

Hybride werken in het WO

Den Haag, juni 2021

Sean Stevenson
Simon Cornel
Sybren Hindriks

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
1.1	Onderzoeksopdracht	1
1.2	Leeswijzer.....	2
1.3	Definitie.....	2
1.4	Uitgangspunten	2
1.5	Afbakening.....	2
1.6	Denkraam	3
2	Cultuur & sociale afspraken	4
2.1	Academische gemeenschap	4
2.2	Fysieke aanwezigheid	4
2.3	Ontmoeting.....	5
2.4	Rol en taakgericht werken	5
2.5	Een meer persoonlijke aanpak	6
2.5.1	Zeggenschap.....	6
2.5.2	Medezeggenschap	6
2.5.3	Maatwerkafspraken	6
2.6	Werken aan vitaliteit en productiviteit	7
2.7	Werk-privé-balans	7
2.7.1	Thuiswerken.....	8
2.7.2	Oog voor welzijn van medewerkers	8
2.8	Duurzame inzetbaarheid	9
2.8.1	Middelen	9
2.8.2	Gedrag.....	9
2.8.3	Bereikbaarheid en beschikbaarheid.....	9
2.8.4	Inspelen op inclusiever samenwerken	10
2.9	Persoonlijke ontwikkeling	11
2.9.1	Afspraken over vergaderen	11
2.9.2	Hybride vergaderen.....	12
2.10	Universitaire zorgstructuur in positie brengen	12
3	Formeel beleid & regels.....	14
3.1	Leiding geven op afstand	14
3.2	On-campus werken	14

3.2.1	Hybride plekken	15
3.2.2	Flexplekken	15
3.2.3	Werkplekdelen	15
3.3	Roostering en personele bezetting.....	15
3.4	Het nieuwe werken	17
3.5	Arbo-controle	18
3.6	Verantwoorden van werkresultaten	18
3.7	Productiviteit.....	19
3.7.1	Prestatiemanagement.....	19
3.7.2	Risicomanagement	20
3.8	Werken aan transformatie en innovatie	20
3.9	Introduceren van hybride werken	21
3.9.1	Transitieproces	21
3.9.2	Evalueren.....	21
3.10	Technologie en faciliteiten.....	22
3.10.1	Plaats- en tijd-onafhankelijk	22
3.10.2	ICT-ondersteuning	22
3.10.3	Faciliteiten	22
3.10.4	Physical distancing	23
4	Conclusie.....	24
4.1	Kaders	24
4.2	Richtsnoeren voor samenwerkende teams	26
4.3	Dialogstarters	26
4.4	Voorbeeldmatrix.....	28
4.5	Literatuurlijst	28

1 *Inleiding*

De pandemie heeft een grote invloed op de manier waarop we werken. Corona heeft bepaalde ontwikkelingen in het WO versneld, zoals digitaal vergaderen. Ook zijn er nieuwe ontwikkelingen geïntroduceerd, zoals het vanuit huis uitvoeren van werkzaamheden die altijd op de campus werden gedaan. Hierdoor zijn nieuwe kansen en mogelijkheden ontstaan, maar ook nieuwe uitdagingen voor zowel werkenden als werkgevers in het WO.

Een belangrijke ontwikkeling die wordt versneld door Corona is *hybride werken*: het deels op afstand vanuit een andere locatie samenwerken met collega's en deels fysiek on-campus samenwerken. Deze hybride combinatie van fysiek en digitaal samenwerken, kan straks voor veel werkenden de nieuwe modus worden, als iedereen weer een aantal dagen per week naar werk kan gaan. Dit vraagt om passende afspraken tussen medewerkers onderling, binnen teams en met leidinggevenden. Bij deze afspraken vormt een groot aantal op zichzelf staande regelingen op juridisch, arbo, ict, financieel en fiscaal gebied reeds het uitgangspunt. Er is momenteel echter nog geen overkoepelende visie op hybride werken voor het WO waarmee dit op grote schaal en voor een ieder op prettige wijze uitvoerbaar wordt.

1.1 *Onderzoeksopdracht*

De werkgroep Arbeidsvoorwaarden van de cao-tafel Nederlandse Universiteiten wil de sector ondersteunen bij het vormgeven van werk ná de Corona-pandemie, zodat zowel werkgevers als werknemers samen en onderling op basis van duidelijke kaders de dialoog kunnen voeren over hybride werken. De onderzoeksvraag is: *Welke afspraken en randvoorwaarden rond hybride werken zijn relevant voor het WO en hoe kan de sector deze adresseren?*

Dit rapport beoogt een beeld te schetsen van werken na de Corona-pandemie, als de meeste mensen gevaccineerd zijn en medewerkers weer op basis van vrijwilligheid kunnen besluiten om al dan niet thuis, op kantoor of elders samen te werken. Het doel is om de belangrijkste randvoorwaarden te schetsen waarmee hybride werken in het wo op een gezonde, fijne en effectieve wijze kan worden ingericht. Niet iedereen zal hybride kunnen of willen werken. Er is ook geen pakket maatregelen dat voor iedereen dé oplossing biedt. Hybride werken vraagt om ruimte voor individueel maatwerk, met aandacht voor de verschillende wensen en mogelijkheden van werkenden in het wo.

Opzet:

- a) *Verkenning van de kansen en uitdagingen*
Welke kansen en uitdagingen brengt deze nieuwe realiteit met zich mee voor verschillende groepen?
- b) *Hoe kan hybride werken gefaciliteerd worden*
Op basis van literatuur en groepsinterviews wordt beschreven hoe hybride werken gefaciliteerd kan worden, aan de hand van concrete handvatten voor het maken van maatwerkafspraken binnen teams en tussen leidinggevenden en werkenden onderling.

Interviews:

Voor dit onderzoek is in groepsverband gesproken met de HR-directeuren van zeven verschillende universiteiten, daarnaast is er op individuele basis gesproken met leden van de medezeggenschap van zeven universiteiten. Ook hebben twee gesprekken plaats gevonden met beleidsverantwoordelijken werkzaam aan een universiteit. De onderzoekers zijn alle geïnterviewden zeer erkentelijk voor hun tijd en openheid.

1.2 Leeswijzer

Dit rapport richt zich op alle type medewerkers, zowel wetenschappelijk als onderwijsondersteunend personeel, ongeacht contracttype. Vanuit de aard van de werkzaamheden zijn er echter ook medewerkers die niet of nauwelijks thuis kunnen werken. Dit betekent dat elke afweging steeds op individueel niveau in overleg met collega's en leidinggevende plaats zal moeten vinden, gegeven de individuele omstandigheden, wensen en mogelijkheden. Bij de implementatie van nieuw beleid is het belangrijk dat er geen rechtsongelijkheid ontstaat tussen verschillende groepen in de voor hen beschikbare voorzieningen, extra middelen en beloning.

1.3 Definitie

Hybride werken (ook wel *blended* werken) is een combinatie van op de werkplek samenwerken (on-campus) en vanuit een andere locatie samenwerken (online). Het vanuit een andere locatie werken via het internet wordt ook wel *remote* werken of telewerken genoemd. De combinatie van zowel online werken en fysiek on-campus werkzaam zijn wordt hybride werken genoemd. Hybride werken biedt de flexibiliteit om plaats-onafhankelijk als ook soms tijdsafhankelijk samen te werken met collega's. Het plaats- en tijdsafhankelijk werken wordt in de praktijk beperkt door de werkvereisten, de beschikbaarheid van collega's en de bestaande voorzieningen.

Verskillende vormen van hybride werken:

- Hybride als: individu die een deel van de tijd op de campus werkt en een deel via internet samenwerkt.
- Hybride als: team waar een aantal teamleden fysiek aanwezig is en een aantal via internet deelneemt.
- Hybride als: werkzaamheden die deels geautomatiseerd worden uitgevoerd en deels mensenwerk zijn.

1.4 Uitgangspunten

Hybride werken is niet iets dat ons overkomt, het is geen onvermijdelijke ontwikkeling zoals een pandemie. Hybride werken is een weloverwogen keuze die gemaakt kan worden als de Corona-maatregelen zijn opgeheven en iedereen op basis van vrijwilligheid kan besluiten al dan niet online of on-campus te werken. Dit onderzoek gaat er daarom ook van uit dat hybride werken op een gecontroleerde weloverwogen wijze wordt ingevoerd, zodat het de kwaliteit en effectiviteit van het primaire proces niet ondermijnt. De volgende uitgangspunten staan steeds centraal:

1) Welzijn van medewerkers

- o **Fysiek:** werk is optimaal afgestemd op gezondheid, vaardigheden en persoonlijke situatie
- o **Mentaal:** een optimale werk-privé balans, met autonomie, regelruimte en weerbaarheid
- o **Inzetbaarheid:** werken biedt duurzame ontwikkeling, kennisdeling en carrièreperspectief

2) Succes van de organisatie

- o **Aantrekkelijke werkplek:** huisvesting en ict-middelen om met plezier samen te werken
- o **Effectief kwaliteit leveren:** betekenisvol werk, dat zowel van kwaliteit is als effectief is
- o **Medewerker-betrokkenheid:** betrokken medewerkers met een gedeelde missie en visie

1.5 Afbakening

Hybride werken beïnvloedt zeer veel aspecten, maar veel zaken blijven ook hetzelfde. In dit onderzoek is specifiek gekeken naar waar hybride werken het werken aan de universiteit verandert, en welke kansen er liggen om beter en gezonder te werken. In het onderzoek is niet specifiek gefocust op het hybride uitvoeren van bepaalde taken, zoals onderzoek doen of onderwijs geven, maar richt zich op het goed organiseren van het hybride samenwerken in algemene zin binnen de universitaire organisatie. De kennis en mogelijkheden rondom digitaal onderzoek doen en digitaal onderwijs geven ontwikkelen zich snel. Tegelijkertijd blijft de universitaire organisatie een samenwerking tussen collega's die, al dan niet gedeeltelijk, fysiek aanwezig zijn om samen te werken. Die onderlinge samenwerking is de focus van dit onderzoek.

1.6 Denkraam

Om relevante aspecten die van belang zijn voor hybride samenwerken te identificeren, is onderstaand denkraam gebruikt. Hiermee zijn *kansen*, *uitdagingen* en *oplossingsrichtingen* voor hybride werken geïdentificeerd. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen *werkcultuur & sociale afspraken*, *formeel beleid & regels* en *randvoorwaarden*. Om te voorkomen dat elk onderwerp (zoals Leiderschap of Thuiswerken) wordt opgeknipt wordt in 9 verschillende deelaspecten verspreid door het rapport, is de informatie in het rapport geclusterd per onderwerp. Het denkraam is niet uitputtend maar slechts gebruikt om deelaspecten van hybride werken te identificeren en structureren.

	<i>cultuur & sociale afspraken</i>	<i>formeel beleid & regels</i>	<i>randvoorwaarden</i>
<i>Kansen</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) Academische gemeenschap b) Rol en taakgericht kiezen voor een werkplek c) Ruimte voor een meer persoonlijke aanpak d) Werken aan vitaliteit en productiviteit e) Werken aan transformatie en innovatie f) Combineren van werk- en (mantel)zorgtaken g) Inspelen op inclusiever samenwerken 	<ul style="list-style-type: none"> a) Afstemming tussen werk-privé b) Meer regelruimte en autonomie c) Meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid d) Synchroon en asynchroon werken e) Digitalisering van de werkprocessen f) Onboarding en reboarding van medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> a) Flexibiliteit in tijd + plaatsafhankelijk werken b) Standaardisatie en simplificatie van processen c) Efficiënter werken d) Nieuwe systemen e) Hybride werk(plek)concepten f) Digitale werkomgevingen g) Vindbaarheid van collega's en ruimtes h) Verschillende soorten werkplekken
<i>Uitdagingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> h) Organisatiecultuur en -identiteit i) Oog voor welzijn van medewerkers j) Waarborgen van de betrokkenheid k) Werken aan teamgevoel en sociale netwerken l) Beperken van ongewenste omgangsvormen m) Universitaire zorgstructuur in positie brengen 	<ul style="list-style-type: none"> g) Leidinggeven op afstand h) Formaliseren van gezamenlijkheid i) Afbakening van de werkdag en werkweek j) Als alleen de uitkomst verantwoord hoeft te worden, blijft het proces en hoe men samen werkt onderbelicht (team/erkennen-waarden) 	<ul style="list-style-type: none"> i) Faciliteren thuiswerkomgeving j) Waarborgen van de professionele autonomie k) Voorkomen van verlies van gevoelige informatie l) Overdaad aan informatie: zorgen voor overzicht m) Grotere afhankelijkheid van ict-systemen n) Samenwerking tussen HR, IT en gebouwbeheer
<i>Oplossingsrichtingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> n) Gedeelde waarden en duidelijke missie o) Organiseren van sociaal contact p) Afspraken over vergaderen q) Afspraken over kennisdeling 	<ul style="list-style-type: none"> k) Formaliseren van de grens tussen werk-privé l) Verantwoorden van werkresultaten m) Roostering en personele bezetting 	<ul style="list-style-type: none"> o) Inventariseren van de digitale infrastructuur p) Stabiele, flexibele systemen en ruimtes

2 Cultuur & sociale afspraken

In reactie op de corona-maatregelen hebben universiteiten het vermogen laten zien zich razendsnel aan te kunnen passen. Medewerkers van alle Nederlandse universiteiten schakelden bijna volledig over op werken vanuit huis, met alle uitdagingen van dien. Deze verschuiving brak met het idee dat je fysiek op de campus moest zijn om effectief in de behoeften van de universitaire gemeenschap te voorzien. Maar wellicht is dit juist mogelijk geweest omdat er sprake is van een universitaire gemeenschap, die zich kenmerkt door een hoge mate van betrokkenheid, verantwoordelijkheidsgevoel en inventiviteit. Deze gemeenschap komt echter ook steeds meer onder druk te staan, des te langer de Corona-maatregelen duren. De consequenties van verplicht thuiswerken zijn groot gebleken, voor zowel studenten als voor medewerkers. Werkdruk was voor Corona al een belangrijke opgave en is door de Corona-maatregelen alleen maar toegenomen. Dit maakt de inrichting van een duurzame hybride werkmodus aan de universiteit extra relevant en roept de volgende vragen op:

Wat betekent het om een universitaire gemeenschap te zijn en hoe kan deze worden onderhouden in een situatie waar fysieke aanwezigheid niet langer vanzelfsprekend is?

2.1 Academische gemeenschap

Werken aan de universiteit wordt gekenmerkt door het samen werken aan het opleiden van kritische studenten en promovendi, samen werken aan onafhankelijk onderzoek en de ontwikkeling van nieuwe kennis die bijdraagt aan het maatschappelijk belang. Dat was zo in 1575 bij de oprichting van de eerste Nederlandse universiteit en dat zal ook zo blijven in een nieuwe hybride context. Door de Coronacrisis is vanuit huis werken in een stroomversnelling geraakt. Omdat het afgeraden werd om naar werk te gaan, was het noodzakelijk om zo veel mogelijk online te doen en te zorgen dat de online voorzieningen ook goed werkten. Gedurende de lockdown is thuiswerken de norm geweest. Alleen wanneer dit noodzakelijk was kon er op kantoor worden gewerkt. Nu de Coronamaatregelen worden versoepeld, is de verwachting dat een belangrijk deel van de werkenden in het wo weken één dag of een aantal dagen thuis of elders wil blijven werken, gecombineerd met een aantal dagen per week on-campus werk.

