



---

## Kenniskring Werk in Transitie 'Pilots hybride werken' CfPB | 17 november 2022

In het kader van het programma Werk in Transitie organiseert het Center for People and Buildings onder meer Kenniskringen. Tijdens deze bijeenkomsten staat een thema centraal waarover kennis wordt gedeeld met de deelnemers aan het collectieve onderzoekprogramma. Op 17 november 2022 werd een Kenniskring-bijeenkomst gehouden over het onderwerp 'Pilots Hybride Werken'.

Het CfPB ziet hybride werken als een nieuwe fase in de transitie van werk(omgeving). Plaats- en tijdonafhankelijk werken bestond al ruim voor de uitbraak van corona, maar de grootschalige implementatie van hybride werken is door de periode van verplicht thuiswerken versneld. Diverse organisaties organiseren momenteel pilots rondom hybride werken. Of de pilots altijd meteen succesvol zijn is echter de vraag. Tijdens de Kenniskring-bijeenkomst 'Pilots Hybride Werken' vertelden CfPB-onderzoekers over de voorwaarden waaraan je moet voldoen om tot een succesvolle pilot te komen. Ook werd aan de hand van presentaties van René Keijzer DCMR Milieudienst Rijnmond en Natascha Koetsier - Van der Werff van Defensie Materiaal Organisatie (DMO) ingezoomd op twee praktijkcases. De aanwezigen – allen deelnemers aan het programma Werk in Transitie – gingen in een workshop vervolgens aan de slag met twee concrete uitdagingen die voortvloeiden uit de presentaties van René en Natascha.

### Definitie

CfPB-onderzoeker Henk-Jan Hoekjen trapte de bijeenkomst af met de definitie van 'pilot'. "Wat verstaan we er eigenlijk onder? Een definitie is prettig als inkadering. Zo weet je zeker dat je het allemaal over hetzelfde hebt." Dit is de definitie die wij bij het CfPB hanteren van het begrip 'pilot':

*'Een pilot is een in tijd en ruimte afgebakend kleinschalig experiment waarbinnen een bepaalde oplossing getest en getoetst wordt. Afhankelijk van de resultaten wordt de testopstelling op grotere schaal ingezet.'*

Henk-Jan ging verder in op de zaken die je voorafgaand aan een pilot scherp, ofwel 'SMART' moet hebben. "Een pilot moet Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden zijn". Het CfPB ziet dat organisaties regelmatig te snel met een pilot starten. "Dan ontbreekt het bijvoorbeeld aan een heldere afbakening waardoor de resultaten minder goed op te schalen zijn. Of er is niet goed nagedacht over de sociale, ethische en budgettaire normen van de organisatie. Wanneer er bijvoorbeeld geen budget is om de uitkomsten van een pilot op bredere schaal toe te passen in een organisatie kun je je afvragen of de pilot eigenlijk wel zinvol is."

Ook is het belangrijk dat een pilot aansluit bij de organisatiedoelstellingen. CfpB-onderzoeker Maaïke Niekel: “Dit geeft richting en inhoud aan de pilot. Want een pilot is geen *doel* op zichzelf, maar een *middel* om iets te bereiken. De ‘waarom-doen-we-een-pilot-vraag’ is daarmee noodzakelijkerwijs gekoppeld aan de doelstelling van de organisatie. Het is de eerste vraag die je hoort te stellen voordat je een pilot opzet. Dat kunnen we niet genoeg benadrukken.”

De volgende vragen die je voorafgaand aan het opzetten van een pilot moet stellen zijn ‘Wat wil je weten?’, ‘Hoe meet je dat?’ en ‘Wie doet mee?’.



“Het is belangrijk om op al deze vragen een helder antwoord te formuleren”, zegt Henk-Jan. “Alleen wanneer je een beargumenteerd antwoord kunt geven op deze vragen is het mogelijk een pilot uit te voeren die concrete en bruikbare antwoorden biedt.” Dat klinkt logisch. “Toch zien wij in de praktijk nog vaak dat het antwoord op deze vragen niet helder is. Daarmee verliest de pilot aan relevantie.”

