



ORGANISATIE



ONTWIKKELING

Inleiding

Corona is van grote invloed op de wijze waarop het provinciaal bestuur en de provinciale organisatie fysiek functioneren. In korte tijd heeft dit een grote aanpassing van medewerkers en organisatie gevraagd. Het werken vanuit huis en op afstand heeft echter ook tot positieve ontwikkelingen geleid. Ontwikkelingen die we, ook als corona voorbij is, willen behouden, borgen en verder ontwikkelen.

Om hier vorm aan te kunnen geven zijn consultatiesessies gehouden met diverse groepen binnen de organisatie. Met de opgehaalde informatie is een visie geformuleerd die het kader vormt voor de verdere ontwikkeling en borging van hybride werken binnen onze organisatie en is daarmee één van de vijf sporen in de organisatieontwikkeling.

Het ontwikkelspoor Hybride werken kan in 3 fases worden verdeeld.

Fase 1: Incident management

Deze fase startte op het moment dat we op 12 maart 2020 in een intelligente lockdown gingen en was gericht op het zo snel mogelijk informeren van medewerkers en het realiseren van de benodigde faciliteiten.

Fase 2: Visie vorming

Deels parallel aan fase 1, is voor de zomer gestart met het consulteren en ophalen van informatie bij diverse groepen, om de positieve ontwikkelingen die we ook na Corona willen behouden, in kaart te brengen en te vertalen naar een visie op hybride werken voor de toekomst.

Fase 3: Ontwikkeling, uitwerking en implementatie

Na vaststelling van de visie uit fase 2, wordt in fase 3 invulling gegeven aan de visie op basis van een aantal thema's die verder zullen worden uitgewerkt, ontwikkeld en geïmplementeerd. In deze fase worden, net als in fase 2, medewerkers betrokken in de verdere uitwerking.

Fase 1 Incident management

Voorafgaand aan 12 maart en de intelligente lockdown als gevolg van het coronavirus, zijn voorbereiding getroffen op de toen nog eventuele coronapandemie. Er is een coronaprotocol opgesteld, met daarin de richtlijn hoe te handelen bij klachten voor medewerker en manager. Daarnaast zijn de kritische functies in kaart gebracht en is onderzocht welke processen wel en niet vanuit huis doorgang kunnen vinden, wat hiervoor nodig is en welke maatregelen genomen moeten worden wanneer 50% van de functievervullers in een kritisch proces uitvalt als gevolg van de pandemie. Verder is op Huisnet de corona informatiepagina ingericht.

Vanaf de intelligente lockdown op 12 maart zijn medewerkers en managers na iedere persconferentie geïnformeerd over het maatregelenpakket voor de provincie. In eerste instantie vanwege de snelheid via whatsapp en daarna mail, maar ook door middel van nieuwsberichten op Huisnet en een speciale nieuwsbrief Drenthe Thuis #. Een tweede belangrijke informatiebron is de coronapagina op Huisnet met het coronaprotocol, veel gestelde vragen, tips bij het inrichten van een thuiswerkplek, online vergadermogelijkheden, instructies en contactinformatie.

In deze fase zijn directiebesluiten voorbereid en genomen over uiteenlopende onderwerpen als online sollicitatieprocedures, extra voorzieningen voor medewerkers in de vorm van bijzonder coronaverlof, extra bedrijfsmaatschappelijk werk tot het uitlenen van bureaustoelen. Maar ook een aangepast overlijdensprotocol, het voorbereiden van scenario's over stapsgewijze terugkeer in een 1,5m samenleving, afspraken over noodzakelijke overleggen en de faciliteiten om verantwoord thuis te werken, waaronder een thuiswerkscan en een webshop.

Er is in een korte periode met hulp van diverse medewerkers en teams veel gerealiseerd aan faciliteiten. Er zijn bureaustoelen, beeldschermen en andere faciliteiten thuisbezorgd. MS Teams is geïnstalleerd en in gebruik genomen, er zijn vergadersets in overleg ruimtes geplaatst. Er is samenwerking en samenhang gezocht in de geplande implementatie van de nieuwe werkplek en de faciliteiten om verantwoord thuis te werken zoals de webshop. Er is een 1,5m samenleving op het provinciehuis en buitenlocaties gerealiseerd en een risicoscan uitgevoerd om de veiligheid binnen deze 1,5m samenleving te kunnen waarborgen.