De academische gemeenschap bestaat bij de gratie van fysieke ontmoeting en uitwisseling op de campus, niet alleen gericht op de overdracht van kennis, maar ook op het delen van vertrouwen, voorbeeldgedrag, normen en waarden. Deze minder tastbare uitwisseling vraagt om fysieke nabijheid en blijft ook in een hybride context essentieel voor de ontplooiing en ontwikkeling van iedereen die onderdeel is van de academische gemeenschap. Natuurlijk zijn digitale ontmoetingen en online gemeenschappen tegenwoordig gemeengoed, maar de basis van het bestaan en **de basis van werken aan de universiteit bestaat uit fysieke aanwezigheid**. Ook als een steeds groter deel van het bestaan zich online afspeelt, misschien wel juist nu een steeds groter deel zich online afspeelt, wordt fysieke aanwezigheid en wat zich nog op de campus afspeelt alleen maar belangrijker.

2.2 Fysieke aanwezigheid

Digitaal samenwerken kent verschillende beperkingen, die het lastig maken om elkaar optimaal te leren kennen, vertrouwen op te bouwen en kennis te delen. Zo biedt een beeldscherm slechts een beperkte indruk van iemands non-verbale communicatie. Het scheelt dan heel veel als je de non-verbale communicatie van de ander al goed kent uit het verleden, waardoor je het beperkte beeld van de ander op het scherm beter kan interpreteren. Maar naar verloop van tijd zal het steeds vaker voorkomen dat er nog nooit fysiek is kennism gemaakt, dan wordt het al helemaal lastig om het beeld op het scherm goed te interpreteren. Ook speelt mee dat een beeldscherm opgenomen kan worden, of iemand mee kan kijken zonder in beeld te zijn. Dit maakt communiceren via een beeldscherm fundamenteel anders dan fysiek communiceren.

Voor sommige werkzaamheden maakt een beperkt beeld van non-verbale communicatie minder uit. Maar juist daar waar **kennisoverdracht** en **waarheidsvinding** centraal staan, is het essentieel om een vertrouwensband op te kunnen bouwen, in vertrouwen te kunnen communiceren en elkaar zo goed mogelijk te begrijpen. Bijvoorbeeld om te zien of de andere iets wel echt goed begrepen heeft of dat er wellicht toch nog vragen zijn. Lichaamstaal en subtiele intonatie verraden bijvoorbeeld wat iemand extra belangrijk vindt, minder belangrijk

vindt of zelfs ironisch of sarcastisch heeft bedoeld. Veel onderwerpen die onderzocht of onderwezen worden, zijn pas echt duidelijk aan de hand van voorbeelden uit de praktijk. Deze voorbeelden zijn niet altijd geschikt om te delen via een scherm of opname, omdat ze tijdelijke zeggingskracht hebben of gevoelige informatie bevatten.

2.3 Ontmoeting

Daarom is het onontbeerlijk voor de betrokkenheid, motivatie en effectiviteit van elk team dat er ook fysieke ontmoetingen kunnen plaatsvinden. Uitzonderingen komen natuurlijk altijd voor, bijvoorbeeld als iemand niet anders kan dan tijdelijk digitaal meewerken binnen een team. Voor een academische gemeenschap is bijeen komen op de campus essentieel, waarbij overal waar dat mogelijk en wenselijk is er ook vanuit thuis of elders gewerkt kan worden. Zoals de arbeidstijdenwet medewerkers de vrijheid geeft om de hoeveelheid werkuren aan te passen, zolang dat bedrijfseconomisch verantwoord is, zouden medewerkers ook de vrijheid kunnen krijgen om deels thuis te werken, zolang dat bedrijfseconomisch verantwoord is. Voor sommige functies is dat erg lastig, bijvoorbeeld voor een portier of beveiliging, maar voor veel functies zou dit mogelijk moeten kunnen zijn.

2.4 Rol en taakgericht werken

Het vertrekpunt van dit onderzoek is de behoefte en wens van de medewerker zelf. Elke medewerker heeft een eigen rol binnen de academische gemeenschap, met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Vanuit dat perspectief wordt naar het vraagstuk van hybride werken gekeken en uitgewerkt wat hybride werken vraagt van medewerkers, de organisatie en de sector als geheel.

Niet iedereen beschikt over een thuissituatie die zich leent om langdurig geconcentreerd te werken, ook is het samen - werken voor sommigen een doorslaggevende reden om naar werk te gaan. De campus blijft daarom cruciaal als plek voor sociale interactie en dialoog: een plek die ontmoetingen biedt die uitdagen en inspireren, maar die ook rustige ruimtes biedt voor gericht leren en onderzoek. Naast de fysieke campus maakt de virtuele campus in de vorm van digitale samenwerkingsmogelijkheden de universiteit alomtegenwoordig. Het biedt kansen om de toegankelijkheid en inclusiviteit van de universiteit te vergroten, zodat iedereen deel kan nemen en bij kan dragen aan onderwijs en onderzoek. Door de samenwerking en afstemming tussen de fysieke en digitale campus te versterken, kunnen innovatieve manieren ontstaan om de universitaire missie te vervullen.

Voor de combinatie van zowel fysiek als online samenwerken zijn zowel voordelen als nadelen gevonden in de literatuur. Een belangrijk voordeel van hybride werken is dat het meer flexibiliteit biedt, zowel qua waar je werkt als wanneer je werkt. Uit een survey afgenomen in 88 landen gaf ruim 83% van de werkenden aan dat thuiswerken hen in staat stelde om productief te werken. Toch ontstaan er ook nieuwe uitdagingen door het hybride werken. Zo wordt het onderscheid tussen werk en privé vager en zijn de thuiswerkvoorzieningen niet bij iedereen toereikend. Ook voelen werknemers zich minder verbonden met hun werk en eist het vele kijken naar een scherm zijn tol.

Een grote meerderheid van werkenden wilt een combinatie van thuis en op locatie werken, maar wel in verschillende mate: uit onderzoek van TNO blijkt dat ruim een kwart grotendeels of volledig op de campus wil werken, terwijl ruim een kwart graag grotendeels vanuit huis wil blijven werken. Dit is sterk afhankelijk van de rollen en taken die medewerkers vervullen, maar ook van de persoonlijke omstandigheden en persoonlijke voorkeur en karakter.

Voor werkenden is het de opgave om te kijken welke activiteiten zij beter on-campus of juist thuis of elders online zouden kunnen uitvoeren, gegeven de thuissituatie en de eigen voorkeuren en karaktereigenschappen.

Voor universiteiten is het van belang om criteria vast te stellen over welke werkzaamheden echt alleen op de campus kunnen plaatsvinden (bijvoorbeeld omdat fysieke aanwezigheid essentieel is voor de taakuitoefening) zodat deze criteria gebruikt kunnen worden in het gesprek tussen medewerkers, leidinggevend en teams.

Voor teams is het van belang om te beoordelen welke teamzaken beter digitaal uitgevoerd kunnen worden (zo kunnen bepaalde vergaderingen juist helemaal online het effectiefst plaatsvinden) en welke teamzaken vragen om de fysieke aanwezigheid van het hele team.

2.5 Een meer persoonlijke aanpak

Hybride werken biedt flexibiliteit. Maar elke vorm van flexibiliteit leunt op bepaalde zekerheden. Bijvoorbeeld, een goed overzicht van alle taken biedt de flexibiliteit om te kiezen wat prioriteit heeft. Of, om snel en flexibel informatie terug te kunnen vinden is de structuur van een opgeruimde (digitale) werkplek nodig. Zonder een bepaalde mate van orde is het niet mogelijk om flexibel te zijn. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen **Wat** voor orde er nodig is en **Hoe** die orde dan wordt ingericht.

2.5.1 Zeggenschap

Elke organisatie denkt actief na over **wat** voor afspraken er nodig zijn om georganiseerd te kunnen werken, van oudsher bepaalt de organisatie ook **hoe** die afspraken er dan precies uit komen te zien. Hybride werken biedt medewerkers en teams echter meer ruimte om zelf in te vullen **hoe** die afspraken er dan uit komen te zien. Maar dat betekent niet dat hybride werken betekent dat alles maar over gelaten kan worden aan teams en medewerkers: 'Maak zelf onderling maar de afspraken die je nodig acht om goed samen te kunnen werken.' Die aanpak leidt tot onduidelijkheid en onzekerheid, wat juist het maken van afspraken ondermijnt. De organisatie blijft verantwoordelijk voor het beantwoorden van de vraag **wat** voor afspraken er minimaal nodig zijn om goed samen te kunnen werken. Dit rapport beoogt een overzicht te geven van wat voor afspraken dit kunnen zijn. Het is echter aan het bestuur en de medezeggenschap van elke universiteit om in samenspraak te bepalen:

- o wat voor **afspraken** nodig zijn om goed hybride samen te kunnen werken;
- o wat voor **kaders** de universiteit daarbij voor iedereen hanteert en waarom dit zo is;
- o wat voor **richtsnoeren, tijd** en **begeleiding** leidinggevendens krijgen om goede afspraken te maken.

2.5.2 Medezeggenschap

Het is van belang dat de medezeggenschap wordt betrokken bij het denken over hybride werken. Dat er steeds meer maatwerkafspraken op teamniveau kunnen worden gemaakt, betekent niet dat de rol van de medezeggenschap minder belangrijk wordt. Maar de rol verandert wel. Enerzijds omdat de Ondernemingsraad, Universiteitsraad en elk ander medezeggenschapsorgaan zelf ook onderhevig kan worden aan hybride werken, met vraagstukken ten aanzien van vergaderen, contact onderhouden met de achterban, of het bewaren van informatie uit verschillende soorten digitale samenwerkingstools voor toekomstige raadsleden. Hier zal de medezeggenschap nieuwe afspraken over moeten maken, zowel onderling als met het bestuur. Anderzijds, als teams meer zeggenschap krijgen over hoe zij samenwerken, dan vraagt dat van de medezeggenschap om nieuw beleid te toetsen op de mate waarmee teams en de individuele teamleden ook daadwerkelijk goed invulling kunnen geven aan deze nieuwe zeggenschap. Daarbij gaat het ook om bovenstaande aspecten: wat voor afspraken zijn nodig om goed samen te kunnen werken in een hybride setting, zijn de kaders waarbinnen die afspraken gemaakt moeten worden wel duidelijk en uitlegbaar, wat voor richtsnoeren gelden voor het maken van die afspraken, is er voldoende tijd voor beschikbaar, en is er voldoende begeleiding voor leidinggevendens?

2.5.3 Maatwerkafspraken

Het maken van afspraken over hoe er wordt samengewerkt in een hybride werkomgeving vraagt tijd, een open gesprek en de bekrachtiging door een leidinggevende. Voor dat corona van invloed werd, was er al sprake van een hoge werkdruk en weinig tijd. Als iedereen straks weer aan de slag gaat dan zal het maken van nieuwe afspraken bovenop de bestaande drukte en lopende zaken komen. Het is helemaal niet vanzelfsprekend dat er voldoende tijd ontstaat om samen werkafspraken te maken als dat niet actief wordt gefaciliteerd. Deze tijd en aandacht is een investering in de organisatie van werk en maakt het mogelijk om de meerwaarde en kansen van hybride werken daadwerkelijk te benutten. Als een universiteit niet de tijd en gelegenheid organiseert om deze gesprekken over het hybride samenwerken te voeren, dan bestaat de kans dat de voordelen die hybride werken biedt niet goed worden benut. Dan bestaat zelfs ook de kans dat hybride werken leidt tot nog meer werkdruk en minder effectief werken, waardoor het primaire proces verder onder druk komt te staan.

Hybride werken vraagt om het maken van afspraken over o.a. beschikbaarheid, bereikbaarheid, aanwezigheid, werkplekbeleid, ziekmelden en andere zaken die altijd door de organisatie werden bepaald of al vast stonden doordat iedereen in principe on-campus werkte. Het begeleiden van het goede gesprek, met oog voor de wensen en kansen van alle teamleden, is daarom voor een deel nieuw. Het is van belang dat deze zaken op een open en gelijkwaardige wijze worden besproken. De universitaire sector heeft echter bepaalde kenmerken, zoals een hiërarchische structuur en grote verschillen tussen collega's, die van invloed kunnen zijn op het voeren van

het open gesprek over nieuwe werkafspraken. Zo wordt er binnen universiteiten bij uitstek veel samengewerkt tussen collega's met een heel verschillende leeftijd, werkervaring en verantwoordelijkheid. Ook is er een grotere mate van afhankelijkheid tussen collega's, zoals tussen een promovendus en een promotor, een hoogleeraar en een junior docent, teamleden met een flexibel arbeidscontract en teamleden met een vast contract. Veel leidinggevendenden hebben zelf meer petten op dan alleen die van leidinggevende. Ondersteuning bij het voeren van het goede gesprek binnen teams is geen luxe en zou gebaat zijn bij **intervisie** tussen leidinggevendenden en richtsnoeren over hoe deze gesprekken het best plaats kunnen vinden.

Voorbeelden van richtsnoeren voor het maken van goede afspraken:

- o deze gesprekken kunnen het beste in een fysiek overleg on-campus plaats vinden,
- o waarbij alle teamleden ook deel kunnen nemen en daadwerkelijk aanwezig zijn,
- o waarbij het van te voren bekend is **wat** voor afspraken gemaakt zullen worden,
- o wat voor kaders de universiteit daarbij zelf alvast meegeeft én waarom,
- o dat deze afspraken op een bepaalde datum zullen worden geëvalueerd,
- o dat de leidinggevende de afspraken schriftelijk zal bekrachtigen, en
- o dat de leidinggevende het graag hoort als er van wordt afgeweken.

Concrete voorbeelden van **kaders** die voor iedereen zouden kunnen gelden en wat voor **afspraken** bijvoorbeeld nodig zijn om goed hybride samen te werken zijn geformuleerd in het laatste hoofdstuk.

2.6 *Werken aan vitaliteit en productiviteit*

Ook voor Corona konden mensen al vanuit huis werken en combineerde dat met on-campus werken. Hybride werken is wat dat betreft helemaal niet nieuw. Ook na Corona, als iedereen gevaccineerd is, dan zou de universiteit weer terug kunnen naar deze oude manier van werken. Daarom zou elke keuze die gemaakt wordt, ingegeven moeten zijn door de wenselijkheid en niet door de noodzakelijkheid of de vermeende onvermijdelijkheid van hybride werken. Want het is niet ondenkbaar dat, als iedereen doorgaat met de manier van thuiswerken zoals dat door de lockdown is afgedwongen, gecombineerd met de oude manier van werken on-campus, een vorm van hybride werken ontstaat dat directe consequenties heeft voor de vitaliteit, kwaliteit én productiviteit van werkenden in het wo.

Omdat bijna iedereen die werkzaam is in het wo nu kennis heeft gemaakt met thuiswerken en daar voor een deel gewend aan kan zijn geraakt, zijn de wensen en verwachtingen verschoven. De verantwoordelijkheid en vrijheid die een ieder opeens kreeg en nam om vanuit huis op creatieve wijze toch zoveel mogelijk van het primaire proces draaiend te houden kan niet zomaar weer worden afgenomen. Er is door corona weldegelijk iets veranderd in de wijze waarop er naar werk wordt gekeken: de vanzelfsprekendheid van thuiswerken en alle nieuwe digitale middelen die nu gemeengoed zijn geworden. Als dat betekent dat veel collega's daadwerkelijk meer online en minder on-campus zullen gaan werken, dan heeft dat ook consequenties voor de vitaliteit en de productiviteit in het wo.

Persoonlijke *omstandigheden* zoals een baby of mantelzorg en persoonlijke *predisposities* zoals ict-vaardigheden, belastbaarheid, karaktereigenschappen (segmentist of integratist) zijn doorslaggevend voor de vitaliteit en productiviteit bij het hybride werken. In het nieuwe normaal is meer dan voorheen de thuissituatie of de alternatieve werkplek van invloed op de werkkomsten. Daarmee zijn gedragspatronen buiten werktijd (zoals minder beweging, achterstanden in het weekend wegwerken) relevanter voor werkgevers geworden. Zo zetten sommige organisaties 's nachts de e-mailservern uit om te voorkomen dat collega's elkaar ver buiten werktijd mailen, hebben werkgevers regelingen voor de aanschaf van arbo-conforme thuiswerkmiddelen, promoten werkgevers gezond gedrag buiten de campus, zoals apps om 'samen' te wandelen. Vitaliteit en productiviteit zijn daarmee twee kanten van dezelfde medaille.

