

Tijd-, Plaats- en Apparaatonaafhankelijk Werken

Lessen toepasbaar op hybride werken

Tien jaar TPAW

Tijd-, Plaats- en Apparaatonaafhankelijk Werken (TPAW) betekent dat een medewerker werkzaamheden kan uitvoeren op de tijd, de plaats en het apparaat naar keuze. Bij de implementatie van dit flexibele werkconcept is het essentieel de **fysieke werkomgeving** ('Bricks'), de **ICT** ('Bytes') en het **gedrag** ('Behaviour') in **nauwe samenhang** met elkaar te beschouwen. We delen 12 lessen uit 10 jaar onderzoek binnen de Rijksoverheid en zien daarin kansen voor hybride werken.

 **Bricks: De bakstenen**

 **Bytes: De digitale wereld**

 **Behaviour: De menselijke kant**

**Huisvesting
faciliteert het
werkproces**



Kostenoverwegingen moeten niet de belangrijkste 'driver' zijn bij de implementatie van TPAW.

**Grenzen
Rijksorganisaties
vervagen (niet)**



Rijkskantoren zijn bedoeld voor ambtenaren van alle ministeries. Maar grenzen blijven bestaan.

**Schaarste
specifieke plekken**



Claimgedrag en toegewezen plekken beperken de keuzevrijheid en veroorzaken een gevoel van schaarste.

**Verschillende
systemen en
services**



Gefragmenteerde ICT-systemen en services beperken de samenwerkingsmogelijkheden.

**Digitale
vaardigheden**



Van trainingsmogelijkheden op het gebied van digitale vaardigheden wordt weinig gebruik gemaakt.

**Dezelfde middelen
voor iedereen**



Om overal te kunnen werken, heeft iedereen dezelfde middelen nodig.

**iBekwaam en
iBewust werken**



Digitaal werken vraagt om afspraken. Gebruik gedeelde servers en veilige verbindingen en weet ook waarom.

**Binding met team
en organisatie**



Het realiseren en onderhouden van verbinding en betrokkenheid vereist actie van iedereen in de organisatie.

**Goed gedrag doet
goed volgen**



Aanspreken en bespreekbaar maken van gedrag is lastig. Het faciliteren van een open gesprek is noodzakelijk.

**Stijl van
leidinggeven**



TPAW vereist een andere werkwijze van leidinggevendenden. Actieve ondersteuning en leiderschap zijn cruciaal.

**Goed
werknemerschap**



Goed werknemerschap gaat niet alleen over de eigen belangen, maar ook om de belangen van collega's.

**Meer nadruk op het
gedragsaspect**

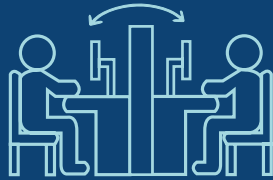


TPAW wordt ondersteund door 'bricks' en 'bytes'. Maar zonder aandacht voor 'behaviour' is TPAW niet succesvol.

Conclusie

- Voor de toekomst van het hybride werken is **integrale samenwerking** tussen de verschillende domeinen FM, ICT en HR van belang. Het gaat om 'Bricks', 'Bytes' én 'Behaviour'.
- 'Behaviour' is een belangrijke pijler, maar tegelijkertijd erg breed. Naast gedragsaspecten gaat het ook over **(ver)binding** en **sociale cohesie**. Dit is een **gezamenlijke verantwoordelijkheid** van HR, management en medewerkers.

**Ga naar de
bijsluiters voor
meer toelichting!**



TPAW

Een terugblik

Anno 2010 werden binnen de Rijksoverheid de eerste gedachtes ontwikkeld rond 'Het Nieuwe Werken' (HNW). Dit is een manier van werken die kan bijdragen aan de verbetering van arbeidsproductiviteit, kwaliteit van werk en balans tussen werk en privé. HNW bood flexibiliteit in de keuze voor de locatie en tijd van werken, met (behulp van) een ruim scala aan (ICT-) apparaten.

