



Roadmap

April 2021

Sabrina Willems en Anoek Verbruggen

**De toekomst van tOss**

De eerste fase van tOss zit erop. Het ontwikkelen van een visie is gereed en de uitvoering van de “infrastructuur” in gang gezet. De toekomst van tOss gaat over het gebruiken en doorontwikkelen van deze infrastructuur.

Wat vind je in deze roadmap?

In deze roadmap vind je overzicht van lopende en nieuwe projecten en de bijbehorende taken die tOss volgens ons tot een succes maken.

Over tOss

De vier letters van tOss (thuis, ontmoeten, samenwerken, stilte) staan voor de manier van werken bij gemeente Oss. Door het verplicht thuiswerken zagen we kans om versnelde digitale ontwikkelingen door te voeren, deze te koppelen aan ons koersdocument en hier één geheel van te maken.

3x3 + Covid-19 = tOss

Dit ziet er misschien uit als hogere wiskunde. Een gemakkelijke opgave is het ook niet. Maar niet gevreesd; belangrijke berekeningen zijn al gedaan en diverse stappen zijn al gezet. TOss is een organisatieontwikkeling, een hele manier van werken. Om die te bereiken hebben we diverse projecten opgestart die samen, als geheel, de visie van tOss ondersteunen en versterken. Die deelprojecten zijn uitgebreid te vinden in het document *werkvisie tOss*. Een aantal van deze deelprojecten is of wordt opgenomen in de lijn.

OP BASIS VAN VAKMANSCHAP, VERTROUWEN EN EIGEN REGIE DOEN WE ONS WERK **DAAR** EN **OP DAT MOMENT** DAT WE DE **BESTE RESULTATEN** IN ONS WERK BEHALEN.

Deze roadmap gaat verder dan die deelprojecten. Het oog is op de toekomst gericht. Het gaat om het inzetten van de mogelijkheden van de infrastructuur, die we in de eerste fase gebouwd hebben. De deelprojecten maken plaats voor vier hoofdthema’s die interacteren met tOss:



Koersdocument 3x3

Covid-19

Overkoepelend zijn er drie belangrijke aspecten om tOss tot een succes te maken.

1. **Nieuwe opdracht voor coördinator tOss, met speciale aandacht voor het menselijke gedrag**

Om ervoor te zorgen dat medewerkers de gebouwde infrastructuur optimaal gaan gebruiken, blijft centrale aansturing nodig. Wanneer de maatregelen versoepelen en we steeds meer écht tOss kunnen gaan werken, komen er weer kansen en risico’s in beeld. Dan zien we waar bijsturing nodig is. Gedragen collega’s zich zoals we verwachten? En accepteren ze nieuw gedrag van elkaar? Moeten we focussen op het aanleren van hybride werkgedrag of juist de infrastructuur bijwerken op bepaalde punten? Communicatie en activiteiten gericht op nieuw gedrag hebben in de eerste fasen van tOss naar verhouding de minste aandacht gekregen. Met het oog op de toekomst is het advies om dit juist hoofdprioriteit te maken, uiteraard met aandacht voor de andere thema’s binnen tOss

1. **Focus op het bovenliggende doel: een wendbare, moderne organisatie**

Zoals de Griekse filosoof Heraclites ooit zei: Verandering is de enige constante. De wereld verandert continue, zo ook onze organisatie. Wanneer we tOss werken zijn we wendbaar. En juist die wendbaarheid, die we voor verschillende dingen in kunnen zetten, is het einddoel.. Als het sneeuwt is er geen probleem meer, dan werken we vanuit huis. Is het een bloedhete zomer? Dan biedt de airco op kantoor uitkomst. Hebben we een overleg met partners uit het hele land? Dan maken we de afweging of we live, digitaal of hybride ontmoeten. Ben je lichtelijk verkouden maar voel je je goed genoeg om te werken? Dan doe je dat vanuit huis. Een ziekmelding is dan niet nodig. De toegenomen eigen regie zorgt voor verhoogd werkgeluk. Heb je meer behoefte aan natuur? Dan kun je een weekje vanuit een natuurhuisje je werk doen. Mantelzorg of zorg voor kinderen is naar eigen inzicht te combineren met werk.

