

Verslag workshop ‘Visie op hybride werken’ 11 mei 2021

Mark Meerbeek | Ditox

Bart de Zwart | A&O-fonds Waterschappen

Op 11 mei 2021 organiseerde het A&O-fonds Waterschappen de digitale workshop ‘Visie op hybride werken’. De workshop stond onder leiding van Ditox. In totaal 40 personen uit de sector, voornamelijk professionals op het gebied van HR en organisatieontwikkeling, namen deel. Centrale vraagstelling: Hoe verder na de corona-crisis op het thema hybride werken? In dit verslag een samenvatting van de belangrijkste resultaten van de workshop. Voornaamste conclusie: alle signalen wijzen erop dat vrijwel alle organisaties in de sector waterschappen in de nabije toekomst overgaan tot een situatie waarin hybride werken de norm zal worden.

1. Inventarisatie ‘status omtrent visievorming’

Wat opviel in de workshop is dat alle organisaties in de sector op hun eigen manier en snelheid met het thema hybride werken bezig zijn. De redenen om, los van de corona-crisis, naar een hybride manier van werken te kijken zijn divers. Zo kan de reden vanuit een vastgoedperspectief komen (‘afloop van een huurcontract’ of een ‘al ingezette nieuwbouw’), vanuit duurzaamheid (‘minder reizen’ en ‘minder m²’) en vanuit een productiviteits-perspectief (‘sneller werken’ of ‘het toegenomen vertrouwen in op afstand werken’). In ieder geval is hybride werken een thema dat speelt en dat hoog op de agenda staat van alle aan de workshop deelnemende organisaties. Zo volgt men bijvoorbeeld aandachtig wat er in andere sectoren gebeurt op dit gebied, zijn er projectgroepen ingericht en heeft men bij de medewerkers geïnventariseerd wat hun wensen en behoeften zijn aangaande thuiswerken en soms ook het toekomstige hybride werken.

Verschillende stadia zijn te onderscheiden bij de deelnemende organisaties als het gaat om het ontwikkelen van een visie rond hybride werken:

1. *De afwachtende-fase:* dit betreft organisaties die er nog niet volledig van overtuigd zijn of men in de toekomst hybride moet gaan werken. Men vraagt zich af wat dit betekent voor de uitoefening en kwaliteit van het werk en samenwerking met ketenpartijen.
2. *De uitvoeringsfase:* organisaties in deze fase kenmerken zich omdat ze gewoon ‘aan de slag’ zijn gegaan. Veelal voortbouwend op plannen die men al voor de corona-crisis had. Vaak gaat het om aanpassing van het huisvestingsconcept als gevolg van nieuwe ontwikkelingen in het werk (agile werken, team-overstijgend, et cetera). De aanvliegroute is vooral vanuit het ‘hoe’ en ‘de praktijk’ en nog te weinig vanuit het ‘waarom’. Meerdere van deze organisaties lopen er nu tegenaan dat een onderbouwende visie op hybride werken ontbreekt en men de organisatie nu wel mee moet krijgen.

3. *De visie-fase*: dit betreft organisaties die allereerst gestart zijn met het ontwikkelen van een visie op hybride werken. Veelal is hiervoor een integrale werkgroep opgericht met HR, ICT, facilitair en communicatie. Modellen en werkconcepten zoals design thinking of het bricks, bites en behaviour model worden hiervoor gebruikt. Deze ontwikkeling gaat veelal gepaard met intern kwantitatief en kwalitatief onderzoek onder medewerkers en leidinggevenden.

Een knelpunt dat meerdere organisaties noemen is dat men het lastig vindt om te bepalen wanneer ze daadwerkelijk moeten gaan starten met het hybride werken. Men is bang dat als men te laat start mensen wellicht terugvallen op oud gedrag. Anderzijds kan/wil nu nog niet iedereen naar kantoor. Een aantal organisatie lost dit op door nu pilots te starten met één of een beperkt aantal teams. Hiermee kan men ervaring opdoen en zaken eventueel bijstellen.

