

ROUTEKAART HYBRIDE WERKEN



Voor je ligt de “Routekaart Hybride Werken”: een hulpmiddel om op een gestructureerde en laagdrempelige wijze te komen tot een bij jouw organisatie passende manier van werken. Ontwikkeld door de WOS in samenwerking met AWWN met als doel werkgevers te ondersteunen in de transitie van werk en het hybride werken in sportorganisaties (opnieuw) vorm te geven. Daarvoor kunnen we de “lessons learned” van afgelopen coronacrisis gebruiken. De volgende vragen zijn daarbij ondersteunend:

- Wat willen we achter ons laten?
- Wat willen we behouden?
- Wat willen we versterken?
- Hoe geef je aantrekkelijk werkgeverschap vorm?
- Hoe betrekken we onze medewerkers daarbij?
- Welke faciliteiten zijn er nodig en welke regelingen moeten er worden aangepast?

De Routekaart is getoetst bij een afvaardiging van werkgevers in de sport en bevat alle aspecten rondom:

- Het ontwikkelen van een visie op werk;
- Het organiseren van het werk;
- Het faciliteren van werk.

Daarbij zijn er verschillende manieren om het thema hybride werken te benaderen, uit te leggen en in te voeren. Hoewel het voor de hand ligt om te starten met het (her) ontwikkelen van een visie is dit niet noodzakelijk. Je kunt ook starten met het bespreken van de organisatie van werk en dan de faciliteiten en regelingen te treffen die daarbij passen. Tevens is het goed mogelijk om trajecten samen te voegen, naast

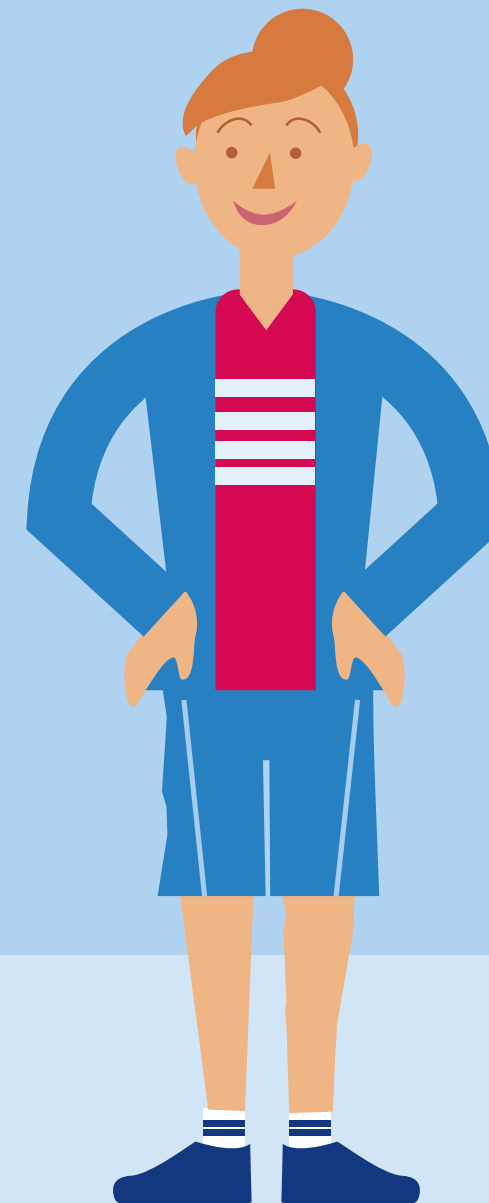
elkaar te doen etc. Als er gaandeweg al een nieuwe praktijk van werken is ontstaan, kan dat ook het vertrekpunt zijn. Het belangrijkste advies is: trek een plan en maak bewuste keuzes.

Leeswijzer

Voor elk van die 3 onderdelen wordt eerst op een hoofddijl geduid 'waar gaat het over' gevolgd door 'wat is er te doen?' Elk onderdeel bestaat uit 4 etappes, waarbij de Routekaart begint op de hoofdpagina met een globaal overzicht van de 3 onderdelen. Van daaruit kan worden doorgeklikt naar de beschrijving van de trajecten om vervolgens vanuit die positie door te klikken aan de werkbladen om het zo concreet mogelijk te maken. De Routekaart maakt onderdeel uit van een totaalpakket aan ondersteuning voor werkgevers, waaronder de informatie over hybride werken in [onze kennisbank](#). We wensen je veel plezier toe met het gebruik van de Routekaart en de informatie in onze kennisbank.

Vragen en advies

Neem contact met ons op via info@sportwerkgever.nl
Werkgevers in de Sport



GEBRUIKSAANWIJZING BIJ DE ROUTEKAART

Routekaart

De Routekaart werkt van grof naar fijn. De eerste pagina hierna is de overzichtspagina. Door te klikken op één van de 3 balken onderaan, ga je naar de bijbehorende toelichting



Toelichting

In het eerste blok wordt eerst kort toegelicht 'waar het over gaat'. En er zijn 4 blokken die aangeven 'wat er te doen is'. In die blokken staat een uitwerking; klik je daarop, dan ga je naar de bijbehorende tool voor de uitwerking



Door rechtsboven te klikken op de afbeelding van de overzichtspagina, ga je vanzelf daar weer heen. Vervolgens kan je daar weer klikken op één van de 3 balken onderaan

Uitwerking

Op deze pagina vind je vervolgens een handreiking voor de uitwerking van dit onderdeel van de Routekaart. Door rechtsboven te klikken op de afbeelding, kom je weer terug op de pagina met de algemene toelichtingen



WHY

VISIE OP (HYBRIDE) WERKEN

Waar gaat het over

- Purpose en kernwaarden
- Strategie van de organisatie
- Relatie/behoefte leden en stakeholders
- Aantrekkelijk werkgeverschap