1. **Borging**

Op dit moment zijn veel activiteiten in en rondom tOss tijdelijk belegd. Bepaalde deelprojecten zijn binnenkort afgerond en vragen geen borging, zoals de uitgifte van de laptops. Er zijn echter ook diverse activiteiten die wel borging nodig hebben. Denk aan leidinggeven en digitale tools. De intensieve trainingsperiode en “boost” zijn succesvol geweest. Het doorlopende licentiebeheer en de doorontwikkeling van digitale tools vraagt borging in de organisatie, op een plek met de juiste kennis en capaciteiten. Want digitale vaardigheden en digitalisering blijven aandacht nodig hebben, dat is niet iets tijdelijks.



**Nieuwe opdracht**

**Gedrag & cultuur**

**Oss als werkgever**

**Kantoorinrichting**

**Digitalisering**

**Digitalisering**

**wendbare**

**organisatie**

**Borging**

**Focus op doel**

**Organisatieontwikkeling**

TOss is ontstaan uit de maatschappelijke veranderingen gerelateerd aan Covid-19 en bouwt voort op koersdocument *drie keer drie.* tOss is een organisatieontwikkeling, het gaat over de manier waarop we nu en in de toekomst (samen)werken.

We kijken naar nieuwe organisatieontwikkelingen met een tOss bril en vice versa. Zo kijken we hoe we noodzakelijke veranderingen zoals relevante maatschappelijke ontwikkelingen en vervanging van zaken of mensen aan kunnen vliegen vanuit de tOss visie. Andersom gebruiken we tOss juist ook als vliegwiel om gewenste veranderingen te versnellen. Hierbij kun je denken aan de invoering van HR 21, samenwerken tussen afdelingen of met externen en het stimuleren en faciliteren van eigenaarschap bij medewerkers.

Een stukje theorie

Volgens Mullenweg zijn er zes niveaus van werken op afstand. Vóór tOss bevond gemeente Oss als organisatie zich op niveau 1.

**Level 0: werk dat alleen gedaan kan worden als je fysiek aanwezig bent.**

Sommige functies binnen de gemeente Oss zitten op niveau 0 en blijven daar ook.

**Level 1: Geen opzettelijke inspanningen om dingen op afstand mogelijk te maken**

Op kantoor bevonden zich computers (thin clients) en in principe werd daar gewerkt. Werken op afstand was mogelijk voor medewerkers, mits daar naar gevraagd werd en er akkoord was van een leidinggevende. Medewerkers konden wel bij uitzondering een dag of twee wat werk doen vanuit huis of een andere locatie als de nood hoog was. Maar het meeste werd uitgesteld tot dat je weer op kantoor was.

**Level 2: Alles loopt nog synchroon, je dag zit vol onderbrekingen**

Op dit moment bevindt gemeente Oss zich op niveau 2. Medewerkers hebben op dit niveau allemaal (behalve als hun functie dit niet toelaat) de mogelijkheid thuis te werken. Maar veel van de ‘oude’ manier van werken, zoals de soort overleggen en werken tussen 9 en 5, blijft behouden. Dit in plaats van het werk opnieuw te ontwerpen om te profiteren van (nieuwe) mogelijkheden en verschillende tools. Iedereen werkt synchroon, er zijn alleen nog real-time vergaderingen.

**Level 3: Op afstand is de basis**

De tOss visie is vergelijkbaar met het afronden van level 3, met elementen van level 4. Op level 3 investeren bedrijven in betere apparatuur voor hun werknemers, zoals verlichting voor videogesprekken en microfoons die achtergrondgeluid onderdrukken. Deze roadmap helpt om deze stap naar niveau 3 te zetten. Aandacht voor gedrag is daarbij van belang. De infrastructuur is gebouwd. Als we niet inzetten op doorleving van tOss (houding & gedrag en integraliteit blijven benutten) halen we niet al het mogelijke uit de verandering. Als we op niveau 2 blijven, bestaat het risico is dat we oude patronen en oud gedrag blijven gebruiken, maar dan met een laptop in plaats van een computer.

Effectief werken op afstand vereist echter een andere mentaliteit en gedrag. Een mentaliteit die zich begint te manifesteren op niveau 3. In online vergaderingen beginnen deelnemers bijvoorbeeld te leren dat je een handje op kunt steken of samen een whiteboard of andere tool kunt gebruiken. Managers beseffen ook dat het mogelijk is om werk rond kinderopvangbehoeften in te plannen of dat sommige leden van het team nachtuilen zijn en anderen vroege vogels. Als werkgever organiseer je enkele bijeenkomsten per jaar waarin medewerkers elkaar persoonlijk in een ontspannen sfeer kunnen ontmoeten.

**Level 4: Als dingen echt asynchroon gaan**

Een doorkijkje naar niveau 4. Daar kan communicatie ook asynchroon. Een meeting kan worden opgenomen en bekeken op een later moment. Dit is iets dat we in Oss ook nu al doen en kunnen uitbreiden. Documenten kunnen online gezamenlijk worden bewerkt. Zolang voor iedereen duidelijk is wat de resultaten zijn en wanneer ze moeten worden (op)geleverd, ben je bevrijd van het 9 - 5 denken en controle. Je kunt overal ter wereld op elk moment je werk doen.

**Coördinatie en aanjagen tOss**

De meest betrokken organisatieonderdelen bij tOss zijn:

P&O

ICT

Facilitair

tOss vraagt een samenwerking tussen deze organisatieonderdelen. De coördinator bewaakt de integraliteit tussen de onderdelen, stuurt op uitvoering en laat de tOss visie landen in de organisatie. Tussen augustus 2020 en april 2021 heeft BRAM de rol van projectleider/coördinator vervult, met Henk Mensink als opdrachtgever.

In het afgelopen half jaar is tOss meer een programma dan een project gebleken. Wij adviseren daarom een nieuwe opdracht te formuleren voor de coördinatie van tOss als programma. Aangezien tOss een organisatieontwikkeling is, adviseren wij hier een organisatieadviseur met programmamanagement kwaliteiten op in te zetten.

Een overzicht van wat op gebeurd is en waar volgens ons nog kansen liggen:

**Wat is er gedaan?**

* Opdracht en eerste aanzet tOss (voorjaar 2020)
* Werkvisie tOss opgesteld ( november 2020)
* Communicatie en beeldmerk (oktober 2020-april 2021)
* Overleggen en afstemmingsmomenten intern en extern, voorbereiden van besluiten (oktober 2020-april 2021)
* Toekomstsessie tOss georganiseerd (februari 2021)
* Roadmap tOss opgesteld (april 2021)
* Persona’s – een tOsse werkweek gemaakt (maart 2021)
* Brondocument “Zo werk je tOss” tOss opgesteld (april 2021). Dit document is geschreven vanuit het oogpunt van nieuwe medewerkers. Het is zo geschreven dat tOss “af” is. Dit document is binnenkort te vinden op InternOss, onder de widget tOss. Het is een zogenaamd brondocument omdat het de basis van alle aspecten (visie, thuiswerkfaciliteiten, kantoorinrichting, etc.) bevat. Het is een handleiding voor medewerkers en leidinggevenden om tOss te werken.

**Wat staat er te doen en welke kansen zien we?**

* Visie en aanpak blijvend laten aansluiten bij koersdocument 3x3 en de Osse praktijk (monitoren, agenderen, bijsturen).
* Coördinator tOss aanwijzen. Takenpakket:
* Blijvende aandacht voor doorontwikkeling van tOss. Ontwikkelingen ten aanzien van hybride werken signaleren en uitzetten bij verantwoordelijke afdelingen.
* Coördinatie van tOss gerelateerde projecten die door samenwerkende afdelingen opgepakt worden. Integraliteit bewaken: het geweten van tOss in de diverse deelprojecten. Voorbeeld: Kantoorinrichting project om tOss werken mogelijk te maken. Ontwerpsessies moeten voortbouwen op de tOss principes (activiteitgericht werken in zones per verdieping).
* Opstart van en extra aandacht voor houding & gedrag.
* Ad hoc vragen en problemen integraal oppakken. We werken nu volledig thuis en weten nog niet welke vragen en kansen we tegen gaan komen als we echt hybride gaan werken. Denk aan reserveren ruimte voor hybride vergadering, hoe groot moet die zijn?
* Mailadres tOss@oss.nl beheren zo lang dat nuttig is.
* De communicatie over tOss algemeen en van de deelprojecten stroomlijnen.
* *Zo werk je tOss* document verspreiden bij teamleiders, aandacht in teamoverleg voor tOss werken. Uitleg geven, vragen beantwoorden.
* Evalueren tOss februari 2022.
1. **Gedrag en cultuur**

Om het belang van Gedrag en Cultuur als thema te onderstrepen maken we gebruik van het Bricks, Bytes, Behavior model. Bricks staat hierin voor de huisvesting, Bytes voor de ICT en Behavior voor ons gedrag binnen de organisatie. Waar in de beginfase van een project vaak doelen worden geformuleerd op alle drie de onderwerpen, gaat de focus zodra het project loopt vooral uit naar de bricks en bytes. Voor tOss was dat niet anders. We zijn hard aan de slag gegaan met laptops, met het aanpassen van de kantoorinrichting en het opzetten van trainingen. Maar juist de integrale benadering van de drie facetten Bricks, Bytes en Behavior leidt tot succes. Daarom verdient dit thema een belangrijke plaats in het geheel.

Het succes van hybride werken zal voor een zeer groot deel bepaald worden door de heersende cultuur en het bijbehorende gedrag (Aenofonds). Dit veranderen kost tijd, een cultuurverandering kan wel tientallen jaren duren. Succes zit hem daarbij niet in het maken van een lange termijnplanning en het werken naar een ‘einddoel’. Succes zit in meebewegen, flexibel opstellen en zorgen dat juist die verandering in de organisatiecultuur centraal staat.

Dit betekent dat we moeten leren hoe we hybride met elkaar samenwerken. Waar we tegen grenzen aanlopen, maken we dit blijvend bespreekbaar en sturen we bij. Dit doen we met respect voor ieders invulling van tOss werken. Hierbij kun je denken aan werken op andere momenten, een andere bereikbaarheid en het gebruik van andere communicatiemiddelen. Dit vergt veel van ons aanpassingsvermogen en ons vermogen daarop te reflecteren met elkaar. Daarom blijven we hier actief op inzetten, in de vorm van teamoverleggen, coaching, scholing (Leerplein) en informeren.

**Wat is er gedaan?**

* Zes persona’s gemaakt van typen medewerkers (functie en persoonlijkheid).
* Gesprek over een tOsse werkweek op gang gebracht met de persona video’s en poll op InternOss.

**Wat staat er te doen en welke kansen zien we?**

* Medewerkers betrekken/vragen mee te denken met de doorontwikkeling van tOss.
* Hoe zorgen we dat de voorlopers de achterblijvers inspireren/meenemen?
* ‘Zo werk je tOss’ campagne opzetten waarbij praktische voorbeelden inspireren of schuren.
* Er staan vervolgedities van Tossy magazine op de planning. De tweede editie over de O van ontmoeten verschijnt wanneer de maatregelen verminderen en kantoorbezoek weer meer mogelijk wordt. Dan gaan we ervaren waar we tegen aan lopen en wat fijn is. Tossy is dan een middel om daarover te communiceren en informatie op te halen.

Leidinggeven bij hybride werken

Leidinggeven aan een team werkt anders op afstand. Leidinggevenden zien hun medewerkers minder op kantoor, waardoor het contact verandert. Daarnaast hebben medewerkers mogelijk andere behoeftes wanneer ze meer op afstand werken. Niet alleen het contact tussen de leidinggevende en medewerker verandert, er kunnen ook verschuivingen binnen het team plaatsvinden. Ook hierbij is het belangrijk dat de leidinggevende hier oog voor heeft.

**Wat is er gedaan?**

* Training van 10-weken voor leidinggevenden over hybride werken.

**Wat staat er te doen en welke kansen zien we?**

* Leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om het tonen van hybride werkgedrag.
* Spreiding van drukte op kantoor is een blijvend thema. Door tOss zijn er minder medewerkers op kantoor dan daarvoor. Risico is echter dat de piekdagen (maandag, dinsdag, donderdag) een te hoge piek behouden. Leidinggevenden attenderen op hun rol in de spreiding van piekdagen op kantoor.
* Sturen op resultaten maakt tOss werken gemakkelijker. Leidinggevenden handvaten bieden om dit goed te doen.
* Behoeften en good practices van leidinggevenden ophalen en delen.
* Leidinggevenden dus enerzijds trainen op leidinggevend bij hybride werken en anderzijds inzetten om medewerkers te stimuleren tOss te werken.
1. **Digitalisering**

Eén van de grote thema’s van invloed op tOss en andersom is digitalisering. Er zijn verschillende projecten in de organisatie die bezig zijn met de digitale versnelling. tOss is ook een digitale versneller. De eerste fase van tOss stond hardware centraal. tOss als organisatieontwikkeling gaat echter verder dan laptops of Microsoft Teams. De mogelijkheden die deze hard- en software bieden moeten we vanzelfsprekend benutten. Digitalisering is een ongoing thema waar aan gewerkt wordt door de verschillende ICT teams.

Digitale vaardigheden en digitale tools

Om hybride te werken zijn digitale vaardigheden extra van belang. Denk hierbij aan het werken met videotools zoals Microsoft Teams, brainstormtools zoals Mural maar ook het gebruik van een laptop, scherminstellingen, documenten delen, digitaal bewerken en informatieveiligheid. Vanuit de organisatie is een grote behoefte aan ondersteuning, in de breedste zin, bij het digitaal samenwerken en overleggen.

We hebben de pijler “de talentvolle medewerker” (P&O). Ook hebben we het koersdocument “Drie keer drie” met de belangrijke focus dat we in Oss kei goed zijn in ons werk. Om dit te kunnen doen ontwikkelt iedereen haar/zijn vakmanschap en werken we voortdurend aan verbetering en vernieuwing.

Een overzicht van wat op dit thema gebeurd is en waar volgens ons nog kansen liggen:

**Wat is er gedaan?**

* Workshops Microsoft Teams (twee keer per week gedurende 3 maanden) en een leerlijn op het Leerplein.
* Mural trainingen en instructievideo op het Leerplein.
* Afschaling van iPads om laptops voor iedereen (die dit voor zijn werk nodig heeft) mogelijk te maken.
* Nieuwe laptops zo ingericht dat gebruik thuis en op kantoor zo makkelijke mogelijk is.
* Handleidingen voor gebruik audiovisuele middelen in vergaderruimtes.
* Voorbereidingen uitgifte laptops.

Informatieveiligheid

Werken op afstand brengt nieuwe risico’s met zich mee als het gaat om informatieveiligheid.

**Wat is er gedaan?**

* Informatie over veilig thuiswerken gedeeld (door campagneteam Veilig aan het werk).