1.1 Hybride werken: doelstellingen en kernwaarden

De vraag vanuit welke doelstelling een organisatie in de toekomst hybride wil werken, is nog niet door alle organisaties beantwoord. Wel heeft men hier vanuit de workshop ideeën bij zoals:

- Verbeteren prestaties;
- Gezondere organisatie, vitalere medewerkers en verhogen welzijn;
- Slimmer gebruik maken van mensen en middelen (flexibel werken);
- Doelmatiger werken (kosten, efficiency en effectiviteit);
- Weerbaardere organisatie;
- Goed en modern werkgeverschap, nu en in de toekomst;
- Duurzaamheid;
- Verbeteren positie op de arbeidsmarkt.

Ook sluit volgens de deelnemers het hybride werken goed aan bij de meeste kernwaarden van een organisatie in de sector waterschappen zoals effectief, daadkrachtig, efficiënt, innovatief, duurzaam, verbindend/samenwerken, klantgericht, betrouwbaar/integer, professioneel, deskundig, autonoom en verantwoordelijk. Op sommige punten levert het zelfs een versterkend effect op, bijvoorbeeld als het gaat om kernwaarden als duurzaamheid, innovatief, efficiënt. Echter schuurt het ook. Men nijgt met hybride werken veelal tot het opstellen van richtlijnen, regels en procedures, hetgeen tegenstrijdig is met de cultuur die veel organisaties intern willen uitstralen, waarin de nadruk ligt op zelfstandigheid, eigen verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap. Vraag is voor veel organisaties dan ook waar de verantwoordelijkheid dient te worden gelegd rond hybride werken: op organisatieniveau, op teamniveau (leidinggevende) of medewerkersniveau?

Maar er zijn ook zorgen rondom het huidige thuis- en straks hybride werken. Vooral op het vlak van 'welzijn'. Zo is bij een enkele organisatie het ziekteverzuim opgelopen of heeft recent gestart talent de organisatie alweer verlaten vanwege het gebrek aan binding en begeleiding. Ook het gebrek aan cohesie, de juiste kaders en het verschil tussen medewerkers 'binnen' en 'buiten' levert knelpunten op. De vraag speelt dan ook op of het huidige P&O-beleid al dan niet al voldoende aansluit op het hybride werken.

1.2 En dan nog dit...

De huidige gedachten vanuit organisaties omtrent het toekomstig hybride werken zijn meestal sterk gestoeld op hoe we voor de corona-crisis met elkaar samenwerkten en deels van hoe we nu volledig thuiswerken. De huidige situatie biedt nu echter een kans om het geheel anders te gaan doen. Bijvoorbeeld door met echt andere ogen te kijken naar werkprocessen op het gebied van

samenwerken, overleggen en communiceren. Onder de deelnemers bestaat dan ook een sterke behoefte om samen over de juiste vorm van hybride werken na te denken, in plaats van ieder het wiel zelf uitvinden. Niet alleen met de andere organisaties in de sector, maar ook breder in de keten met bijvoorbeeld gemeenten en andere instanties. De behoefte om met elkaar contact te houden en op de diverse hybride werken thema's data, informatie en kennis uit te wisselen is dan ook groot. Opgemerkt wordt: 'We kunnen het ons niet permitteren om niet mee te gaan in de trend van hybride werken. Op deze wijze blijven wij ook aantrekkelijk als werkgever voor zowel de huidige populatie als de jonge generatie nieuwe instromers.'

Extra toevoeging vanuit Ditox:

In het komen tot een concrete visie die hybride werken dichterbij brengt zien wij bij andere organisaties dat men min of meer dezelfde vier stappen volgt, die ook door organisaties in de sector waterschappen kan worden gebruikt.

Stappenplan om te komen tot een visie op hybride werken

1. *Intake*

Middels een fysieke of digitale brainstormsessie bespreek je met de voornaamste stakeholders eerst de uitgangspunten voor jouw organisatie. Vervolgens schets je deze eerste beelden in een korte presentatie.

2. *Diepte-interviews*

Middels een aantal diepte-interviews met medewerkers uit alle lagen van de organisatie, haal je input op voor de nieuwe hybride werken visie.

3. *Survey*

Aan de hand van een vragenlijst brengt je het beeld dat alle medewerkers van jouw organisatie hebben van hybride werken in kaart. Met deze survey krijgen je inzicht in de manier waarop de gehele organisatie naar hybride werken kijkt en de mate waarin de hybride mindset leeft onder de medewerkers.

4. *Visie & aanpak*

Vervolgens werk je alle verzamelde data uit tot een gedragen hybride werken visie.

2. Wat zijn de praktische uitdagingen en vragen die je vanuit het hybride werken op je af ziet komen?

Met de deelnemers is in een breakout-sessie een inventarisatie gemaakt van de praktische uitdagingen en vragen rond hybride werken. Hieruit kwam een diversiteit aan onderwerpen ter sprake. Hieronder een samenvatting.

2.1 Verdeling tijd hybride werken (kantoor, thuis of elders)

Veelvuldig merken deelnemers op dat 'we het sociale aspect van het kantoor missen'. Mensen hebben het nodig om elkaar fysiek te ontmoeten. Een situatie waarin je de keuze hebt om twee tot drie dagen wel en twee tot drie dagen niet naar kantoor te komen, lijkt voor vrijwel iedereen dan ook de meest ideale. Organisaties hebben verschillende beelden bij de verdeling werken op kantoor en thuis na de corona-crisis: In sommige gevallen zal dit een 60/40 procent verdeling zijn en in anderen weer een 50/50 procent verdeling. Verder zijn er ook organisaties die een 0/100 procent verdeling niet uitsluiten. De meeste organisaties zijn op zoek naar een 'optimaal fysiek minimum': de tijd dat een team minimaal fysiek bij elkaar moet zijn om zo optimaal mogelijk te functioneren.

Extra toevoeging vanuit Ditox:

De verdeling tussen kantoor en thuis van 60/40 of 50/50 procent is normaal ten opzichte van wat andere organisaties en onderzoeken op dit gebied momenteel aangeven. Een verdeling van 0/100 procent kan, maar vergt aanpassingsvermogen van zowel de medewerker als de organisatie. Vooral over hoe bind je mensen aan je organisatie in een dergelijk scenario, aangezien voor sociale- en culturele binding toch enige vorm van fysieke connectie gewenst is.

2.2 Hoe kantoor inrichten?

Een aantal organisaties is gestart met herinrichten van het kantoor. Zij hanteren hierbij flexibele concepten, waarbij ruimten flexibel kunnen worden aangepast naar doel van gebruik. Financiering van de aanpassingen levert soms problemen op.

Extra toevoeging vanuit Ditox:

Herinrichting van kantooruimte kan op dit moment al starten op bepaalde gebieden. Zo kunnen we op basis van ervaringen bij andere organisaties met enige zekerheid er vanuit gaan dat bij hybride werken op kantoor ruimte nodig zal zijn voor:

- Vergaderruimtes die hybride werken ondersteunen;
- Ruimtes voor 'virtuele 1:1 gesprekken';
- Ruimtes voor fysieke team meetings;
- Ruimtes voor samenwerken en teams;
- Ruimtes voor geconcentreerd werken tussendoor;
- Ruimtes voor leren en ontwikkelen.

Enige voorzichtigheid is geboden met de aanname dat kantoren 'een sociale hub, ontmoetingsplek of vergadercentrum' worden. Deze behoefte zal zeker toenemen, maar werk bestaat niet alleen uit elkaar ontmoeten of vergaderen. Ook niet op kantoor. Tussen het overleggen en ontmoeten zal ook de mogelijkheid aanwezig moeten zijn voor geconcentreerde werkzaamheden en individueel werken. Aangezien onbekend is welke permanente veranderingen voortkomen uit de corona-crisis, is het advies om voor de aanpassing van het kantoor een gefaseerde implementatiestrategie te hanteren.

Niet een grootscheepse aanpassing of verbouwing in één keer, maar een gefaseerde strategie die misschien zelfs wel de 'terugkeerstrategie' van de medewerkers naar kantoor volgt.

2.3 Hoe efficiënt en effectief hybride vergaderen?

Digitale aanwezigheid in vergaderingen wordt steeds meer als zodanig geaccepteerd. Vergaderen online heeft echter ook zijn beperkingen ervaren de meeste deelnemers. Hybride vergaderen vraagt volgens de deelnemers straks om een bepaalde mate van 'vergaderdiscipline'. Hier dienen afspraken over gemaakt te worden.

Extra toevoeging vanuit Ditox:

Meerdere activiteitenanalyses wijzen uit dat het werk van kenniswerkers voor de helft bestaat uit vergaderen en communiceren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan team overleggen, 1:1s, e-mailen, bellen, brainstormen, chatten, et cetera. Dit zal in een hybride opzet zeker niet minder worden. Dat maakt dat scenario's als 'hybride vergaderen en communiceren' of 'samenwerken met externen' belangrijke elementen zijn om te komen tot succesvol hybride werken. Advies is om deze scenario's uit te werken aan de hand van diverse onderdelen als plaats, technologie en gedrag.

2.4 Hoe zorg je voor teambuilding?

Hybride werken vraagt om een nieuwe manier van samenwerken binnen teams. Hier zal een nieuw ritme in gevonden moeten worden. De leidinggevende van het team speelt hierin een belangrijke rol.

Extra toevoeging vanuit Ditox:

Zie toevoeging 'hoe regel je de aanwezigheid op kantoor?'.

2.5 Hoe regel je de aanwezigheid en bezetting op kantoor?

Sommige organisaties regelen dit met een app, andere organisaties laten dit meer vrij en is het aan de teamleider om dit te bepalen in overleg met de medewerkers. Deelnemers geven aan dat het wenselijk is om de bijeenkomsten en vergaderingen ook echt goed te timen en te plannen om zo niet in de situatie te komen dat iedereen die elkaar wil of moet ontmoeten op een andere tijdstip aanwezig is. Ook om ervoor te zorgen dat 'een dag op kantoor' ook echt een dag op kantoor is en niet iedereen maar in en uit loopt en elkaar 'kwijt is'.

Extra toevoeging vanuit Ditox:

Ook hier kan een scenario aanpak een rol spelen in hoe je dit gaat vormgeven binnen je organisatie. Met alleen 'een app' of 'wat afspraken' kom je niet tot het gewenste gedrag. Het is juist de combinatie van plaats, technologie en gedrag die in een gedragen verandering resulteert. Dit uitgewerkte scenario is slechts richtinggevend, aangezien er voor 'teambuilding' of 'aanwezigheid op kantoor' geen 1-size-fits-all aanpak bestaat. Hier spelen de teams, inclusief de teamleider, zelf een belangrijke rol in. Dit dan wel vanuit een breder opgezet plan, omdat anders problemen zoals bijvoorbeeld piekbelasting en capaciteit kunnen optreden. Ook is het belangrijk om als organisatie vast te stellen wat de juiste balans is tussen richtinggevend ('mogen') en maatgevend ('moeten').

2.6 Wie mag er structureel thuiswerken?

De meeste organisaties willen dit niet te strikt vastleggen. Het is volgens velen een gedeelde verantwoordelijkheid van leidinggevende en medewerker om vast te stellen wie en hoe vaak structureel thuisgewerkt kan worden.

2.7 Is er een 1-size-fits-all in het hybride werken?

Op verschillende plekken worden leiderschapsmodellen en persona's gedefinieerd. Het is daarbij evident dat niet elke functie of persona zich leent voor hybride werken. Na een peiling onder deelnemers blijkt dat vrijwel geen van de betrokkenen voelt voor een situatie waarin het kantoor verdwijnt of, de andere kant op, weer 100% de norm wordt om te werken.

Extra toevoeging vanuit Ditox:

Zie toevoeging 'hoe regel je de aanwezigheid op kantoor?'.

2.8 Hoe gaan we om met vergoedingen en budgetten?

Naast de onkostenvergoeding voor thuiswerken van € 3,- per dag (thuiswerkvergoeding) is in de cao ook een thuiswerkbudget afgesproken van € 600,- voor een periode 5 jaar voor de aanschaf van ergonomische meubels. Een aantal organisaties heeft de vaste reiskostenvergoeding vervangen voor een declaratiemodel. Binnen de organisaties bestaat er soms nog de nodige onduidelijkheid over de uitvoering van de regelingen.

Extra toevoeging vanuit Ditox:

Bijna iedere organisatie is zoekende op dit gebied. Dat is ook de reden dat er verschillende visies en initiatieven qua vergoedingen en budgetten bij organisaties zijn terug te zien. Dat varieert van het bieden van een extra thuiswerkvergoeding tot aan het compleet samenvoegen van zowel de reis-, onkosten- en thuiswerkvergoeding in één 'waarjeweerk'-budget. En dit laatste dan ook nog ondersteund vanuit een portaal waarin mensen zelf de keuze kunnen maken voor mobiliteitsopties (lease)auto, fiets, OV, Uber, etc), thuiswerkmiddelen en andere soortige secundaire arbeidsvoorwaarden.

2.9 Hoe gaan we om met de adoptie van technologie?

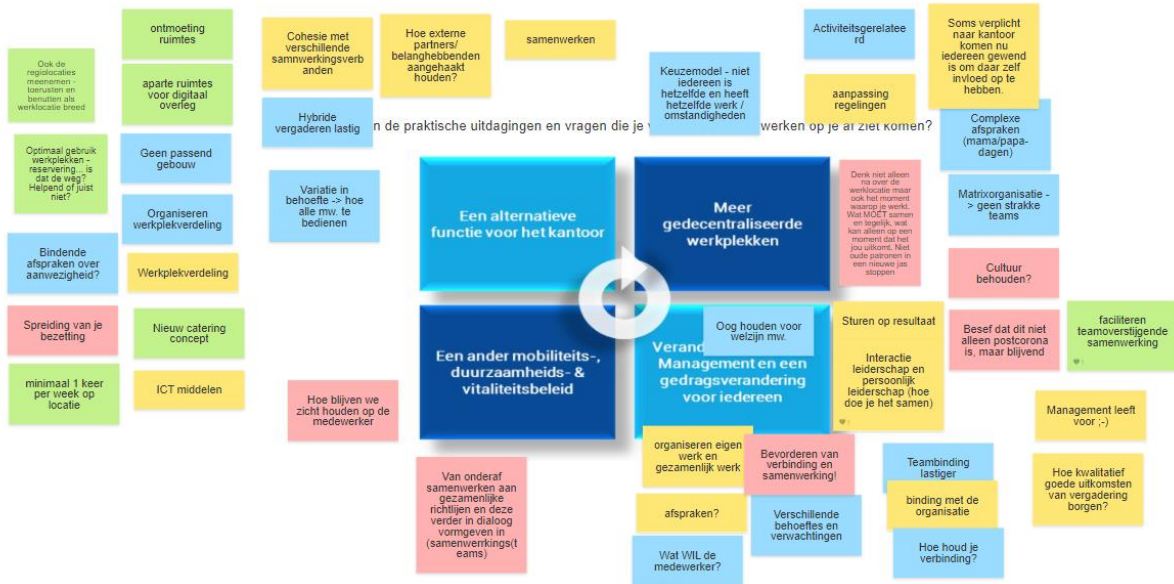
Een heet hangijzer onder de deelnemers is de 'adoptie van technologie' in de revolutie die de corona-crisis heeft veroorzaakt. Vanuit het Bricks, Bytes en Behaviour model is er steeds meer aandacht voor het trainen en begeleiden van mensen. ZOOM werd bij veel organisaties eerst ingevoerd omdat het makkelijker werkte dan MS Teams, maar uiteindelijk weer niet gebruikt kon worden voor sharing van documenten en samenwerken in chats. Organisaties ervaren dat medewerkers die technisch minder onderlegd zijn soms moeten afhaken. In een paar organisaties wordt er met Powerusers gewerkt: technisch onderlegde collega's die als supportbuddy's optreden en zo een aantal mensen mee kunnen nemen in het digitaal werken. Voor de deelnemers is het duidelijk dat er meer ruimte moeten komen voor adoptie en ICT.

Extra toevoeging vanuit Ditox:

In deze tijd van de corona-crisis worden werkplekken overspoeld met nieuwe slimme software en apps. Als dit niet goed wordt begeleid, niet aansluit op de processen of niet voldoet aan de wensen, leidt dit bij medewerkers tot frustratie, inefficiëntie en onzekerheid. De organisatie benut niet haar menselijk kapitaal en gedane investeringen blijken weggegooid geld. Hiervoor zijn meerdere oplossingen mogelijk zoals de hierboven genoemde 'powerusers'. Maar ook is er inmiddels ondersteuning mogelijk in de vorm van apps of online platforms die medewerkers helpen met de uitleg van technologie. Ook hier geldt weer dat een combinatie van fysiek en virtueel het beste resultaat oplevert. Dus een combinatie van een ambassadeursprogramma waarbij een select aantal van jullie eigen medewerkers de rest van de collega's helpt bij de verandering, in combinatie met een app of e-learning platform waarmee mensen zelf op zoek kunnen naar wat de technologische mogelijkheden zijn en hoe dit werkt.

3. Bijlagen vanuit de workshop zelf (onderdeel 'Wat zijn de praktische uitdagingen en vragen die je vanuit het hybride werken op je af ziet komen?')

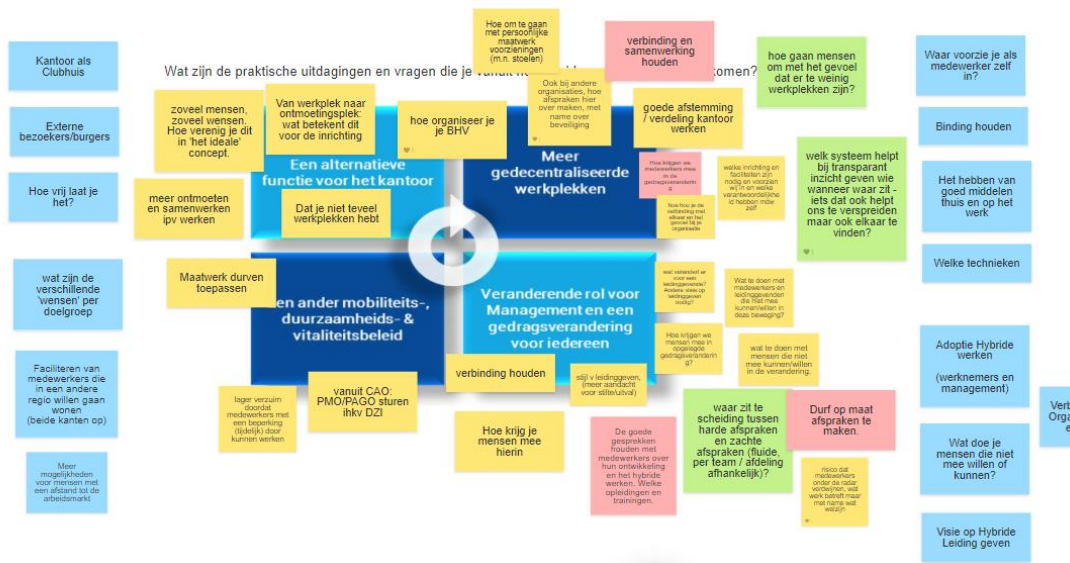
3.1 Uitkomst post-it sessie groep 1



3.2 Uitkomst post-it sessie groep 2



3.3 Uitkomst post-it sessie groep 3



3.4 Uitkomst post-it sessie groep 4