In 2013 is HNW binnen de Rijksoverheid vertaald in Tijd, Plaats- en Apparaatonaafhankelijk Werken (TPAW). Belangrijkste doel was het versterken van de verbinding tussen de drie dimensies 'Bricks', 'Bytes' en 'Behaviour'. In de praktijk bleek dit complex en weerbarstig. Enerzijds doordat de uitgangspunten en status van TPAW per organisatie binnen het Rijk divers waren, anderzijds doordat dit veranderproces niet altijd als prioriteit werd gezien.

De coronapandemie kan gelden als een keerpunt. Men is zich er nu van bewust dat deels thuiswerken kan bijdragen aan de verbetering van arbeidsproductiviteit, kwaliteit van werk en balans tussen werk en privé. Nu we weer naar kantoor mogen, is daarom de echte ontdekkingsreis van hybride werken begonnen. Met het invoeren van deze nieuwe manier van werken - deels thuis, deels op kantoor - zet de Rijksoverheid een belangrijke nieuwe stap richting de oorspronkelijke doelstellingen van HNW en TPAW.

Als terugblik op TPAW heeft het Center for People and Buildings een overzicht samengesteld. Het betreft een samengevatte weergave van de doelen en resultaten van TPAW. We hebben veel geleerd van jaren TPAW. Deze kennis en lessen nemen we mee naar het hybride werken.

Samengesteld door:
Center for People and Buildings

In samenwerking met:
Rijksoverheid & Erasmus University
Rotterdam





BRICKS

DE BAKSTENEN

Kantoorhuisvesting en alles wat daarbij komt kijken.

Huisvesting faciliteert het werkproces

Lessen voor de organisatie

- › Hoe TPAW bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen is vaak onderbelicht of onduidelijk. Meestal ligt het accent op de fysieke huisvesting en normering. Hierdoor wordt TPAW (**onterecht**) gezien als **een bezuiniging** op huisvesting.
- › De TPAW-werkomgeving dient ter ondersteuning van het **werkproces van organisatie en medewerker**. Een effectieve realisatie van TPAW vraagt voortdurende afstemming tussen management, FM, HR en ICT.
- › Activiteitgerelateerd werken in de kantooromgeving is een onderdeel van TPAW. **Persoonlijke (arbo) plekken** toewijzen beperkt de beschikbaarheid van (gewenste soorten) werkplekken voor andere medewerkers.
- › Een **divers aanbod aan plekken in de nabijheid van elkaar** is essentieel in een TPAW-kantooromgeving. Dit aanbod moet aansluiten op de verschillende activiteitenprofielen binnen de organisatie.
- › Medewerkers vinden **concentratiemogelijkheden** en **privacy** op kantoor belangrijk. Vaak is het lastig om hiervoor op kantoor een goede plek te vinden.
- › De opkomst van videobellen c.q. online overleg vraagt juist ook op kantoor om **(gedrags)afspraken en specifieke faciliteiten en ruimtes**.

Grenzen Rijksorganisaties vervagen niet

Lessen voor de organisatie

- › Medewerkers zijn sinds 2015 steeds **meer gaan thuiswerken**. Ze werken voornamelijk op hun 'eigen' kantoor en **nauwelijks in andere Rijkskantoren**.
- › De **Rijkspas** verleent in principe alle medewerkers toegang tot alle Rijkskantoren. In de praktijk is de daadwerkelijke toegankelijkheid en beschikbaarheid van plekken en faciliteiten zeer verschillend.
- › **Samenwerken** binnen en tussen organisaties neemt toe. Dit vraagt om een laagdrempelige toegankelijkheid van gebouwen en faciliteiten door het hele land.
- › Het kantoor faciliteert alle activiteiten in het werkproces. De pandemie leerde ons veel over de voor- en nadelen van thuiswerken. Medewerkers geven aan vooral naar kantoor te willen komen voor **samenwerken** en **ontmoeten**. In de praktijk zal gaan blijken welke keuzes medewerkers daadwerkelijk gaan maken. Dit vraagt verder onderzoek.

Lessen voor de medewerker

- › Ontdek de **voordelen van TPAW-werken**, zowel op kantoor als op andere (rijks)locaties en thuis. Kies een plek die past bij de werkzaamheden en samenwerkpartners. Voer met je team en leidinggevende het gesprek over de kansen en voor- en nadelen van TPAW.

“De wens van medewerkers is om na de COVID-19 pandemie vooral naar kantoor te komen om te ontmoeten en samen te werken. Wordt dit wel voldoende gefaciliteerd in de TPAW werkomgeving?”



BRICKS

DE BAKSTENEN

Kantoorhuisvesting en alles wat daarbij komt kijken.

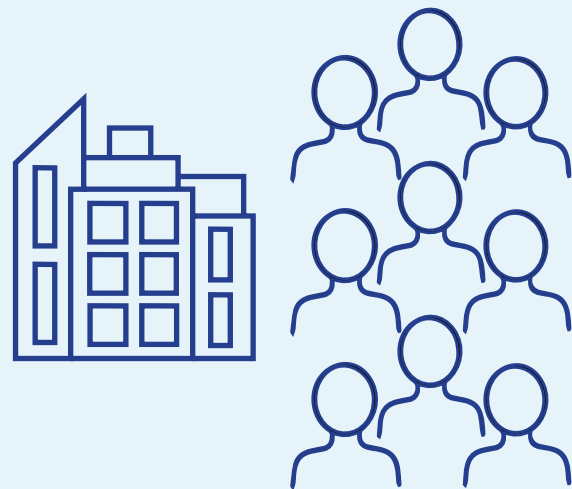
Schaarste specifieke plekken

Lessen voor de organisatie

- › Een **flexfactor van 0,7FTE/werkplek** wordt vaak als krap ervaren door medewerkers. Deze ervaring geldt vooral voor bureauwerkplekken. Uit onderzoek blijkt dat er de meeste tijd voldoende bureauwerkplekken beschikbaar te zijn.
- › Medewerkers gebruiken de open overlegplekken, aanlandplekken, pantry's en huiskamertafels weinig.
- › Persoonlijke **ICT-middelen**, zoals een laptop en daarnaast een docking station op bureaus, dragen bij aan een flexibel gebruik van plekken op kantoor.
- › Medewerkers ruimen hun werkplek meestal niet op als ze voor langere tijd de plek verlaten. Daardoor is de plek niet beschikbaar voor anderen. Dit kan bijdragen aan het **gevoel van schaarste** en vraagt om bespreken van het gedrag.
- › Gedurende de dag wordt **nauwelijks gewisseld van plek**. De voornaamste barrières: spullen in moeten pakken en in de nabijheid van het team willen blijven werken.

Lessen voor de medewerker

- › **Claimgedrag** stimuleert en werkt het ervaren tekort aan specifieke plekken in de hand. Onder meer hierdoor neemt de druk op plekken en ruimtes onnodig toe.
- › Kies bewust de werkplek uit die past bij je activiteiten. Als dit een plek is waar veel vraag naar is, wissel dan bewust van plek zodra dat kan. Op deze manier is er **keuze voor iedereen**.



“Het merendeel van de medewerkers op kantoor zit de hele dag op dezelfde plek.”



BYTES

DE DIGITALE WERELD
ICT, apparatuur en de digitale werkomgeving

Verskillende systemen en services

Lessen voor de organisatie

- › Organisaties hebben vaak meerdere digitale systemen en services in gebruik. Hierdoor is informatie voor het werk **gefragmenteerd beschikbaar**. Een gedeeld systeem draagt bij aan onbegrensd en laagdrempelig (samen)werken.
- › TPAW gaat ervan uit dat iedereen altijd en overal kan werken. Daarvoor moeten documenten en archieven vanuit elke plek toegankelijk zijn en moet iedereen zijn werk op een **gedeelde server** opslaan.
- › **Videobelprogramma's** dragen bij aan grenzeloos samenwerken. Dat vraagt om goede **bruikbaarheid en bereikbaarheid** van programma's voor andere rijksonderdelen, externe organisaties en burgers.
- › Programma's en applicaties dienen op **ieder apparaat** en/of via de **webbrowser** beschikbaar te zijn. Hiermee kan de organisatie voorkomen dat medewerkers eigen apparatuur structureel (moeten) inzetten.
- › Digitale middelen moeten werk gemakkelijker maken. Bij het gebruik van desktops en wisselen van werkplek is het voor medewerkers prettig als **gebruikersinstellingen** niet telkens ingevoerd hoeven te worden.
- › Het gebruik van digitale middelen voor het zoeken naar een juiste of beschikbare werkplek op kantoor, zoals een **PlekkenChecker-app**, vraagt aandacht voor **privacy- en implementatievraagstukken**.

Digitale vaardigheden

Lessen voor de organisatie

- › Om daadwerkelijk digitaal en grenzeloos samen te werken moet iedereen over **dezelfde basisvaardigheden** beschikken. Zonder gedeeld besef en vaardigheden zal digitaal samenwerken beperkt blijven.
- › Medewerker weegt bewust af of hij of zij voldoende digivaardig is. Meer **actief aanbieden van training en kennis** kan bewustzijn over de mogelijkheden van inzet van digitale middelen verhogen.
- › Een verwachting van het overal kunnen werken is het verminderde contact met collega's. Digitale middelen kunnen het **contact tussen collega's versterken**, mits deze structureel en op de juiste wijze worden ingezet.

Lessen voor de medewerker

- › Er zijn diverse **programma's en applicaties** beschikbaar om digitaal (samen) te werken. Populair zijn Outlook en Sametime. Bepaal met collega's wat nodig is voor het samenwerken en vraag na of hier (aanvullende) programma's voor zijn.
- › Bespreek met de leidinggevende en collega's hoe zij digitaal werken en geef bij de leidinggevende aan als jij behoefte hebt aan meer digitale training. Het **curusaanbod** is groot en beschikbaar voor iedereen.
- › Stel je Outlook-agenda open voor collega's zodat collega's weten waar je bent en of je **beschikbaar** bent.

“Verskillende systemen met hun eigen service-organisaties zorgen ervoor dat de samenwerking wordt belemmerd.”



BYTES

DE DIGITALE WERELD

ICT, apparatuur en de digitale werkomgeving

Dezelfde middelen voor iedereen

Lessen voor de organisatie

› **Technologische hulpmiddelen**, zoals een eigen laptop en/of tablet en mobiele (smart) telefoon, zijn een voorwaarde om **mobiliteit en autonomie** onder medewerkers te realiseren.

› De digitale werkomgeving moet **toegankelijk** en **laagdrempelig** zijn voor iedereen, zodat iedereen vanuit elke plek het werk goed kan doen.



Lessen voor de medewerker

› Het Rijk faciliteert devices, zoals een laptop en/of tablet en telefoon. Werk met deze middelen, ook als je zelf betere/fijnere middelen hebt. Zo wordt **beveiliging** en **eenduidigheid** van het werk gewaarborgd.

“Techniek en de juiste middelen zijn een voorwaarde om flexibel te kunnen werken.”

“De verplichting dat iedereen documenten op de server zet is een belangrijke voorwaarde voor het werkproces.”

iBekwaam en iBewust werken

Lessen voor de organisatie

› Het hanteren van **dezelfde basisprincipes** voor digitaal werken is van belang. Bespreek ze regelmatig om eenheid te waarborgen. Het is van belang om nieuwe medewerkers hier direct in mee te nemen.

› Het werk is altijd en overal beschikbaar vanuit de digitale werkomgeving. Daardoor werkt iedereen altijd met de meest **actuele versies** van documenten.

Lessen voor de medewerker

› Weet hoe de technologische hulpmiddelen **werken** en welke **risico's** deze met zich meebrengen. Dit noemen we **iBekwaamheid**.

› Werk op de gedeelde server en sla hier documentatie op. Dit reduceert **veiligheidsrisico's** en waarborgd de **continuïteit** van het werkproces.

› Wees je bewust van de **mogelijkheden en gevaren** van de technologische middelen. Dit noemen we **iBewustzijn**.

› Ruim de gedeelde server en de mailbox op. Het opslaan van digitale documentatie kost **opslag** en veel **energie**. Voor de beeldvorming: een gemiddelde mail versturen staat gelijk aan 150 meter autorijden.



BEHAVIOUR

DE MENSELIJKE KANT
Personeels- en
gedragsaspecten van TPAW

Binding met team en organisatie

Lessen voor de organisatie

- › Met werken op afstand liggen de gevaren van **professionele en sociale isolatie** snel op de loer. Dit vraagt om actief en regelmatig aandacht voor dit onderwerp binnen de organisatie en het team.
- › Medewerkers voelen zich vaak onderdeel van het organisatieonderdeel waar zij werken. Zij **verbinden** en **identificeren** zich vooral met **dit onderdeel**, en veel minder met rijksbreed beleid en uitgangspunten.
- › Het nadenken over hoe iedereen in de organisatie **op de hoogte blijft** en de wijze waarop informatie wordt **gedeeld** is nu en in de toekomst een belangrijk aandachtspunt. De organisatie heeft hierin een actieve rol.
- › Een hoge mate van autonomie vraagt **regelmatige inhoudelijke afstemming** tussen medewerkers over de inhoud van het werk.

Lessen voor de medewerker

- › Frequenter gebruik van digitale middelen maakt **spontaan contact** met directe en indirecte collega's niet langer vanzelfsprekend. Aarzel niet om af en toe spontaan contact op te nemen met collega's.

Goed gedrag doet goed volgen

Lessen voor de organisatie

- › **Gebruiksafspraken** zijn essentieel om succesvol TPAW te kunnen werken binnen de kantooromgeving en daarbuiten.
- › De **uitgangspunten van TPAW** moeten bekend zijn in alle lagen van de organisatie. Waarom werken we zo en hoe kan ik hier een bijdrage aan leveren? Informatie over TPAW is gemakkelijk te vinden, maar dit betekent niet dat medewerkers actief op zoek gaan naar informatie.

- › Werken volgens TPAW doen we in gezamenlijkheid. **Betrek** daarom **iedereen** in het opstellen van leefregels en afspraken rondom het gebruik van de werkomgeving.

Lessen voor de medewerker

- › **Spreek je collega's aan** op juist en onjuist gebruik van de werkomgeving en het werkconcept. Samen zorgen we ervoor dat iedereen prettig en efficiënt kan werken.
- › Van leidinggevenden wordt **voorbeeldgedrag** verwacht. Zij helpen anderen te wijzen op de voordelen van TPAW. Maar wees je ook bewust van je eigen gedrag in het werk. Je bent zelf ook een voorbeeld!

“Medewerkers die veel thuis werken compenseren contact met hun collega's door relaties in hun eigen sociale netwerk.”

Stijl van leidinggeven

Lessen voor de organisatie

- › Leidinggevenden **stimuleren, inspireren** en **coachen**. TPAW vraagt om **sturen op resultaat** in plaats van aanwezigheid.
- › TPAW gaat uit van het **principe van vertrouwen** tussen leidinggevenden en medewerkers. Op welke plek of tijdstip een resultaat wordt behaald/bereikt, is minder van belang.
- › De toepassing van TPAW gebeurt in **samenspraak** tussen leidinggevende, team en medewerker. Dit gesprek is open. Werken buiten kantoor is bespreekbaar, maar geen recht.
- › In het uitdragen van TPAW is een rol weggelegd voor leidinggevenden. Ook zij hebben **voldoende ondersteuning** nodig.



BEHAVIOUR

DE MENSELIJKE KANT
*Personeels- en
gedragsaspecten van TPAW*

Stijl van leidinggeven

Lessen voor de medewerker

- › Benader je leidinggevende als je (elementen van) TPAW wil toepassen. **In goed overleg** maken jullie afspraken.
- › Sommige medewerkers gedijen goed in de vrijheid van TPAW, terwijl anderen juist behoefte hebben aan **sturing en kaders**. Geef goed aan wat het best bij jou past.
- › Het (werk)proces is leidend en vraagt om **afstemming over afspraken**. Maar houd hierin ook rekening met belevingen en behoeftes van collega's en de leidinggevende.

Goed werknemerschap

Lessen voor de organisatie

- › TPAW brengt meer vrijheid. Hierdoor wordt werken **leuker** en **uitdagender**. Verwachting is dat dit resulteert in meer bevologenheid, dynamiek en veerkracht in het dagelijkse werk. In de praktijk wordt TPAW nog niet altijd zo ervaren.

Lessen voor de medewerker

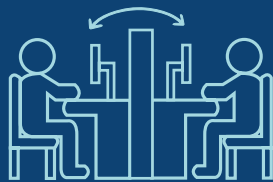
- › Maak zelf een **bewuste keuze** waar je een bepaalde activiteit uitvoert. Houd daarbij rekening met je team en collega's.
- › **Bespreek vragen omtrent TPAW** met je leidinggevende en collega's. Gezamenlijke afstemming maakt het voor iedereen prettig.

Meer nadruk op het gedragsaspect

Lessen voor de organisatie

- › Maak **claimgedrag** op kantoor bespreekbaar. Het is belangrijk dat alle soorten werkplekken beschikbaar zijn voor iedereen/alle medewerkers.
- › De overgang van een oude werkomgeving naar een nieuwe werkomgeving vraagt aandacht in het verandertraject. Zonder goede begeleiding vervalt men snel in **vertrouwde patronen**.
- › Veel medewerkers ervaren nauwelijks **begeleiding** in de transitie naar TPAW.
- › TPAW vraagt om een **cultuuromslag** in de organisatie. Het gaat niet alleen om de fysieke werkomgeving maar juist ook om actief afspraken maken, nadenken over binding, werkwijzen en passend leidinggeven. Dit moet niet onderschat worden.
- › **Blijf uitleggen** wat de uitgangspunten van TPAW zijn. Waarborg de essenties in de werkwijze en gebruik van de werkomgeving, ook bij (nieuwe) medewerkers.

“In de thuissituatie over de grenzen van je team heen kijken is erg lastig. Welke informatie deel je en hoe blijf je op de hoogte?”



Conclusie

- › De onderdelen/lessen die vallen onder 'Bricks', 'Bytes' en 'Behaviour' zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. FM, ICT en HR dienen vanuit de verschillende domeinen op zoek te gaan naar **integrale samenwerking** om de TPAW-vraagstukken aan te pakken.
- › Uit 10 jaar onderzoek naar TPAW blijkt dat de pijler 'Behaviour' een te breed begrip is, waardoor de onderwerpen **(ver)binding en cohesie** onderbelicht blijven in TPAW-beleid.
- › De **implementatie van TPAW** is niet alleen een taak van leidinggevenden. De realisatie van TPAW is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van iedereen (individueel en team) en alle afdelingen binnen de organisatie.
- › Actuele **digitale vaardigheden en middelen** zijn essentieel voor TPAW.

Van TPAW naar hybride

- › Hybride werken is een **logisch vervolg op TPAW**. In hoeverre hybride werken zich onderscheidt ten opzichte van TPAW vergt nader onderzoek.
- › Het is nog onduidelijk welk effect thuiswerken heeft op het **sociale- en professionele isolement** en de **innovatiekracht van de organisatie**.
- › Niet iedereen heeft de **keuzevrijheid** van TPAW als **prettig** ervaren. Individuele voorkeuren en omstandigheden bepalen de invulling van nieuwe werkconcepten. Dit is belangrijke kennis bij het invoeren van hybride werken.
- › In het kader van hybride werken leeft de gedachte dat mensen naar het kantoor komen voor ontmoeten en samenwerken. Maar er is nog veel **onbekend over de plaats** waar mensen hun verschillende taken willen uitvoeren.