**Wat staat er te doen en welke kansen zien we?**

* Blijvende aandacht voor veilig werken op afstand, in samenwerking met campagne Veilig Werk.
1. **Oss als werkgever**

Wat betekent tOss voor de gemeente Oss als werkgever? TOss heeft invloed op ons reiskostenbeleid, werktijden en locaties, de thuiswerkfaciliteitenregeling, maar ook onze vacatureteksten bijvoorbeeld.

Thuiswerkfaciliteitenregeling

We vinden dat medewerkers thuis een fijne en arbo-verantwoordelijk werkplek nodig hebben. Hiervoor leveren we een bijdrage. We werken aan een thuiswerkfaciliteiten budget op declaratiebasis tot €225,00 voor een verstelbaar bureau of laptopstandaard.

**Wat is er gedaan?**

* Thuiswerkfaciliteitenregeling opgesteld.
* Sessies over de impact van tOss op producten en diensten van P&O.

**Wat staat er te doen en welke kansen zien we?**

* Najaar 2021: evalueren en voorbereiden doorlopend toepassen thuiswerkfaciliteitenregeling voor nieuwe instroom.
* Landelijke ontwikkelingen volgen (vakbonden, belastingdienst, cao).
* Een goede thuiswerkplek stimuleert medewerkers om daadwerkelijk een deel van de werkweek vanuit huis te werken.
* Blijvende samenwerking tussen P&O en Facilitair als het gaat om het beleid op en het verstrekken van thuiswerkfaciliteiten.

Instroom – employer branding

Oss positioneert zichzelf als een informele organisatie, met toegankelijke medewerkers en korte lijnen. Een plek waar je je thuis voelt. Verandert hybride werken iets aan onze cultuur? Wat betekent dat voor de manier waarop we onszelf presenteren aan baanzoekers? De afgelopen maanden hebben we sollicitatiegesprekken via video gedaan. Dit hoeft niet tijdelijk te zijn. Wat willen we vasthouden?

**Wat is er gedaan?**

* Sessies over de impact van tOss op producten en diensten van P&O.

**Wat staat er te doen en welke kansen zien we?**

* tOss faciliteiten uitdragen en medewerkers stimuleren ze te gebruiken.
* tOss benutten in vacatureteksten en employer branding uitingen. Bijvoorbeeld als arbeidsvoorwaarde: We bieden ondersteuning bij het creëren van een fijne werkplek thuis, hiervoor is budget beschikbaar.
* Hybride werving en selectie blijven doen.

Vitaliteit

Werken op afstand brengt veel voordelen met zich mee, maar het kan de vitaliteit soms ook nadelig beïnvloeden. Om ervoor te zorgen dat de voordelen niet verloren gaan en de nadelen geminimaliseerd worden hebben we de afgelopen maanden aandacht gehad voor vitaliteit bij werken op afstand. Van het instellen van de thuiswerkplek tot eenzaamheid en voldoende beweging.

**Wat is er gedaan?**

* Collega’s regelmatig informeren via InternOss over vitaliteit bij werken op afstand.
* Adviseren over thuiswerkplek.
* Modules aangeboden via het Leerplein.
* Onderzoek studenten Happy Healthy Worklife.
1. **Kantoorinrichting**

De kantoorinrichting is faciliterend aan de tOsse manier van werken, waarbij minder mensen op kantoor zijn dan voorheen. We richten ons kantoor in op basis van werkinhoud en we creëren ruimte voor stiltewerkplekken, samenwerkplekken, ontmoeting en hybride vergaderplekken. Hardware op de werkplekken wordt vervangen van thin clients naar docking stations. Het aantal vaste werkplekken neemt af, de ruimte om te ontmoeten en samen te werken neemt toe.

**Wat is er gedaan?**

* Plan voor kantoorinrichting gemaakt.
* Eerste verhuizingen doorgevoerd.

**Wat staat er te doen en welke kansen zien we?**

* Welkom op het nieuwe kantoor-campagne. Hoe gebruik je het nieuwe kantoor?
* Reserveringssysteem nodig? Buurgemeenten zoals Meierijstad doen dit, hier kunnen we ervaringen ophalen.