

Kaders voor hybride werken in uw organisatie



Hoewel hybride werken een relatief nieuw begrip is, komt het toch niet helemaal uit de lucht vallen. Lang geleden bestonden er al vormen van thuiswerken. In Nederland was er al voor 1800 een cultuur van thuiswerkers, zoals garnalenpellers en thuiswevers. Met de komst van de industriële revolutie, technologische ontwikkelingen en trends als telewerken, is er eerder sprake van een evolutie van werken, dan een compleet nieuwe revolutie.

De huidige opkomst van hybride werken is eigenlijk een voortzetting van trends en ontwikkelingen die al langere tijd gaande zijn. Het is een geleidelijke verschuiving naar een meer flexibele en gedigitaliseerde werkomgeving. De pandemie heeft deze ontwikkelingen echter in een stroomversnelling gebracht en de urgentie om hybride werken te omarmen vergroot.

Scenario's hybride werken

Grofweg zijn er binnen organisaties momenteel drie scenario's rond hybride werken: het oude normaal, hybride werken en virtueel werken.

Scenario 1: Het oude normaal

Sommige organisaties streven er niet naar om anders te gaan werken en verlangen terug naar het 'oude normaal'. Werkzaamheden worden grotendeels op kantoor verricht, en thuiswerken vindt incidenteel plaats. Aanwezigheid op kantoor is de norm en er is weinig ruimte voor flexibiliteit in de werkplek.

Scenario 2: Hybride werken

Veel organisaties introduceren een vorm van hybride werken. Hierbij worden afspraken gemaakt over het percentage werken op kantoor, thuis en op andere locaties. De nadruk verschuift van puur aanwezigheid naar betrokkenheid en resultaten. Er vinden aanpassingen plaats op het gebied van woon-werkverkeer, arbeidsvoorwaarden, vergoedingen, welzijn, cultuur, enzovoort. De organisatie biedt meer flexibiliteit en keuze aan de medewerkers.

Scenario 3: Virtueel werken

Er zijn ook organisaties die ervoor kiezen om volledig virtueel te werken. Zij hebben vaak geen of slechts een klein kantoor en de medewerkers werken voornamelijk vanuit huis of op co-worklocaties. Belangrijk is dat iedereen, ongeacht hun locatie, dezelfde toegang en kansen heeft op informatie, carrière maken en ontwikkeling. Hierbij wordt vaak gebruikgemaakt van geavanceerde technologie en systemen voor prestatie management, en worden asynchrone werkprocessen geïmplementeerd om [de samenwerking soepel te laten verlopen \(infographic\)](#) (zie ook het kader hieronder).

Synchroon en asynchroon werken

Synchroon werken (bijvoorbeeld een telefoongesprek, videovergadering, chatbericht of een fysieke vergadering) is realtime en vereist onmiddellijke betrokkenheid, terwijl asynchroon werken (e-mail, gedeelde documenten of samenwerkingsmiddelen) een meer flexibele aanpak biedt, waarbij deelnemers op verschillende tijdstippen kunnen reageren.



De keuze voor een bepaald scenario hangt af van de aard van de organisatie, de cultuur, de behoeften van de werknemers en de specifieke industrie.

Het is geen kwestie van één maat voor iedereen, maar eerder van het vinden van een evenwicht tussen flexibiliteit en efficiëntie om te zorgen voor een succesvolle toekomst van werken. Bij alle drie de scenario's speelt de belangrijke vraag of u dit als directie of leidinggevende aan een team gaat verplichten ('moeten') of stimuleren ('mogen'). Deze keuze kan namelijk aanzienlijke consequenties hebben voor verschillende aspecten binnen de organisatie.



Het beïnvloedt niet alleen de kantooromgeving, maar ook de 'thuis- en elders'-werkplek van uw medewerkers. Bovendien heeft het invloed op hun arbeids- en mobiliteitsvoorwaarden en de mate waarin u de gedragsverandering vorm en aandacht geeft.

Belangrijk hierbij is om u steeds te realiseren dat geen van de geschetste scenario's een doel op zichzelf is. De scenario's zijn altijd ondergeschikt aan het behalen van de organisatiedoelstellingen of hieraan onderliggende doelstellingen, bijvoorbeeld [goed werkgeverschap](#), het aantrekken van nieuw talent, CO2-besparingen en procesoptimalisatie.