## Twee cases: DCMR en Defensie Materiaal Organisatie (DMO)

Tijdens deze Kenniskring deelden DCMR Milieudienst Rijnmond en Defensie de context en lessen uit pilots en experimenten die nu lopen. Vervolgens konden alle deelnemers in workshop-vorm een concrete vraag beantwoorden vanuit de perspectieven van FM, HR en ICT.

---

### CASUS 1: DCMR Milieudienst Rijnmond

René Keijzer | Hoofd Facilitair Management

---

#### De context

DCMR Milieudienst Rijnmond werkt aan een schone, gezonde en veilige leefomgeving (van het controleren van geluidsoverlast bij horeca tot en met chemiekwesties bij de Shell). Dit doet het bedrijf in opdracht van vijftien gemeenten in het Rijnmondgebied en de provincies Zuid-Holland en Zeeland.

René: “We werken met zo’n zevenhonderd collega’s, waaronder zeventig managers. In de afgelopen twee jaar zijn we met ongeveer tweehonderdvijftig medewerkers gegroeid; enerzijds omdat het milieu een sexy vakgebied is geworden, anderzijds omdat veel mensen met pensioen gingen. We zijn enorm verjongd met veel nieuwe gezichten, wat voor iedereen even wennen is.”

#### Cold turkey

Voorafgaand aan corona werd er bij DCMR niet thuisgewerkt. “Sinds maart 2021 werken we plaats- en tijdonafhankelijk. Hybride dus. Het plotselinge thuiswerken was voor de organisatie vergelijkbaar met een ‘cold turkey’.” Om daar goed mee om te gaan werd een stuurgroep opgezet, bestaande uit mensen van HRM, FM, IT, Communicatie en de OR. En daarnaast een klankgroep met medewerkers.

De boodschap was: ‘werk tijd- en plaats onafhankelijk’. “We hebben in een keer zeshonderd laptops geregeld en de nadruk gelegd op IT-voorzieningen.”

### **Altijd plek in de herberg**

In de corona-periode benadrukte DCMR dat iedereen welkom was op kantoor als dat nodig was. Ofwel: ‘er is altijd plek in de herberg’. “We hielden er rekening mee dat sommige collega’s door welke omstandigheid dan ook, niet thuis konden werken.”

Tegenwoordig merkt DCMR dat, hoewel er weer op kantoor gewerkt kan worden, het pand niet meer vol raakt. “In de praktijk zien we dat we op maandag een bezettingsgraad van max. 50% halen, op piekdagen dinsdag en donderdag 60%, op woensdag 40% en op vrijdag hoogstens 25%.” Met die wetenschap – en met het oog op het besparen van energie – is op vrijdag een aantal verdiepingen gesloten. Ook is het bedrijfsrestaurant op die dag dicht en is het schoonmaakrooster aangepast. Toch is het geheel sluiten van het kantoor op de vrijdagen geen optie. “Dat doen we niet, omdat het indruist tegen de regel dat er altijd plek is in de herberg.”

### **De uitdaging van dit moment**

“Uit de onderzoeken door het CfpB blijkt dat onze mensen best zelfredzaam zijn. Maar wat in hun ogen ontbreekt is de sociale binding”, vertelt René. “Het zijn hoogopgeleide mensen die zelfstandig werk verrichten, zowel op kantoor als op locaties tijdens inspecties. Wat we nu zien is dat nieuwe collega’s om senioriteit vragen; ze willen begeleid en opgeleid worden – ook op kantoor. Senioren vinden het juist prima om wat vaker thuis te werken en daar zit ‘m de uitdaging, met name voor managers.”

Deze uitdaging – hoe geef je leiding aan medewerkers en processen wanneer mensen niet meer (vrijwel) uitsluitend op kantoor werken – is voor veel organisaties herkenbaar. Daarom vormde dit vraagstuk één van de twee onderwerpen die behandeld werden tijdens de workshop.

---

## **WORKSHOP CASUS DCMR:**

### **‘Hoe richt je een pilot in waarbinnen je managers-gedrag test en waar nodig bijstuurt?’**

---

In het kader van de workshop ging een aantal groepjes aan de slag met de vraag ‘*Hoe richt je een pilot in waarbinnen je managers-gedrag test en waar nodig bijstuurt?*’. Het was de bedoeling om deze vraag te benaderen vanuit drie verschillende invalshoeken: vanuit FM-, HR- en ICT-perspectief. Het leidde tot interessante pilot-ideeën, waarbij de complexiteit van de materie duidelijk aan de oppervlakte kwam.

#### **1. FM-perspectief**

Vanuit FM-perspectief gaven deelnemers aan de workshop aan dat het realiseren van efficiënte huisvesting een belangrijke voorwaarde is bij het stimuleren van het gewenste gedrag. De gedachte achter deze doelstelling is dat het mogelijk is om huisvesting in te zetten als middel om de sociale cohesie te bevorderen (een opvatting die ondersteund wordt door de wetenschappelijke literatuur). Deze gedachte, die tegemoetkomt aan het door DCMR gewenste ‘herberggevoel’, was ook impliciet aanwezig in een andere genoemde doelstelling van een op te zetten pilot. Bij dit pilot-voorstel ging het om het bedenken van een methode om meetbaar te maken wat de term ‘herberg-gevoel’ eigenlijk betekent voor medewerkers. Hoe kunnen leidinggevendenden concreet invulling geven aan die term? Een methode om dit te realiseren was volgens de deelnemers aan de workshop het uitvragen van de gedachten die binnen de organisatie leven over het ‘herberggevoel’. Welke associaties hebben medewerkers hierbij? En welke faciliteiten beantwoorden precies aan deze associaties? Op basis van een dergelijke uitvraag zou het volgens deelnemers aan de workshop mogelijk moeten zijn een

'staalkaart' te formuleren van noodzakelijke/wenselijke interventies die tegemoet komen aan de sociale behoeftes van (zoveel mogelijk) medewerkers.

## 2. HR-perspectief

Ook vanuit het HR-perspectief werd nagedacht over het 'herberggevoel'. Het is klaarblijkelijk een term die voor veel organisaties raakt aan de problematiek waar men mee te maken heeft. Dat is gegeven de huidige aanhoudende bezettingscijfers geen grote verrassing.

Eén workshop-groep wees erop dat het vanuit HR-perspectief van groot belang is inzichtelijk te maken wat dit gevoel impliceert. Het feit dat deze zelfde vraagstelling ook vanuit FM-perspectief aan de orde kwam (zie boven) laat zien dat de implementatie van hybride werken integraal benaderd moet worden; het verdient aanbeveling om pas een (fysieke) 'herberg' te realiseren (FM), wanneer exact duidelijk is welke gedachten en behoeftes medewerkers – én leidinggevendenden – op dit vlak precies hebben (HR).

Een ander aspect dat vanuit het oogpunt van HR naar voren kwam was het belang van de autonomie en de competenties van medewerkers. Deze insteek impliceert onder meer dat de functie van leidinggevendenden in de hybride werkelijkheid gericht zou moeten zijn op *motiveren* in plaats van *controleren*. Dit vergt een gedragsverandering die niet altijd eenvoudig te realiseren is. Workshop-deelnemers worstelden dan ook enigszins met de vraag op welke manier dit aspect in een pilot ondergebracht kan worden. Er werd de interessante suggestie gedaan om teams met verschillende types managers te monitoren om op die manier de werkzaamheid van verschillende types leiderschap inzichtelijk te maken. Bij deze manier van testen is echter een aantal beren op de weg. Zijn leidinggevendenden bereid hun eigen managementstijl op deze manier te laten onderzoeken? En in hoeverre zijn eventuele uitkomsten monocausaal te relateren aan manieren van leiderschap?

## 3. ICT-perspectief

De complexiteit van het implementeren van hybride werken en het realiseren van een bijpassende leiderschapsstijl kwam ook naar voren in de antwoorden die de deelnemers gaven wanneer zij redeneerden vanuit het ICT-perspectief. Toch kwam ook vanuit deze invalshoek een serie interessante suggesties naar voren.

Een belangrijke geformuleerde doelstelling had betrekking op het al eerdergenoemde 'herberggevoel'. Deelnemers aan de workshop stelden dat, wanneer een organisatie serieus met deze term aan de slag gaat, dit ook repercussies moet hebben in de virtuele ruimte. Met andere woorden: de inspanningen moeten er dan op gericht zijn om ook een *digitale herberg* te bouwen. Digitale verbinding kan leiden tot verhoging van arbeidsvreugde en sociale verbinding, zo beklemtoonde een workshop-groep.

Er werd in dit kader onder meer gewezen op de noodzaak om verschillende digitale middelen te onderzoeken. Hoewel deze middelen op de ingevulde formulieren van de deelnemers bij deze pilot niet nader gespecificeerd werden (dit gebeurde wel bij de workshop over de Defensie-pilot – zie onder), valt hierbij onder meer te denken aan het onderzoeken van VR-oplossingen. Er komt steeds meer technologie op de markt die beoogt de kloof tussen fysiek en virtueel samen te verkleinen. Er zijn experimentele settingen denkbaar waarin de werkzaamheid van dergelijke oplossingen wordt onderzocht. Bij een dergelijke pilot-focus past overigens een waarschuwing. Een pilot moet SMART zijn (zie boven), hetgeen onder meer impliceert dat er *realistische* doelstellingen moeten zijn.

Wanneer een organisatie niet de middelen of bereidheid heeft om de eventuele uitkomsten van een VR-pilot daadwerkelijk in te gaan zetten ter bestendiging van de sociale cohesie (en daarmee ter oplossing van het 'afstand-probleem' dat leidinggevendenden ervaren), is een pilot op het gebied van *virtual reality* niet de meest zinvolle keuze.

Een opvallend aspect binnen de antwoorden die werden gegeven vanuit het ICT-perspectief was tenslotte dat niet alle oplossingen die vanuit dit perspectief naar voren werden gebracht een technisch karakter hadden. Deelnemers wezen ook op het belang van het maken van afspraken over de juiste manier van vergaderen in de digitale ruimte, het ontwikkelen van de juiste gesprekstechnieken, ondersteuning voor de voorzitters van (digitale) gesprekken. Het zijn aspecten

die ook deels thuishoren binnen het aandachtsveld van de HR-manager, hetgeen opnieuw de integraliteit van het 'hybride vraagstuk' in de schijnwerpers zette.

---

## CASUS 2: Defensie

Natascha Koetsier - Van der Werff | Innovatiemanager Defensie Materieel Organisatie (DMO)

---

### De context

'Etage van de Toekomst' zo luidt de pilot die op dit moment door Natascha Koetsier-Van der Werff en haar team wordt uitgevoerd in Utrecht, op de vestiging Kromhoutkazerne.

Bij Defensie werken in totaal zo'n 68.000 mensen, waarvan 5.000 binnen Defensie Materieel Organisatie (DMO). De vierde etage van een kantoorgebouw in Utrecht vervult de kantoorfunctie voor 450 mensen van dit organisatieonderdeel. Daar vindt de pilot plaats die antwoorden moet geven op de vraag hoe je een kantoorinrichting realiseert die relevant en ondersteunend is voor de mensen die daar werken.

### De vraag

Natascha: "We willen niet per se hybride werken aanjagen. Het gaat om de vraag hoe de toekomst vorm te geven. We willen weten wie de gebruikers zijn en hoe we ervoor zorgen dat deze gebruikers kunnen doen wat ze moeten doen. DMO groeit en krimpt met de tijd mee. Komende jaren zullen veel nieuwe mensen aangetrokken worden. De panden blijven echter gelijk, deze worden niet groter. Dat vraagt om het realiseren van adaptieve ruimtes."

### Inrichting

Januari 2022 werd het startsignaal gegeven om te experimenteren op de vierde etage. "Vanaf dat moment zijn we in gesprek gegaan over de herinrichting. We kwamen er al snel achter dat dit duidelijk met gedrag samenhangt."

Voor de pilot is gekeken vanuit 'ist' (zoals het was) en 'sol' (zoals wenselijk is), vertelt Natascha. "In de 'ist'-situatie kwam bijna niemand (meer) naar kantoor door de corona pandemie. Ook voor de corona pandemie waren er problemen in de huisvesting. Er zat in ieder geval geen prettig ritme in. Voor wat betreft 'sol': we willen een etage die dynamisch en levendig is, een plek waar mensen het gevoel hebben echt bij DMO te zijn en waar (samen)werken, ontmoeten, informeren en inspireren volop tot hun recht komen. Daar moest in de ruimtes veel voor worden aangepast. We hebben een andere setting gecreëerd, meer gericht op sociale binding, waardoor ook andere gesprekken plaatsvinden. Dat leverde in eerste instantie niet alleen maar positieve reacties op. Medewerkers bleken soms gehecht aan de oude situatie en hadden het gevoel dat hun iets werd afgenomen. Toch zien we nu, na een paar weken, dat mensen het leuk, handig en inspirerend vinden."

### Ankerdagen

"Voorheen hadden afdelingen 'ankerplekken'; zones in het kantoor die bedoeld waren voor een afdeling. Sinds april 2022 hebben we geen 'ankerplekken' meer maar hebben we 'ankerdagen' in het leven geroepen voor stafdirecties. Dit biedt ze mogelijkheid elke drie weken hun hele directie te ontvangen op kantoor. Het concept is in ontwikkeling en begint echt te lopen; de dagen worden gevarieerd ingevuld. Zo worden de ankerdagen gecombineerd met introductie van nieuwe medewerkers. Ook vinden er bijvoorbeeld lunchlezingen plaats. Ook worden de ankerdagen ingezet voor het vieren van successen. Zo komt er steeds meer variatie in de dagen."

### Uitdagingen

Verandering gaat gepaard met uitdagingen. Mensen zijn bijvoorbeeld gehecht aan de oude situatie. Dit leidde in de eerste periode tot gevoelens van teleurstelling bij medewerkers.

Daarnaast is er een uitdaging die te maken heeft met speciale Arbo-werkplekken. Het komt voor dat mensen daar specifiek om vragen (al dan niet met briefje van de bedrijfsarts). “De speciale Arbo-werkplekken zijn niet specifiek voor individuele mensen, maar ze zijn wel beschikbaar. Dat thema ligt weleens gevoelig. Soms proberen medewerkers met een beroep op zo’n Arbo-hulpmiddel een vaste plek af te dwingen. Maar binnen het werkconcept is het niet de bedoeling dat mensen vaste werkplekken krijgen.”

Een andere uitdaging met betrekking tot de meubels: vanwege de verschillende groepsgroottes zijn regelmatig meer of juist minder meubels nodig in een ruimte. Zodoende ‘bewegen’ de meubels nogal eens over de etage, waardoor andere medewerkers die naar kantoor komt ineens te weinig of te veel stoelen in de betreffende ruimte aantreffen. “Je ziet dat mensen zich niet altijd verantwoordelijk voelen voor het terugplaatsen van meubilair.”

Dit probleem – dat in feite te maken heeft met ‘eigenaarschap’ van de ruimte – speelt in zeker zin ook op het terrein van het schoonhouden van de ruimte. Doordat mensen minder gebruik maken van de ruimte, zien ze het ook minder als hun verantwoordelijkheid om de ruimte netjes te houden. Daarbij speelt overigens nog een probleem. “Er zijn vaste schoonmaakcontracten”, vertelde Natascha. “Maar daardoor zijn er in de ruimte geen schoonmaakmiddelen voorhanden om bijvoorbeeld even snel een koffievlek te verwijderen. Door de strikte contracten is er in dit opzicht geen flexibiliteit meer. Zelfs wanneer iemand zich verantwoordelijk voelt voor de ruimte is het in de praktijk vaak onmogelijk om ernaar te handelen. Het is belangrijk dat beleidsmakers binnen organisaties zich bewust zijn van deze praktische aspecten.”

---

## WORKSHOP CASUS DEFENSIE:

### Hoe creëer je adaptieve ruimtes die geschikt zijn voor verschillende groepsgroottes en individuele wensen?

---

In het kader van de workshop was Natascha vooral benieuwd naar de problemen op het gebied van het gebruik van ruimte. Haar vraag voor de workshop luidde: ‘Hoe creëer je adaptieve ruimtes die geschikt zijn voor verschillende groepsgroottes en individuele wensen?’. Een aantal groepjes ging met deze problematiek aan de slag. Net als in de DCMR-casus (zie boven) was het de bedoeling om deze vraag te benaderen vanuit drie verschillende invalshoeken: vanuit FM-, HR- en ICT-perspectief.

#### 1. FM-perspectief

Vanuit FM-perspectief zijn er diverse mogelijkheden om te komen tot adaptieve ruimtes. Een groep deelnemers aan de workshop kwam met het idee te experimenteren met verrijdbare panelen met planten of met kunst. Het meten van de tevredenheid over deze interventies zou via enquêtes kunnen geschieden. Ook werd de mogelijkheid genoemd om sensoren te gebruiken om de bezetting van de aangepaste adaptieve ruimte te meten.

Verder werd van FM-oogpunt naar voren gebracht dat communicatie/storytelling een krachtig middel is om een ruimte een andere betekenis te geven. Dit op basis van de gedachte dat je met behulp van dergelijke narratieve strategieën een hogere bezetting van en betrokkenheid bij de ruimte kunt realiseren. De multifunctionaliteit van een ruimte kan met verhalen worden gedeut, die de gebruiker ‘nudgen’ om de ruimte op een bepaalde manier te gaan gebruiken. Daarbij gaat het dus minder om de strikte functionaliteit van de ruimte maar meer om allerlei aspecten van verbeelding. Ruimtelijke aspecten en ingrepen kunnen medewerkers stimuleren tot adaptief gedrag.

Er werd vanuit dit perspectief voorts gewezen op het belang van het waar mogelijk minimaliseren van het aantal vierkante meters kantooruimte, vooral vanwege duurzaamheidsoverwegingen (minder vierkante meters = minder energiekosten).

Net als bij de DCMR-casus kwam ook bij deze opdracht het integrale karakter van een pilot al snel aan de oppervlakte. Vanuit FM-perspectief werd er nagedacht over de wijze waarop je ‘identiteit’ tot uitdrukking kunt brengen in een ruimte, zodat de medewerker het gevoel heeft ‘hé, hier hoor ik bij’.

Maar daarmee wordt dus al snel de 'grens' overschreden tussen FM- en HR-gerelateerde aspecten. Het maakt eens te meer duidelijk dat het realiseren van adaptieve werkomgevingen een integraal vraagstuk is; het is niet sec het probleem van IT, HR of FM. Goede oplossingen zijn afhankelijk van de wijze en mate waarop deze onderdelen samenwerken.

## 2. HR-perspectief

Vanuit HR-perspectief werd door de deelnemers aan de workshop veel nadruk gelegd op het belang van de juiste sfeer en uitstraling van de te realiseren adaptieve ruimtes. Ook de aspecten 'trots op de organisatie' en 'openheid' werden hierbij genoemd. Een pilot zou daarmee gericht moeten zijn op het onderzoeken van de manier waarop je middels sfeer en openheid een gevoel van verbondenheid met de organisatie kunt realiseren. Volgens de workshop-deelnemers behoort het creëren van sfeer en openheid in de werkruimte bij 'goed werkgeverschap'.

Er werden vanuit dit perspectief diverse manieren genoemd waarmee de genoemde verbondenheid in de fysieke ruimte gerealiseerd kan worden. Een greep uit de suggesties: het vieren van verjaardagen, het organiseren van lunchlezingen, het regelmatig organiseren van gezamenlijke vakinhoudelijke momenten, het vieren van successen, het vieren van briljante mislukkingen, en 'naming and shaming' van medewerkers die zich teveel onttrekken aan de momenten van gezamenlijkheid.

Bij het inrichten van een pilot op dit gebied zou er volgens de deelnemers aan de workshop een 0-meting moeten plaatsvinden waarin wordt getoetst hoe medewerkers oordelen over aspecten van sfeer en verbondenheid binnen de werkruimte. Dit zou bijvoorbeeld kunnen middels vragenlijsten en het toetsten van aanwezigheid in de werkruimte, al dan niet met behulp van sensoren. Na een ingreep zou een nieuwe meting de feiten moeten leveren op basis waarvan de adaptieve ruimte zou kunnen worden ingevuld.

## 3. ICT-perspectief

Vanuit het ICT-perspectief kan een adaptieve ruimte volgens de workshop-deelnemers ook een digitale omgeving zijn, te realiseren met tools zoals Mibo, Gathering en Metaverse. De pilot zou kunnen bestaan uit het creëren van een digitale sociale ontmoetingsplek voor gebruikers van de vierde etage, waarbij men elkaar ontmoet als avatar. Een dergelijke 3D manier van virtueel ontmoeten heeft volgens de workshop-deelnemers potentieel belangrijke voordelen t.o.v. 2D-oplossingen als Teams, Zoom en Webex. In principe is een dergelijke pilot mogelijk: binnen verschillende technologische oplossingen kun je echt bewegen als 3D-avatar. Je ziet elkaar, spreekt elkaar, en kunt bewegen in de digitale ruimte. Een voordeel van een dergelijke pilot is dat je volgens workshop-deelnemers digitale oplossingen eenvoudig kunt monitoren en meten. Met betrekking tot het 'ophalen' van gebruikerservaringen zijn aanvullend meer 'traditionele' meetmethoden nodig, zoals vragenlijst of interview. Bij grootschalige implementatie van dergelijke technologie zou het kantoor op termijn wat kleiner kunnen worden; digitaal kun je elke ruimte gebruiken die je maar wilt. In dit vielen de termen 'grenzeloos samenwerken' en 'eindeloze ruimte'.

Een ander pilotvoorstel behelsde de inzet van 'mobile only'-oplossingen op basis van een 'choose your own device'-beleid. Met een vooronderzoek naar wensen en behoeftes, een testfase en het inzetten van een focusgroep zou het volgens de workshop-deelnemers mogelijk moeten zijn om een beargumenteerde keuze te maken voor digitale hulpmiddelen die voldoen aan de behoefte van individuele medewerkers. Grondgedachte bij dit experiment: verbondenheid in een organisatie kan gecreëerd worden wanneer de digitale middelen aansluiten op de wensen van medewerkers en hen in staat stellen alle relevante documentatie op elk moment en op elke plek te raadplegen. Met name dit laatste aspect – de plaats-onafhankelijkheid van kenniswerk – biedt (deels) een antwoord op de ruimtevraag die aan de orde was in deze workshop.

Opvallend was dat workshop-deelnemers ook redenerend vanuit het ICT-perspectief vaak de 'oversteek' maakten naar andere perspectieven. Bij de ICT-vraag ging het bijvoorbeeld ook al snel om de kwestie hoe mensen met bepaalde nieuwe middelen/tools kunnen werken. Welke 'devices' gebruiken we? (FM). Zijn er eigenlijk voldoende digitale vaardigheden? (HR). En hoe breng en houd je deze op peil binnen de gehele organisatie? (HR). En wat betekent dit voor de invulling van de fysieke

ruimte? (FM). Ook hier kwam kortom opnieuw het integrale karakter van het hybride vraagstuk aan de oppervlakte.

**Tot de volgende Kenniskring**

De eerstvolgende Werk in Transitie Kenniskring staat gepland op **vrijdag 10 februari 2023**. De locatie wordt later bekendgemaakt. Je kunt je hier alvast voor opgeven door te mailen naar Katinka Ham via [k.ham-meisner@tudelft.nl](mailto:k.ham-meisner@tudelft.nl).