2.7 *Werk-privé-balans*

De verwachting is dat werkenden in het wo, ook nadat de pandemie onder controle is, meer thuis zullen willen blijven werken. Het biedt de vrijheid van een eigen werkomgeving en bespaart een reis naar de universiteit.

2.7.1 Thuiswerken

Thuiswerken brengt ook arbeidsrisico's met zich mee. Thuiswerkers werken vaker meer dan 6 uur achter de computer en nemen ook minder vaak korte pauzes (bijna 66% doet dit niet regelmatig) dan op een werkplek on-campus. Ook buiten werktijd wordt vaker zittend gedrag vertoond, met meer dan 5 uur zitten in vrije tijd (1,75 uur meer dan eind 2019, 1 uur meer dan medio 2020). Thuiswerken heeft negatieve effecten op de leefstijl van mensen, zoals minder beweging en meer zitten. Ook leidt het in sommige gevallen tot meer alcoholgebruik, meer roken en slechtere eetgewoontes. De ervaringen van thuiswerkers zijn vooral positief, tegelijkertijd missen thuiswerkers het samenwerken met collega's (51%), hebben zij minder vaak goed contact met collega's (41% - 52%), vaak een slechtere werk-privé balans (36%), met meer fysieke klachten (17%) en meer psychische klachten (10%). Deze consequenties zijn wellicht niet direct zichtbaar, het kan meer dan een jaar duren voordat bijvoorbeeld een verkeerde werkhouding daadwerkelijk leidt tot uitval.

Het aantal ziekmeldingen is geen goede indicator van de lange termijn consequenties van het thuiswerken tijdens de lockdown. In veel organisaties is het aantal ziekmeldingen gedaald sinds de start van corona, terwijl dat niet betekent dat er gezonder wordt gewerkt, aangezien de gemiddelde ziekteduur is toegenomen. De daling van het aantal ziekmeldingen is eerder een duidelijk voorbeeld van de mate waarin werknemers hun verantwoordelijkheid hebben genomen om het werk uit te blijven voeren vanuit huis, ondanks dat zij zich niet fit voelde, of het werk misschien wel op een later moment hebben ingehaald. Daarbij zijn wellicht buffers en tijden gebruikt die niet duurzaam op die manier benut zouden moeten worden, willen werkenden gezond en vitaal blijven. Het lage aantal ziekmeldingen kan ten koste zijn gegaan van een gezonde werk-privé-balans, in plaats van dat het een indicatie is van een voordelige werk-privé-balans. Er zijn adviezen om gezonder thuis te werken:

- Zorg voor afwisseling in soort werk en werkhouding bij langdurig beeldschermwerk. Zorg voor geregeld bewegen, opstaan en wegstappen van het beeldscherm.
- Wanneer er langer dan 2 uur per dag gebruik wordt gemaakt van de thuiswerkplek, dan moet de werkgever zorgen voor een goede werkplek, net als op kantoor.
- Goede ingestelde werkplek: Scherm recht voor je, ondersteuning van de armen door het bureau en de voeten door de grond, de muis dichtbij, afwisseling tussen zittend en staand werken.
- Opmerken en vroegtijdig melden bij leidinggevende van beginnende klachten door (mogelijk) langdurig thuiswerken, zoals arm, nek, schouder of rugklachten, oogpijn, hoofdpijn en werkdruk.
- Voorkomen van klachten door het doen van oefeningen tijdens het werk, een wisselende statische belasting van de spieren, voldoende beweging en voldoende ontspanning.
- Letten op de werkdruk en het maken van afspraken over bereikbaarheid en werkverwachtingen.
- Duidelijkheid over en afwisseling tussen makkelijke en moeilijke taken.
- Bespreekbaar maken van ontevredenheid en problemen binnen het team en met leidinggevende.
- Zorgen dat ook na werktijd genoeg wordt afgewisseld in houding en er veel wordt bewogen.

2.7.2 Oog voor welzijn van medewerkers

Het welzijn van medewerkers kan worden ingedeeld in drie domeinen:

- **Fysiek:** werk dat optimaal is afgestemd op de gezondheid, vaardigheden en situatie van medewerkers, het voorkomen van onnodige (langdurige) uitval of bijvoorbeeld ANS-klachten (armen, nek, schouders)
- **Mentaal:** goed afgestemde werk-privé balans, zodat onnodige stress en werkdruk worden voorkomen en de autonomie, regelruimte en weerbaarheid van werkenden in de sector optimaal wordt vergroot.
- **Inzetbaarheid:** bewaken van voldoende tijd voor de duurzame ontwikkeling en persoonlijke groei van medewerkers, met aandacht voor kennisdeling, carrièreperspectief en het opbouwen van een netwerk.

Voor Corona was de werkdruk al hoog, maar tijdens Corona is dit verder toegenomen. Uit het onderzoek blijkt dat universiteiten zich bewust zijn van de risico's van het thuiswerken en ook van hun verplichting om deze risico's aan te pakken. De meeste geïnterviewden waren al actief met beleid op het gebied van thuiswerken. Dat is nu aangescherpt naar aanleiding van de pandemie. Groepen met een hoog risico zijn onervaren werknemers en werknemers met zorgtaken. Daarnaast komt uit onderzoek naar voren dat onder andere vrouwen en werknemers met een matig tot slechte gezondheid ook een licht verhoogd risico hebben. Ook werknemers met een risico op het ontwikkelen van stressklachten en praktisch-opgeleiden hebben een hoger risico in relatie tot thuiswerken. Maatregelen die kunnen bijdragen aan het mitigeren van de gezondheidsrisico's bij thuiswerken:

- Hybride werken vergroot de kans op overwerken, omdat 'buiten werktijd' niet meer wordt gemarkeerd door de reis van de campus naar huis. Het bieden van informatie, training en ondersteuning aan

werkenden om de afbakening tussen werk en privé te bewaken kan hierbij helpen. Bijvoorbeeld door afspraken te maken met teamgenoten en het thuisfront over de bereikbaarheid en beschikbaarheid.

- Hybride werken biedt de mogelijkheid zeer gefocust te werken. Het aanbieden van informatie en training over digitaal welzijn kan voorkomen dat er te lang of op een verkeerde manier wordt gewerkt. Het beschrijven van gezonde gewoonten met betrekking tot computerwerk, zoals zithouding, pauze nemen, voldoende beweging en bijvoorbeeld een sta-werkplek dragen hier aan bij.
- Leidinggevenden helpen om de potentiële welzijnsimplicaties van hybride werken te kennen en hen toe te rusten om passende welzijns gesprekken te voeren. Goed voorbeeldgedrag is essentieel. Sommigen zullen een goed uitgeruste thuiswerkplek hebben, terwijl iemand met specifieke gezondheidsklachten of beperkte thuiswerkmogelijkheden meer kans loopt op een verkeerde werkhouding.
- Ondersteuning en informatie voor medewerkers op het gebied van geestelijke gezondheid en belasting.

2.8 *Duurzame inzetbaarheid*

Hoe er tijdens de lockdown door medewerkers is omgegaan met bijvoorbeeld werkdruk, ziekte en professionele ontwikkeling is niet erg inzichtelijk, omdat het zich voor het grootste deel buiten het zicht van de werkgever heeft afgespeeld in de thuissituatie. Daarnaast zijn de indicatoren die in het verleden een duidelijke signaalwaarde hadden ten aanzien van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid niet altijd meer even verhelderend en soms zelfs tegen-intuïtief, zoals beschreven in de paragraaf over thuiswerken. Medewerkers zouden binnen een hybride werk-context in theorie bijvoorbeeld makkelijker kunnen werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid, door een gezonde werk-privé-balans slim te combineren met het werken aan de eigen professionalisering. Maar als het thuiswerken op een ongezonde wijze plaatsvindt en het werken aan de eigen professionalisering er bij in schiet, dan valt dat in eerste instantie misschien niemand op. Als er straks meer gebruik wordt gemaakt van hybride werken dan blijft het lastig om als werkgever zicht te krijgen op de vitaliteit, productiviteit en professionalisering van medewerkers. Hybride werken vraagt daarom om extra aandacht voor deze aspecten van duurzame inzetbaarheid, en de actieve inzet van leidinggevende om daar zicht op te krijgen.

2.8.1 *Middelen*

Een goed beeldscherm of bureau maakt het niet alleen het werken fijner, maar vergroot ook de productiviteit en de vitaliteit van medewerkers. Investerings in een goede thuiswerkplek betalen zich op de langere termijn terug. Steeds meer werknemers hebben al een ergonomische werkplek, maar uit onderzoek blijkt dat ongeveer 61% nog steeds niet over alle benodigde middelen beschikt. Medewerkers die voor een klein deel thuiswerken beschikken over minder middelen dan bijna-volledig thuiswerkers. Sommige medewerkers beschikken überhaupt niet over een geschikte woonsituatie om duurzaam voor langere tijd thuis te kunnen werken.

2.8.2 *Gedrag*

Om deels thuis te kunnen werken is het van belang dat duidelijke verwachtingen worden uitgesproken. Van alle thuiswerkers werkt 32% regelmatig over (dat was 28% in 2019 en 26% medio 2020). Van deze groep verdubbelde het aantal overuren van 4,6 uren per week in 2019 naar 9,8 uren per week eind 2020. Toch gaf maar 9% van thuiswerkers aan last te hebben van een werk-privédisbalans. Mensen werken langere dagen, werken meer overuren en nemen minder pauze, zonder dat zij dat met elkaar overleggen. Door helder te zijn over wat voor teamgedrag van elk teamlid worden verwacht en teamleden te bevragen hoe zij in de praktijk omgaan met het behalen van werkdoelen, ontstaat onderlinge afstemming, een gedeeld beeld, de mogelijkheid om te interveniëren en een onderling gevoel van steun en vertrouwen. Door regelmatig een vergadering met het hele team te houden waar de vooruitgang op de activiteiten van het team als geheel aan bod komen, maar ook eventuele problemen waar individuele teamleden tegenaan lopen, zorgt er voor dat iedereen op de hoogte is van de teamopgaven en kan er gewerkt worden aan open communicatie over het gewenste gedrag.

2.8.3 *Bereikbaarheid en beschikbaarheid*

Een hybride organisatie kent geen vaste werktijden voor iedereen, zoals op het traditionele kantoor. Toch is het wel van belang dat er duidelijke verwachtingen zijn vanuit de organisatie, bijvoorbeeld dat iedereen kenbaar maakt hoeveel uren en op welke dagen hij/zij/hen beschikbaar is en bereikbaar is. Het onderling afspreken waar en wanneer er wordt gewerkt, kan bijvoorbeeld (gedeeltelijk) op teamniveau door als team vaste werktijden of werklocaties af te spreken, zodat er een teamstructuur ontstaat. Het gaat erom dat de teamleden en

Leidinggevendenden weten wanneer zij collega's kunnen bereiken, voor allerlei formeel maar ook informeel overleg. Het is zinvol om medewerkers zo veel mogelijk zelf te laten bepalen waar ze werken. Zij weten als geen ander wat wel en niet werkt voor hen. Leidinggevendenden zouden kunnen vragen waarom zij graag naar kantoor komen? Hoe werken zij het prettigst? Wellicht zijn er mogelijkheden om de bereikbaarheid en beschikbaarheid zo af te stemmen dat dit het werk ten goede komt.

2.8.4 Inspelen op inclusiever samenwerken

Elkaar zien of horen bevordert het gevoel van saamhorigheid in teams. Bellen of video-vergaderen heeft meestal de voorkeur boven e-mails, appen en chatten. Dit hangt echter af van het gespreksonderwerp. De inrichting van vergaderruimtes kan bijdragen aan inclusieve manieren van samenwerken, met o.a. aparte ruimtes voor videovergaderingen of online 1-op-1-overleggen. Zijn de schermen groot genoeg om met meerdere collega's tegelijk in één ruimte deel te nemen aan dezelfde videovergadering? Is het geluid goed genoeg? Wie op afstand werkt, is meestal veel minder goed op de hoogte van de nieuwste plannen en ontwikkelingen, wordt minder goed betrokken bij een overleg. Door een vaste dag en tijd, elke week of maand, te kiezen waarin je als leidinggevende zo veel mogelijk details over de laatste ontwikkelingen deelt met de mensen op afstand, dan blijven zij beter op de hoogte van de koers, richting en strategie en het versterkt het gevoel van 'erbij horen'.

Veel werkenden in het WO identificeren zich sterk met hun baan en met de organisatie waar zij voor werken, dit is waardevol en helpt het samenwerken en elkaar leren kennen. De betrokkenheid van medewerkers is afhankelijk van verschillende factoren die door hybride werken worden aangepast:

- Aantrekkelijke werkplek: medewerkers die graag on-campus zijn die zoeken elkaar ook eerder op.
- Effectiever (samen)werken: samenwerken op afstand kan laagdrempelig zijn en hoeft niet formalistisch.
- Medewerker-betrokkenheid: door samen een gedeeld doel te dienen worden teams hechter en beter.

De universiteit kan toegankelijker en inclusiever worden als er door middel van digitale middelen gewerkt wordt. Mensen met audio-visuele beperkingen ervaren voordelen maar ook deels nadelen aan hybride werken. Dit vraagt om het oog hebben voor hoe hybride werken uitpakt voor bepaalde groepen. Door het thuiswerken hebben medewerkers minder contact met collega's en de leidinggevende. Dit heeft een aantal nadelige gevolgen: het vermindert sociale steun, het bemoeilijkt samenwerking, het vermindert de zichtbaarheid van medewerkers binnen een organisatie en het vermindert (het gevoel van) verbondenheid met de organisatie en tussen medewerkers onder elkaar. Als je elkaar minder vaak fysiek tegen komt, dan leidt de collegialiteit, zichtbaarheid en werkrelatie daar onder. Door bewust geregeld af te spreken, soms online maar ook soms fysiek on-campus, dan kan de collegialiteit, zichtbaarheid en werkrelatie juist worden onderhouden en zelfs verbeteren. Daarnaast zijn er natuurlijk andere manieren om elkaar beter te leren kennen, zoals bijvoorbeeld virtuele lunchafspraken tussen teamleden en/of collega's op andere afdelingen.

Binnen een hybride werkomgeving inspelen op inclusiviteit vraagt van leidinggevendenden dat zij actief medewerkers opzoeken, de collegiale relaties stimuleren, het onderlinge contact onderhouden en indien nodig bemiddelen tussen collega's. Voorbeelden waarmee een inclusieve werkcultuur kan worden aangepakt:

- Identificeer gebieden waar ongelijkheden kunnen (zijn) ontstaan tijdens de pandemie en maak plannen om deze aan te pakken. Zo kunnen leidinggevendenden ervoor te zorgen dat er geen nadelige gevolgen op lange termijn zijn voor individuen of de inclusiviteit. Bijvoorbeeld: voor sommigen was de lockdown zeer zwaar waardoor het terugvinden van een fijn werkritme lastiger is dan voor anderen.
- Identificeren waar uitsluitingsrisico's kunnen ontstaan als werknemers overstappen op hybride werken en hoe deze kunnen worden beperkt. Bijvoorbeeld omdat minder draagkrachtige collega's minder goede apparatuur hebben, bepaalde collega's een minder geschikte thuisomgeving of -situatie hebben.
- Wanneer medewerkers door het werk dat ze doen niet hybride kunnen werken, bewust maken van andere vormen van flexibel werken die voor hen mogelijk geschikt zijn, zoals het maken van flexibele afspraken over het werkrooster of het aanpassen van het eigen takenpakket.
- De integratie van nieuwe werknemers uitbreiden en actief begeleiden, inclusief meer tijd on-campus.
- Stappen nemen om gelijke beleving tussen werknemers op kantoor en werknemers thuis te behouden.
- Alert zijn op mogelijke conflicten of uitsluitingsmechanismen, en stappen ondernemen om ervoor te zorgen dat leidinggevendenden voorbereid zijn om conflictsituaties snel te signaleren en te adresseren.
- Aanpassen van prestatiebeheersystemen die bepaalde groepen belonen boven anderen, zoals bijvoorbeeld deeltijdwerkers of mensen met een gezin die daardoor bijvoorbeeld minder flexibel zijn.

- Belonings- en erkenningsstrategieën evalueren, zodat beloning en erkenning niet bevoordelend werkt voor degenen die meer tijd op kantoor kunnen doorbrengen of juist meer online kunnen werken.
- Inventariseren van het risico dat sommige worden uitgesloten door werken op afstand. Uitsluiting is lastiger vast te stellen als dat niet fysiek gebeurt, bijvoorbeeld door iemand consequent niet mee te nemen in een e-mail aan het team.
- Als mensen samenwerken zonder elkaar elke dag fysiek te ontmoeten ontstaan sneller misverstanden. Door te zorgen dat de teamleden vaak contact kunnen hebben, op manieren die zij het prettigst vinden en ook over persoonlijke onderwerpen, dan leert men elkaar beter kennen en dat kan bijdragen aan het voorkomen van misverstanden.

2.9 *Persoonlijke ontwikkeling*

Juist met nieuwe vormen van samenwerken, zoals hybride werken, vraagt om duurzame ontwikkeling. De tijd besteden aan de eigen ontwikkeling was al een uitdaging, maar komt soms verder onder druk te staan. Hybride werken maakt het mogelijk om nieuwe taken en functies uit te voeren, omdat de werklocatie niet langer bepalend is, zodat er kan worden samengewerkt met collega's met wie eerder niet kon worden samengewerkt. Medewerkers kunnen daardoor de eigen ontwikkeling zelf beter vormgeven, door onderwerpen en taken op te zoeken die passen bij de eigen ontwikkelbehoefte. Daarnaast maakt hybride werken het mogelijk om de eigen werkzaamheden beter af te stemmen op de eigen ontwikkelactiviteiten zoals cursus of training. Tegelijkertijd is hybride werken een risico voor de persoonlijke ontwikkeling, omdat het leren van collega's op de werkplek minder vanzelf gaat, omdat collega's elkaar minder vaak zien. Ook blijkt werkdruk en het thuiswerken voor sommigen er toe te leiden dat de persoonlijke ontwikkeling er helemaal bij inschiet. Dit betekent dat het voor medewerkers een uitdaging is om tijd te vinden om zelf de eigen ontwikkeling te sturen en te bewaken.

Voor leidinggevendenden is het lastiger om binnen een hybride werkcontext zicht te houden op de ontwikkeling van medewerkers. Niet alleen ten aanzien van prestaties en promoties, maar ook ten aanzien van het benutten van uren en budgetten die beschikbaar is. Leidinggevendenden zullen in een hybride werkomgeving ook actiever moeten zoeken naar hoe medewerkers presteren binnen en buiten de eigen team(s) en wat zij doen om zich te ontwikkelen in hun vak.

Ontwikkeling van medewerkers:

- Bekendheid geven aan de beschikbare ontwikkeluren en ontwikkelmiddelen.
- Aanbieden van de beschikbare leer- en ontwikkelingsactiviteiten binnen de instelling.
- Actief benoemen dat het van belang is dat medewerkers daar gebruik van maken of aan de bel trekken.
- Ook ondersteuning van de persoonlijke ontwikkelwensen en carrièrestappen buiten het eigen team.
- Inductieprocessen voor nieuwe collega's, met aandacht voor de bedrijfscultuur, waarden en normen.
- Extra aandacht voor het opbouwen van een relatie met andere hybride teamleden.
- Organiseren van kennisdeling en de uitwisseling van ervaringen binnen het team.
- Ondersteuning van loopbaanontwikkeling op lange termijn.

2.9.1 *Afspraken over vergaderen*

Veel mensen zijn positief over vergaderen op afstand via Teams, Zoom of een ander programma. Het wordt als productief ervaren en maakt het mogelijk om meerdere vergaderingen dicht achter elkaar te plannen zonder dat er tijd verloren gaat aan lopen naar een andere vergaderruimte. Het wordt echter ook als intensief ervaren, veel werkenden merken dat de agenda gevuld wordt met aansluitende vergaderingen zonder dat er een pauze tussen zit. Ook het kijken naar een scherm en het weinig bewegen maakt een dag met veel vergaderingen intens en vermoeiend. Daarnaast lijkt elk overleg op elkaar, door het ontbreken van aspecten zoals de vergaderlocatie of de sfeer/indeling van de vergaderruimte zijn er minder geheugensteuntjes om een vergadering te herinneren. De basis voor een goed onlineoverleg is de juiste technische middelen, deze zijn vaak goed betaalbaar of standaard onderdeel van de werkuitrusting. Digitaal vergaderen kan effectiever worden met de volgende maatregelen:

- Een goed werkend(e) computer, goed internet en eventueel een koptelefoon met microfoon.
- Veel programma's voor videobellen bieden de mogelijkheid tot chatten of gedeeld whiteboard, wat gebruikt kan worden om de interactie te bevorderen of bepaalde documenten of links te delen.
- Voldoende verlichting op het gezicht en een rustige achtergrond of een digitale achtergrond.

- Vergaderingen zouden een vaste of roulerende voorzitter kunnen hebben. Het helpt als de voorzitter zelf goed op de hoogte is van de mogelijkheden en functionaliteiten die het vergaderprogramma biedt.
- Teams kunnen worden aangemoedigd en ondersteund om hun eigen standaardafspraken rondom het vergaderen vast te stellen. Deze zouden ook na verloop van tijd geëvalueerd kunnen worden.
- Vergaderingen zouden bijvoorbeeld standaard online kunnen worden gehouden, met uitzondering van een vaste teamvergadering waar de kennismaking en het teamgevoel centraal staat en deze daarom fysiek on-campus plaatsvindt.
- Het is van belang dat deelnemers weten wat er van hen verwacht wordt, wat het doel van het overleg is en welke stukken ten grondslag liggen aan het overleg, om een gelijkwaardig vertrekpunt te bieden.
- Iemand die de vergadering voorziet en afhankelijk van het doel van de vergadering afspraken maakt, bijvoorbeeld over het gebruik van digitale handopsteking, het uitlaten van de microfoons om onnodig omgevingsgeluid te voorkomen, het beheren van de presentatie of andere digitale samenwerkingstool.
- Omdat niet iedereen even assertief is, vraagt een digitale vergadering oog voor de personen die nog niet een bijdrage hebben geleverd. Een manier om dat te organiseren is een rondje langs alle vergaderdeelnemers te maken, of door specifieke personen actief te vragen wat hun reactie of standpunt is.
- Er zijn verschillende werkvormen voor een aangenaam en effectief online overleg, zoals een voorstel- of check-in rondje om te horen hoe het met iedereen is, deelsessies waarbij de iedereen tijdelijk in een sub-vergadering uiteen gaan en daarna weer bij elkaar komt, een zichtbare agenda of verslag.
- Het zorgen voor een buffer van voldoende tijd aan het eind om de vergadering op een fijne manier te kunnen beëindigen, zodat deelnemers tijd hebben om afscheid te nemen en niet gehaast het volgende overleg in moeten. Idealiter start elk digitaal overleg stipt op tijd en eindigt 5 tot 10 minuten voor tijd.

2.9.2 Hybride vergaderen

Het vergaderen met een aantal deelnemers die fysiek in de vergaderruimte zitten en een aantal die niet fysiek aanwezig zijn, hybride vergaderen, blijkt in de praktijk niet eenvoudig. De deelnemers in de vergaderruimte zijn veel beter in staat om deel te nemen, snel op elkaar te reageren en kunnen het scherm met de andere deelnemers makkelijk even vergeten of overstemmen. Het is lastig om alle deelnemers in gelijke mate deel te laten nemen, goed in te schatten wie graag het woord wil en hoe de deelnemers non-verbaal op elkaar reageren. Het vraagt om zeer goede vergaderapparatuur om een dergelijke hybride vergader-vorm succesvol te laten verlopen. Als het om gevoelige onderwerpen gaat of als de vergadering ook tot doel heeft om draagvlak, teamgevoel of kennismaking te organiseren, dan is het zinvol om de vergadering fysiek on-campus te laten vinden. De kwaliteit van de besluitvorming en debat gaat omhoog in on-campus vergaderingen, ook het informele contact op de wandelgang voor en na een fysieke vergadering draagt daar aan bij.

Belangrijk bij hybride vergaderingen dat er één verantwoordelijke is, meestal de Voorzitter van de vergadering. Deze persoon let op mogelijke vragen en de energie van de deelnemers en kijkt of alles duidelijk is. Dit zorgt voor meer verbinding tussen de fysieke en onlinegroep. Een andere mogelijkheid is een buddy systeem: het koppelen van iemand uit de fysieke groep met iemand uit de onlinegroep. Zij kunnen informatie uitdelen en ondersteunen. Het stimuleren de onlinegroep is vaak het belangrijkste. Dit betekent bijvoorbeeld dat iemand uit de onlinegroep doorgaans voorrang krijgt. Zo kan worden voorkomen dat de onlinegroep zich steeds minder betrokken voelt.

2.10 Universitaire zorgstructuur in positie brengen

Ook binnen een hybride werkomgeving spelen ongewenste omgangsvormen. Uitsluiten en negeren is ook in een hybride werkomgeving mogelijk, maar wel minder duidelijk waarneembaar. Ook de invloed van de thuissituatie neemt toe, als deze niet gezond is dan nemen ook de consequenties voor werkenden toe. Ondanks dat experts het veelal oneens zijn over of ongewenst gedrag toeneemt door thuiswerken, denkt het overgrote deel van de experts wel dat het signaleren van ongewenst gedrag moeilijker wordt door thuiswerken. Daarnaast kan hybride werken leiden tot een uitvergroting van de bestaande werkdruk. *Tele-pressure*, de druk die werkenden voelen om snel te reageren op binnenkomende berichten als niet op de werkplek aanwezig zijn, vanwege de verwachting van continue bereikbaarheid, neemt toe als er meer hybride wordt gewerkt. Omdat hybride werken er toe leidt dat medewerkers elkaar minder vaak in de wandelgangen tegenkomen, zullen zij minder snel bij elkaar kunnen signaleren dat er iets is en minder makkelijk de informele zorg kunnen bieden, zoals begrip tonen

in een goed gesprek waar het hart wordt gelucht, het delen van ervaringen en tips of het doorverwijzen naar een actor binnen de zorgstructuur

Dit betekent dat:

- De online zichtbaarheid en vindbaarheid van de formele zorgstructuur verder kan worden vergroot.
- Actoren in de zorgstructuur kennis zouden kunnen verwerven van de effecten van hybride werken, zodat zij negatieve processen kunnen herkennen en medewerkers beter kunnen begeleiden.
- Contact en meldingen bij de Vertrouwenspersoon, Bedrijfsarts, Ombudsfunctionaris en anderen zowel on-campus als via digitale weg kunnen laten plaatsvinden.
- Het nog belangrijker wordt om de vinger aan de pols te houden binnen teams.
- Leidinggevenden kennis en ervaring rondom sociale veiligheid in een online context zouden moeten opdoen.

3 *Formeel beleid & regels*

3.1 *Leiding geven op afstand*

Hybride werken vraagt om een andere manier van leidinggeven, met ruimte voor autonomie en zelforganisatie. Elke professional zal zijn of haar eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling mede moeten organiseren, aangezien het van elkaar leren op de werkplek niet meer vanzelfsprekend is. Dat vraagt van leidinggevendenden om een soort verbinder te worden, die teamleden in contact brengt met elkaar en met relevante kennis en ervaring.

Mensen en organisaties reageren vaak rigide op een dreiging, de zogenaamde 'threat-rigidity' hypothese. Met een crisis neemt de behoefte aan krachtig leiderschap toe, en de waardering voor en het vertrouwen in leiders ook, ook wel beschreven als 'rally round the flag'. Een dreiging zorgt er vaak voor dat de besluitvorming wordt gecentraliseerd, met meer controle en meer directe instructies. De leiderschapsstijl waar dan behoefte aan is lijkt op *transactioneel* leiderschap, dat te kenmerken is als het aansturen van anderen vanuit een zakelijke overeenkomst met duidelijke afspraken en verwachtingen. Leidinggevendenden ervaren een crisisperiode vaak als zeer hectisch, stressvol en zijn dan bijvoorbeeld ook vaak buiten werktijd beschikbaar om hun team bij te staan.

Mensen aansturen op afstand is wezenlijk anders dan mensen aansturen op locatie. Vertrouw je op de inzet van mensen als je ze niet ziet? Kun je goed inschatten wie kan doorgroeien en wie worstelt? Of ga je naar andere wegen zoeken om mensen te monitoren? Als de crisissituatie die Corona met zich meegebracht heeft voorbij is, dan is het tijd voor een nieuwe fase, waarin de organisatie zelf bepaalt welke kant het op wil veranderen. Uit onderzoek blijkt dat *transformationeel* leiderschap, een vorm van relationeel leiderschap waarbij op een coachende manier leiding wordt gegeven, juist effectief is als er verandering nodig is. Deze stijl hangt ook positief samen met onder andere medewerker-betrokkenheid en tevredenheid over werk.

Transformationeel leiderschap is naast en mét het team werken, inspirerend en visie uitdragend. Ondanks dat het niet altijd mogelijk is om fysiek aanwezig te zijn, kunnen leidinggevendenden door zichtbaar te zijn voor medewerkers en hen de ruimte te geven om zorgen te uiten of vragen te stellen, het goede voorbeeld geven en inspireren. Het is van belang dat er goed gecommuniceerd wordt over wat er speelt op organisatieniveau, maar ook op persoonlijk niveau binnen het team. Door medewerkers te bevragen en te betrekken bij het inregelen van de hybride werkomgeving en uit te leggen waarom keuzes zijn gemaakt, worden zij meegenomen in de transformatie.

Een teamleider zou bijvoorbeeld om de dag telefonisch contact kunnen hebben met zieke medewerkers en alle medewerkers dagelijks per mail kunnen informeren over de stand van zaken, als dit past bij de behoeften van de medewerkers. Dit kost extra tijd, maar kan een belangrijke investering zijn. Transformationeel leiderschap gaat niet alleen over het motiveren van medewerkers maar ook het bieden van duidelijkheid en indien nodig ook het beperken en afgrenzen van wat er van medewerkers kan worden gevraagd. Dat kan door oog te hebben voor de duurzame inzetbaarheid en persoonlijke omstandigheden van medewerkers en ook zelf goed voorbeeldgedrag te vertonen.

Luisteren naar de behoeften van de teamleden en een manier van leidinggeven dat hierop is afgestemd is essentieel, want er is niet één beste manier om goed leiding te geven. Kenmerken zoals bereikbaarheid, duidelijkheid, flexibiliteit, empathie en ruimte voor creativiteit zijn in een tijd van verandering erg belangrijk. Om dit als leidinggevende vol te kunnen houden is goede zelfzorg voor leidinggevendenden ook van groot belang, bijvoorbeeld met behulp van intervisie als managementteam.

Vraag medewerkers bijvoorbeeld: Hoe gaat het? Hoe kan ik je ondersteunen? Hoe kunnen collega's je hierbij helpen?

3.2 *On-campus werken*

Veel universiteiten maken al gebruik van een bepaalde mate van flexwerken, waarbij de vaste werkplek voor een deel van de werkenden is vervangen door een flexplek die ook door een ander zou kunnen worden gebruikt. Omdat hybride werken betekent dat er steeds meer medewerkers een dag of meerdere dagen per week thuis

werken, anticiperen universiteiten op meer ongebruikte vaste plekken gedurende de week, door te onderzoeken hoe deze plekken dan beter benut zouden kunnen worden. De ruimte die ontstaat door het toegenomen thuiswerken, zou gebruikt kunnen worden om nieuwe typen werkplekken vorm te geven die bijdragen aan het effectief hybride samenwerken, zoals vergaderplekken met audio- en videoapparatuur om online te vergaderen, aanlandplekken of stilteplekken waar iemand direct terecht kan om zelfstandig te werken, plekken met een whiteboard of andere faciliteiten waarmee een creatieve sessie of brainstorm georganiseerd kan worden, ruimtes om collega's niet te storen, etc.

3.2.1 Hybride plekken

Hybride werken biedt dus een kans om het werkplekbeleid nog beter af te stemmen op de wensen en behoeften van medewerkers aan de universiteit. Het daarbij van belang om te onderzoeken wat de wensen en behoeften van medewerkers zijn. Niet iedereen zal hybride kunnen werken, de werkprocessen zullen soms voor een deel aangepast moeten worden om goed hybride te kunnen werken en niet alle thuissituaties lenen zich voor hybride werken. Door medewerkers te bevragen hoeveel uur per week zij verwachten thuis te gaan werken, waar zij behoefte aan hebben en ook achter deze vraag te kijken waarom die behoefte er is, kan in kaart worden gebracht in hoeverre medewerkers daadwerkelijk hybride zullen gaan werken en wat zij daar voor nodig hebben. Het regelen van praktische zaken kan makkelijk via telefoon, maar juist als het om de complexe stof gaat is het essentieel om van de goed waar te kunnen nemen of deze het goed begrijpt. Dit maakt de beschikbaarheid van goede ontmoetingsplekken en samenwerkplekken essentieel voor een universitaire campus. Het vrijspelen van werkplekken die niet benut worden door de toename van thuiswerken biedt daarom in potentie veel voordelen.

3.2.2 Flexplekken

Flexwerken wordt soms gezien als de oplossing voor het zo effectief mogelijk benutten van werkplekken. Maar ook als flexwerken een effectievere bezetting van werkplekken oplevert, betekent dat niet automatisch dat er dan ook even effectief kan worden gewerkt. Voor veel functies is flexwerken niet handiger dan een vaste plek, waardoor een effectievere werkplekbezetting niet zondermeer opweegt tegen het minder effectief kunnen werken. Zo kan flexwerken bijdragen aan meer onderlinge vermenging en het uitwisselen van kennis met meer verschillende collega's, maar betekent bijvoorbeeld ook dat de collega's met wie intensief wordt samengewerkt minder dichtbij werken. Met name als het gaat om het primaire proces van onderwijs en onderzoek, kan flexwerken consequenties hebben voor de effectiviteit en kwaliteit van werk. Zo willen veel docenten graag benaderbaar, vindbaar en toegankelijk zijn voor studenten en collega's, veel onderzoekers willen hun artikelen en boeken bij de hand hebben zonder daar elke keer naar op zoek te moeten gaan. Ook het werkplezier en de betrokkenheid kan worden aangetast, als er minder informeel contact plaats vindt binnen teams en collega's elkaar niet fysiek tegen komen op werk. Dat kan ten koste gaan van de kwaliteit van werk, de kwaliteit van kennisdeling en het werkplezier. Al dit soort vraagstukken zouden onderzocht en geadresseerd moeten worden, wil de kwaliteit en effectiviteit van het primaire proces niet leiden onder een nieuw werkplekbeleid.

3.2.3 Werkplekdelen

Er zijn ook meer smaken dan iedereen een vaste plek versus iedereen een flexplek. Zo is het mogelijk om een vaste plek te delen met iemand die andere dagen on-campus werkt, waardoor de voordelen van een vaste plek worden behouden zonder dat de werkplek minder benut wordt. Dit vraagt om onderlinge afstemming tussen de collega's die samen een vaste plek delen, maar die afstemming kost wellicht minder tijd dan elke keer op zoek gaan naar een flexplek. Een inventarisatie van de wensen en behoeften van medewerkers zou zo begeleid kunnen worden dat medewerkers die liever een vaste plek hebben of eventueel een vaste plek willen delen, daar afspraken over zouden kunnen maken. Zo werken sommigen parttime, waardoor het al niet verwacht werd dat iemand een werkplek voltijds bezet. Tegelijkertijd zullen leidinggevenden dan wel verwachten dat deze afspraken worden nagekomen en een vaste plek weldegelijk wordt opgegeven als er meer wordt thuisgewerkt.

3.3 Roostering en personele bezetting

Zelfroosteren is een manier om de bezetting van werkplekken te organiseren. Deze aanpak wordt steeds vaker gebruikt om een afgebakende hoeveelheid werk of een vast aantal werkplekken te verdelen over het team en het team daarbij een bepaalde mate van autonomie in te geven. Het komt in verschillende gradaties voor:

Zelfroosteren

Medewerkers regelen het roosteren helemaal zelf, een planner heeft geen rol meer in het roosterproces.

Matching

Medewerkers plannen zelf wanneer zij willen werken, een planner lost de mismatches op.

Intekenrooster

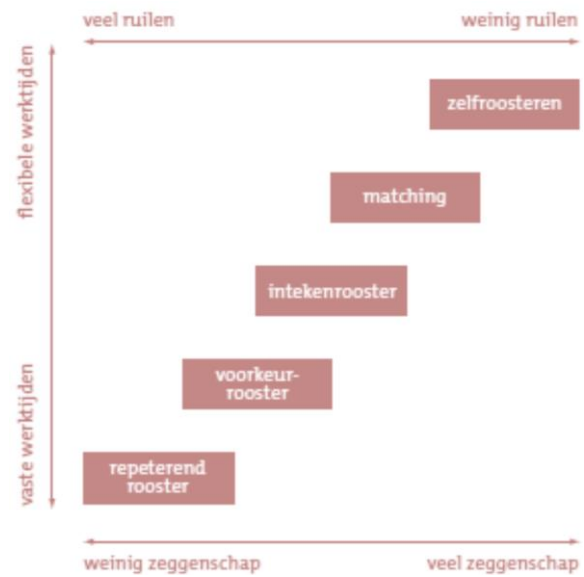
Planner stelt een leeg schema op waar medewerkers op intekenen en samen in overleg compleet maken.

Voorkeursrooster

Elke roosterperiode wordt een ingevuld rooster opgesteld, rekening houdend met individuele wensen.

Repetierend rooster

Vast rooster dat geldt voor alle medewerkers en zich steeds herhaalt, medewerkers kunnen aanpassing indienen.



Een succesvol zelfroostersysteem is ingebed door middel van sociale normen en heldere afspraken over het gebruik van het roostersysteem, waarbij medewerkers niet alleen effectief kunnen roosteren maar ook het gevoel hebben dat de roosteruitkomsten eerlijk zijn. Dit vergt tijd en zal binnen elke organisatie op een andere manier moeten worden georganiseerd. Zelfroosteren gaat niet om het vergroten van de onderlinge inwisselbaarheid van medewerkers, maar juist om het slim plannen van alle beschikbare expertises en middelen.

Transparantie is een belangrijke succesfactor: medewerkers willen graag dat het roosteren op een transparante wijze gebeurt. Dit betekent dat iedereen op een gelijke wijze wordt behandeld, terwijl er tegelijkertijd ook aandacht blijft bestaan voor individuele roosterwensen. Zelfroosteren betekent niet automatisch dat alle tijdvakken in het rooster elke keer weer opengesteld worden, er wordt door zelfroosterende organisaties altijd een vast terugkerend basisrooster gebruikt. Alleen een beperkt aantal tijdvakken staat niet vast, die kunnen door middel van zelfroosteren worden gekozen. Het kunnen inplannen van vaste privé-activiteiten naast het werk is een belangrijke succesfactor van zelfroosteren. Dit vereist dat er ook binnen het zelfroostersysteem naast flexibiliteit ook ruimte is voor maatwerk en vaste afspraken.

Systemen versterken vaak de bestaande dynamiek. Zo kan zelfroosteren een team hechter maken, meer verantwoordelijkheidsgevoel geven en de individuele wensen van de teamleden optimaal laten vervullen. Maar als er sprake is van een reorganisatie, medewerkers elkaar helemaal niet kennen en er ook onduidelijkheid bestaat over de afspraken, dan leidt zelfroosteren tot meer onzekerheid en wordt het teamgevoel juist aangetast. Het is ook van groot belang om medewerkers mee te nemen in de overwegingen en regelmogelijkheden bij de invoering van zelfroosteren. Succesvol gebruik van zelfroosteren is vaak gebaseerd op een langere inregelperiode, waarbij ruimte is voor het verbeteren en passend maken van het roostersysteem.

Uit de literatuur blijkt een aantal aandachtspunten voor beleid:

- Start het zelfroosteren bij een klein team dat enthousiast is en voorkom kinderziektes
- Het roostersysteem moet goed functioneren, zodat het duidelijk en overzichtelijk is
- De organisatie dient voldoende rust en zekerheid te bieden (geen reorganisatie)
- Behoudt bij de start van zelfroosteren het bestaande rooster grotendeels
- Evalueer en maak het systeem passend voor de organisatie
- Zie zelfroosteren niet als een besparing maar als een investering
- Informeer nieuwe medewerkers over het systeem en de sociale normen
- Besteed als leidinggevende eventueel vrijgespeelde tijd aan ontwikkeling
- Richt het roostersysteem zo in, dat het rekening houdt met verschillende expertises
- De medewerkers moeten invloed hebben op de verbetering van het roostersysteem
- Houdt actief de vinger aan de pols ten aanzien van de werkbeleving en sociale druk

3.4 *Het nieuwe werken*

Er zijn belangrijke parallellen te trekken tussen hybride werken en ‘Het Nieuwe Werken.’ Om belemmeringen rondom thuiswerken weg te nemen met de opkomst van Het Nieuwe Werken, is het Arbobesluit in 2012 aangepast. Aan deze aanpassing lag onder andere een onderzoek van het Hugo Sinzheimer Instituut (HSI) van de Universiteit van Amsterdam ten grondslag: Het Nieuwe Werken en de arbeidsrechtelijke regelgeving.

Wat *nieuw* was aan ‘Het Nieuwe Werken’ (HNW) is een ruim gebruik van ICT-mogelijkheden (thuis werken of met de laptop elders werken) en dit brengt met zich mee dat de werkgever minder direct toezicht kan houden op wat de werknemer op welke wijze doet. HNW is niet nieuw in zoverre dat autonoom werken onder het gezag van de werkgever buiten het zicht van de werkgever plaats vindt, dit bestaat al heel lang (oa de transportsector). Uit het Nederlands recht blijkt dat de gezagsverhouding die in de arbeidsovereenkomst besloten ligt, impliceert dat de werkgever instructierecht heeft en in beginsel ook bepaalt waar de werknemer werkt. Als dat thuis is, moet dat in redelijkheid van de werknemer kunnen worden gevegd. Dit impliceert ook de zorgplicht van de werkgever voor veilige en gezonde werkomstandigheden, ook als het werk elders, buiten het zicht van de werkgever wordt verricht (risico’s inventariseren, middelen verschaffen, toezien op veiligheid en gezondheid).

Wettelijke kaders laten weinig ruimte om af te zien van de naleving van de regels op het gebied van veiligheid en gezondheid, ook niet als werkgever en werknemer hier beiden mee akkoord zouden gaan. Voor ‘thuiswerk’ en de ‘beeldschermwerkplek’ gelden een aantal specifieke regels:

- Het plaats-ongebonden karakter van HNW brengt mee dat vaker een combinatie van voorlichting over risico’s, registratie van tijden door de werknemer zelf en regelmatige functioneringsgesprekken de invulling zal zijn die werkgevers aan hun zorgplicht ten aanzien van arbeids- en rusttijden zullen geven;
- De jurisprudentie maakt duidelijk dat de zorgplicht van werkgevers zich ook uitstrekt over de thuiswerkplek en dat tekortkomingen in de werkplek of excessieve arbeidstijden thuis ook aansprakelijkheid van de werkgever (ex art. 7:658 BW) kunnen meebrengen;
- Voor zover de werkgever niet rechtstreeks invloed kan uitoefenen op werkomstandigheden elders, zal deze niettemin de risico’s moeten inventariseren, werknemers zo nodig moeten waarschuwen en er zorg voor dragen dat zij behoorlijk verzekerd zijn tegen de geldelijke gevolgen van die risico’s.
- Om de zorgplicht te kunnen vervullen, zal de werkgever ook toezicht moeten kunnen houden. Indien dit ook toegang tot de thuiswerkplek vereist en de werknemer die toegang weigert, zal de consequentie moeten zijn dat de werkgever thuiswerk verbiedt;
- De werkgever is onverminderd gehouden erop toe te zien dat maximale arbeidstijden niet worden overschreden en rustperiodes in acht worden genomen;
- Wanneer er langer dan twee uur per dag gebruik wordt gemaakt van een thuiswerkplek, dan moet de werkgever zorgen voor een goede werkplek net als op kantoor. Het Arbobesluit (art. 5.8) is niet duidelijk over de uitzondering ten aanzien van ‘draagbare systemen’ die ‘niet aanhoudend worden gebruikt’, maar al het beeldschermwerk dat per dag meer dan twee uur omvat, brengt volledige toepasselijkheid van de normen omtrent beeldschermwerkplekken met zich mee.
- De implementatie van ILO-Verdrag 177 in de Nederlandse wetgeving vertoont gebreken: uitzonderingen die in Nederland ten aanzien van ‘thuiswerk’ worden gemaakt verdragen zich niet met het Verdrag, terwijl de definitie van ‘thuiswerk’ beperkter is dan de definitie in het Verdrag, die óók de door de werknemer buitenshuis gekozen werkplek omvat.
- Als het plaats-ongebonden karakter van HNW meebrengt dat thuiswerkers zelf hun werk- en rusttijden moeten registreren, kan de betrouwbaarheid van deze registratie (die anders dan bijvoorbeeld bij het wegtransport niet in de openbare sfeer plaatsheeft) lijden onder de gezagsverhouding. Bijvoorbeeld: te hoge targets worden gehaald ten koste van met het oog op promotiekansen niet geregistreerde uren.
- De Arbeidstijdenrichtlijn biedt een aantal mogelijkheden tot beperking van haar toepasselijkheid, met name in die gevallen waarin de keuze van werkplek en werktijden geheel aan werknemers wordt overgelaten en via de opt-out-regeling (art. 22);
- Ten aanzien van de aansprakelijkheid die voortvloeit uit de zorgplicht van de werkgever wordt het bij tijd-ongebonden werken lastiger onderscheid te maken tussen ‘werktijd’ en privé.

Organisaties zullen zorgvuldig moeten nadenken over de contractuele implicaties van hybride werken. Wanneer medewerkers een formeel verzoek indienen voor hybride werken via een flexibel werkbeleid (en het verzoek wordt gehonoreerd), komt dit neer op een formele wijziging van de arbeidsvoorwaarden. Hybride werken (en

andere vormen van flexibel werken) kan ook op informele basis plaatsvinden zonder contractuele wijziging. Het is van belang dat werknemers en leidinggevenden de verschillen en implicaties ervan begrijpen.

3.5 Arbo-controle

Nog steeds beschikken veel thuiswerkers nog niet over een goed ingerichte thuiswerkplek, die voldoet aan alle ergonomische eisen. Dit kan leiden tot een verkeerde lichaamshouding tijdens het werken. Daarnaast is er een sterke toename van beeldschermwerk en online vergaderingen, wat zorgt minder verschillende werkhoudingen en minder beweging. Een **arbo-brochure** specifiek gericht op de thuiswerkplek kan handige informatie bieden waarmee de werkplek en de werkhouding gezonder kan worden. Zeker als er in de brochure ook direct melding wordt gemaakt van de regelingen en mogelijkheden die er zijn om thuiswerkmiddelen aan te schaffen of in bruikleen te nemen. Een manier om medewerkers uit te dagen echt aan de slag te gaan met de arbo-brochure is door het lezen van de arbo-brochure als voorwaarde voor het aanvragen van thuiswerkmiddelen te stellen.

Medewerkers zijn echter geen arbo-deskundige, het deugdelijk controleren van een werkplek op basis van informatie uit een brochure, zonder de benodigde kennis en ervaring, is zeer lastig. Ook is het lastig om met een objectieve blik te kijken naar de eigen thuiswerkplek. Vaak blijkt een arbo-brochure tot specifieke vervolgvragen te leiden. Universiteiten zouden als werkgever een vrijwillige **arbo-controle** van de thuiswerkplek kunnen aanbieden, waarbij een arbo-deskundige op verzoek van medewerkers de thuiswerkplek bezoekt en adviseert over verbetermogelijkheden. Dit hoeft geen uitgebreide controle te zijn, maar het laat zien dat de werkgever er alles aan doet om ook de thuiswerkplek tot volwaardige, gezonde en veilige werkplek te maken en het nodigt medewerkers uit om hier zelf ook optimaal op in te zetten met alle beschikbare middelen.

De uiteindelijke impact van een jaar thuiswerken is nog onduidelijk. Het is van belang dat er niet wordt gewacht tot gezondheidsconsequenties zich manifesteren, maar dat er proactief wordt gekeken naar het voorkomen van klachten. Hiervoor is bijvoorbeeld de verplichte Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) een geschikt hulpmiddel. Deze zou zich ook moeten richten op de risico's die thuiswerken en elders werken met zich meebrengt. Hybride werken vraagt van de Preventiemedewerker, de Bedrijfs hulpverlening, Bedrijfsarts en anderen betrokken bij een gezonde en veilige werkplek dat zij actief op zoek gaan naar informatie over de consequenties van vaker thuiswerken.

3.6 Verantwoorden van werkresultaten

Hybride werken wil niet terug naar de werkethiek van de industrialisatie waarin *individuen worden beoordeeld op de hoeveelheid output*, maar vooruit naar een nieuwe werkethiek, waar *eigen verantwoordelijkheid* en *persoonlijke regelruimte* het mogelijk maakt dat medewerkers zo *optimaal mogelijk samenwerken* en *beoordeeld worden op teamresultaten*.

Het maakt werkgevers steeds minder uit hoe, waar of wanneer er wordt gewerkt als het maar gedaan wordt. De consequentie is dan wel dat medewerkers niet werken per uur maar afgerekend worden op het resultaat, ook als dat resultaat niet helemaal binnen de eigen invloedssfeer ligt of meer werk vergt dan verwacht. De werkdruk was al hoog voor dat corona zich manifesteerde, maar is door het verplicht thuiswerken verder toegenomen. Hybride werken kan er voor zorgen dat er *achteraf* meer controle en verantwoording plaats vindt, met minder aandacht voor 'de weg er naar toe.' Dit vraagt om bewust het teamresultaat leidend te laten zijn, en niet de individuele output. Als leidinggevenden en teamgenoten zich betrokken voelen bij hoe collega's het werk uitvoeren, zicht hebben op elkaars werk en zich voor een gedeelde opgave zien staan, dan vergroot dat de samenhang en betrokkenheid, de kennisuitwisseling en het kunnen opvangen van elkaars taken in geval van ziekte.

Voor het draagvlak van beleid, is het essentieel dat ook leidinggevenden zich aan de voorgestelde afspraken over hybride werken houden. Als leidinggevenden verwachten dat zij zich er zelf niet aan zullen kunnen houden, dan is het advies om de regels te heroverwegen, aangezien het draagvlak voor de afspraken kan worden aangetast. De lockdown en het gedwongen thuiswerken heeft iedereen abrupt zeer veel verantwoordelijkheid gegeven. Hierdoor zijn de verwachtingen over eigen verantwoordelijkheid en thuiswerken verschoven. Als iedereen straks weer op de campus kan werken en een deel ook thuis werkt, dan zullen veel collega's de verworven eigen verantwoordelijkheid en de mogelijkheid om thuis te werken wellicht ook willen behouden. Het zonder meer terug keren naar een werksituatie waar verantwoording en controle gebruikelijker was kan dan problematisch

zijn. De opgave zou juist kunnen zijn om het werk zo te organiseren dat de eigen regelruimte, professionele autonomie en eigen verantwoordelijkheid optimaal wordt benut binnen de context van het hybride werken.

3.7 Productiviteit

Hybride werken kan ook productiviteitswinst opleveren, becijferde het Centraal Planbureau. Een belangrijke randvoorwaarde hiervoor is een goede ICT-infrastructuur en een goede thuiswerkplek. Hier is tijdens corona veel in geïnvesteerd door werkgevers als werknemers. Ook is een goede verstandhouding tussen leidinggevende en medewerker van belang: wanneer leidinggevend minder goed kunnen omgaan met online werken dan heeft dat een negatief effect op de productiviteit. Studies tonen ook een afnemende productiviteitswinst van online werken, als het werken op de werkplek verder uit zicht verdwijnt. Hiervoor zijn twee mogelijke verklaringen. Ten eerste is een minimale hoeveelheid persoonlijk contact van belang voor een goede werkrelatie. Ten tweede is het een stuk lastiger om impliciete kennis, maar ook complexe expliciete kennis, over te brengen via digitaal contact. De productiviteit is dus gebaat bij een goede balans tussen on-campus en online werken. Deze balans verschilt per functie en medewerker, ook kan de balans met behulp van goede digitale samenwerkingsmiddelen, ondersteuning, informatie en afspraken verschuiven.

Informatiemanagement

Er valt veel te winnen bij hybride werken, als medewerkers niet allemaal zelf moeten ontdekken wat werkt, maar worden meegenomen in de mogelijkheden en valkuilen. Omdat de informatiebehoefte sterk verschilt tussen medewerkers, vraagt dat om verschillende informatielagen:

- o Achtergrondinformatie over het organisatiebeleid, dat iedereen rustig zelf kan raadplegen. Bijvoorbeeld ten aanzien van de beschikbare applicaties, regelingen, online tools en de bijbehorende handleidingen.
- o Activerende informatie over nieuwe werkafspraken, bijvoorbeeld ten aanzien van het volgen van de Corona-maatregelen of het gebruik van de werkplek. Dit kan in de vorm van filmpjes of infographics.
- o Toegepaste informatie in een online plek met Frequently Asked Questions of tips-en-tricks, een forum waar collega's specifieke vragen kunnen stellen en onderling elkaars vragen kunnen beantwoorden.
- o Een helpdesk die medewerkers te woord kan staan en kan verwijzen naar bovenstaande bronnen of naar de ICT-helpdesk, Personeelszaken, de Vertrouwenspersoon of ander deel van de zorgstructuur.
- o Trainingen op het terrein van effectief omgaan met werktaken, arbo-instructies, e-mailmanagement, zelforganisatie en het gebruik van nieuwe digitale middelen. Dit kunnen ook digitale trainingen zijn.
- o Interne gegevensbeveiliging vraagt om verschuiving van de focus naar risico's die ontstaan wanneer individuen en teams werken via een gevarieerde infrastructuur met diverse (draagbare) apparaten die ook in een thuissituatie worden gebruikt, meegenomen worden en verloren kunnen raken.

Er zijn bepaalde factoren die de productiviteit beïnvloeden, deze verschillen tussen on-campus en thuiswerken. De on-campus productiviteit wordt bepaald door de mate waarin iemand zich kan concentreren, de beschikbaarheid, diversiteit en ergonomie van de werkplekken, de beschikbaarheid en nabijheid van relevante collega's. Thuis spelen bovenstaande aspecten ook een rol, maar met name de kwaliteit van de thuiswerkplek en het gevoel van bevlogenheid, het gevoel van isolatie of nog in contact te staan met collega's, de werk/privé balans, aantal uren beeldschermwerk en de mate waarin je jezelf kunt activeren/motiveren een belangrijke rol.

Uit onderzoek blijkt dat de sociale inregeling van systemen sterk bepalend is voor de productiviteit. Als collega's systemen op een andere manier gebruiken en daardoor niet effectief informatie uitwisselen, dan ondermijnt dat de productiviteit. Zo kan er veel tijd verloren gaan aan zoeken naar informatie, bijvoorbeeld omdat de inbox als archief wordt gebruikt en stukken niet teruggevonden worden of niet de laatste versie betreffen. Sinds er veel wordt thuisgewerkt, worden steeds meer verschillende systemen gebruikt waarmee informatie wordt gedeeld. Zonder afspraken over wat er bijvoorbeeld via Teams, per e-mail, in WhatsApp of ergens op de netwerkschijf wordt gedeeld en wat niet, worden de efficiencyvoordelen die ieder respectievelijk medium heeft teniet gedaan.

3.7.1 Prestatiemanagement

Hybride werken maakt het monitoren van de prestaties van medewerkers uitdagender. Hybride werken biedt een kans om samen met collega's na te denken over verbeteren van processen, maar vergt ook dat leidinggevend regelmatig tijd hebben om met teamleden prestaties te bespreken en doelstellingen bij te werken. Universiteiten zouden zich kunnen afvragen:

- Hoe toegerust zijn leidinggevenden om prestaties te monitoren op basis van uitkomsten, doelstellingen en resultaten in een hybride werkomgeving?
- Is de beoordelingssystematiek ook geschikt voor het beoogde doel als er hybride wordt gewerkt?
- Belooft of stimuleert de huidige organisatie de fysieke aanwezigheid en hoe kan dit worden aangepakt?

Het inperken van de autonomie door middel van formalisering van verwachtingen en standaardiseren van processen kan de prestaties, de regelruimte en eigen regie ondermijnen. Het is van belang dat leidinggevenden oppassen dat zij hun behoefte aan beheersbaarheid en controle weer helemaal oppakken zoals vóór corona. Hybride werken vraagt om het geven van meer vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid. Voorbeelden van de impact van hybride werken op gedrag:

- Medewerkers die willen excelleren kunnen steeds meer gericht raken op eigen belang.
- Medewerkers die vaker thuiswerken moeten voldoende betrokken worden bij de groep.
- Medewerkers die starten hebben angst voor 'buiten de boot vallen' door gebrek aan zichtbaarheid.
- Medewerkers willen voldoende erkenning en gezien worden, dit moet georganiseerd worden.

3.7.2 Risicomanagement

Hybride werken geeft een groter risico op demotivatie, improductiviteit en fouten maken:

- Stress, vermoeidheid, afleiding en demotivatie worden door het thuiswerken pas laat zichtbaar.
- Hybride werken leidt tot minder informele afstemmomenten, mogelijkheid tot feedback neemt af.
- Minder snel fouten melden is een risico voor de bedrijfsvoering, dit vraagt om aandacht voor fouten.
- Onduidelijkheid over doelen kan demotiveren, dit vraagt om afstemming en herbevestiging van doelen.
- Gebrek aan andere perspectieven, als je minder mensen buiten je directe collega's tegenkomt.
- Meer online contact kan er toe leiden dat collega's zich minder uitspreken of minder tegenspreken.
- Als het korte termijn eigenbelang prevaleert boven langlopende gezamenlijke strategische doelen dan ondermijnt dat de solidariteit, effectiviteit en productiviteit op de langere termijn.

Als hybride werken tot versnippering van teams leidt, dan kan dit volgende impact op de organisatie hebben:

- Niet behalen van bedrijfsdoelen, inefficiënt en ineffectief werken
- Minder betrokken en minder bevoegen medewerkers
- Negatief effect op energie, inspiratie en innovatie
- Personeelsverloop

Deze risico's van hybride werken hebben te maken met verschillende effecten op het gedrag van medewerkers, het zijn niet noodzakelijke consequenties van hybride werken. Bovenstaand overzicht geeft aan dat hybride werken een grote impact kan hebben, op de korte maar ook op de langere termijn, als er geen rekening wordt gehouden met deze mogelijke invloed op het gedrag.

3.8 Werken aan transformatie en innovatie

Hybride werken biedt de kans om bestaande workflows te herontwerpen en eventueel te verleggen naar buiten de grenzen van een afdeling of zelfs de universiteit, omdat ze (deels) online worden uitgevoerd. Dit kan de effectiviteit verbeteren en eventueel beter aansluiten op de behoeften de organisatie en medewerkers. Vaak zijn medewerkers goed in staat om met verbetervoorstellen te komen voor bepaalde processen:

- Door te vertrekken vanuit de werknemerservaring; hoe, wanneer en waar krijgen zij hun werk gedaan?
- Door aandacht te hebben voor de teamnormen en -processen vanuit het perspectief van het teamlid.
- Door te vragen hoe er optimaal samengewerkt zou kunnen worden binnen het team: wat kan anders?
- Innovaties een kans geven. Gather.town (rondlopen als avatar) bleek succesvol voor ontmoetingen.
- Het investeren in werkruimten, opnieuw vormgeven rond de behoeften en activiteiten van collega's.

Randvoorwaarden voor transformatie met hybride werken:

- Een robuuste technologie-infrastructuur om hybride en virtuele interacties te ondersteunen, inclusief samenwerkingstools voor video-vergaderen en chat.
- Goede wifi-dekking op de campus en geschikte werkplekken
- Ondersteunen van de connectiviteit in de thuiswerkplek, indien nodig inclusief apparatuur zoals een laptop voor mensen die niet over de benodigde technologie beschikken.

- o Het ontwikkelen van trainingen voor docenten en personeel, om nieuwe tools effectief te gebruiken.

De leidinggevende kan de kennis over het team gebruiken om te zoeken naar de nieuwe mogelijkheden en kansen die hybride werken kan bieden. Dat begint vaak door vragen te stellen aan medewerkers die al lang hetzelfde werk op dezelfde wijze uitvoeren. Daar is meestal een zeer goede reden voor, maar met behulp van goede vragen zien zij soms ook alternatieve kansen en mogelijkheden om het werk anders in te richten.

3.9 *Introduceren van hybride werken*

Een werkgroep Hybride werken, waarin niet alleen HR, IT en gebouwbeheer maar ook diverse functiegroepen en de medezeggenschap wordt vertegenwoordigd, zou een medewerker-onderzoek kunnen opzetten waarin de wensen en behoeften ten aanzien van hybride werken breed in de organisatie worden opgehaald. Daarbij zou aandacht kunnen zijn voor zowel de kansen en wensen ten aanzien van de campuswerkplek als de thuiswerkplek en op basis van de uitkomsten zou de werkgroep een advies kunnen formuleren voor het College van Bestuur. Het medewerker-onderzoek zou in kunnen gaan op de vragen:

- o Zijn de hardware en software goed genoeg om online te werken?
- o Wat voor aanvullende faciliteiten zijn er nodig om goed hybride te werken?
- o Hebben medewerkers voldoende kennis en vaardigheden om hier mee te werken?
- o Zijn er extra opleidingen of trainingen nodig om medewerkers hier mee om te laten gaan?

3.9.1 *Transitieproces*

De overstap maken naar hybride werken vraagt om een langere tijdshorizon dan een jaar. Een transitieproces zou zo vier of vijf jaar in beslag kunnen nemen. Voor sommige diensten en programma's is een testperiode of testgroep behulpzaam, om te onderzoeken of het daadwerkelijk bijdraagt aan het hybride werken en de effectiviteit van teams, maar ook om kinderziektes eruit te halen. De Universiteit van Utah heeft bijvoorbeeld haar personeelsbestand uitgebreid met virtuele assistenten, die veel-gestelde vragen kunnen beantwoorden. De University of Central Florida heeft bijvoorbeeld opnieuw nagedacht over hoe de werkplek eruit kan zien en een mixed-reality-omgeving ontwikkeld waar nieuwe benaderingen kunnen worden toegepast door docenten in een "veilige ruimte" die zeer realistisch is, compleet met aanpasbare studentavatars. Dezelfde benaderingen zouden kunnen worden aangepast om diensten te testen die de bredere campusgemeenschap ondersteunen.

Voor de overgang naar hybride werken, kunnen de volgende zaken in kaart worden gebracht:

- o Bereken veilige kantoorbezettingniveaus om sociale afstand te kunnen houden.
- o Bepaal of er rollen zijn die voorrang moeten krijgen bij terugkeer naar de werkplek.
- o Identificeer eventuele werknemers die op korte termijn moeten blijven werken vanuit huis, bijvoorbeeld omdat ze kwetsbaar blijven, gezondheidsproblemen hebben of zorgtaken op zich nemen.
- o Overleg met de medezeggenschap over de plannen om terug te keren naar de werkplek.
- o Formuleer een strategisch standpunt over hybride werken voor de organisatie, inclusief de ontwikkeling van beleid en ondersteunende richtlijnen, passend bij de organisatiestrategie.
- o Betrek alle leidinggevenden en biedt hen de gelegenheid om vragen te stellen en zorgen te uiten.
- o Ook leidinggevenden hebben training en ontwikkeling nodig om hybride werken te ondersteunen.
- o Ontwikkel een communicatieplan om de plannen voor hybride werken met alle medewerkers te delen.
- o Communiceer over wanneer werkenden weer (gefaseerd) op kantoor mogen werken.
- o Moedig werkenden aan om vragen of zorgen te melden, monitor hoe zij hybride werken ervaren.
- o Ondersteun teambuilding en cohesie in hybride teams.

3.9.2 *Evalueren*

Het is van belang om jaarlijks opnieuw te onderzoeken hoe het hybride werken van de grond komt en tegen welke zaken de medewerkers nog aanlopen, in de vorm van een **evaluatie** of medewerker-onderzoek. Om een overgang naar hybride te ondersteunen, moet er duidelijkheid zijn over het doel waarom verandering nodig is en hoe een hybride campus studenten beter kan ondersteunen, de gewenste resultaten kan bereiken en flexibiliteit kan bieden aan universitaire docenten en medewerkers. Bespreek openlijk de afwegingen in campusontwerp om te helpen komen tot een gedeelde visie op hoe de hybride campus eruit zal zien, om te voorkomen dat hybride werken als een verrassing of als een eufemisme voor thuiswerken en flexplekken in kantoortuinen wordt gezien.

Het bestuur zou de eigen visie op de hybride campus duidelijk en frequent voor het voetlicht kunnen brengen, zodat de beweging die wordt ingezet richting hybride werken voor iedereen bekend en begrijpelijk is.

3.10 Technologie en faciliteiten

Voor effectief hybride werken is het belangrijk om te beschikken over goede digitale middelen en dienen de medewerkers de benodigde vaardigheden te beschikken. Dit gaat bijvoorbeeld om een gedeelde werkomgeving waar het mogelijk is om informatie te delen en op te slaan, met elkaar te overleggen via videoverbinding en samen te werken aan teamprojecten. Enerzijds maakt hybride werken medewerkers meer afhankelijk van ICT-middelen en tegelijkertijd bieden deze ICT-middelen medewerkers ook nieuwe mogelijkheden. Nu er steeds meer systemen worden gebruikt, neemt de afhankelijkheid van één systeem af omdat er ook via een ander systeem gewerkt kan worden: de pluriformiteit van systemen maakt wellicht minder kwetsbaar. De mate waarin medewerkers goed om kunnen gaan met de nieuwe mogelijkheden bepaalt de effectiviteit van hybride werken.

3.10.1 Plaats- en tijd-onafhankelijk

Hybride werken vraagt om een IT-infrastructuur die op ieder moment vanaf iedere locatie toegankelijk is. Universiteiten beschikken al over een uitgebreide infrastructuur, maar er liggen mogelijk nog voordelen in het vereenvoudigen, standaardiseren en digitaliseren van operationele processen, zodat zij goed passen in een plaats- en tijd-onafhankelijke werkaanpak. Dit geldt met name voor de ondersteunende diensten en de *organisatie* van het primaire proces, maar de uitvoering van het primaire proces zelf (onderwijs en onderzoek) is lastiger te vereenvoudigen of standaardiseren. De samenwerking in een hybride werkcontext op basis van ICT-middelen kan verbeterd worden door:

- Medewerkers te ondersteunen om de beschikbare technologie goed te gebruiken, de mogelijkheden die er zijn te benutten en het zo te gebruiken dat de gezondheid en het welzijn wordt ondersteunt. Dit kan bijvoorbeeld door ervaren collega's te vragen of zij de eigen aanpak van digitale middelen willen presenteren, handleidingen te delen of in de vorm van instructievideo's beschikbaar te stellen.
- Het beoordelen of de systemen en de apparatuur die in de kantoren beschikbaar zijn wel een hybride werkvorm ondersteunen. Bijvoorbeeld de mogelijkheid om eigen laptop aan het scherm, toetsenbord en muis van een campuswerkplek te koppelen, zodat de campuswerkplek optimaal benut kan worden.
- Het bieden van een mix van vergadermiddelen om hybride vergaderingen en samenwerking mogelijk te maken. Veel vergaderzalen beschikken al over een beamer, maar om op een werkbare manier hybride te kunnen vergaderen zijn ook andere middelen van belang, zoals een camera en microfoon.
- Passende beveiligingsmaatregelen om de systeem- en gegevensintegriteit te waarborgen zijn essentieel voor een hybride campus. Als er meerdere soorten apparaten worden gebruikt en zich op het netwerk bevinden of middels snoeren worden verbonden aan bestaande hardware, dan brengt dat veiligheidsvraagstukken met zich mee.
- Een hybride campus vraagt om nauwere samenwerking en bredere afstemming tussen de afdelingen HR, IT en gebouwbeheer. Bijvoorbeeld rondom een effectieve, inclusieve werkplekinrichting waarbij niet alleen geschikte apparatuur maar ook de indeling en inrichting van de ruimte van belang is.

3.10.2 ICT-ondersteuning

Als de ondersteuning door ICT-medewerkers ook op afstand moet worden gedaan, is het lastiger om ICT gerelateerde problemen (zoals een storing) op te lossen die zich in een complexe praktijksituatie voordoet. Maar met ondersteuning op afstand is het inschakelen van een andere ondersteuner met meer specifieke kennis en vaardigheden eenvoudiger. Daar ligt het belangrijkste voordeel van hybride ICT-ondersteuning: met de toename van het soort systemen is essentieel dat de ICT-ondersteuning zich verder specialiseert en doorverwijst naar deze specialisten. Dit kan technostress bij medewerkers voorkomen of helpen oplossen. Technostress is een vorm van stress die direct of indirect veroorzaakt wordt door het gebruik van technologie. Hybride werken leidt tot een grotere kans op technostress onder medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld komen door een storing of verkeerd functionerend ICT-systeem of het niet beschikken over de juiste technische vaardigheden om het systeem goed te gebruiken.

3.10.3 Faciliteiten

Duidelijke afspraken over onkostenvergoedingen dragen bij aan het succes van hybride werken. Onduidelijkheid of onbekendheid ten aanzien van onkostenvergoedingen kan leiden tot onbegrip en onnodige onderinvestering in een goede werkplek. De jaarlijkse kostprijs van een vaste werkplek op de campus verschilt tussen locaties en is

afhankelijk van de voorzieningen, maar kan zo 10.000 euro per jaar per werkplek bedragen in verband met afschrijvingskosten, onderhoud aan de werkplek waaronder ICT-ondersteuning aan software en hardware, maar ook bijvoorbeeld schoonmaakkosten, stookkosten, internet en telefonieverbinding en andere faciliteiten. Het is lastig om deze kosten te kwantificeren, echter de orde van grootte geeft al aan dat het zinvol is om kritisch te kijken hoe deze uitgaven worden besteed. Als medewerkers meer thuis gaan werken dan zullen een deel van deze kosten bij de medewerker terecht komen, zoals de stookkosten. Als de organisatie een grote besparing op de werkplekkosten kan realiseren met hybride werken, dan zou deze besparing geïnvesteerd kunnen worden in het toekomstbestendig maken van de nieuwe hybride werkomgeving van medewerkers, zowel thuis als on-campus, zodat zij het werk nog beter en effectiever kunnen uitvoeren.

3.10.4 Physical distancing

Veel mensen zijn het afgelopen jaar minder gewend geraakt aan grotere groepen en hebben behoefte aan meer persoonlijke ruimte. Met eventuele toekomstige mutaties en andere virussen is de kans groot dat 'physical distancing' tussen collega's de norm blijft. Het kan raadzaam zijn om op de campus naar minder werkplekken per kamer te gaan, zodat er voldoende afstand gehouden kan worden. Ook kunnen geluidsdempende schermen tussen de werkplekken helpen om telefoongesprekken, online-vergaderingen of overleggen minder storend te maken. Daarnaast zijn stiltekamer en belplekken van belang, zodat medewerkers zich kunnen afzonderen.

4 Conclusie

Nieuwe situaties nodigen uit tot nieuw gedrag, zowel voor organisaties als voor medewerkers. Als de meeste mensen zijn vaccineerd tegen Corona en weer op werk kunnen komen, dan biedt dat een kans om bewust te sturen op duurzaam gedrag en duurzaam beleid, passend bij de wensen en mogelijkheden van dat moment. **Nieuwe technologie heeft vaak een versterkend effect op bestaand verschillen en bestaand gedrag.** Dat geldt ook voor hybride werken. Personen die beschikken over een ruim huis met stille werkkamer, snel internet en goede thuiswerkapparatuur kunnen beter en gezonder thuiswerken dan personen die dat niet hebben. Iemand die ver van de campus af woont zal anders naar de voordelen van hybride werken kijken dan een promovendus die nog in een studentenhuis woont en uit kijkt naar een rustige werkplek op de campus. Zij die zichzelf liever afzijdig houden zullen met hybride werken wellicht nog makkelijker buiten het team vallen en zij die niet erg bedreven zijn met computers zullen nog meer moeite moeten doen om mee te komen in een hybride werkomgeving. De uitdaging is om oog voor de ander te hebben. Sommigen werken bijvoorbeeld al jaren hybride en zouden hun kennis en ervaring over het combineren van online en on-campus werken kunnen delen.

Hybride werken is geen kostenbesparing maar een investering in het werk van de toekomst. Omdat hybride werken in de praktijk voor iedereen wat anders betekent, vraagt het in eerste instantie om een investering in middelen maar ook in tijd. Het succes van hybride werken ligt gelegen in de sociale inregeling en onderlinge afstemming binnen teams. Zelfs de meest handige thuiswerktool zal niet helpen, als collega's geen gedeelde verwachtingen hebben en niet de tijd nemen om afspraken te maken over het gebruik. Om optimaal rekening te kunnen houden met de thuissituatie van een jong gezin of een mantelzorger, zullen ook impliciete sociale verwachtingen ten aanzien van bijvoorbeeld beschikbaarheid, ziekmelden en andere vraagstukken expliciet gemaakt moeten worden en na verloop van tijd ook weer geëvalueerd moeten worden: Werkt het zoals we het hadden bedacht, of moeten we het toch anders afspreken? Er is geen pakket maatregelen is dat voor iedereen dé oplossing zal bieden, **hybride werken vraagt van nieuw beleid de ruimte voor individueel maatwerk.**

Omdat bijna iedereen die werkzaam is in het wo nu kennis heeft gemaakt met thuiswerken en daar voor een deel gewend aan kan zijn geraakt, zijn de wensen en verwachtingen van medewerkers verschoven. Het is goed om daarover het gesprek te voeren, bijvoorbeeld: Wat doe je als je het werk niet af krijgt? Elke universiteit zou zelf moeten vaststellen **wat** voor afspraken er nodig zijn om hybride te kunnen werken. Hybride werken biedt medewerkers en teams vervolgens de ruimte om zelf in te vullen **hoe** die afspraken er dan uit komen te zien.

Wat voor afspraken nodig zijn om goed hybride samen te kunnen werken (bijvoorbeeld over werkplekbeleid, aanwezigheid, ziekmelden, beschikbaarheid, bereikbaarheid) worden beschreven in de vorm van **dialogoostarters**. Dit zijn vragen die teams kunnen bespreken, om gezamenlijk tot een antwoorden te komen over bovenstaande onderwerpen. Hieraan voorafgaand is het echter van belang om de **kaders** die de universiteit daarbij voor iedereen hanteert vast te stellen. Het maken van afspraken over hoe er wordt samengewerkt in een hybride werkomgeving vraagt tijd, een open gesprek en de bekrachtiging door een leidinggevende. Goede ondersteuning bij het voeren van het gesprek binnen teams is geen luxe en zou gebaat kunnen zijn bij intervisie voor leidinggevendenden ten aanzien van het onderwerp Hybride werken. Er zijn ook een aantal **richtsnoeren** uitgewerkt om tot goede teamafspraken te komen, om de teamdialoog op een prettige en gelijkwaardige manier te voeren.

4.1 Kaders

De onderstaande kaders zou een universiteit als vertrekpunt kunnen nemen voor alle medewerkers. De achtergrond van deze kaders staat beschreven in voorgaande hoofdstukken van dit rapport:

- 1) *Academische gemeenschap* **We werken op de campus, daar waar mogelijk werken we hybride.**
Thuiswerken is geen recht en ook geen plicht. Wie kan én wil thuiswerken, zou ook gedeeltelijk thuis moeten kunnen werken, zolang dit past bij de functie en er geen bedrijfseconomische reden is om dit niet te doen. Iedereen werkt deels on-campus, teams spreken onderling af wanneer dat in ieder geval is
- 2) *Gedeelde werkplekken* **Iedereen heeft recht op een werkplek, maar niet iedereen op één werkplek.**
Als een belangrijk deel van de collega's één of meerdere dagen per week geen werkplek op de campus gebruikt, dan zouden deze werkplekken door anderen benut kunnen worden. Met werkplekdelen kan

een vaste plek worden gedeeld, met teamplekken kunnen teams werkplekken delen. Zolang iedereen die dat wil on-campus kan werken en ook een vaste werkplek eventueel tot de mogelijkheden behoort.

- 3) *Nieuwe werkomgeving* **Wat kan er anders, als er minder collega's op de campus aanwezig zijn?**
Als veel collega's besluiten hybride te gaan werken, kan dat van invloed zijn op de werkzaamheden van teams die altijd on-campus werken en ontstaan mogelijkheden om faciliteiten beter te benutten. Hybride werken biedt de kans om de campuswerkplekken dynamischer te maken en beter af te stemmen op de wensen en behoeften van medewerkers, bijvoorbeeld via een Medewerker Onderzoek.
- 4) *Samenwerken in teams* **Niemand presteert het *alleen*, goed *samenwerken* staat centraal**
Hybride werken biedt de mogelijkheid om plaat-onafhankelijk te werken, tegelijkertijd blijft het werk een team-opgave waar onderlinge afstemming voor nodig is. Alle teams maken afspraken over hoe zij omgaan met de beschikbaarheid en bereikbaarheid van teamleden en hoe zij als team overleggen.
- 5) *Werk & privé* **Met zelfroosteren kunnen on-campus-teams óók werk & privé beter afstemmen**
Ook als een team niet of nauwelijks thuis werkt, is het toch mogelijk om werk & privé beter op elkaar af te stemmen: bijvoorbeeld met gradaties van zelfroosteren waarmee teamleden hun beschikbaarheid onderling kunnen afstemmen, zoals: repeterend rooster, voorkeurooster, intekenrooster en matching.
- 6) *Taakgericht* **Met hybride werken kies je de werkomgeving die het best past bij de taak die uitvoert**
Werkzaamheden die focus vereisen, kunnen uitgevoerd worden daar waar de medewerker het beste kan focussen. Echter, sommige taken of functies kunnen helemaal niet vanuit huis worden uitgevoerd. Welke taken of functies zijn dat en waarom? Duidelijkheid hierover draagt bij aan goede teamafspraken
- 7) *Gezond en veilig werken* **Een gezonde, veilige werkplek is een gedeelde verantwoordelijkheid.**
De universiteit is verantwoordelijkheid voor een gezonde, veilige werkomgeving, maar zonder de inzet van de medewerkers is dit niet mogelijk, zeker niet in de context van hybride werken. Thuiswerkers zouden geholpen kunnen worden om de thuiswerkplek goed in te richten. Naast praktische tips en een vergoeding voor thuiswerkmiddelen, kan dat bijvoorbeeld met een vrijwillige arbo-inspectie aan huis.
- 8) *Leiderschap* **Hybride werken vraagt om persoonlijk en transformationeel leiderschap**
Leidinggevendenden hebben een belangrijke verantwoordelijkheid, juist in de context van hybride werken. Als collega's elkaar niet meer vanzelf on-campus tegen komen en meer zelfwerkzaam zijn, is het van belang dat leidinggevendenden persoonlijk contact onderhouden, vertrouwen en verantwoordelijkheid geven en teams in staat stellen zo effectief mogelijk te werken en de onderlinge cohesie te vergroten.
- 9) *Eindresultaat* **Met hybride werken maakt het minder uit waar er wordt gewerkt, als het maar af komt**
Als de focus niet meer ligt op wáár iemand werkt, maar alleen nog het eindresultaat telt, dan raakt buiten beeld hoe iemand werkt. Terwijl het juist binnen de universitaire omgeving ook van belang is hoe er wordt gewerkt en hoe er met collega's en studenten wordt omgegaan. Juist nu de focus ligt op het erkennen en waarderen van ieders bijdrage, moet voorkomen worden dat alleen de output telt.
- 10) *Persoonlijke ontwikkeling* **Hybride werken biedt ontwikkelkansen door in meerdere teams te werken**
Omdat het minder uitmaakt waar en met wie je werkt, kunnen medewerkers het takenpakket nog beter afstemmen op eigen ontwikkelbehoefte en carrièreperspectief. Ook is het makkelijker om ontwikkelactiviteiten zoals een cursus of training af te stemmen op het werk. Maar het is lastiger om ontwikkeling te monitoren en om van elkaar te leren, ook is het actief beschermen van de ontwikkeltijd noodzakelijk.
- 11) *Betrokkenheid* **Het kan bijdragen aan de betrokkenheid als altijd één team de thuisbasis vormt**
Samenwerken met uiteenlopende collega's in verschillende teams was altijd al mogelijk, maar iedereen bevindt zich on-campus maar op één plek. Met hybride werken is deze plek binnen een team niet meer vanzelfsprekend, wat er voor kan zorgen dat een thuisbasis mist. Hier zouden afspraken over gemaakt kunnen worden, zodat iedereen niet alleen één leidinggevende heeft, maar ook tot een team behoort.
- 12) *Formaliseren van gezamenlijkheid* **Verschillende medewerkers hebben verschillende behoeften**
Met name startende werkenden hebben nog een klein sociaal netwerk en beperkte kennis en ervaring, juist deze groep heeft de behoefte om een netwerk op te bouwen, te leren, carrièrestappen te zetten

en de eigen verdiensten voor het voetlicht te brengen. Beleid rondom begeleiding, één aanspreekpunt (buddy) en de gelegenheid om samen met collega's te werken, kan bijdragen aan de gezamenlijkheid.

- 13) *Digitale of hybride processen* **Hybride werken biedt de kans bepaalde processen te digitaliseren**
 Als medewerkers minder vaak fysiek aanwezig zijn dan kunnen processen als het poststukken-plaatsen-in-postvakjes worden gedigitaliseerd, zodat standaard-post voortaan wordt gescand en gemaïld, boeken en grotere poststukken uitgezonderd. Dit kan bijvoorbeeld ook met declaraties en facturen.

4.2 *Richtsnoeren voor samenwerkende teams*

Om tot goede teamafspraken te komen en de gesprekken binnen de teams op een prettige en gelijkwaardige manier te voeren, kunnen de volgende richtsnoeren gehanteerd worden:

- De gesprekken kunnen het beste on-campus in een fysiek teamoverleg plaatsvinden,
- waarbij alle teamleden ook deel kunnen nemen en daadwerkelijk aanwezig zijn,
- waarbij ook voldoende tijd beschikbaar is, bijvoorbeeld twee keer een dagdeel.
- Teamleiders maken ter voorbereiding bekend wat voor soort afspraken gemaakt worden,
- wat voor kaders de universiteit daarbij zelf alvast meegeeft én waarom,
- dat deze afspraken op een bepaalde datum zullen worden geëvalueerd,
- dat de leidinggevende de afspraken schriftelijk zal bekrachtigen, en
- dat de leidinggevende het graag hoort als er van wordt afgeweken.

4.3 *Dialogostarters*

- 1) *Ankerpunten* **Een vaste dag en een vaste plek om als team af te spreken biedt vaste ankerpunten**
 Het organiseren van ankerpunten is behulpzaam bij het structureren van de werkweek, de ontmoeting tussen teamleden en de afstemming tussen werk & privé. Zo kan een vaste werkruimte, vergaderlocatie of vaste campus-dag en tijd bijdragen aan effectief samenwerken en elkaar tegenkomen als collega's.
- Wat is de handigste vaste dag om als team on-campus te werken? Wanneer zou de teamvergadering dan kunnen plaatsvinden? Zo kan dit ingepland worden in ieders agenda. Ook kan rekening gehouden worden met piekmomenten, door minder drukke dagen te kiezen.
 - Op welke dagen is iedereen zelf van plan om juist on-campus te werken of juist thuis te werken?
 - Op welke dagen wordt er niet gewerkt? Bijvoorbeeld: in principe wordt er niet gewerkt in het weekend, op officiële feestdagen, als de universiteit gesloten is, tenzij anders wordt afgesproken.
 - Op welke tijden wordt er gewerkt en zijn collega's beschikbaar en bereikbaar? Bijvoorbeeld: in principe start een werkdag tussen 7.30 - 10.00 uur en wordt de werkdag afgesloten tussen 15.30 – 19.00 uur, waarbij elke werkdag minimaal 30 minuten pauze wordt gehouden.

Ter voorbereiding zou een **vragenlijst** gestuurd kunnen worden aan alle teamleden, bijvoorbeeld:

- Op welke dagen/dagdelen ben jij van plan naar kantoor te gaan? Keuze uit en meerdere antwoorden: maandag, dinsdag, woensdag, donderdag, vrijdag, met per dag steeds een keuze uit: ochtend, middag, 'weet ik nog niet' of 'hangt af van mijn agenda.'
- Waarvoor kom je naar kantoor? Keuze uit en meerdere antwoorden mogelijk: voor overleg met collega's, voor overleg met externen, om (geconcentreerd) te kunnen werken, iets anders, namelijk
- Wat heb jij nodig aan 'bricks' en 'bytes' om prettig te werken op kantoor? Denk aan ruimte, werkplek, software, hardware, stille- of samenwerkplek, vergadermogelijkheid.
- Wat heb jij nodig aan 'behaviour' om prettig te werken op kantoor? Denk aan afspraken, elkaar aanspreken, kunnen bellen, overleggen, reserveren.

- 2) *Agendamanagement* **Hybride werken maakt het lastiger om te zien waar en wanneer collega's werken**
 Het kan van belang zijn om in de eigen agenda aan te geven wanneer je wel of niet beschikbaar bent, waar je dan werkt en welke dagdelen geblokt zijn voor specifieke werkzaamheden, zodat collega's rekening met elkaar kunnen houden en elkaar kunnen opzoeken of juist even met rust kunnen laten.
- Op welke wijze houden we elkaar op de hoogte van wijzigingen in onze werkdagen en werktijden?
 - Hoe laten we elkaar weten op welke werkplek we werken?

- 3) *Autonomie en regelruimte* **Hybride werken biedt een kans voor meer autonomie en regelruimte**
 Meer autonomie en regelruimte betekent niet dat niemand zich ooit nog afwezig of ziek zal melden. Het is van belang dat bijvoorbeeld ziekte niet leidt tot een stapeling van werk, dat dan later ingehaald wordt bovenop de lopende werkzaamheden.
 - Wanneer meldt je je als afwezig?
 - Wanneer meldt je je ziek?

- 4) *Thuiswerkplek* **Iedereen die thuis werkt kan een fijne, gezonde en veilige thuiswerkplek creëren**
 De thuiswerkplek is een investering en een verantwoordelijkheid waar zowel werkgever als werknemer baat bij hebben:
 - Wat is nodig om van de thuiswerkplek een fijne, effectieve, gezonde en veilige werkplek te maken?
 - Welke informatie is nog nodig om hier goed vorm aan te kunnen geven?

- 5) *Dynamische campus* **Hybride werken biedt de kans om de campuswerkplekken dynamischer te maken**
 Samenwerken met collega's die zelf alleen via een scherm aanwezig zijn, vraagt om speciale faciliteiten:
 - Wat is nodig om van de campus-werkomgeving een fijne, effectieve, gezonde en veilige werkplek te maken die is toegerust op het vergaderen en samenwerken met collega's die hybride werken?

- 6) *Duurzaam ontwikkelen* **Met hybride werken kunnen ontwikkelwensen nog beter worden afgestemd**
 - Welke kennis en vaardigheden kan verbeterd worden om beter hybride samen te werken?
 - Welke ontwikkelwensen hebben teamleden en heeft het team zelf en hoe worden deze wensen binnen een hybride werkcontext georganiseerd en bewaakt?

- 7) *Intelligente werkverdeling* **Taken en verantwoordelijkheden zouden slim kunnen worden herverdeeld**
 - Welke taken en verantwoordelijkheden zouden kunnen worden herverdeeld, om beter hybride te kunnen werken?

- 8) *Werk en privé* **Met zelfroosteren kunnen on-campus-teams óók werk & privé beter afstemmen**
 Ook als een team niet of nauwelijks thuis werkt, is het mogelijk om werk en privé beter op elkaar af te stemmen. Er zijn verschillende gradaties van zelfroosteren, waarmee teamleden hun beschikbaarheid onderling kunnen afstemmen, zoals: repeterend rooster, voorkeurooster, intekenrooster en matching:
 - Welke (rooster) afspraken kunnen worden gemaakt om werk-privé beter op elkaar af te stemmen?

- 9) *Informatieveiligheid* **Afspraken over wachtwoordbeheer, AVG-regels, back-ups, eigen apparaten**
 Hybride werken vraagt om extra aandacht voor informatieveiligheid, -beschikbaarheid en dataverlies:
 - Welke afspraken maken we over wachtwoorden, verwerken van persoonsgegevens, melden van dataverlies, diefstal van werkapparatuur, back-ups maken en het gebruik van eigen apparaten?

- 10) *Eindigheid* **Zorg voor eindigheid van je werkdag en werkweek, bewaak je privétijd en wees flexibel**
 Hybride werken betekent niet dat iedereen alles altijd af heeft of anders doorwerkt tot dat zo is:
 - Welke afspraken maken we over het voorkomen, melden en bespreken van overwerk?
 - Welke afspraken maken we over het incidenteel (fysiek) beschikbaar zijn op momenten die niet behoren tot je vaste werkdag of tijd?

- 11) *Overzicht* **Hybride werken vraagt om het organiseren en goed vindbaar maken van informatie**
 - Welke afspraken maken we over het bewaren van werkbestanden die voor anderen ook van belang (kunnen) zijn?
 - Staan alle formele afspraken en belangrijke regelingen op één plek overzichtelijk bij elkaar?

- 12) *Kennisdeling* **Betrek en informeer elkaar actief, maar niet door iedereen te CC'en**
 Er wordt met hybride werken vaak meer gemaïld, waardoor er meer tijd verloren gaat aan het lezen, beantwoorden en verantwoorden. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen, kan besproken worden:
 - Wat spreken we af over het e-mailen (ook buiten werktijd) en het gebruik van het CC-veld?
 - Wat spreken we af over het gebruik van WhatsApp en andere apps en programma's voor werk?

4.4 Voorbeeldmatrix

	Kansen	Uitdagingen	Oplossingsrichtingen
<i>Individu</i>	Werk afstemmen op privésituatie zoals mantelzorg of opvoedtaken Regie over de eigen ontwikkeling	Scheiden van werk - privé Voorkomen van werkdruk Zicht op ieders ontwikkeling	Afspraken over werktijden Monitoren van werkdruk Ontwikkelplan, genoeg tijd
<i>Team</i>	Gefocust werken zonder collega's Flexibiliteit in geval van ziekte Teams voor specifieke opgaven Intelligente werkverdeling	Betrokkenheid, teamgevoel Eenzaamheid voorkomen Overzicht collega's houden Beoordelen van inzet	Betrokkenheid stimuleren Afspraken over ziekmelden Actief profielpagina updaten Gedurende jaar bespreken
<i>WP - OBP</i>	Plaats- en tijd-onafhankelijk uitvoeren van werkzaamheden	Vaststellen: wanneer kan dit wel en wanneer juist niet?	Objectieve criteria per functie uitwerken, uitleggen waarom
<i>Universiteit</i>	Meer ruimte over Meer soorten werkplekken Ook via privé apparaat werken Werken aan meer inclusiviteit Werken aan sociale veiligheid Zorgstructuur beter bekend	Slim plannen van werkpiek Geschikte werkplekken Geschikte ict-infrastructuur Taal- en ICT-vaardigheden Zicht op insluiting/uitsluiting Informatievoorziening goed	Werkplekreserveringen, Dynamisch vlekkenplan Device agnostic, cloudopslag Vaardigheden verbeteren Monitoren en fysiek+digitaal afspreken met zorgstructuur
<i>Sector</i>	Minder reizen, meer thuiswerken	Gezonde thuiswerkplek	Thuiswerkregeling, arbo-check

4.5 Literatuurlijst

- *Remote working. Connected whenever and wherever you work.* 2020, Wageningen University and Research
- *De impact van de COVID-19 pandemie op werknemers. Stand van zaken in 2020.* 2020, TNO en CBS
- *De voor- en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown.* 2020, Tijdschrift voor HRM
- *Universities without walls. A vision for 2030.* 2021, European University Association
- *Thuiswerken. Risico's, gezondheidseffecten en maatregelen.* 2021, TNO
- *The critical importance of meetings to leader and organizational success.* 2018, Organizational Dynamics
- *The Hybrid Campus. Three major shifts in the post-COVID university.* 2021, Deloitte en Strada
- *Zelfroosteren in bibliotheekorganisaties.* 2019, Bibliotheek Werk
- *The costs and benefits of working from home.* 2020, PriceWaterhouseCoopers
- *Hoe wordt hybride werken met afstand de beste manier van werken?* 2021, Samhoud Consultancy
- *The Home working impact code.* 2021, Leesman
- *Thuiswerken en de coronacrisis.* 2020, Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM)
- *Nieuwe inzichten mobiliteit en de coronacrisis.* 2021, Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM)
- *'Het Nieuwe Werken' en de arbeidsrechtelijke regelgeving.* 2011, Hugo Sinzheimer Instituut (HSI)
- *Werk zoeken tijdens de coronacrisis.* 2021, Tijdschrift voor HRM
- *Thuiswerken vóór, tijdens en ná de coronacrisis.* 2021, Centraal Planbureau (CPB)
- *Balanceren in coronatijd. Handvatten voor effectief leiderschap tijdens COVID-19 en daarna.* 2021, Nederlands Instituut van Psychologen (NIP)
- *A Hybrid Framework for Smart and Safe Working Environments in the Era of COVID-19.* 2020, International Journal of Information Technology
- *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2020.* 2021, TNO en CBS