



Hybride werken als nieuwe standaard binnen de overheid

De ideale match tussen organisatie en personeel



Hybride werken bij de overheid: de ideale match tussen organisatie en personeel

Tijdens de COVID-19-pandemie schakelden overheden razendsnel over op werken op afstand. Een technologische én culturele inhaalslag die even hard nodig als indrukwekkend was. Intussen is de noodzaak om op afstand te werken er niet meer. Toch werken veel mensen het liefst thuis, al is het maar voor een paar dagen per week. Anderen vinden het juist aangenaam (of effectiever) om op kantoor te werken. De vraag is: hoe ga je als overheid om met deze nieuw ontstane hybride vorm van werken? Hoe zorg je ervoor dat teams nog altijd het teamgevoel behouden? Hoe zorg je ervoor dat mensen elkaar ook nog op een iets informelere manier tegenkomen? Want vaak praten collega's elkaar bij naast de koffiemachine. En, zeker bij overheden heel belangrijk, hoe organiseer je dat mensen niet alleen hun 'eigen loket' bemannen, maar ook binnen de organisatie verbindingen leggen? Het goede nieuws: een hybride manier van werken waarbij zowel kantoor als thuis een rol speelt, kan voor alle partijen voordelen opleveren. Mits het goed georganiseerd wordt.

Remote werken vanuit het oogpunt van personeel

Het allereerste begin bij het vinden van een vorm van hybride werken is toegeven dat er vaak verschillende – of zelfs tegengestelde – belangen zijn als het gaat om werken op afstand. Laten we beginnen met werknemers. Wat zij zoeken in werk draait in essentie vaak om drie zaken: purpose (doel), onderdeel zijn van een groter geheel en werken vanuit je kracht. Er zijn voor iedereen nog andere intrinsieke motivaties, maar dit zijn de meest voorkomende. Werken op afstand heeft in dit opzicht een aantal voordelen. Het bespaart sowieso reistijd en voor veel mensen betekent het dat ze veel effectiever werken. Het geeft medewerkers bovendien de ruimte om zelf hun tijd in te delen. Dat kan stress verminderen bij bijvoorbeeld het ophalen van de kinderen of het doen van boodschappen tussen de werkzaamheden door. Wat meteen ook fijn kan zijn om

het hoofd leeg te maken. Nadelen zijn er ook. Op afstand werken kan sociale afstand creëren en ervoor zorgen dat je je buitengesloten voelt. Agenda's worden vaak overladen met online meetings en er wordt minder samengewerkt. Tot slot hebben mensen (soms terecht) het gevoel dat ze de boot missen op het gebied van promoties. Los van het werk zijn er nog de nodige afleidingen thuis: de was, volle vaatwassers en kinderen die niet iedereen kan negeren. Werken op kantoor geeft eenzelfde verdeling van voor- en nadelen. Effectievere communicatie, een fijnere, op maat gemaakte werkplek, meer sociale contacten en zeker een grotere zichtbaarheid richting leidinggevenden passen bij het leven op kantoor. Nadelen zijn weer: tijdverlies door woon-werkverkeer, afleiding van collega's en, afhankelijk van de werkplek en omgeving, minder inclusief.



Remote werken vanuit het oogpunt van overheden

Organisaties hebben (deels) andere belangen dan werknemers. Het gaat hen om: prestaties, efficiëntie, het aantrekken van talent en innovatie. Ook hier geldt dat er meer doelen zijn, maar dit zijn de belangrijkste. Voordelen van werken op afstand zijn er ook voor organisaties. Werkplekken zijn bij veel overheidsinstellingen een probleem, deels lossen thuiswerkende ambtenaren dat op. Er zijn sociale voordelen voor werknemers en vrijheid in de manier waarop ze werken trekt nieuw talent aan. De productiviteit bleek tijdens de COVID-19-pandemie eerder toe dan af te nemen, en als overheden heb je een stok achter de deur om verdere digitalisering te rechtvaardigen.

Natuurlijk zijn er ook nadelen. Veel managers worstelen met het vormgeven van hun werk als mensen (of zichzelf) thuiswerken. Medewerkers voelen zich minder betrokken en er zijn kosten aan thuiswerken verbonden. De voordelen van het kantoorleven voor organisaties zijn groot. Er is meer inzicht en overzicht ten aanzien van wat er gebeurt en er wordt makkelijker samengewerkt. Elkaar live ontmoeten blijft de beste manier om relaties op te bouwen, en teams en organisatiecultuur floreren bij fysieke aanwezigheid. Nadelen zijn er uiteraard ook: kantoorruimte is duur, het reizen naar het werk en het openhouden van kantoren zorgt voor milieubelasting en kan invloed hebben op hoe werknemers zich voelen. Tot slot is er met een fysiek kantoor sprake van een geografisch speelveld, wat betreft werknemers én invloed.

De rol van managers binnen hybride werken

Een hybride werkvorm vraagt vooral ook veel van managers. Zij moeten in staat zijn alles rond hun teamleden goed te regelen. Praktisch (wie is wanneer op kantoor en wanneer niet, hoe zit het met werkplekken en computers, etc.) en technisch (weten ze hoe ze met hybride werken om moeten gaan?). Kunnen ze het evenwicht bewaren tussen werknemersbelangen en werkgeversbelangen? Daarnaast moeten ze de mogelijkheden en beperkingen van hun team goed leren kennen én de prestaties van hun mensen eerlijk kunnen beoordelen, ook als ze minder zichtbaar zijn. Tot slot is het belangrijk dat ze over de digitale middelen beschikken om hun team op een hybride manier te laten werken, ook om te zorgen voor een optimale samenwerking tussen de teamleden.

Hoe kunnen wij je helpen?

Bij KPMG helpen we een cultuurverbetering richting hybride werken doorvoeren uitgaande van wat medewerkers én de organisatie nodig hebben. We kijken mee naar een organisatiestructuur die daarbij past en adviseren over hoe processen om hybride te werken kunnen worden geoptimaliseerd. Ook weten we hoe we jouw digitale omgeving hiervoor optimaal kunnen inrichten. We praten graag verder over alle mogelijkheden.

Stappen om hybride werken succesvol te maken

De allereerste stap bij het ontwikkelen van een goed hybride systeem: weet wat ieders wensen zijn. Zorg ervoor dat je op een rij hebt wat je werknemers willen en, nog belangrijker: waarom? En is thuiswerken de enige manier om dat voor elkaar te krijgen? Daarnaast is het goed om vanuit de organisatie te kunnen onderbouwen waarom de keuze voor hybride wordt gemaakt. Vanuit het oogpunt van zowel het gedeelte 'op kantoor' als het gedeelte thuis.

Verder is het vooral belangrijk om antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- > **Welke rollen kunnen medewerkers vanuit huis vervullen, al dan niet een gedeelte van de tijd?**
- > **Welke medewerkers moeten goedkeuring hebben van hun manager?**
- > **Wat zijn de verwachtingen van thuiswerken?**
Voorbeelden: vaste afspraken, van tevoren een planning overleggen, snelheid van reageren en productiviteit.
- > **Wanneer beschouw je samen (werknemers én werkgevers) dat hybride werken succesvol is?**
- > **Hoe laat je zien dat je medewerkers waardeert, of ze nu op kantoor zijn of vanuit huis werken?**

De bouwstenen voor een hybride organisatie

Om hybride werken goed te laten verlopen binnen een (overheids)organisatie, moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan, eigenlijk het fundament waarop de manier van werken gebouwd kan worden:

Denken vanuit mensen

- Zorg dat je mensen (en vooral talent) binnenhoudt
- Houd teamwork in de gaten en faciliteer het
- Bouw aan een cultuur waarin mensen contact met elkaar hebben en houden
- Zorg voor inclusiviteit en maak ruimte voor diversiteit

Organiseer jezelf

- Zorg dat de organisatiestructuur past bij hybride werken
- Zorg dat je ontwikkeling en afstemming kunt organiseren
- Ontwerp processen om hybride werken te optimaliseren
- Organiseer de manier van leidinggeven en governance

Goede regelgeving

- Zorg dat je op de hoogte bent van de fiscale regels rondom remote werken
- Houd de regels en wetgeving rondom werknemers in de gaten
- Zorg dat je gezondheid en veiligheid garandeert, ook bij werknemers thuis
- Stel beleid op met betrekking privacygevoelige informatie

Bouw je digitale wereld

- Faciliteer hulpmiddelen die mensen productief maken en die samenwerking ondersteunen
- Bekijk hoe je workflow, beslissingen en tracking kunt regelen
- Zorg voor een werknemersplatform waar mensen terecht kunnen met vragen
- Organiseer de tools die nodig zijn voor werknemersontwikkeling
- Kijk naar digitale scholings- en trainingsdoelstellingen

Fysiek gezond

- Faciliteer een gezonde werkomgeving, zowel op kantoor als thuis
- Richt slimme locaties in die deze nieuwe manier van werken ondersteunen
- Zorg voor de juiste middelen

De kern van het verhaal: remote werken – mits goed geregeld met duidelijke afspraken – kan absoluut een win-winsituatie zijn voor zowel werknemers als overheidsinstellingen. Dat begint met goed leiderschap. In dat opzicht biedt het nog een mooie kans: alleen modern, toekomstbestendig leiderschap kan het beste uit gedeeltelijk thuiswerkende collega's halen.

Contact

Meer informatie?

Bent u benieuwd naar meer details of heeft u andere vragen? Wij gaan graag met u in gesprek. Neem contact op met een van onze experts.



Annemieke van der Laan

Director

vanderlaan.annemieke@kpmg.nl
+31 6 50 73 16 15



Tijmen Schipper

Manager

schipper.tijmen@kpmg.nl
+31 6 57 12 15 14



www.kpmg.nl



Alle verstrekte informatie in dit document is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een individu of bedrijf. Hoewel we ernaar streven de meest nauwgezette en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie correct is op de datum waarop deze wordt ontvangen noch dat deze in de toekomst nauwkeurig zal blijven. Derhalve dienen op basis van dergelijke informatie geen handelingen te worden verricht zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. In dit document hebben de termen "wij", "ons" en "onze" betrekking op KPMG. Sommige of alle hierin beschreven diensten zijn mogelijk niet toegestaan voor KPMG-auditcliënten, aan hen gelieerde ondernemingen of gerelateerde entiteiten.

© 2023 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ondernemingen gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse vennootschap "limited by guarantee".

Oktober 2023

Alle rechten voorbehouden.