Maar bovenal is er veel aandacht geweest voor medewerkers om met elkaar in contact en verbinding te blijven, ook vanuit huis.

Fase 2 Visievorming

In fase 2 (juni tot en met december 2020) hebben we ons georiënteerd op hybride werken, informatie verzameld met behulp van consultatiesessies en een visie geformuleerd, die het kader vormt voor verdere ontwikkeling en uitwerking van hybride werken binnen de organisatie.

Voor de consultatiesessies is naast gesprekken met diverse groepen medewerkers ook gesproken met de OR, de inclusiewerkgroep, trainees, management (portefeuilletafels), verbonden partijen (met kantoor in het provinciehuis) en griffie.

Daarnaast is de informatie die de OR voor de zomer van 2020 bij medewerkers heeft uitgevraagd, meegenomen. Ook is aansluiting gezocht bij de in het college akkoord gemaakte afspraken verwoord in 'Drenthe mooi voor elkaar'.

In de consultatiesessies is informatie opgehaald op basis van onderstaande vragen en zijn uitgangspunten getoetst:

- Wat is hybride werken?
- Op welke manier willen we invulling geven aan hybride werken?
- Toetsen uitgangspunten:
 - Meer thuis blijven werken als dit ons en ons werk ten goede komt;
 - Thuiswerken voor functies waarvoor dat kan en voor wie dat wil.
Teams, werkzaamheden en medewerkers verschillen: de mate van thuiswerken kan verschillen;
 - Provinciehuis als aantrekkelijke ontmoetingsplek fysiek en virtueel.

Resultaat/Opbrengst

Een groot deel van de medewerkers geeft aan ook in de toekomst meer thuis te willen werken. Dit vanwege de flexibiliteit, minder reistijd en de concentratie waardoor efficiënter gewerkt kan worden. Ook landelijke overleggen, zoals het IPO, wil men graag (zoveel mogelijk) digitaal blijven doen.

Naast de voordelen van het thuiswerken, zijn er ook nadelen. Medewerkers missen de verbinding binnen het team, het elkaar spontaan ontmoeten en inspireren. Ook de balans werk-privé is vaak genoemd. Medewerkers geven aan langer door te werken en (het gevoel te hebben) bereikbaar te (moeten) blijven. Daarnaast zijn sommige overlegvormen minder geschikt om virtueel te houden, zoals een brainstorm, complexe overleggen en teambijeenkomsten.

Het merendeel van de medewerkers vindt niet dat er allerlei regels moeten komen voor het thuiswerken en de uren waarop je thuis werkt. Uitgangspunt is eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen. Ook moet thuiswerken niet verplicht zijn, maar een keuze.

Medewerkers willen ook in de toekomst graag thuiswerken, maar dan in combinatie met werken en/of overleggen op kantoor. Teams, medewerkers en werkzaamheden verschillen en daarmee verschilt ook de mate en de behoefte waarin men (al dan niet) thuis wil werken. Om hybride te kunnen werken, zijn naast goede digitale voorzieningen (vergadersets en digitale tools), meer overleg- en projectruimtes nodig. Het merendeel van de medewerkers geeft aan in de toekomst naar het provinciehuis te willen komen voor overleg, bijeenkomsten en om elkaar te ontmoeten. Het werken achter de computer (mail, stukken voorbereiden etc.) wil men het liefst veelal vanuit huis blijven doen. Het 'nieuwe normaal', zoals we het in eerste instantie noemden, bleek daarmee ook niet de meest passende bewoording. Hybride werken sluit hierop beter aan.

In de bijlage zijn de resultaten op hoofdlijn weergegeven.

Conclusie

De behoefte om in de toekomst hybride te kunnen werken is groot. Hierin zal een effectieve balans moeten worden gevonden tussen elkaar fysiek ontmoeten en virtueel (samen)werken. Het draagt bij aan meer flexibiliteit voor medewerkers in de balans werk en privé, maar ook voor de organisatie. Het maakt de organisatie wendbaar. Medewerkers kunnen sneller virtueel aanschuiven bij een overleg ongeacht of dit een lokaal, landelijk of een overleg tussen samenwerkingspartijen is. Door minder te reizen en thuis geconcentreerder te kunnen werken, is er relatief meer tijd en dat kan bijdragen aan het verlagen van de werkdruk. Bovendien draagt minder reizen bij aan het milieu en daarmee aan een duurzamere samenleving. Het provinciehuis van de toekomst is voor ontmoeten, verbinden en (samen)werken aan de Drentse opgaven.

Aandachtspunten in het hybride werken zijn de digitale faciliteiten, de sociale interactie en de onderlinge verbinding.

Visie op (hybride) werken

We werken samen aan de opgaven van Drenthe, zoeken de verbinding en leren van elkaar. Dit doen we duurzaam, tijd- en plaatsafhankelijk.

Bovenstaande geformuleerde visie op hybride werken gaat uit van vertrouwen en eigen verantwoordelijk. Dit was een belangrijk uitgangspunt dat uit de consultatiesessies naar voren kwam. Zowel medewerkers als leidinggevendenden gaven aan dat eigen regie, uitgaan van vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid een belangrijke basis is in het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Dit sluit aan op de wijze waarop we als organisatie hiernaar kijken en is daarom niet expliciet in deze visie op hybride werken benoemd.

Met het vaststellen van de visie door de directie, kan verder invulling worden gegeven aan de ontwikkeling en borging van hybride werken op een zestal thema's.

1. Faciliteiten thuiswerken
2. Digitale middelen en vaardigheden
3. Regelingen & vergoedingen, waaronder duurzaam reizen
4. Welzijn (Sociale interactie, onderlinge verbinding en duurzame inzetbaarheid)
5. Faciliteiten en inrichting provincielocaties
6. Overleg- en communicatielijnen (herijken communicatiemiddelen/– lijnen en overlegstructuren)

Fase 3 Ontwikkeling, uitwerking en implementatie

In fase 3 worden de thema's, zoals benoemd in de visie, verder uitgewerkt, ontwikkeld en geïmplementeerd. In onderstaand overzicht zijn de thema's, de fase waarin ze zich bevinden en het tijdsplan weergegeven.

Onderwerp	Wat	2020	2021									
		< dec	jan	feb	mrt	april	mei	juni	juli	Augustus	September	Oktober
Fase 2 Visievorming												
Oriëntatie	Informatie verzamelen bij externe organisaties	✓										
Consultatierondes	Informatie ophalen bij diverse groepen medewerkers en andere belanghebbenden	✓										
Visie	Op basis van de opgehaalde informatie, formuleren visie hybride werken	✓										
Projectplan	Opstellen projectplan op basis van de visie	✓										
Vaststellen visie en projectplan	Opstellen DO notitie			DO								
Informeren OR over visie en vervolg	Presentatie maken voor OR											
Informeren managers en medewerkers	Communicatieplan opstellen en laten aansluiten op de vijf ontwikkelsporen											
Formeren projectgroep	Benaderen intern communicatieadviseur en regelen projectondersteuning											
Fase 3 Ontwikkeling en implementatie												
1. Tijdelijke regeling woon-werk en uitruil	Afspraken faciliteiten verantwoord thuiswerken	DO/LO										
2. Digitale middelen en vaardigheden	Facilitair: Digitale vergadersets zijn en worden uitgerold.											
	Integrale werkgroep online bijeenkomsten			DO								
3. Regelingen & vergoedingen	Regeling werktijden aanpassen op plaats en tijd onafhankelijk werken						DO/GS	OR				
	duurzaam reizen: aanpassing reisregeling op hybride werken								DO/GS	LO		
4. Welzijn	Sociale interactie					DO						
	Duurzame inzetbaarheid: thuiswerken en vitaal blijven							DO				
5. Faciliteiten en Inrichting provincielocaties	Wat betekent hybride werken voor de inrichting van alle locaties van de provincie									DO	GS	OR
6. Overleg- en communicatielijnen	Herijken communicatiemiddelen en lijnen						DO					
	Herijken overlegstructuren								DO/GS			
Legenda												
afgerond ✓												
Ontwikkeling/voorbereiding												
Besluitvorming												
Implementatie												

Projectplan Hybride werken

Opdrachtgever: Directeur bedrijfsvoering, Marcel Poorthuis

Opdrachtnemer: Teammanager P&O, Joke van Lavieren

Projectleider: Senior P&O Adviseur, Jeanet Tjassens

Projectgroep Hybride werken

- Projectleider
- Projectondersteuning (medewerker projectondersteuning)
- Communicatieadviseur

Projectopdracht

Formuleren en vaststellen van de visie op Hybride werken. Met de visie als uitgangspunt verder ontwikkelen, implementeren en borgen en het vaststellen van de kaders en (rand)voorwaarden van een hybride samenwerkingsomgeving binnen de provincie Drenthe.

Projectresultaat

Met de uitwerking van de hieronder genoemde zes thema's kan voor de provincie Drenthe een hybride samenwerkingsomgeving worden ingericht passend bij de opgaven, organisatie en medewerker met aandacht voor verbinding, duurzaamheid en sociale interactie.

Werkgroepen per thema

Per thema worden werkgroepen geformeerd met een mix van inhoudelijk verantwoordelijke deskundigen en belanghebbenden. Binnen ieder thema/werkgroep zal gestart worden met een project-start-up. Op basis van de project-start-up, zal per thema/werkgroep de definitieve opdracht en het gewenste resultaat worden geformuleerd evenals de risico's, afhankelijkheden en de randvoorwaarden. Daarnaast wordt de integrale samenwerking gezocht, ook met bestaande projecten als duurzame inzetbaarheid, de werkgroep online bijeenkomsten en het project duurzame mobiliteit binnen het team V&V.

1. Faciliteiten thuiswerken (is afgerond)
2. Digitale middelen en vaardigheden
3. Regelingen & vergoedingen, waaronder duurzaam reizen
4. Welzijn (Sociale interactie en duurzame inzetbaarheid)
5. Faciliteiten en inrichting provincielocaties
6. Overleg- en communicatielijnen (herijken communicatiemiddelen/– lijnen en overlegstructuren)

Het beoogde resultaat per thema is in het overzicht weergegeven en zal na de project-start-ups worden aangescherpt

Werkgroepen Hybride werken				
Thema	Werkgroep	Voorzitter	Leden	Resultaat
1 Faciliteiten verantwoord thuiswerken	Webshop	Projectleider	Teammanager B&G Incidentmanager Projectleider nieuwe werken	Medewerkers beschikken over de informatie en faciliteiten om arbo verantwoord thuis te werken nu en in de toekomst
	Afspraken Thuiswerken	Projectleider	Teammanager P&O Adviseur arbeidsvoorwaarden P&O Adviseur	Afspraken verantwoord thuiswerken conform arbo en fiscale wet- en regelgeving
2 Digitale middelen en vaardigheden	Integrale werkgroep online bijeenkomsten	Communicatieadviseur	Opleidingsadviseur Adviseur I&A	Alle benodigde faciliteiten en vaardigheden om online bijeenkomsten te kunnen faciliteren voor in- en externe groepen en van kleine tot grote bijeenkomsten
	Digitale vergadersets	Teammanager B&G	Adviseur I&A Servicedesk Huismeester	Een groot aantal overleg- en vergaderruimtes beschikken over digitale vergadersets
3 Regelingen & vergoedingen	Regeling werktijden	Projectleider	Teammanager P&O Adviseur arbeidsvoorwaarden P&O Adviseur OR lid personele aangelegenheden	Aangepaste regeling werktijden op hybride werken, inclusief de faciliteiten verantwoord thuiswerken. Overeengekomen met directie, GS en OR
	Duurzaam reizen	Projectleider	Projectleider duurzame mobiliteit team V&V Projectlid duurzame mobiliteit team V&V Adviseur arbeidsvoorwaarden P&O Adviseur	Aangepaste/nieuwe reisregeling voor woon-werkverkeer, rekening houdend met milieu, thuiswerken/thuiswerkvergoeding en binnen fiscale regels. Overeengekomen met directie, GS en lokale vakbonden
4 Welzijn	Sociale interactie en verbinding	Projectleider	Teammanager bedrijfsvoering Teammanager beleid Teammanager realisatie Coördinator Arbo & Vitaliteit Adviseur P&O OR lid personele aangelegenheden	Antwoord op de vragen: Hoe houden we verbinding en sociale interactie in een hybride werkomgeving samen, maar ook met directie en GS? Wat is hiervoor nodig? Met als eindresultaat implementatie en borging in de organisatie
	Duurzame inzetbaarheid	Projectleider	Werkgroep duurzame inzetbaarheid	Medewerkers informeren, ondersteunen en stimuleren om te bewegen, ook bij werken vanuit huis
5 Faciliteiten en inrichting provincielocatie	Inrichting provinciehuis en overige vastgoed locat	Projectleider	Teammanager B&G Huismeester Incidentmanager Coördinator Huisvesting Coördinator Arbo & Vitaliteit OR lid VGWM commissie	Op basis van de opgehaalde informatie in de consultatieronden inzichtelijk maken welke faciliteiten er moeten komen en wat dit betekent. Eindresultaat is een voorstel tot aanpassing van de faciliteiten en inrichting van het provinciehuis en overige locaties dat aan DO, GS en OR kan worden voorgelegd
6 Overleg- en communicatielijnen	Herijken communicatiemiddelen en -lijnen	Projectleider	Manager COM Directiesecretaris Teammanager Beleid of Realisatie Bestuursadviseur	Antwoord op de vraag of de huidige communicatielijnen en -middelen passen bij hybride werken. Waar eventuele aanpassing nodig is en met als eindresultaat implementatie en borging in de organisatie.
	Herijken overlegstructuur	Projectleider	Directeur Bedrijfsvoering Directiesecretaris Bestuursadviseur Teammanager Beleid Teammanager Bedrijfsvoering of Realisatie	Antwoord op de vraag of de huidige overlegstructuur past bij hybride werken en waar nodig een voorstel tot aanpassing voorleggen aan DO (indien van toepassing GS). Eindresultaat implementatie en borging in de organisatie

Medewerkers

In deze fase worden medewerkers nadrukkelijk uitgenodigd om mee te denken in klankbordgroepen. Er wordt een overkoepelende klankbordgroep ingericht, waarin behoeften kunnen worden gepeild en getoetst. Daarnaast komt er per werkgroep een klankbordgroep om mee te denken en mee te praten.

Uiteraard is er daarnaast ook aandacht voor bijzondere groepen zoals

- Huurders (verbonden partijen die kantoor houden in het provinciehuis)
- Griffie, die ook de eventuele wensen/behoeften PS verwoord
- Trainees (eigen opdracht waarvan output wellicht meegenomen kan worden)
- Management/directie (door middel van de portefeuilletafels)

Omvang en duur

Hybride werken is een P&O project dat op deelonderwerpen als digitale middelen en inrichting provinciehuis andere teams en deskundigheid raakt. Hiervoor wordt op inhoud de samenwerking gezocht met onder andere de teams communicatie, I&A en Bestuur & Gebouwen.

Binnen P&O is onvoldoende ruimte om het project binnen de reguliere formatie uit te kunnen voeren. De directeur bedrijfsvoering heeft toestemming gegeven om de projectleider voor 16-20 uur per week voor de duur van het project voor haar reguliere taken te vervangen.

Voor projectondersteuning is het team secretariaat benaderd.

Het project loopt in eerste instantie tot 1 november 2021. Na het zomerreces in 2021 zal worden gekeken of eventuele lopende onderdelen in de lijn kunnen worden ondergebracht of dat het project op onderdelen een vervolg vraagt. Daarbij valt onder meer te denken aan de inrichting van het provinciehuis.

Project Hybride werken	Uren per week
Projectleider	20
Projectondersteuning	4 tot 6
Intern communicatieadviseur	4 tot 6



HYBRIDE
WERKEN

Ervaringen, wensen en verwachtingen van onze collega's

provincie Drenthe

VOORDELEN
THUISWERKEN

- Minder reistijd
- Minder reizen (duurzaamheid)
- Flexibiliteit
- Efficiënter werken (minder afleiding)
- Overleggen kosten minder tijd en zijn beter voorbereid

SPONTANE
ONTMOETINGEN

- Belangrijk om hiervoor één of meer dagen naar kantoor te komen
- Digitaal overleg hiervoor minder geschikt
- Vraagt actieve rol van teammanager en collega's.
- Teambijeenkomsten gericht op elkaar ontmoeten, verbinden en inspireren. Minder gericht op taak en inhoud.

PROVINCIEHUIS:
WERKEN EN
ONTMOETEN

- Meer kleur
- Meer gericht op sociale interactie
- Benutten lokale steunpunten/locaties
- Meer overleg- en projectruimtes

VOORWAARDEN
THUISWERKEN

- Goede digitale voorzieningen (laptop, internet)
- Goed ingerichte arbo thuiswerkplek
- Digitale tools voor hybride en digitaal werken (vergadersets, goede werkende whiteboards etc.)

NADELEN
THUISWERKEN

- Balans werk-privé lastiger, worden langere uren gemaakt.
- Missen van spontane ontmoetingen en elkaar inspireren
- Sommige overlegvormen zijn minder geschikt om digitaal te doen
- Verbinding
- Elkaar inspireren
- En soms eenzaamheid

AANDACHT
VOOR

- Nieuwe medewerkers
- Onderlinge verbinding
- Zichtbaarheid directie
- Buitendienst medewerkers
- Stagiaires/afstudeerders
- BBL-ers
- Participatiemedewerkers
- Groen reizen (leasefiets..)
- Verbonden partijen in het provinciehuis

REGELS/AFSPRAKEN

- Thuiswerken niet verplichten
- Eigen verantwoordelijkheid en uitgaan van vertrouwen
- Flexibele werktijden
- In agenda bereikbaarheid vastleggen
- Geen betutteling



ORGANISATIE

ONTWIKKELING



HYBRIDE
WERKEN

Ervaringen, wensen en verwachtingen van onze collega's

SELECTIE VAN ONTVANGEN TIPS

- Per team iedere week/2 weken een dagdeel samen naar kantoor (fysiek).
- Wekelijks digitaal samenwerkingsuurtje per (deel)team. Moment om elkaar vragen te stellen, terwijl je ondertussen doorwerkt.
- Mogelijkheid maatwerk voor thuiswerkers met slecht vodafone bereik
- Als werkgever (en onderling) actief uitstralen dat je niet altijd bereikbaar hoeft/ moet zijn.
- Digitale vergaderformats met ingebouwde pauzemomenten
- Invulling hybride werken met medewerkers bedenken en niet voor
- App waarin je ziet of er beschikbare werkplekken zijn

OVERIG

- Bijeenkomsten met grote groepen inwoners. Wat kan met filmpjes, wat kan digitaal interactief, wat kan fysiek en op welke manier? Delen good practises.

TRAININGSBEHOEFTE

- Digitale vaardigheden
- Digitaal overleggen
- Timemanagement
- Balans werk-privé, grenzen stellen
- Bewegen thuis



BIJZONDERE AANDACHTSGROEPEN

Inclusiewerkgroep

- Software keuzes (werkt dit goed samen met voorleessoftware etc)
- Concentratieplekken (prikkelarm)
- Looproutes zonder obstakels
- Inzet gastvrouw waar nodig voor begeleiden naar werkplek
- Vaste werkplek slechtienden vanwege vaste looproute en zelfstandigheid slechtiende medewerker
- Goede audio-apparatuur in overleg ruimtes (microfoon) geschikt voor slechthorenden

Griffie/PS

- Voldoende overleg ruimtes fracties (aantal neemt toe). Kunnen vergader ruimtes achter poortjes ingezet worden (poortjes open voor PS leden?)
- Ipad minder mogelijkheden met Starleaf dan laptop. Is Ipad nog meest ideale device?
- Hybride statenvergadering mag wettelijk (nog) niet. Bovendien onwenselijk voor PS en Presidium, geeft een ongelijk krachtenveld.

Verbonden partijen met kantoor in het Provinciehuis

- Voldoende projectruimtes om in samen te werken. Dit gaat zowel om ruimtes met meerdere beeldschermen als overleg ruimtes.
- In de toekomst wordt meer thuisgewerkt of vanuit lokale locaties (Prolander, dorps huizen/verenigingsgebouwen etc.) wat mogelijk invloed heeft op de ruimte en/of inrichting van de ruimte die men van de provincie huurt. Dit betekent dat op dit punt ook gekeken moet worden naar de wijze waarop de huursom op dit moment is samengesteld.

ORGANISATIE



ONTWIKKELING