Wat is er te doen

- Directie/MT: richting geven aan het proces
- Lessons learned in beeld brengen
- Wat vinden medewerkers
- Organisatie-brede kaders bepalen

[KLIK HIER VOOR UITLEG EN ROUTEKAART →](#)

HOW

ORGANISEREN VAN HYBRIDE WERKEN

Waar gaat het over

- Afspraken voor de hele organisatie
- Afspraken voor teams, projecten, taken, ...
- Stijl van leiding geven
- Vitaliteit en balans werk/privé

Wat is er te doen

- Werkprocessen in kaart brengen
- Medewerkers betrekken in uitwerking
- Begeleiding managers en medewerkers
- Experimenteren, evalueren, bijstellen

[KLIK HIER VOOR UITLEG EN ROUTEKAART →](#)

WHAT

FACILITEITEN EN REGELINGEN VOOR HYBRIDE WERKEN

Waar gaat het over

- Functie en inrichting kantooromgeving
- Faciliteiten/budget voor thuis/online werken
- Waar-je-werkt-regeling: woon-werk/thuis
- Arbeidsvoorwaarden: arbo, bereikbaarheid, ...

Wat is er te doen

- Van visie en organisatie naar uitvoering
- Overleg met medezeggenschap
- Administratie en externe dienstverleners
- Continuïteit borgen

[KLIK HIER VOOR UITLEG EN ROUTEKAART →](#)



WAAR GAAT HET OVER

PURPOSE STRATEGIE KERNWAARDEN
WERKGEVERSCHAP

Als gevolg van de coronacrisis zijn we gedwongen op een andere manier te gaan werken. En dat heeft de ogen geopend: het kán anders en er is ook winst te behalen met anders (samen) werken. We hebben het over 'hybride werken', maar in essentie gaat het over een visie op het organiseren van werk.

Om tot die visie te komen is het nu een goed en logisch moment om expliciet stil te staan bij de volgende punten:

- Wat is de 'purpose' van onze organisatie, wat is het hogere doel? Wat is in essentie de toegevoegde waarde waar we voor (be) staan?
- Hoe ziet onze strategie voor de komende jaren er uit? Wat zijn onze speerpunten en hoe willen we die bereiken? Wat is daarvoor nodig in onze werkwijze?
- Welke kernwaarden, welke normen geven richting aan ons dagelijks handelen. Wat betekent dat voor hoe we met leden, klanten, leveranciers of partners omgaan? En met elkaar?
- Wat betekent het voor ons werkgeverschap? Hoe kunnen we hybride werken een duidelijke plek geven en laten bijdragen aan goed en aantrekkelijk werkgeverschap?

WAT IS ER TE DOEN

Directie/MT: richting geven aan het proces

Voor medewerkers is het nu –na een lange periode van onzekerheid– belangrijk dat er een duidelijk kader vanuit de Directie/het MT is voor het proces. Dat geeft hen houvast en vertrouwen. Het instellen van een projectteam met verschillende disciplines (Directie, HR, Communicatie, Facilitair, Finance) kan heel nuttig zijn.

Voor helderheid over het proces:

- Maak op basis van de routekaart een helder stappenplan
- Maak dat zo specifiek mogelijk: wat, wanneer, met wie, op welke wijze
- Bespreek dat met medezeggenschap of met personeelsvertegenwoordiging
- Communiceer aan medewerkers: doel, proces, hun rol, tijdspad

UITWERKING →

Wat vinden medewerkers

In veel organisaties is een gevoel ontstaan van 'samen de schouders er onder'. Door betrokkenheid en verbinding is er in bijzondere omstandigheden veel tot stand gebracht. Door medewerkers een rol te geven bij het organiseren van werk, werk je actief aan betrokkenheid, draagvlak en wendbaarheid.

- Bespreek in Directie/projectteam hoe medewerkers kunnen worden betrokken
- Voor kleinere organisaties kan dat een goed voorbereide dialoog zijn
- Voor grotere organisaties kan dat een combi van enquête en dialoog zijn
- Zorg voor een goede samenvatting, zodat iedereen zich (h)erkend voelt

UITWERKING →

Lessons learned in beeld brengen

Uit afgelopen coronacrisis zijn veel lessen te trekken, bijvoorbeeld: hoe flexibel zijn we, hoe digitaal vaardig, wat zijn we tegen onze zin kwijt geraakt, welke kwaliteiten zijn naar boven gekomen, wat behoeft extra aandacht bij hybride werken, etc.

- Bespreek in Directie/projectteam welke lessons learned het meest opvallend zijn
- Doe dat in de dialoogvorm, vermijd het debat; elke ervaring is waardevol
- Hanteer verschillende invalshoeken, bijv: organisatie, teams, individueel
- Stimuleer dat dit gesprek ook in de organisatie, in de teams, plaatsvindt

UITWERKING →

Organisatie-brede kaders bepalen

Na bijna twee jaar zo werken, begrijpt iedereen dat het een goed moment is om te komen tot meer 'toekomst vaste' afspraken over de organisatie van het werk. Een set van kaders geeft daarbij houvast. Zie deze periode als een kans om dit handen en voeten te geven, met de input van medewerkers.