Visie van de organisatie

Als leidinggevende is het ook goed uzelf op de hoogte te stellen van de visie op hybride werken die de organisatie heeft opgesteld. Is die er niet of bent u vanuit de organisatie de verantwoordelijke die zich gaat bezighouden met hybride werken, dan is het goed te beseffen dat een visie op hybride werken ten minste bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een inleiding op hybride werken: wat betekent het voor uw organisatie, leidinggevend en medewerkers? Wat is hybride werken wel en wat is het niet? Wat behoort er volgens uw organisatie of leidinggevende wel toe en wat niet?
- Wat is hybride werken?
- Welke componenten spelen er allemaal een rol in het hybride werken? Uw eigen kantoor? Andere locaties, zoals thuis en elders? De bijbehorende middelen en vergoedingen, bijvoorbeeld thuiswerkmiddelen en mobiliteitsvergoeding? Welzijn in de vorm van zowel geestelijk als lichamelijk welzijn? Een eventuele aanpassing in uw organisatiecultuur en gedrag van uw medewerkers? Mobiliteit zoals woon-werkverkeer en zakelijk en internationaal reizen?
- Wat zijn uw doelen van hybride werken? Is dit bijvoorbeeld het aantrekken en behouden van talent, het verhogen van de medewerkerstevredenheid of een verbeterde werk-privébalans creëren binnen uw organisatie? Een slimmere inzet van uw vastgoed, zoals kantoorpanden? Een betere bediening van uw klanten?
- Wat is uw beleid voor hybride werken op organisatieniveau? Dus hetgeen waar alle leidinggevend, teams en medewerkers zich aan gaan houden? Bijvoorbeeld een afspraak dat 'het organisatie- en teambelang voor het individuele belang gaat'? Of dat 'iedereen voortaan overleggen van 45 minuten inplant in plaats van 60 minuten'?
- Een businesscase, waarin zowel de kosten als de baten zijn opgenomen van het project van het hybride werken binnen uw organisatie.



Na het opstellen van deze visie kunt u een praktisch ingesteld plan van aanpak beschrijven, waarin u de zaken benoemt die deze visie uiteindelijk in praktijk moet brengen. Daarnaast is de opzet van een integrale programmastructuur voor de verdere uitrol aan te raden.

Programmastructuur hybride werken

Uw ideale programmastructuur bestaat uit een projectgroep hybride werken met daaromheen een aantal werkgroepen die de verschillende hoofdthema's van het hybride werken vertegenwoordigen. Naar boven toe is er een directe link met het managementteam, met daarin de opdrachtgever. Vaak is de opdrachtgever iemand vanuit het managementteam zelf, bijvoorbeeld de directeur of HR-manager. Direct naast het managementteam staat de ondernemingsraad die als adviesorgaan bijdraagt in deze programmastructuur. Naar beneden toe is er de klankbordgroep met daarin vertegenwoordigers uit de medewerkerspopulatie (inclusief de middenmanager).

Managementteam

Het managementteam speelt een cruciale rol bij de succesvolle implementatie van hybride werken in een organisatie.



Het leiderschapsteam heeft niet alleen de taak om de beslissing te nemen om over te stappen op hybride werken, maar ook om deze beslissing daadwerkelijk te ondersteunen en dit te laten zien door middel van zijn acties en betrokkenheid.

Het is niet voldoende om enkel te verkondigen dat de organisatie hybride gaat werken; het leiderschapsteam moet actief de nodige middelen beschikbaar stellen om dit te faciliteren en het goede voorbeeld geven.



Een proactieve houding van het leiderschapsteam is van groot belang. De leidinggevendenden moeten zich niet alleen richten op het uitspreken van de intentie om hybride werken te omarmen, maar ook op het daadwerkelijk mogelijk maken ervan en het zelf actief deelnemen eraan.

Dit betekent dat het managementteam actief moet meewerken aan de implementatie en moet zorgen voor een vlotte overgang naar hybride werken. Het leiderschapsteam moet als rolmodel fungeren voor de rest van de organisatie, waarbij het zelf ook hybride werken omarmt en laat zien hoe dit effectief kan worden geïntegreerd in de eigen werkpraktijk. Daarnaast speelt het managementteam een voortrekkersrol bij het stimuleren van nieuwe hybride werken-initiatieven die vanuit het projectteam zijn ontwikkeld.



Door betrokken te zijn bij deze initiatieven en actief bij te dragen aan hun succes, kan het managementteam het belang van hybride werken overbrengen op alle lagen van de organisatie en een cultuur van hybride werken stimuleren.

Binnen het leiderschapsteam treedt de opdrachtgever op als voorzitter van [de projectgroep](#). Deze persoon heeft de verantwoordelijkheid om te zorgen dat het projectteam effectief en efficiënt te werk gaat en dat alle aspecten van de implementatie zorgvuldig worden aangepakt.



Als voorzitter van de projectgroep is deze persoon nauw betrokken bij de besluitvorming en stuurt hij het projectteam aan om de gestelde doelen te bereiken.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) vervult een cruciale rol binnen het hybride werken en staat naast de directie als een belangrijk orgaan van medezeggenschap binnen de organisatie. De taak van de OR is om de initiatieven van het projectteam te monitoren, te beoordelen en, als dat passend is, goed te keuren in lijn met hun verantwoordelijkheden.

Het is gebruikelijk dat, als er nieuw beleid, zoals een thuiswerk- of mobiliteitsbeleid vanuit het hybride werken wordt voorgesteld, de directie het voorlegt aan de OR en de OR hiernaar kijkt en namens de medewerkers instemt. Het vertrouwen op het oordeel en de beoordeling van de OR geeft medewerkers de zekerheid dat de voorgestelde veranderingen goed zijn doordacht en aansluiten bij de belangen van het personeel.

Binnen sommige organisaties nemen OR-leden actief deel aan werkgroepen bij de totstandkoming van nieuw beleid. Deze betrokkenheid kan een waardevolle bijdrage leveren aan het besluitvormingsproces en kan de belangen van werknemers beter vertegenwoordigen. Maar het is zuiverder om de rol van de OR en de werkgroepen strikt gescheiden te houden om de onafhankelijkheid en objectiviteit van beide partijen te waarborgen.

Door deze scheiding kan de OR zich volledig concentreren op het beoordelen en goedkeuren, zonder beïnvloed te worden door het proces van beleidsvorming. De OR vormt een brug tussen het management en de werknemers. De OR vertegenwoordigt de belangen van de werknemers en speelt een actieve rol in het waarborgen van een eerlijke en transparante besluitvorming.



De rol van de OR gaat verder dan alleen het goedkeuren van beleid. De OR heeft ook de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de belangen van werknemers worden gehoord en meegewogen.

De projectgroep

De projectgroep vormt het kloppende hart van het programma hybride werken. Deze groep bestaat uit een mix van vertegenwoordigers van verschillende stafafdelingen van een organisatie. Elk lid van de projectgroep brengt zijn unieke expertise en ervaring in om het hybride werken op een holistische en geïntegreerde manier aan te pakken.

Verskillende aspecten en disciplines

Het samenstellen van een veelzijdige projectgroep is van groot belang, omdat het programma hybride werken veel verschillende aspecten en disciplines omvat. Een brede vertegenwoordiging van stafafdelingen pakt alle relevante gebieden aan en belicht verschillende perspectieven.

Impact

Zo zorgt de aanwezigheid van HR ervoor dat de impact op cultuur, leiderschap en gedrag wordt meegenomen, terwijl Communicatie verantwoordelijk is voor de juiste interne en externe communicatie over het hybride werken. Facilitair management en vastgoed spelen een rol bij het optimaliseren van de fysieke werkomgeving, terwijl ICT de technologische infrastructuur voor hybride werken waarborgt. Financiën zorgt voor de budgettering en kostenanalyse, en Opleiding en Ontwikkeling voor de nodige trainingen en (digitale) vaardighedenontwikkeling.

In de projectgroep hebben sommige leden de verantwoordelijkheid over een werkgroep die gericht is op een specifiek aspect van het hybride werken waar zij zelf de meeste affiniteit mee hebben. Deze werkgroepen richten zich bijvoorbeeld op het ontwikkelen van het thuiswerkbeleid, het optimaliseren van de digitale samenwerkingsplatforms of het creëren van een gezonde en ergonomische thuiswerkplek. Door werkgroepen in te stellen die zich richten op specifieke onderdelen van het hybride werken, kunnen deze aspecten met meer diepgang en focus worden aangepakt.

Naast de leden van de projectgroep is er ook een belangrijke rol weggelegd voor de opdrachtgever vanuit het managementteam, die ook dienstdoet als voorzitter van de projectgroep. Deze persoon heeft de eindverantwoordelijkheid voor het programma hybride werken en zorgt ervoor dat de gestelde doelen worden behaald.



De opdrachtgever speelt een sleutelrol in het waarborgen van een effectieve samenwerking tussen de verschillende stafafdelingen en werkgroepen, en bewaakt de voortgang van het project.

Om het programma hybride werken effectief te managen, kan een programma- of projectmanager worden aangesteld. Een interne medewerker met ervaring in projectmanagement kan deze rol invullen of u huurt een extern bureau in dat gespecialiseerd is in het begeleiden van complexe veranderingsprocessen.



De programma- of projectmanager is de drijvende kracht achter het programma, coördineert de verschillende activiteiten en zorgt ervoor dat het project binnen de gestelde tijdlijnen en budgetten blijft.

De werkgroepen

De werkgroepen zijn een onmisbaar onderdeel van het programma hybride werken en vormen een waardevolle aanvulling op de projectgroep. Elke werkgroep richt zich op een specifieke component van het hybride werken.



De werkgroep Het Kantoor is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor alles wat te maken heeft met de fysieke omgeving van het project, waarbij de focus ligt op de kantoorlocatie(s) van waaruit gewerkt wordt.

Elke werkgroep heeft een unieke en belangrijke rol binnen het hybride werken. De verantwoordelijke van een bepaalde werkgroep zit ook in de projectgroep, waarbij hij een sleutelrol speelt in het waarborgen van de juiste afstemming en coördinatie tussen de werkgroep en het overkoepelende projectteam.



De andere leden van de werkgroep hebben elk een specifieke bijdrage of expertise die van onschatbare waarde is voor het succes van het hybride werken, maar zij hebben geen directe zitting in de projectgroep.

In het geval van de werkgroep Het Kantoor kunnen leden variëren van de facilitair manager, vastgoedexpert en een (externe) architect tot een aannemer of projectmanager voor de uitvoering van (ver)bouwplannen. Zijn deze rollen niet aanwezig binnen uw organisatie, dan volstaat degene die zich tot nu toe verantwoordelijk heeft gevoeld of bezig heeft gehouden met aspecten als vastgoed, inrichting en design, en de facilitaire diensten. Eventueel aangevuld met een externe partij voor de uitvoering van (ver)bouwplannen.



Elke persoon in de werkgroep brengt zijn eigen kennis en ervaring in om de kantoorlocaties te optimaliseren voor het hybride werken.

De facilitair manager kan bijvoorbeeld advies geven over de benodigde faciliteiten en voorzieningen om een flexibele en inspirerende werkomgeving te creëren, terwijl de vastgoedexpert kan helpen bij het selecteren van de juiste locaties die aansluiten bij de behoeften van de organisatie.

De klankbordgroep

De klankbordgroep vormt een belangrijke en diverse groep van vertegenwoordigers uit de organisatie.



De samenstelling van de klankbordgroep is gebaseerd op een goede dwarsdoorsnede van de organisatie, waarbij verschillende selectiecriteria worden toegepast om een evenwichtige en inclusieve groep samen te stellen.

Hierbij kunt u denken aan een mix van mannelijke en vrouwelijke vertegenwoordigers, leidinggevenden en medewerkers, jonge en ervaren collega's, alsook enthousiaste voorstanders en collega's die nog wat terughoudend zijn over het hybride werken. Het doel van het diversifiëren van de klankbordgroep is om een breed scala aan perspectieven, meningen en ervaringen te verzamelen, zodat het programma hybride werken zo goed mogelijk aansluit bij de behoeften en wensen van alle werknemers in de organisatie.



Door werknemers van verschillende afdelingen en teams op te nemen in de klankbordgroep, zoals staf, productie, verkoop, buitendienst, klantenservice enzovoort, zorgt u ervoor dat alle delen van de organisatie evenredig zijn vertegenwoordigd.

Een mogelijke aanvulling op de klankbordgroep is het toevoegen van een vertegenwoordiger van de OR. De OR speelt een grote rol in het waarborgen van medezeggenschap en het vertegenwoordigen van de belangen van de medewerkers. Door een OR-lid aan de klankbordgroep toe te voegen, kan de OR rechtstreeks invloed uitoefenen op de besluitvorming en ervoor zorgen dat de belangen van de werknemers goed worden meegenomen in het beleid over hybride werken.

De rol van de klankbordgroep is, zoals de naam al aangeeft, om dienst te doen als klankbord voor de ideeën en plannen die door de projectgroep of werkgroepen worden bedacht en uitgewerkt. De klankbordgroep biedt waardevolle input door feedback te geven, vragen te stellen, kritische inzichten te delen en aanbevelingen te doen.



Deze input helpt de projectgroep en werkgroepen om het programma hybride werken verder te verfijnen en af te stemmen op de behoeften van de medewerkers.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Mark Meerbeek, directeur bij [Ditox](#), e-mail: mark@ditox.nl

Dit is een artikel van de redactie van Management Rendement

Management Rendement is dé informatiebron voor professionals die leidinggeven aan mensen en projecten. Het vakblad geeft de lezer handvatten om projecten en processen in de organisatie te stroomlijnen en optimaliseren, en om de mensen die bij deze processen betrokken zijn – intern en extern – optimaal aan te sturen. Belangrijke onderdelen van Management Rendement zijn project- en procesmanagement, wijzigingen in relevante wet- en regelgeving, en concrete tips en adviezen voor het verbeteren van leiderschap én de effectiviteit, prestaties, vaardigheden en inzichten van teamleden.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Management Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. Management Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Management Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl