

Visie Veerkrachtig Werken

In verbinding ontwikkelen naar een verbeterd werkconcept.



Inhoud

1	Inleiding en leeswijzer	3
2	Brabantse Delta als omgevingsgerichte waterpartner	3
3	De manier van werken bij waterschap Brabantse Delta.....	4
4	Beleving van de medewerkers	5
5	Werkconcept Veerkrachtig werken.....	6
5.1	Ontwikkeling in samenhang; Behaviour, Bytes en Bricks	7
5.2	Uitwerking benodigd gedrag i.r.t. het werkconcept Veerkrachtig Werken?.....	8
5.3	Uitwerking benodigde ICT i.r.t. het werkconcept Veerkrachtig Werken?.....	8
5.4	Uitwerking benodigde Huisvesting i.r.t. het werkconcept Veerkrachtig Werken?.....	8
6	Altijd-goed maatregelen (fase A)	9
6.1	Altijd-goed maatregelen gedrag	9
6.2	Fase A: Altijd-goed maatregelen ICT	9
6.3	Fase A: Altijd-goed maatregelen huisvesting.....	10
6.4	Fase B: toekomstige verbetermaatregelen.....	10
	Bijlage 1. Doelen vanuit de programma's van Buiten Gewoon Doen.....	11

1 Inleiding en leeswijzer

Om zijn strategische doelen te bereiken werkt het waterschap omgevingsgericht, in samenwerking met stakeholders en partners en beweegt het waterschap mee met de veranderende maatschappij. Dat vraagt iets van het waterschap en zijn medewerkers. Deze visie op veerkrachtig werken geeft handvaten voor verbetermaatregelen gericht op een toekomstbestendige (en vernieuwde) manier van werken. Dit heeft gevolgen voor medewerkers en management en voor het gebruik van onze ICT en gebouwen om zodoende maximaal bij te dragen aan het realiseren van de strategische doelen.

Leeswijzer

In hoofdstuk **2** wordt kort stilgestaan bij de strategische (ontwikkel)doelen van Brabantse Delta, met name doelen die impact hebben op de manier van werken bij het waterschap. Hoofdstuk **3** beschrijft de gewenste manier van werken bij het waterschap, passend bij de strategische doelen. Het werkconcept Veerkrachtig Werken dient die manier van werken namelijk optimaal te ondersteunen. Omdat het gedrag van medewerkers cruciaal is voor het slagen werkconcept, wordt in hoofdstuk **4** stilgestaan bij hoe medewerkers het werken bij Brabantse Delta beleven. Binnen de context van hoofdstukken 2 t/m 4, wordt in hoofdstuk **5** het werkconcept beschreven, inclusief de benodigde ontwikkeling van het gedrag, de ICT en de huisvesting. Hoofdstuk **6** bevat tenslotte een doorkijk naar de verbetermaatregelen. Deze gebeuren in twee fasen: fase A bevat altijd-goed-maatregelen en fase B staat in het teken van en continu leren en verbeteren.

2 Brabantse Delta als omgevingsgerichte waterpartner

Waterschap Brabantse Delta is de waterpartner voor inwoners, bedrijven, natuur en milieu in Midden- en West- Brabant. Het zorgt integraal voor voldoende oppervlakte water van goede kwaliteit en veiligheid tegen overstroming.

Uit onder andere het bestuursakkoord 2019 – 2023 'Samen Beter' en de kadernota 2020-2029 'Vol Energie naar Buiten' blijkt dat Brabantse Delta staat voor het toevoegen van maximale waarde aan de omgeving tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten. Daarnaast zijn er de volgende strategische ontwikkelthema's:

- Samenwerking, zodanig dat de realisatie doelmatig, efficiënt en naar tevredenheid van stakeholders plaatsvindt.
- Duurzaamheid, zodanig dat het waterschap bewust en zichtbaar een bijdrage levert aan een betere toekomst en een beter leefbare wereld.
- Digitalisering, zodat het waterschap informatiegestuurd wordt en een passend niveau van digitale dienstverlening ontwikkelt en zodoende maatschappelijk relevant blijft.
- Veerkrachtige organisatie, met het vermogen om succesvol te zijn in veranderende omstandigheden en op moderne wijze de waterdoelen te bereiken.

Figuur 1 Wordenwolk strategische doelen en waarden



3 De manier van werken bij waterschap Brabantse Delta

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke manier van werken past bij het realiseren van bovenstaande strategische doelen in het licht van de organisatieontwikkeling Buiten Gewoon Doen. Het werkconcept dat in hoofdstuk 5 wordt beschreven, dient deze manier van werken optimaal te ondersteunen.

Werkfilosofie Buiten Gewoon Doen

De gewenste manier van werken is beschreven in de Werkfilosofie Buiten Gewoon Doen, bestaande uit kernwaarden, werkafspraken en bouwstenen voor veerkracht:

❖ Kernwaarden

- Omgevingsgericht zijn; alles wat we doen leidt tot toegevoegde waarde met en voor onze omgeving.
- Samen Werken met collega's, samenwerkingspartners en stakeholders omdat je samen meer bereikt. We nemen zelf initiatief om samen te werken, worden gevraagd om mee te doen of bieden ruimte aan initiatieven van anderen.
- In Beweging zijn ofwel flexibel inspelen op veranderingen en ontwikkelen onszelf en ons werk continu.

❖ Afspraken

De werkfilosofie bevat een aantal afspraken over de manier waarop binnen het waterschap gewerkt wordt. De relevantste afspraken zijn:

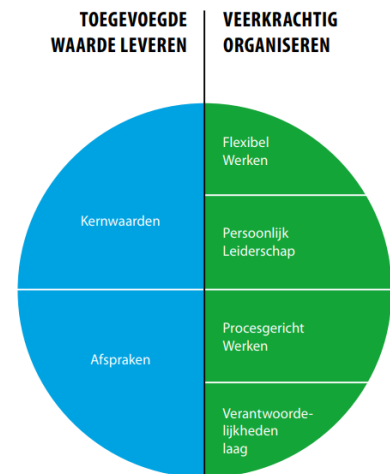
- Wij werken veilig (fysieke veiligheid, sociale veiligheid en informatieveiligheid)
- We werken digitaal
- We streven naar eenvoud
- We voldoen aan wet- en regelgeving

❖ Bouwstenen voor veerkracht

De basis voor veerkracht wordt gevormd door de volgende vier onderdelen.

- Flexibel werken
Medewerkers worden ingezet waar ze op dat moment de meeste toegevoegde waarde kunnen leveren met oog voor talenten en ontwikkelkansen. Hierbij is het waterschap een plek waar frisse ideeën de ruimte krijgen. We richten actief proeftuinen in, delen onze kennis en kunde, data, ruimtes en/of ons netwerk.
- Persoonlijk leiderschap
Medewerkers krijgen vertrouwen en ruimte waarbinnen zij initiatief en verantwoordelijkheid nemen.
- Procesgericht Werken
Samenwerken om producten en diensten tegen de laagst mogelijk maatschappelijke kosten en met zo hoog mogelijke kwaliteit te leveren.
- Verantwoordelijkheden laag
De verantwoordelijkheid en bevoegdheid ligt zo laag als verantwoord mogelijk. Sturing vindt plaats op basis van continu evalueren en bijstellen.

Figuur 2 Werkfilosofie Buiten Gewoon Doen



Werken in de geest van de strategische ontwikkelthema's

Strategische ontwikkelthema's geven nader kleur en richting aan de manier van werken bij het waterschap:

- Samenwerken wordt intensiever, vooral met partners in de omgeving van het waterschap. Bij alle activiteiten nagaan wie het waterschap nodig heeft en andersom. Eigen kennis delen en kennis van andere partijen benutten, actief de dialoog aangaan met stakeholders en partners, doelen en mensen bij elkaar brengen. Dit vraagt om voor de omgeving zichtbare en benaderbare waterschapsmedewerkers.
- Duurzaamheid is een belangrijke factor bij iedere afweging die het waterschap maakt is. Onder andere door een voorbeeldrol aan te nemen, draagt het waterschap bij aan een duurzamere omgeving.
- Digitalisering heeft grote invloed op de manier waarop bij het waterschap gewerkt wordt. Het brengt verbetermogelijkheden voor processen, producten en diensten. De omgeving verwacht dat het waterschap zijn dienstverlening verder digitaliseert en het slim gebruiken, toepassen en delen van data wordt een steeds belangrijker onderdeel van ons werk. Het is van belang dat medewerkers hun digitale vaardigheden blijven ontwikkelen, inclusief bewustzijn wat betreft informatieveiligheid en privacy.
- Veerkracht betekent flexibel meebewegen bij veranderingen en daarbij kansen creëren voor het waterschap en voor anderen. Dit vraagt om professionals die het verschil maken, die regie voeren over hun eigen werk, die verantwoordelijkheid durven nemen en vertrouwen krijgen en zorgen voor een veilige werkomgeving. Medewerkers moeten kunnen omgaan met veranderingen van werk en omgeving, steeds bereid zijn om nieuwe dingen te doen en experimenteren.

Voor deze ontwikkelthema's zijn programma's gedefinieerd. De relevante doelen van die programma's zijn opgenomen in bijlage 1.

Werken bij het waterschap betekent in staat zijn om snelle resultaten te boeken in reactie op ontwikkelingen in de omgeving en in reactie op initiatieven en vragen van stakeholders en partners. Ook dit stelt eisen aan de manier van werken, namelijk een multidisciplinaire aanpak waarin toegewijde projectteams methodisch en kortcyclisch werken, in- en externe kennis delen en belangen vanuit meerdere perspectieven afwegen.

Het waterschap is hierbij een goed en betrouwbaar werkgever met oog voor de belangen, het welzijn en de beleving van zijn medewerkers. Zoals het volgende hoofdstuk laat zien, vormen de ervaring en beleving van medewerkers een belangrijk vertrekpunt bij het werkconcept.

4 Beleving van de medewerkers

In hoofdstuk 3 is de gewenste manier van werken beschreven. Het werkconcept Veerkrachtig Werken moet die manier optimaal ondersteunen. Een kritische succesfactor voor het slagen van een werkconcept is het gedrag van medewerkers. Daarom wordt in dit hoofdstuk in beeld gebracht hoe medewerkers het werken bij het waterschap beleven, zowel vóór als tijdens de COVID-19 periode. Hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4 vormen de basis voor het Werkconcept Veerkrachtig Werken, beschreven in hoofdstuk 5.

Verdiepingssessies 2019

In gesprekken in het eerste halfjaar van 2019 is met medewerkers een doorkijk gemaakt naar een toekomstgerichte waterschapsorganisatie. Dit ter voorbereiding op de organisatieontwikkeling Buiten Gewoon Doen. Dit heeft geleid tot vier verbeter suggesties die opgenomen zijn in Buiten Gewoon Doen:

- Versimpelen: minder complexe regels, werkafspraken en structuren.
- Verduidelijken: duidelijkheid over de visie, strategie & doelen en over hoe we deze gaan bereiken (o.a. in verantwoordelijkheden).
- Ontschotten: meer integraal en in verbinding, minder hokjes .
- Versterken: investeren in en meer ruimte voor professionaliteit.

Medewerkersonderzoek 2019

In december 2019 is een medewerkersonderzoek gehouden, waarin onder andere de volgende verbeteraspecten naar voren kwamen:

- Kantoortuin: concentreren is haast niet mogelijk, je raakt snel afgeleid;
- Weinig variatie in werkplekken o.b.v. behoeften teams/processen (geen projectruimtes);
- Op drukke dagen zijn faciliteiten op het hoofdkantoor niet altijd beschikbaar;
- Niet op alle locaties van het waterschap zijn dezelfde faciliteiten beschikbaar (te weinig werk/overleg/samenwerkingsplekken);
- Reistijd, files, tekort aan parkeerplekken op drukke dagen en slechte bereikbaarheid van de locaties via openbaar vervoer.

Op de vraag wat absoluut behouden dient te worden, werd geantwoord de autonomie om het eigen werk naar eigen inzicht te organiseren. De flexibiliteit en vrijheid die daarbij worden ervaren, geven een positieve bijdrage aan de werktevredenheid. Ook de functioneel goede werkplekken zijn vaak genoemd.

De in het vierde kwartaal 2019 met 25 medewerkers (representatieve afvaardiging) gehouden employee journeys¹, bevestigen de resultaten van het medewerkersonderzoek.

Enquêtes tijdens COVID-19

Sinds medio maart 2020 werken medewerkers met als standplaats Hof van Bouvigne, verplicht volledig thuis. Met een enquête in mei en juli 2020 is medewerkers gevraagd naar hun werktevredenheid, werkplezier en de ervaren productiviteit. De resultaten van deze enquêtes zijn:

- Afnemende scores op werktevredenheid, werkplezier, werkgeluk en productiviteit zijn met name waarneembaar bij de vrouwelijke medewerkers en alleenwonenden.
- Bij de mannelijke werknemers is in juli 2020 een herstellende trend zichtbaar ten opzichte van mei 2020.
- Medewerkers uiten een wens om toe te werken naar een hybride situatie waarin zowel thuis als op kantoor gewerkt kan en mag worden.
- De piek van de *minimale behoefte* om op kantoor te werken/ontmoeten ligt op 1 dag per week. Voor het aantal dagen dat medewerkers *het liefst* weer op kantoor willen werken ligt de piek op 2 a 3 dagen (gemiddeld genomen willen medewerkers 50% van hun tijd thuiswerken).
- Er bestaan verschillende beelden over welke werkzaamheden wel of juist niet op kantoor plaats zouden moeten vinden.
- De behoefte aan contact (sociaal, fysiek, en met name om te sparren, creatief te zijn) is groot.

Klankbordsessies werkconcept

In augustus/september 2020 zijn vijf klankbordsessies gehouden met in totaal veertig medewerkers (vertegenwoordiging uit alle processen). Op basis van een presentatie van het conceptversie van

¹ Employee journey: In kaart brengen van de beleving van medewerkers tijdens een werkdag bij het waterschap.

Veerkrachtig werken, is met hen gesproken over of zij zich herkennen in de nieuwe manier van werken, of zij zich hier comfortabel bij voelen en wat er in hun ogen voor nodig is om de nieuwe manier van werken te realiseren. De belangrijkste aandachtspunten vanuit de klankbordgroepen zijn:

- Zorg voor een Arbo-verantwoorde thuiswerkplek met de benodigde ICT-devices en heb daarbij aandacht voor medewerkers die niet thuis kunnen werken;
- Op Bouvigne is behoefte aan meer overlegruimtes en flexibele in te richten ruimtes (bv tijdelijke projectruimtes) met aanlandplekken waar je tussendoor soepel even kunt werken. Zorg ervoor dat ook op Bouvigne nog concentratie werkplekken zijn en hef de kantoortuinen op.
- Zorg op Bouvigne ook voor werkplekken voor partners en stakeholders (seats to meet) en faciliteer dat medewerkers van het waterschap ook elders kunnen werken. Hierdoor vergroot je de zichtbaarheid van het waterschap en de verbinding met de omgeving.
- Indien het waterschap ook gebruik wil maken van andere locaties, zorg dan voor volwaardige werkplekken en let op dat de oorspronkelijk medewerkers op die locatie zich niet verdrongen voelen.
- Zorg ervoor dat medewerkers digitaal zelfredzaam worden zodat het digitaal werken beter benut kan worden en niet nodeloos veel energie en frustratie kost.
- Zorg ervoor dat je op elke locatie (ook onbemande) kunt inloggen (WIFI noodzakelijk) zodat de benodigde informatie altijd digitaal voorhanden is (24/7)
- Creëer een online omgeving zodat snel en effectief duidelijk wordt welke collega benaderd kan worden voor vragen en korte sparmomenten.
- Indien niet iedereen tegelijk op kantoor aanwezig is, hoe zorgen we voor (functionele) contacten met andere processen?
- Heb oog voor de diversiteit van medewerkers en van functies. Maatwerk moet mogelijk zijn.
- Goed vertrouwen tussen leidinggevende en medewerkers en kaders van de werkgever zijn zeer belangrijk voor het maken van resultaten afspraken en het autonoom organiseren van eigen werk.
- Het balanceren tussen werk en privé (zonder schuldgevoel) is een aandachtspunt.

Gesprek met de ondernemingsraad

Uit het gesprek met de OR kwamen nog de onderstaande aanvullingen naar voren:

- Het blijkt dat in COVID19-tijd het ziekteverzuim een piek heeft doorgemaakt en medewerkers onder andere uitvallen om psychosociale redenen.
- Indien het waterschap zorgdraagt voor de thuiswerkplek, zijn zowel de medewerkers (vanuit persoonlijk leiderschap) als de leidinggevende (vanuit coachend leiderschap) aan zet om de grenzen tussen werk en privé te respecteren.
- De OR vindt het belangrijk om te onderzoeken hoe de trend inzake werkgeluk, werktevredenheid en arbeidsproductiviteit zich ontwikkelt en dus de enquête nogmaals te herhalen.

5 Werkconcept Veerkrachtig werken

Het doel van Veerkrachtig Werken is:

"Veerkrachtig Werken stelt medewerkers in staat effectief, flexibel en in verbinding met de omgeving, duurzaam (digitaal) samen te werken om zodoende de strategische doelen te realiseren"




Op basis van bovengenoemde ontwikkelrichting van het waterschap (Buiten Gewoon Doen) en de resultaten van de werkbelevingsonderzoeken van medewerkers, moet het werkconcept Veerkrachtig Werken voorzien in een werkomgeving waarin medewerkers:

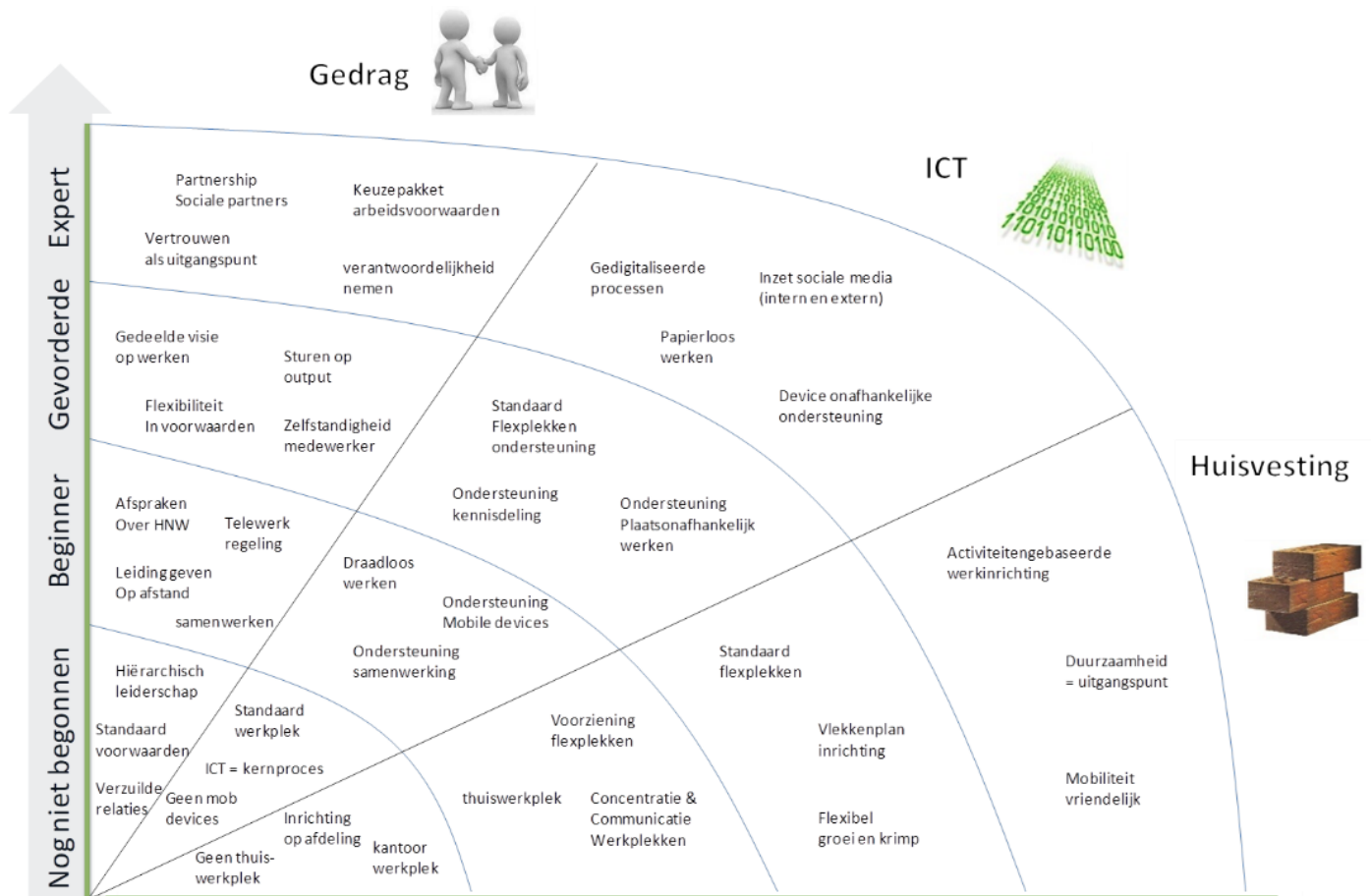
- plaats- en tijd onafhankelijk volwaardig kunnen werken;
- de keuze hebben uit een breed spectrum aan fysieke en digitale werkplekken, passend bij de uit te voeren activiteiten;
- flexibel en multidisciplinair kunnen (samen)werken met elkaar;
- laagdrempelig kunnen verbinden, ontmoeten en samenwerken met stakeholders en partners;
- nieuwe werkvormen omarmen om innovatiever en effectiever (samen) te werken en daarmee snel te kunnen reageren op initiatieven van onze omgeving (kort cyclisch werken).

Resultaatgerichtheid, digitale vaardigheden en persoonlijk leiderschap zijn voor alle genoemde onderdelen een kritische succesfactor.

5.1 Ontwikkeling in samenhang; Behaviour, Bytes en Bricks

Veerkrachtig Werken steekt in op een integrale en gebalanceerde benadering aan de hand van het model 'Behaviour, Bytes en Bricks'. Bij de transitie naar een nieuw werkconcept krijgen de huisvesting en de ICT doorgaans voldoende aandacht. Het gedrag van medewerkers is echter cruciaal voor het slagen van deze transitie.

 <p>Gedrag (Behaviour)</p>	<p>Een werkconcept dat uitgaat van autonomie van medewerkers en maximaal delegeren van besluitvorming. Waar een balans is tussen vertrouwen en regelruimte. Waar gedetailleerde functiebeschrijvingen plaatsmaken voor globale rolbeschrijvingen en waarin faciliterend leiderschap centraal staat en waar maatwerk is in arbeidsverhouding en arbeidsvoorwaarden.</p>
 <p>ICT (Bytes)</p>	<p>Het gebruik van technologie en digitalisering die tijd- en plaats onafhankelijk (samen) werken en online kennisdelen mogelijk maakt. Het gebruik van virtuele communicatie stimuleert en informatie real time toegankelijk maakt.</p>
 <p>Huisvesting (Bricks)</p>	<p>Een huisvestingsconcept gericht op flexibel werken met een veilige en Arbo technische thuiswerkplek en een inspirerende kantooromgeving, ingericht als ontmoetingsplek met werkplekken ingericht volgens het principe van activiteit-gerelateerd werken en een open netwerk omgeving waarbij fysiek ruimte wordt gecreëerd om "buiten" naar binnen te halen</p>



Het Behaviour-Bytes-Bricks-model is een integraal groeimodel. Sinds 2005 heeft Waterschap Brabantse Delta zich met "Delta Werken" ontwikkeld naar de Gevorderde-fase (en op onderdelen al naar de Expertfase). Dit onder andere doordat medewerkers flexibel, outputgericht en op basis van een vlekkenplan werken. Om maximaal toegerust te zijn voor het realiseren van de opgaven en ambities van morgen, wordt met het werkconcept Veerkrachtig Werken ontwikkeld naar het volledige Expertniveau.

5.2 Uitwerking benodigd gedrag i.r.t. het werkconcept Veerkrachtig Werken?

Welk gedrag is noodzakelijk om het concept veerkrachtig werken te laten slagen? Om deze vraag te beantwoorden wordt onderscheid gemaakt tussen gedrag van de medewerkers en de managers.

Medewerkers

- begrijpen van de strategische doelen, kaders en richtlijnen binnen het eigen vakgebied en daarnaar handelen;
- verantwoordelijkheid nemen voor het organiseren van het eigen werk om zo effectief mogelijk bij te dragen aan de strategische doelen (persoonlijk leiderschap) op basis van resultaatafspraken;
- bereidheid om te leren en ontwikkelen om zodoende digitaal zelfredzaam te zijn, passend bij de eigen werkzaamheden;
- het geven en ontvangen van feedback is gewoon;
- bewust zijn van het voorbeeldgedrag inzake duurzaamheid en daar een bijdrage aan leveren door bewust een keuzes te maken tussen fysieke of digitale aanwezigheid bij een overleg;
- een goede werk-privé-balans bewaken (recht op niet gestoord te worden / waken voor oneigenlijk schuldgevoel) en een (dreigende) disbalans bespreken met collega's en/of leidinggevende.

Management

Veerkrachtig Werken vraagt om een managementstijl, die wordt gekenmerkt het borgen van de zakelijke kant door middel van ,resultaatafspraken en het daarbij behorende vertrouwen én – ook op afstand - oog voor het welzijn, de ontwikkeling en de drijfveren van de medewerker door het toepassen van coachend leiderschap. Randvoorwaardelijk voor het nemen van persoonlijk leiderschap is een gedegen doorvertaling van de strategie naar de werkvloer en zorgdragen dat medewerkers zich daarmee verbonden voelen.

5.3 Uitwerking benodigde ICT i.r.t. het werkconcept Veerkrachtig Werken?

Hoe draagt ICT optimaal bij aan het laten slagen van het concept Veerkrachtig Werken? ICT draagt zorg:

- dat medewerkers onafhankelijk van plaats- en tijd zoals digitaal als fysiek (thuis, kantoor of op andere locaties) kunnen werken. Plaats en tijd onafhankelijk werken borgt ook de continuïteit van de organisatie (in het licht van calamiteiten en eventuele nieuwe pandemieën);
- dat 24/7 real-time beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie voor iedereen (i.v.m. crisorganisatie en wachtdiensten);
- voor een veilige en beheersbare omgeving (zowel thuis als op kantoor als op andere locaties) zodat informatie van het waterschap binnen wettelijke en Brabantse Delta kaders geborgd is;
- dat medewerkers effectiever en flexibeler samen werken met elkaar en met stakeholders en partners door het beschikbaar stellen van innovatieve werkvormen waarmee kort-cyclisch en snelle resultaten geboekt kunnen worden;
- voor een veilige open-netwerkomgeving waarbij fysiek en digitaal ruimte is om de 'buitenwereld' naar binnen te halen, wat digitaal samenwerken laagdrempelig mogelijk maakt.
- voor een ontwikkelen van zowel procesautomatisering en kantoorautomatisering. Met name op de zuiveringen zal procesautomatisering ²belangrijker zijn voor Veerkrachtig Werken dan kantoorautomatisering.

5.4 Uitwerking benodigde Huisvesting i.r.t. het werkconcept Veerkrachtig Werken?

Hoe draagt huisvesting optimaal bij aan het laten slagen van het concept Veerkrachtig Werken? Het nieuwe huisvestingsconcept dient:

- te zorgen voor een Arbo-verantwoorde en veilige thuiswerkplek die voldoet aan wettelijke eisen waardoor alle medewerkers effectief en met plezier thuis kunnen werken;
- te zorgen voor Arbo-verantwoorde plaats en tijd onafhankelijke werkplekken voor iedereen (zowel op locaties van Brabantse Delta, als op openbare kantoorlocaties van het waterschap);
- een inspirerende werkomgeving te creëren voor activiteitgericht werken met een uitgebalanceerd aanbod aan ruimten voor onder andere samen werken, overleggen, ontmoeten, concentreren, leren en inspireren;
- een werkomgeving te zijn waarin Brabantse Delta en partners en stakeholders elkaar laagdrempelig kunnen ontmoeten, overleggen en samenwerken. Afstemming met andere waterschappen inzake het gebruik van elkaar locaties wordt hierin meegenomen;
- te faciliteren in een flexibele inspiratieruimte³ die kan worden gebruikt voor grote groepen (werksessies, nieuwe werkmethoden, vergaderingen, ceremonies, congressen, workshops, trainingen/opleiding, enzovoort).

² Afstemming en verdeling van de op te pakken verbetermaatregelen met het programma Digitaal Transformeren is vanzelfsprekend.

6 Altijd-goed maatregelen (fase A)

Onder de vlag van 'faseren is beheersen' en de onduidelijkheden omtrent onder andere COVID-19 en technologische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen, worden alleen de maatregelen voorgesteld die met de inzichten van nu, gegarandeerd een bijdrage leveren aan de strategische doelen. Dit wordt fase A genoemd, bestaande uit de altijd-goed maatregelen. In het kader van continu leren, worden ervaringen en behoeften gemonitord en passende vervolgacties gedefinieerd (fase B).

6.1 Altijd-goed maatregelen gedrag

Om het werkconcept veerkrachtig werken te realiseren zijn in fase A de onderstaande maatregelen nodig:

- Digitale vaardigheden een plaats geven in de ontwikkelparagraaf van de HR-plannen;
- Managementstijl in het licht van Veerkrachtig Werken wordt een onderdeel van de management-ontwikkeltraject in 2021.
- Regelmatig monitoren van de ontwikkeling van werkgeluk, werkplezier en arbeidsproductiviteit, ten behoeve van eventuele bijsturing (gericht op o.a. balans werk-privé en voorkomen van ziekteverzuim).
- Kaders opstellen voor plaats- en tijdonafhankelijk werken (meer regelruimte, minder regels).
- Doelgroep benadering, rekening houdend met de verschillen in functionele behoeften en de verschillende levensfasen, zodat álle medewerkers aangehaakt blijven en met plezier werken.
- Investeren in communicatie, feedback en waardering.

Voor bovenstaande verbetermaatregelen geldt dat gestreefd wordt naar een positieve insteek gebaseerd op verleiden in plaats van ge- en verbieden.

6.2 Fase A: Altijd-goed maatregelen ICT

Om het werkconcept veerkrachtig werken te realiseren zijn in fase A de onderstaande maatregelen nodig:

- Vervangen van desktops⁴ voor laptops;
- Hybride vergaderen op waterschapslocaties op grote schaal mogelijk maken;
- Zorgdragen voor een locatieonafhankelijk identieke digitale werkomgeving (plug & play);
- Standaardisatie: duidelijkheid en uniformiteit wat betreft keuzes en gebruik van software op basis van de informatiearchitectuur. Denk hierbij bijvoorbeeld aan keuze voor beeldbellen, uniformiteit in de opslag en digitale ontsluiting van documenten;
- Optimaliseren van de veiligheid van de digitale omgeving;
- Taakgerichte training en ondersteuning wat betreft digitale vaardigheden;
- Snelle en veilige verbindingen ten behoeve van interactieve digitale samenwerking;
- Digitale bestuurlijke besluitvorming implementeren;
- Verdere implementatie van kantoorautomatisering (Office 365) voor o.a. plaats- en tijdonafhankelijk (samen)werken;
- Selectie en implementatie van software die nieuwe werkvormen ondersteunt en investeren in de kennis en vaardigheden hieromtrent. Naast nieuwe software specifiek voor werkvormen (denk aan agile, scrum, e.d.) is ook software nodig voor procesoptimalisatie (bijvoorbeeld PA/PI). Dit valt binnen het programma Digitaal Transformeren. Ontwikkelingen in beide programma's worden goed op elkaar afgestemd

Bij de implementatie van de Altijd-goed maatregelen dient het waterschap ook te zorgen voor een passende beheerorganisatie om de verbinding tussen actuele behoeften vanuit de processen te faciliteren. Dit ten behoeve van borgen van o.a. continuïteit, innovatie, digitale transitie en actualiteit. Wat deze passende beheerorganisatie dient te zijn is nog niet duidelijk. In Fase B zal dit bepaald worden op basis van ervaringen. Dit zal ook effect hebben op investerings- en exploitatieruimte. De mate waarin is nog onbekend.

⁴ De desktops zijn inmiddels 5 jaar oud en zouden oorspronkelijk in 2021 en 2022 vervangen worden.

6.3 Fase A: Altijd-goed maatregelen huisvesting

Om het werkconcept veerkrachtig werken te realiseren zijn in fase A de onderstaande maatregelen nodig:

- Arbo verantwoorde en veilige thuiswerkplek organiseren;
- Door ontwikkelen van het thuiswerkconcept en hybride werken 2021 en verder. Brabantse Delta staat nog aan het begin van integratie van de thuiswerkplek in het totale huisvestingsconcept.
- Herinrichting Bouvigne:
 - Meer hybride⁵ samenwerking- en overleg werkplekken (met verbeterde geluidsisolatie);
 - Open toegankelijke ruimte waar "buiten en binnen" elkaar gemakkelijk kunnen ontmoeten en samenwerken;
 - Heroverweging van de locatie van de multifunctionele ruimte (Dentalab Heerle) voor nieuwe werkvormen⁶, inspiratie en het huisvesten van grote groepen. Vanwege thuiswerken ontstaat er ruimte op Bouvigne die mogelijk benut kan worden voor de functie die bedoeld was in het Datalab Heerle. Wellicht dat Heerle ingezet kan worden voor onderstaande pilot.
- Pilot op een waterschapslocatie (niet zijnde het hoofdkantoor): Volwaardige kantoorfunctie toegankelijk maken voor alle medewerkers ten behoeve van flexibiliteit, verbinding met de omgeving en duurzaamheid.

Om effectiever, flexibeler en duurzamer te werken gaan medewerkers gedeeltelijk thuiswerken. Hiermee komt het waterschap ook tegemoet aan de wens van medewerkers om meer thuis te werken.

Door integratie van het thuiswerkconcept ontstaat er ruimte op locatie Bouvigne wat betekent dat een gedeelte van Bouvigne een andere functie kan aannemen (bijvoorbeeld de begane grond). In de rest van het gebouw wordt het vlekkenconcept (per proces) losgelaten worden de huidige knelpunten aangepakt op het gebied van geluid, meer samenwerking-werkplekken, staand werken ten behoeve van de vitaliteit, enzovoort.

6.4 Fase B: toekomstige verbetermaatregelen

Na bovengenoemde aanpassingen wordt regelmatig een meting gehouden van de beleving van medewerkers, ziekteverzuim, bezetting van diverse werkplekken, de effectiviteit en werkbaarheid en de digitale omgeving. In de lerende organisatie die het waterschap is, worden, op basis van het monitoren hiervan, aanvullende verbetermaatregelen voorgesteld (fase B).

⁵ Aan hybride samenwerken en overleggen kunnen medewerkers zowel digitaal als fysiek deelnemen.

⁶ Vanwege ruimtegebrek op Bouvigne was deze multifunctionele ruimte oorspronkelijk beoogd op kantoor Heerle. Echter met Veerkrachtig Werken lijkt de locatie Hof van Bouvigne in de rede te liggen.

Bijlage 1. Doelen vanuit de programma's van Buiten Gewoon Doen

Relevante Doelen Veerkrachtig Organiseren:

- Werkomgeving die plaats- en tijdonafhankelijk werken, samenwerken, ontmoeten en verbinden optimaal ondersteund zodanig dat er effectiever en met meer plezier (samen)gewerkt kan worden.
- Nieuwe werkvormen introduceren en implementeren zodanig dat er effectiever, innovatiever en veerkrachtiger (samen)gewerkt kan worden.

Relevante Doelen Digitale Transformeren

Binnen het programma digitale transitie zijn de volgende doelen van belang voor veerkrachtig werken:

- Meer faciliteren en benutten van de beschikbare digitale mogelijkheden en (samen)werkingsvormen, zowel ambtelijk als bestuurlijk.
- Bewustwording en vergroten van digitale kennis en digitale vaardigheden van medewerkers en bestuurders. Creëren van bewustwording en ontwikkeling van medewerkers.
- Hybride⁷ vergaderen wordt het uitgangspunt.

Relevante doelen Klimaat & Duurzaamheid:

- Bewustwording van medewerkers inzake klimaat en duurzaamheid:
In 2024: iedere medewerker is bekend met de duurzaamheidsdoelstellingen en weet hoe hij hier een bijdrage aan levert.
- Klimaat neutraal: 49% minder CO2 equivalenten te realiseren in 2030 en 95% minder in 2050
De bijdrage van de vermindering van de CO2-uitstoot d.m.v. minder kilometers is minimaal maar de bijdrage aan de bewustwording is maximaal.

Relevante doelen Samenwerken:

- Tooling: Hoe kunnen we met digitale middelen samenwerken met anderen.
- Fysieke en digitale ruimte voor samenwerken met stakeholders en partners.

⁷ Hybride vergaderen: zowel fysieke als digitale deelname aan een overleg is mogelijk.