- Breng purpose, strategie en kernwaarden in kaart: betekenis voor hybride werken
- Stel vast hoe je met externe relaties wil omgaan, vertaal dat 'naar binnen'
- Breng lessons learned in kaart en betrek medewerkers in het proces
- Werk dit uit in kaders voor gedrag, competenties en goed werkgeverschap

UITWERKING →



WAAR GAAT HET OVER

ORGANISATIE TEAMS/PROJECTEN

ACTIVITEITEN WERK-PRIVÉ

Hybride werken gaat in essentie over de vraag: wat doe je waar, wanneer, hoe en met wie? Na langere periode gedwongen op afstand van elkaar werken, ontstaat hier weer een vrije keuze. Daarom is het belangrijk om hierover met elkaar bewuste keuzes en heldere afspraken te maken. Dat betekent dat het ook gaat om gedragsverandering: 'we gaan het anders doen'. Dat vraagt tijd en aandacht, mogelijk ook begeleiding van leidinggevend en medewerkers. Maak in ieder geval afspraken over:

- Wat is er nodig om te zorgen dat de organisatie één geheel blijft, in verbinding is. Hoe zorgen we dat nieuwe en/of tijdelijke medewerkers zich thuis voelen?
- Bij welke team-/projectbijeenkomsten is iedereen er fysiek, welke kunnen online. Welke individuele activiteiten thuis/online, welke bij voorkeur 'op kantoor'.
- Hoe willen we als organisatie omgaan met externe relaties. Wat kan online, wat willen we echt fysiek. Weten we wat de externe relatie van belang vindt?
- Welke afspraken zijn er te maken over (on)bereikbaarheid, balans werk-privé, vitaal werken, flexibiliteit

WAT IS ER TE DOEN

Werkprocessen in kaart brengen

Het is nu zaak om de werkprocessen in kaart te brengen: op het niveau van de organisatie, op het niveau van teams en projecten, op het niveau van functies, rollen, taken. In relatie tot externen, in de onderlinge relatie: waarvoor moet/wil je fysiek bij elkaar te zijn, wat kan online samen, wat kan solo.

- Bespreek in directie/projectteam wat nodig en wenselijk is voor welke bijeenkomsten/processen
- Zorg dat dit ook in de teams en bij de start van ieder project gebeurt
- Bepaal in grote lijnen welke functies en taken vragen om fysieke aanwezigheid
- Neem de 'lessons learned' steeds mee in de afweging

UITWERKING →

Medewerkers betrekken in uitwerking

Het werken gedurende de coronacrisis heeft veel autonomie gevraagd van medewerkers. Benut die ervaring door hen te betrekken bij de uitwerking. Wat was lastig om thuis/online te doen, wat ging juist goed, wat is toepasbaar in de toekomst.

- Geef medewerkers/teams de mogelijkheid te reageren op de algemene concept-kaders
- Laat in de teams bespreken wat voor hen past bij welk overleg, bij welk werkproces
- Haal de input op: wat is de rode draad voor algemene kaders, wat is maatwerk
- Maak het zo concreet mogelijk én geef gezonde ruimte aan teams en individuen

UITWERKING →

Begeleiding managers en medewerkers

In de afgelopen periode was er voor managers en medewerkers geen andere keuze dan leiding geven en ontvangen op afstand. Leiding geven bij hybride werken, vraagt echt andere competenties. Denk aan sturen op output, heldere kaders geven én uitgaan van vertrouwen. Wees daar helder over.

- Bespreek en/of inventariseer wat managers nodig hebben: coaching, intervisie?
- Kijk daarbij zowel naar leiding geven aan individuen als aan teams
- Bespreek ook welke begeleiding medewerkers/teams nodig hebben bij hybride werken
- Geef bewust aandacht aan nieuwe en tijdelijke medewerkers, ook aan vrijwilligers

UITWERKING →

Experimenteren, evalueren, bijstellen

Een nieuwe manier van werken gaat vaak niet in één keer goed en tussentijds evalueren is essentieel. Het gaat in de kern om gedragsverandering, om het aanleren en uitvoeren van een nieuw 'spelsysteem' en dat kost tijd. Dus: trainen, uitvoeren in de praktijk, bijstellen, steeds beter worden.

- Evalueer in Directie/MT ieder kwartaal. Geef het voorbeeld, reflecteer op eigen gedrag, stel bij.
- In grotere organisaties: laat managers in 'intervisie' van elkaar leren en evalueren
- Betrek teams en medewerkers, evalueer ieder kwartaal hoe het gaat.
- Houd het onderwerp op de agenda, communiceer, stel afspraken bij indien nodig

UITWERKING →

FACILITEITEN EN REGELINGEN VOOR HYBRIDE WERKEN



OVERZICHTSPAGINA



WAAR GAAT HET OVER

KANTOOROMGEVING

THUISWERKOMGEVING

FACILITEITEN

REGELINGEN

Hybride werken leidt in de praktijk al snel tot de vraag: wat betekent dat voor de plek van werk? Wordt ons kantoor 'de ontmoetingsplek' of gaat dat over meer? Als thuiswerken structureel wordt, wat betekent dat voor gezond en vitaal werken? Welke faciliteiten hebben medewerkers nodig om te werken. Welke vergoedingen zijn er dan nodig? Het is dus echt zaak om concreet te worden op de volgende punten.

- Hoeveel ruimte hebben we op kantoor nodig, aan welke eisen moet die ruimte voldoen. Zijn er andere plekken om te delen, wellicht bij WOS-leden
- Hoe zorgen we dat onze medewerkers thuis gezond en effectief kunnen werken? Hoe regelen we dat arbo-proof? Zie [Handleiding Arbo](#)
- Welke ICT-faciliteiten hebben we nodig om op een soepele manier hybride samen te werken?
- En tot slot: welke regelingen moeten we treffen op het gebied van reiskosten, wat leggen we vast als het gaat om bereikbaarheid, vertrouwelijkheid e.d.
- Zie ook voor verdere verdieping en inspiratie onze kennisbank op sportwerkgever.nl met het [thema Hybride werken](#).

WAT IS ER TE DOEN

Van visie en organisatie naar uitvoering

De visie op hybride werken en de kaders voor het organiseren van hybride werken, moeten nu worden vertaald naar voor het goed functioneren van de organisatie belangrijke zaken als plek, omvang en inrichting van het kantoor, ICT-faciliteiten en arbeidsvoorwaardelijke regelingen.

- Als het kantoor de ontmoetingsplek moet zijn, welke eisen stelt dat dan
- Wat is er aan ICT nodig om flexibel te werken en hybride te vergaderen
- Welke afspraken leggen we vast t.a.v. privacy, gezond werken, bereikbaarheid
- Hoe gaan we om met woon-werkverkeer, waarop willen we sturen

UITWERKING →

Overleg met medezeggenschap

De overgang naar hybride werken brengt veel met zich mee voor de organisatie als geheel. Het is belangrijk de medezeggenschap daarbij pro-actief te betrekken, bovendien zal dat in nogal wat situaties door de Wet op Ondernemingsraden ook verplicht zijn in de vorm van advies of instemming.

- Wees zoveel mogelijk transparant naar de medezeggenschap, geef vertrouwen
- Stel samen, op basis van het [stappenplan](#), een lange-termijn agenda op
- Bij elke voorgenomen beslissing: is er sprake van advies- of instemmingsplicht?
- Bespreek of de medezeggenschap externe ondersteuning nodig heeft

UITWERKING →

Administratie en externe dienstverleners

Er zit veel vast aan hybride werken en dus zijn er mogelijk veel nieuwe zaken in te regelen, denk aan huisvesting, ICT, arbeidsomstandigheden, mobiliteit, salarisadministratie. Bepaal in de Directie/MT tijdig op welke terreinen externe support nodig is en maak heldere afspraken.

- Op welke terreinen moeten we externe support inkopen/inhuren
- Niet alles kan en moet tegelijk: maak een agenda, bepaal prioriteiten
- Ga uit van eenvoud en uitvoerbaarheid voor administratieve processen
- Leer van de ervaringen van anderen, gebruik het netwerk van de WOS

UITWERKING →

Continuïteit borgen

De invoering van hybride werken heeft flinke impact. Pro-actieve communicatie is van groot belang om 'iedereen erbij te houden'. Voor de optimale afstemming van gedrag, ICT en de plek van werk, is het belangrijk continuïteit in die driehoek te borgen.

- Wees proactief in communicatie, deel successen, ga uit van tweerichtingsverkeer
- Besteed extra aandacht aan nieuwkomers, het is voor hen lastiger hun weg te vinden
- Betrek teams en medewerkers, evalueer ieder kwartaal hoe het gaat.
- Zorg voor borging van hybride werken in de driehoek HR / ICT / Facility Management

UITWERKING →

1) PROCES / STAPPENPLAN



OVERZICHTSPAGINA



ONDERWERP/ACTIE	ACTIEHOUDER	WIE BETREKKEN	DATUM GEREED

2) WAT VINDEN MEDEWERKERS



OVERZICHTSPAGINA

WAT IS ER TE DOEN



Waarom een dialoog

De dialoog is een goede vorm om gedachten en ideeën uit te wisselen. Dialoog is geen discussie, geen debat: het is niet gericht op het overtuigen van de ander. In de dialoog spreekt ieder vanuit de eigen ervaring en wordt met aandacht naar elkaar geluisterd. Daarom is de dialoog bij uitstek geschikt om gezamenlijk in beeld te brengen wat mensen in de afgelopen periode (hebben) ervaren, wat zij hebben gemist, wat zij willen behouden, wat zij willen versterken.

Randvoorwaarden voor dialoog

De dialoog is geschikt voor kleine groepen. De ervaring leert dat in groepjes van circa 5 mensen iedereen aan bod komt en dat is belangrijk voor het gevoel van betrokkenheid. Een grotere groep kan worden gesplitst in kleine groepen van 5 die tegelijkertijd en in dezelfde ruimte over dezelfde vragen met elkaar spreken; de groepjes delen dan kort met elkaar wat aan de orde is gekomen, zodat alles weer 'collectief' wordt gemaakt. Dat kan ook online.

Voor welke organisaties geschikt

In kleinere organisaties is het eenvoudiger alle medewerkers te betrekken in een goed georganiseerde dialoog, het (voorafgaand) houden van een enquête is dan niet nodig.

In grotere organisaties is de logistieke uitdaging om op

één moment met alle medewerkers een dialoog te houden uiteraard groter. Het kan wel, maar vraagt aanzienlijk meer voorbereiding. Alternatief is dan een dialoog met een representatieve groep (divers in leeftijd, diensttijd, afdelingen etc) van de medewerkers.

Die dialoog kan vooraf worden gegaan door een enquête, in dat geval heeft de dialoog tot doel om een beter zicht te krijgen op 'het waarom' van de enquêteresultaten, dus om tot meer verdieping te komen.

Organisatie van de dialoog

De ervaring leert dat een dialoog in 3 gespreksrondes, met vragen die logisch op elkaar aansluiten, goed werkt. Elke gespreksronde duurt ongeveer 25 minuten. Na elke ronde worden de beelden van ieder groepje kort gedeeld. Inclusief pauzes kan dit dus heel goed in een ochtend of een middag.

Begeleiding van de dialoog

Om een dialoog te laten slagen is een goede en 'neutrale' begeleiding essentieel. Enige ervaring daarmee bevordert het proces aanzienlijk. En het is natuurlijk belangrijk om de vragen te stellen die passen bij uw organisatie. De WOS kan u hierbij helpen.

Voor verdieping

- [HR Kennisbank thema leidinggeven](#)
- [HR kennisbank thema dialoog](#)

Waarom een enquête

Om een visie op hybride werken te concretiseren voor uw eigen organisatie, is het van groot belang om de voorkeuren van medewerkers op het gebied van hybride werken en het organiseren van werk te kennen. Een anonieme enquête geeft een objectief beeld. Voor wat grotere organisaties kan dit een simpele en snelle manier zijn om een objectief beeld te krijgen van wat er voor medewerkers toe doet

Voorbeeld van een tool: [Preference How2Work](#)

De WOS is aangesloten bij de werkgeversvereniging AWWN, zij beschikken over een geschikte en makkelijke tool: Preference How2Work. Medewerkers krijgen een korte, digitale vragenlijst om in te vullen.

De vragenlijst bevat een standaardoverzicht van 16 aspecten van hybride werken; iedere respondent wordt gevraagd deze aspecten te rangschikken (van belangrijk naar minder belangrijk) en te waarderen (van zeer ontevreden tot zeer tevreden). Daarnaast worden enkele typerende kenmerken van de respondent gevraagd (bijvoorbeeld reisafstand tot werkplek) en worden enkele open vragen gesteld.

De analysefunctie van de tool maakt het mogelijk om

verschillen tussen groepen binnen uw eigen organisatie in kaart te brengen, alsmede verschillen met andere (groepen) werkgevers.

De 16 aspecten zijn:

- Kantoor als ontmoetingsplek • Leiderschap
- Verbinding • Vertrouwen • Keuzevrijheid mobiliteit
- Thuiswerkvergoeding • Vitaliteit • ARBO-werkplek
- Digitale vaardigheden • ICT-faciliteiten • Stilteplek
- Keuzevrijheid • Spelregels binnen team
- Spelregels individueel • Spelregels organisatie • Werk-privébalans.

Startpunt voor dialoog

De uitkomst van de enquête is een mooi startpunt voor een dialoog. De enquête maakt duidelijk wat medewerkers belangrijk vinden, in een dialoog kan het dan gaan over de vraag waarom zij dat belangrijk vinden en hoe zij denken over de uitwerking. De enquête kan ook goed worden gebruikt voor het overleg met de medezeggenschap over hybride werken.

Voor verdieping:

- [HR thema's](#)
- [HR kennisbank thema dialoog](#)

3) LESSONS LEARNED



OVERZICHTSPAGINA

WAT WILLEN WE BEHOUDEN/VERSTERKEN

VOOR DE ORGANISATIE ALS GEHEEL	IN DE AFDELINGEN/TEAMS	OP INDIVIDUELE BASIS

WAT WAS LASTIG, WAT HEBBEN WE GEMIST, WAT WILLEN WE ACHTER ONS LATEN

VOOR DE ORGANISATIE ALS GEHEEL	IN DE AFDELINGEN/TEAMS	OP INDIVIDUELE BASIS

4) VISIE OP (HYBRIDE) WERKEN



OVERZICHTSPAGINA



De kernwaarden van onze organisatie zijn

- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...

De speerpunten van onze organisatie zijn

- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...

Zo communiceren we met onze leden/klanten

- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...

Voor onze medewerkers is belangrijk

- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...

Zo gaan we met elkaar en onze relaties om

- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...

Deze competenties vinden we belangrijk

- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...

We hanteren deze organisatie-brede kaders voor hybride werken

- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...

We onderscheiden ons als werkgever met deze punten

- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...
- ☐ ...

1) WERKPROCESSEN IN KAART



OVERZICHTSPAGINA



INVALSHOEK	FYSIEK SAMEN	ONLINE SAMEN	INDIVIDUEEL OP KANTOOR	INDIVIDUEEL THUIS	TOELICHTING
Organisatie-brede bijeenkomsten/processen					
Bijv. maandelijkse bijpraatsessie		x			Puur informatief
Bijv. zomer-/eindejaarsbijeenkomst	x				Netwerk en verbinding
Teambijeenkomsten					
Bijv. intervisie	x				Persoonlijk karakter
Bijv. voortgang checken		x			Praktisch/zakelijk
Projecten					
Bijv. creatieve kick-off	x				Samen brainstormen
Bijv. mijlpalenplanning checken		x			Praktisch/zakelijk
Functies/taken					
Bijv. marketingcampagne opzetten	x				Samen creatief zijn
Bijv. beleidsstuk schrijven			x	x	Naar behoefte

2) MEDEWERKERS BETREKKEN



OVERZICHTSPAGINA

Werkprocessen in kaart

- Neem het schema van de [werkprocessen](#) als handvat.
- Dat kan een concept-versie zijn die al door Directie/MT is gevuld, dat kan ook een blanco versie zijn.
- Laat medewerkers het schema bespreken en kom tot een zo concreet mogelijke invulling van het schema.

Hoe aanpakken

- Vraag medewerkers vooraf om na te denken over hun werkprocessen en wat naar hun idee het beste werkt.
- In kleinere organisaties is het eenvoudiger alle medewerkers te betrekken in een goed voorbereid gesprek.
- In grotere organisaties ligt het voor de hand om het gesprek in de afzonderlijke teams te laten plaatsvinden.
- Ga uit van twee gesprekken:
- Het eerste gesprek is inventariserend, laat een klein groepje de conclusies daarvan in concept uitwerken
- In het tweede gesprek wordt het concept besproken en met gedane aanpassingen vastgesteld

Commitment

- Vraag uitdrukkelijk om commitment op de gemaakte afspraken



3) BEGELEIDING MANAGERS EN MEDEWERKERS



OVERZICHTSPAGINA

Start bij de visie op hybride werken

- Neem als Directie/MT de [visie op hybride werken](#) als uitgangspunt.
- Maak concreet: welke stijl van leiderschap past bij onze visie op hybride werken?

Geef daarbij aandacht aan punten als

- Het belang van heldere kaders
- Sturen op resultaten, begeleiden op proces
- Vertrouwen geven, verantwoordelijkheid vragen
- Stel ook de vraag en maak concreet wat hybride werken vraagt van medewerkers
 - Welke competenties zijn cruciaal bij hybride werken
 - Wat vraagt het aan vakvolwassenheid
 - Wat vraagt het aan autonomie, aan persoonlijk leiderschap

Hoe aanpakken

- Gebruik bijvoorbeeld [het 5-fasenmodel van AWWN](#) om structuur aan te brengen
 - Waar staan leidinggevenden en medewerkers nu
 - Waar wil je als organisatie naar toe bewegen
- Wat hebben onze leidinggevenden en medewerkers dan nodig om daar te komen
- Hoe kunnen we onze leidinggevenden en medewerkers hierbij begeleiden
- Is externe ondersteuning nodig? Denk aan:
 - Het maken van een plan van aanpak
 - Training/coaching van leidinggevenden en teams

Support nodig?

Contact de WOS voor ondersteuning, advies en netwerk.

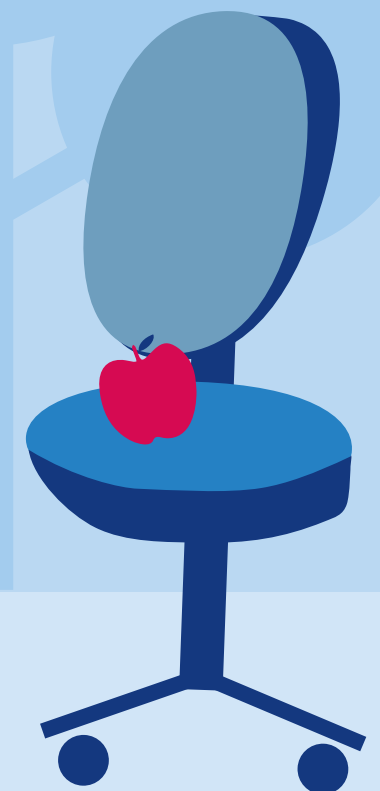
4) EXPERIMENTEREN, EVALUEREN, BIJSTELLEN



OVERZICHTSPAGINA

EXPERIMENTEREN, EVALUEREN, BIJSTELLEN

- Wees er van bewust dat het in essentie gaat om gedragsverandering. Dat kost tijd.
- Evalueer in Directie/MT ieder kwartaal hoe het gaat.
- Reflecteer op eigen gedrag, vraag ook zelf feedback. Geef zo het voorbeeld.
- Communiceer daar over: dit gaat goed, dit kan beter. Maak zo het vragen en delen van feedback normaal.
- In grotere organisaties: laat managers in 'intervisie' van elkaar leren en evalueren
- Betrek teams en medewerkers, evalueer ieder kwartaal hoe het gaat.
- Houd het onderwerp op de agenda, communiceer, stel afspraken bij indien nodig



1) VAN VISIE EN ORGANISATIE NAAR UITVOERING



OVERZICHTSPAGINA

Functie en inrichting kantooromgeving

Bespreek in Directie/MT, op basis van de visie op en organisatie van hybride werken:

- De inrichtingseisen voor het kantoor. Denk aan vergaderruimte, concentratieplekken, ontmoetingsplekken. Wat vragen de werkprocessen? Houd ook rekening met het ontvangen van externen.
- Bepaal hoeveel individuele werkplekken er gemiddeld nodig zijn. Stel dat medewerkers gemiddeld 3 van 5 dagen op kantoor zijn, betekent dat ook een norm van 60%? Hoeveel flexibiliteit is er nodig.
- Bedenk ook of medewerkers op andere plekken dan thuis of kantoor kunnen werken.
- Zijn er mogelijkheden om een kantoor met andere organisaties te delen?
- Neem bij voorkeur een gespecialiseerd bureau in de arm voor advisering en ontwerp
- Stem vroegtijdig af met de medezeggenschap, er kan sprake zijn van instemmingsplicht.

Uitgangspunten voor regelingen

Bespreek in Directie/MT, op basis van de visie op en organisatie van hybride werken, welke uitgangspunten leidend moeten zijn voor vast te stellen regelingen

- Hoe willen we omgaan met de bescherming van data en privacy. Dat gaat niet alleen over bescherming tegen phishing, malware etc maar kan bijvoorbeeld ook gaan over afspraken m.b.t. werken in publieke ruimtes of de trein
- Hoe willen we borgen dat mensen veilig en gezond werken? Dat gaat mogelijk verder dan de traditionele standaarden voor arbeidsomstandigheden. Denk aan afspraken m.b.t. bereikbaarheid buiten 'normale werktijden'. Het kan ook gaan om afspraken over het gebruiken van een mobiel in het verkeer: wel okay voor kort telefonisch contact, niet voor vergaderingen?
- Wat betekent onze visie en missie voor de manier waarop we woon-werkverkeer vergoeden? Is vitaliteit een belangrijk principe, of duurzaamheid, hoe vertaalt zich dat dan in stimulansen voor de wijze van vervoer?

ICT-faciliteiten

Bespreek in Directie/MT, op basis van de visie op en organisatie van hybride werken:

- Aan welke eisen moet de ICT voldoen. Wat vragen de werkprocessen? Heeft iedereen een laptop en/of mobiel nodig? Welke software is standaard nodig, welke specialties?
- Zijn er regelmatig 'hybride vergaderingen', d.w.z. een aantal mensen op kantoor en een aantal vanuit huis. Is de techniek daar op ingericht of is dat niet per se nodig.
- Welke extra faciliteiten hebben medewerkers nodig om thuis veilig en gezond te werken? Denk aan laptopverhogers, een extra beeldscherm, extra toetsenbord, headset etc

Aandachtspunten voor woon-werkverkeer en thuiswerken

Bespreek in Directie/MT, op basis van de visie op en organisatie van hybride werken, welke uitgangspunten leidend moeten zijn voor vast te stellen regelingen.

Woon-werkverkeer en thuiswerken (waar-je-werkt-regeling). [VOORBEELDEN →](#)

- Is er aanleiding om positief af te wijken van de minimum-regeling in de CAO Sport? Kan een betere regeling bijdragen aan een aantrekkelijk werkgeversprofiel?
- Wat is de optimale mix van op kantoor werken en thuiswerken? En wat past daar dan bij?
- Bij (gemiddeld) vaste patronen kan een vaste vergoeding nog steeds een goede optie zijn
- Bij flexibele patronen ligt een vergoeding gebaseerd op het werkelijk aantal dagen per week thuiswerken / reizen naar de werkplek voor de hand
- Bepaalt de medewerker het vervoermiddel (OV, auto, fiets, ook in combinaties) of zijn er beperkingen? Als er vrije keuze is, wel of niet stimulansen inbouwen voor duurzame vormen van vervoer?
- Faciliteiten voor thuiswerken
- Welke ICT-faciliteiten krijgt de medewerker standaard ter beschikking gesteld (laptop, telefoon etc.). Is er reden om meer dan dat te doen: bijv. laptopverhogers, een extra beeldscherm, extra toetsenbord, headset
- Wordt kantoormeubilair ter beschikking gesteld of is er een budget dat kan worden benut
- Hoe wordt de verantwoordelijkheid m.b.t. Arbo geregeld?

2) OVERLEG MET MEDEZEGGENSCHAP



OVERZICHTSPAGINA

OP WELKE WIJZE OMGAAN MET DE MEDEZEGGENSCHAP

Algemene uitgangspunten

- Het vroegtijdig betrekken van het medezeggenschapsorgaan (of daar waar relevant: vakorganisaties) is van groot belang voor het draagvlak van het beleid en de implementatie ervan. Transparantie draagt bij aan vertrouwen, wees daar consistent in.
- De visie op hybride werken en de algemene kaders kunnen desgewenst worden vastgelegd in een protocol dat met de medezeggenschap wordt besproken. Dat heeft dan geen formele status op grond van de Wet op Ondernemingsraad, maar kan wel een ankerpunt zijn voor advies- en instemmingsverzoeken.
- Het verdient aanbeveling om onderwerpen ter instemming of advies zoveel mogelijk 'gebundeld' voor te leggen aan de medezeggenschap. Wanneer onderwerpen los worden voorgelegd, kan de samenhang tussen visie en uitvoering verloren raken. Dit onderstreept het belang om de medezeggenschap in een zo vroeg mogelijk stadium te informeren en te betrekken bij het maken van keuzes.

Adviesplichtige onderwerpen

De onderwerpen die onderdeel zijn van hybride kunnen adviesplichtig zijn. Denk aan:

- Wijziging van de plaats waar het kantoor is gevestigd.
- Belangrijke investeringen of technologische voorzieningen. Dit kan dus bijvoorbeeld gaan over huisvesting en ICT-voorzieningen.
- Onderwerpen met een financieel karakter zoals een thuiswerkvergoeding of het verstrekken van kantoormeubilair of apparatuur.

Instemmingsplichtige onderwerpen

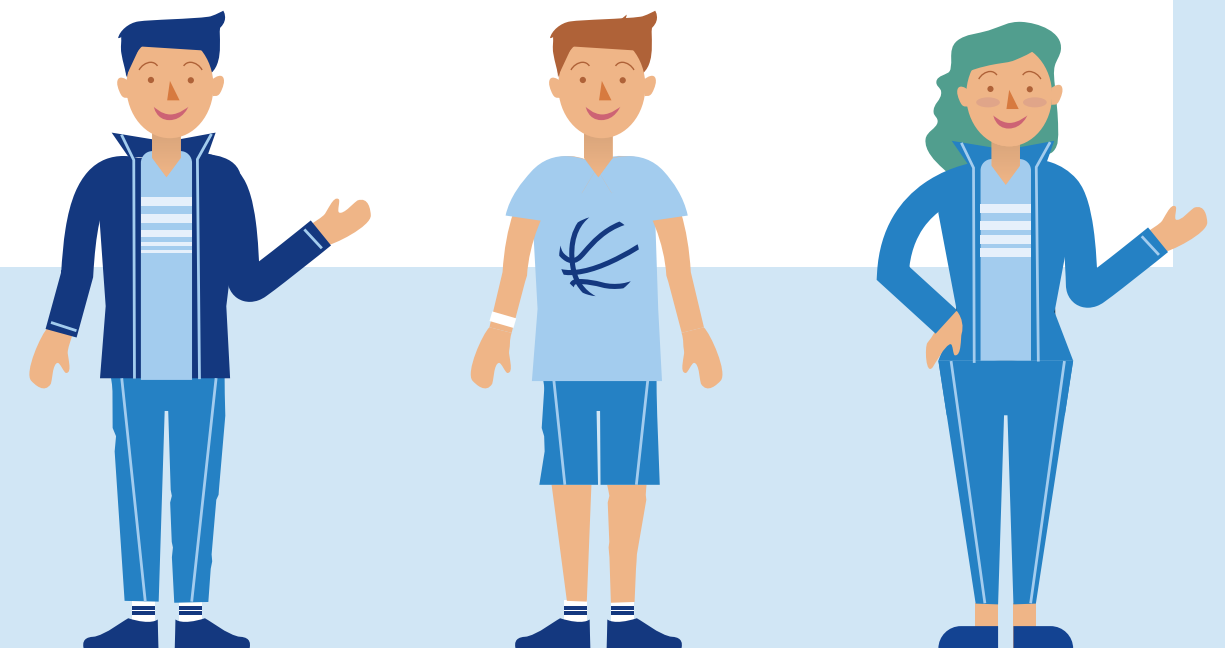
De onderwerpen die onderdeel zijn van hybride kunnen instemmingsplichtig zijn. Denk aan regelingen op het gebied van:

- Arbeidsomstandigheden, zoals de risico-inventarisatie en -evaluatie
- Arbeids- en rusttijden
- Werkoverleg
- Verwerken van en beschermen van de persoonsgegevens van medewerkers

Nota bene: indien u een adviesopdracht verstrekt aan een externe deskundige m.b.t. instemmingsplichtige onderwerpen, moet u de medezeggenschap daarover zo snel mogelijk informeren.

Externe expertise

In bepaalde situaties heeft de medezeggenschap het recht een externe adviseur in te huren. Los van de vraag of dit recht in een specifieke casus wel of niet bestaat, kan het zinvol zijn de OR hiervoor een budget te geven. Dat kan de kwaliteit van de advisering ten goede komen.



3) ADMINISTRATIE EN EXTERNE DIENSTVERLENERS



OVERZICHTSPAGINA

Algemene uitgangspunten

- Zorg voor een totaaloverzicht van onderwerpen die impact hebben op de administratie
- Voor welke van die systemen is support van externe dienstverleners nodig
- Bepaal de prioriteiten. First things first, niet alles kan en moet tegelijk.

Welke onderdelen van de administratie zijn relevant

- Personeels- en salarisadministratie
- Arbeidsomstandigheden
- ICT-systemen
- Etc.

Externe dienstverleners

- Vind het wiel niet opnieuw uit: benut het netwerk van de WOS om te leren van en met elkaar
 - Waar zijn anderen tegenaan gelopen: wat werkte goed, wat was lastig?
 - Hoe was de kwaliteit van het ingeschakelde bureau?
 - Hoe was de prijs/kwaliteit verhouding?

4) CONTINUÏTEIT BORGEN



OVERZICHTSPAGINA

De impact van hybride werken

De invoering van hybride werken heeft flinke impact. En een belangrijk aandachtspunt is: in essentie gaat het om gedragsverandering. En om de omgeving die dat ondersteunt, de faciliteiten die het mogelijk maken om zo te werken. Dus gaat het om vragen als:

- Hoe maken mensen met elkaar de goede keuzes: welke activiteit doe ik het beste op welke plek, samen met wie, wanneer?
- Hoe houden we verbinding met elkaar, niet alleen binnen het eigen team maar ook met collega's uit andere teams.
- Hoe zorgen we dat nieuwe medewerkers wegwijs worden in een hybride werkende organisatie, wat doen we aan 'onboarding'?
- Hoe werken we samen in projecten, wat doen we dan fysiek samen, wat kan online samen, wat kan op afstand alleen.
- Is de kantooromgeving geschikt voor de activiteiten die we bij voorkeur op kantoor doen
- Draagt de kantooromgeving bij aan verbinding, is het de plek waar mensen elkaar graag ontmoeten
- Zijn de ICT-faciliteiten op orde, ondersteunen ze het hybride werken. Is de veiligheid van ICT-systemen geborgd

Houd de vinger aan de pols

Omdat het gaat om gedragsverandering, kost een succesvolle invoering van hybride werken per definitie tijd. Het kost tijd voordat nieuwe patronen een goede routine worden. Het kost tijd om te ontdekken of de kantooromgeving en de ICT op orde is. Daarom is het zo belangrijk om pro-actief de vinger aan de pols te houden. Bij managers, bij medewerkers, bij medezeggenschap. En ook bij externe relaties. Dat draagt bij aan continue bewustwording, aan continue verbetering.

Borging in de driehoek HR/ICT/Facilitair

- Omdat het in de kern gaat om de optimale afstemming van gedrag, ICT en de plek van werk, is het belangrijk continuïteit in die driehoek te borgen. Beleg als het kan daar de gedeelde verantwoordelijkheid.
- Betrek teams en medewerkers, evalueer zeker het eerste jaar ieder kwartaal hoe het gaat.
- Communiceer daarover, wees helder over wat goed gaat en stel bij op de punten waar het beter kan en moet.



COMBINATIE THUISWERKVERGOEDING EN WOON-WERKVERKEER



OVERZICHTSPAGINA



WAT IS ER TE DOEN

Aanleiding voor een nieuwe regeling?

De invoering van een onbelaste vergoeding van € 2,- per thuiswerkdag, kan aanleiding zijn om de huidige regeling voor woon-werkverkeer te heroverwegen. Zie ook artikel 48 CAO Sport. Daarin kunnen ook stimulansen worden ingebouwd voor 'duurzaam gedrag', bijvoorbeeld door voor lopen/fietsen naar en van het werk een betere vergoeding te geven. De vormgeving van de regeling hangt ook af van de mate waarin werkpatronen stabiel zijn:

- is de standaard bij een 5-daagse werkweek 3 dagen op kantoor en 2 dagen thuis, dan kan in principe een vaste maandelijkse vergoeding worden verstrekt;
- is het werkpatroon zeer flexibel, dan ligt een vergoeding op declaratiebasis voor de hand, al dan niet ondersteund door een app zoals [Reisbalans](#).

Hieronder een voorbeeld voor deze twee mogelijkheden. De WOS kan u voorzien van ondersteuning bij de vormgeving van een nieuwe regeling.

Voorbeeld conform 'Belastingplan 2022'

- Vast patroon kantoor/thuis (gemiddeld)
- Gecombineerde vaste vergoeding
- bij 5 daagse werkweek, woon-werkafstand 20 km
 - thuiswerken € 2,- per dag
 - reiskosten € 0,19 per km

Voorbeeld 'duurzame flexibiliteit'

- Keuzevrijheid / flexibiliteit
- Stimulans op duurzaam gedrag
 - OV 2e klasse volledig vergoed
 - fiets/lopen € € € - iedere km vergoed
 - auto € - eerste 10 km niet vergoed

VRAGEN OF ADVIES?



WIJ HELPEN U GRAAG:

WERKGEVERS IN DE SPORT
EMAIL: INFO@SPORTWERKGEVER.NL

De Routekaart is ontwikkeld in samenwerking met:

