



## DE KANSEN DIE HYBRIDE WERKEN NA COVID-19 BIEDT, VERGEN EEN GROTERE VERANDERING DAN JE DENKT

“De grootste verschuiving bij hybride werken is dat het gaat over jou als onderdeel van je team(s). Dit betekent dat je samenwerkt wanneer, waar en hoe het voor het team het meest effectief is. Om het nieuwe beleid tot een succes te maken, moeten we zorgen voor een gelijk speelveld dat mensen het gevoel geeft dat ze erbij horen. Ook moeten er duidelijke richtlijnen zijn voor het bezoeken van de kantoren,” aldus Thomas Mulder, Executive Directeur HR.

Tijdens de Industriële Revolutie ontstonden kantoren die de noodzakelijke bureaucratie om een fabriek te managen mogelijk maakten. Arbeiders moesten in de fabriek zijn om met de machines te kunnen werken en, in een soortgelijk model, gingen bureaucraten iedere dag naar kantoor. Hoewel sinds 2000 steeds meer kantoormedewerkers de mogelijkheid kregen om overal en altijd te werken en steeds meer kantoren een no-paper policy hadden, veranderde het idee dat het kantoor het zwaartepunt van een organisatie vormt niet. Tot in 2020...

Dit beeld veranderde in slechts een paar weken tijd drastisch toen al het kantoorwerk virtueel werd voortgezet door COVID-19. Er is een nieuw speelveld ontstaan door virtuele samenwerkingen vanuit huis met behulp van technologie. Hoewel kantoorbezoek zeldzaam werd, onderstreepte het ook het belang van een kantoor: een plek waar mensen socializen, vertrouwde relaties opbouwen, co-creëren en/of werken aan complexe zaken. Ook is het kantoor een plek waar mensen zich thuis voelen en zich verbonden voelen met het bedrijf. Dit is dan ook wat mensen het meest missen.

Over het algemeen zijn mensen echter positief over thuiswerken, en als samenleving is het belangrijk om de kansen die het ons biedt te blijven zien:

- 1. We reizen minder:** er is een betere balans tussen werk en privé, vermindering van de koolstofvoetafdruk, kosten, verzadiging en de druk op de huizenmarkt omdat mensen ervoor kunnen kiezen om verder weg van kantoor te wonen.
- 2. Verbeterde efficiëntie** doordat mensen zich beter kunnen concentreren, virtuele vergaderingen waarin mensen worden geïnformeerd, het werk wordt gestructureerd en beslissingen worden efficiënter en effectiever genomen.
- 3. Diversiteit** neemt toe omdat mensen met een fysieke afstand gemakkelijker kunnen deelnemen omdat ze thuis zijn en profiteren van minder reistijd, partners die hun taken in het huishouden en het gezin beter kunnen verdelen. Bovendien stelt de gelijkheid in virtuele interactie meer mensen in staat een bijdrage te leveren.
- 4. Lagere ziektecijfers** door een betere werk-privébalans, en een lagere drempel om te besluiten om te gaan werken met milde klachten, omdat men de deur niet uit hoeft.

De optimale balans tussen virtueel werken en fysieke aanwezigheid op kantoor wordt echter niet automatisch bereikt. Dat vergt het volgende:

- 1. Focus op het waarborgen van een gelijk speelveld voor deelnemers aan bijeenkomsten:** in de regel komt dat op het volgende neer: virtueel *of* face-to-face, maar geen deel van het team in een gezamenlijke ruimte en een ander deel op het scherm.
- 2. Planning:** om het kantoorbezoek over de week te verdelen, zal aandacht moeten worden besteed aan de planning van de kantoorruimte om te voorkomen dat de kantoren op maandag en dinsdag overvol zijn, maar op woensdag en vrijdag nauwelijks worden gebruikt.
- 3. Samenstelling van meetings op basis van het doel:** het doel van de vergadering is de parameter voor de manier waarop de vergadering wordt



gehouden (virtueel of face-to-face). Een terugkerende teamvergadering om te informeren over aanstaande activiteiten kan bijvoorbeeld gemakkelijk virtueel worden gedaan, maar een brainstorm vereist persoonlijke dynamiek voor het beste resultaat.

Dit op zichzelf zal een transformatie zijn. Het zal een leerervaring zijn, zoals nog nooit eerder, waar dan ook, is gedaan. Het vereist een verschuiving in de manier waarop we werk plannen, leiden en erover nadenken. Die verschuiving vereist bewuste actie en oprechte inspanning. Als voorbereiding ontbreekt, zal het zwaartepunt van het werk snel weer verschuiven naar aanwezigheid op kantoor zoals het ooit was.

De filosofie van flexibel werken zoals we die kennen van de afgelopen twee decennia is volledig gericht op het individu; je werkt wanneer, waar en hoe voor het individu het meest effectief is. De grootste verschuiving met hybride werken is misschien wel dat het over jou gaat als onderdeel van je team(s); je werkt samen wanneer, waar en hoe het voor jou het meest effectief is.

We moedigen HR- en zakelijke leiders aan om na te denken over hybride werken, waarbij we de volgende vragen behandelen:

- Wat zijn je hoop en angsten voor hybride werken en de transformatie? Dit zijn de bouwstenen van je beleid.
- Wat zijn de uitgangspunten? Is thuiswerken vrijwillig? Wat zijn de dingen die je doorgaans virtueel wil doen? Wat zijn de dingen die je face-to-face wil/moet doen? En wat is de minimale benodigde aanwezigheid op kantoor om de informele sociale structuur van het bedrijf op te bouwen en te behouden?
- Hoe maak je de verschuiving concreet? Wat is er nodig in termen van bestuur en planning, leiderschapscapaciteiten en cultuur, welzijn- en kantoorfaciliteiten?

We hebben deze vragen als leidraad gehanteerd om in de zomer van 2020 ons raamwerk vorm te geven en hebben met onze ondernemingsraad een aanpak afgesproken die je hieronder kunt vinden. Op basis hiervan zijn we in gesprek gegaan met onze 8.000 medewerkers in onze +500 teams om de transformatie naar een post-covid hybride manier van werken vorm te geven.



# VODAFONEZIGGO BELEID

## 1. UITGANGSPUNTEN

### 1.1 KANTOOR BEZOEK

VodafoneZiggo biedt haar kantoormedewerkers – die virtueel kunnen werken – de mogelijkheid om 2 à 3 dagen per week thuis te werken en 2 à 3 dagen per week vanaf kantoor. Voor parttimers wordt 2 dagen per week op kantoor als minimum beschouwd.

### 1.2 CONTRACTUELE REGELING

Hoewel deelname vrijwillig is, zijn we contractueel overeengekomen dat thuiswerken geen recht is en dat mensen een fatsoenlijke en gezonde werkplek nodig hebben. De kantoorlocatie verandert niet en het thuiswerken is afhankelijk van goede prestaties. Bovendien worden de dagen waarop aanwezigheid op kantoor vereist is bepaald door de leider of planner en niet alleen op basis van individuele voorkeur. Benadrukt wordt dat alle mensen die elke dag of meer dagen dan volgens hun rooster op kantoor willen werken, vrij zijn om dit te doen, zonder verdere uitleg.

## 2. DE VERSCHUIVING

Post-covid krijgt de uitdrukking "de curve afvlakken" een andere betekenis. Hoe kunnen we het kantoorbezoek gelijkmatig over de week verdelen? Zonder duidelijke begeleiding kan het zwaartepunt in de organisatie gemakkelijk terugschuiven van virtueel naar kantoor.

Hoe creëer je een gelijk speelveld in interacties tussen teams, of dat nou face-to-face of virtueel ontmoeten is? Hoe worden hybride vergaderingen vermeden waarbij de helft van het team in een vergaderruimte is en de helft van de groep inbelt? Er moeten duidelijke richtlijnen zijn om te voorkomen dat mensen zich buitengesloten voelen omdat ze niet in de kamer zijn. Hybride bijeenkomsten worden in de regel dus sterk afgeraden.

### 2.1 FACE-TO-FACE VS. VIRTUEEL

In principe werken we virtueel om informatie te delen. Dit betekent dat we virtueel werken als we onze reguliere (tweewekelijkse) bijeenkomsten hebben waarin we informatie delen, ons werk structureren en beslissingen nemen. We voeren routinematige, transactionele activiteiten uit zoals e-mail, administratie, individueel werk dat focus en concentratie vereist, het maken van rapporten, het maken van



analyses, regelmatige/ terugkerende vergaderingen met collega's/ externen etc. bij voorkeur uit vanuit huis.

In principe werken wij op kantoor voor creativiteit en sociale contacten. Dit betekent dat we dagen op kantoor doorbrengen om sociale interactie mogelijk te maken en vertrouwde relaties op te bouwen. Dit kan zowel gebeuren tijdens geplande vergaderingen als bij toevallige ontmoetingen. Verder plannen we bijeenkomsten face-to-face als daar creativiteit voor nodig is, als zaken zeer complex zijn en/ of als er emotie bij komt kijken, zoals bij persoonlijke feedbackgesprekken.

## 2.2 BESTUUR EN PLANNING

Naarmate we onze activiteiten en interacties bewuster plannen en we verhuizen naar een wereld waarin werken op kantoor op gelijke voet komt met werken vanuit huis, is enige 'verkeerscoördinatie' op kantoor vereist om activiteiten op kantoor beter mogelijk te maken en te ondersteunen. We willen voorkomen dat iedereen op dezelfde dag binnenkomt en de doorstroming of het doel van het komen naar wordt kantoor belemmerd. Ook willen we zorgen voor een gelijk speelveld binnen teams en waar nodig virtuele meetings ondersteunen.

Om bureaucratie te vermijden en juist een door cultuur en leiderschap gedreven praktische aanpak te implementeren om de aanwezigheid op kantoor gelijkmatig te plannen, hebben we de volgende persona's en planning gedefinieerd:

### **1. Service en bureau-gebonden sales**

Klantgerichte mensen die volgens een centraal aangestuurd schema werken, staan gepland om vanuit kantoor of vanuit huis te werken.

### **2. Detailhandel en technici**

Behalve reguliere teamvergaderingen kunnen collega's in de winkels en technici hun werkzaamheden niet virtueel uitvoeren.

### **3. Flexibele teams**

Twee Agile Teams zullen één Agile Studio delen. Op maandag en woensdag of dinsdag en donderdag zullen zij als team aanwezig zijn op kantoor. Alle teams zouden op vrijdag welkom moeten zijn.

### **4. Kantoor teams, statisch**

Teams met mensen die > 70% van hun activiteiten aan hun bureau uitvoeren en op individueel niveau, maken als team een roterende planning om aanwezigheid op kantoor te vergemakkelijken (d.w.z. het vermijden van vaste werkdagen die de sociale interactie beperken).

### **5. Kantoor teams, dynamisch, senior**

Mensen die < 30% individueel en op aan hun bureau werken, zorgen ervoor dat alle reguliere vergaderingen virtueel plaatsvinden. Kwartaal evaluaties en/ of strategische planning sessies kunnen face-to-face plaatsvinden. Teams kiezen één dag per week om elkaar op kantoor te ontmoeten voor persoonlijke ontmoetingen en sociale interacties, en laten teamleden een tweede dag kiezen om vanaf kantoor te werken op basis van hun individuele schema.



Virtueel eerst! We herhalen dat als reguliere bijeenkomsten onnodig face-to-face worden gepland, dit ervoor zorgt dat (senior) management naar kantoor komt. Dit zal op zijn beurt een zwaartepunt creëren dat meer mensen aantrekt om aanwezig te zijn, gedreven door angst om geen deel uit te maken van groepsprocessen.

## 2.3 LEIDERSCHAP & CULTUUR

Een verandering doormaken vereist inspanning, behendigheid en een open mentaliteit. Het vereist dat leiders het goede voorbeeld geven en hun teams ondersteunen bij het succesvol omarmen van de verandering. Leidinggeven en managen in de virtuele omgeving voegt een andere dimensie toe en verschuift de focus naar nieuwe/ andere leiderschapsvaardigheden dan die gebruikt worden in een traditionele, meer fysieke werkomgeving. Virtueel leiderschap richt zich meer op het verbeteren van samenwerking door middel van communicatie, verantwoording en transparantie. Werken op afstand kan de informele check-ins en conversaties bij de koffieautomaat of in de gangen wegnemen, maar dat betekent niet dat het de menselijke connectie wegneemt. Het vereist alleen een verandering in de manier waarop die verbinding wordt onderhouden en kan worden versterkt.

Connected Working 2.0, een intern VodafoneZiggo-programma, ondersteunt onze people leaders om meer te investeren in verbonden blijven met hun teams, in het toegankelijk maken van zichzelf, in empathisch leidinggeven en in het kweken van vertrouwen. Het draait allemaal om het creëren van het menselijke element in een verder afstandelijke virtuele omgeving.

Met meer ruimte voor flexibiliteit in hoe en wanneer mensen hun werk doen, is het belangrijk om duidelijke verwachtingen en doelen te stellen, regelmatig de voortgang in de gaten te houden, teamleden te coachen, empoweren en mensen aan te spreken. Het is een meer frequente en voortdurende dialoog, niet alleen tussen leiders en individuen, maar ook tussen teamleden. Feedback geven en ontvangen in die dialogen wordt belangrijker en – in tegenstelling tot de manier van werken op kantoor – vereist het dat we ons beter bewust zijn van welke communicatiemethoden het meest geschikt zijn voor welk soort gesprek.

We zullen deze verschuivingen en aandachtsgebieden opnemen in onze leiderschapsontwikkeling programma's en in onze cultuur-activering-plannen.

## 2.4 WELZIJN

Werken op afstand vergroot de relevantie van welzijn. Omdat werkomgevingen minder 'gecontroleerd' worden door de werkgever en de grenzen tussen werk en privé vervagen, moeten we onze werknemers ondersteunen en faciliteren om hun



verantwoordelijkheid te nemen door voor zichzelf te zorgen en actief te werken aan mentaal en fysiek fit zijn.

	<b>MIND</b> <i>Optimal control through mental resilience</i>	<b>BODY</b> <i>The strongest connection is between body &amp; mind</i>	<b>FINANCIAL</b> <i>Get and stay financially fit!</i>	<b>SOCIAL</b> <i>Grow through connection</i>
<b>WHY</b>	Mental strength is the key to reaching your greatest potential. You need it to develop healthier self-talk, to manage your emotions and to perform at your peak. It helps you become the best version of yourself. It's important to provide support, knowing 1 in 10 young people experience a period of depression.	Physical and mental wellbeing go hand in hand; it improves your state of mind, boosts your energy levels, improves the quality of your sleep and is a great opportunity to socialize.  Being physically healthy means our bodies are better equipped to fight an illness.	Financial wellbeing influences our physical, mental and social health. Therefore it's important to stay financial fit. 32% of Dutch households have payment arrears. This can cause stress and can result in reduced ability to concentrate, lower productivity and absenteeism (twice as high).	Social connection brings enjoyment, leads to higher self-esteem and empathy, it helps us regulate our emotions, can lower anxiety and depression, and improves our immune systems. We live busy lives. Often, our social connections fall by the wayside. This can put our health at risk. #Stayconnected

Momenteel vullen we de pijlers met nieuwe initiatieven die gericht zijn op het succesvol zijn in de nieuwe Connected Way of Working 2.0 en ervoor zorgen dat ons doel van plezier en vooruitgang bij elke verbinding een nog grotere dagelijkse realiteit wordt voor onze medewerkers dan het is vandaag de dag.

## 2.5 KANTOOROMGEVING & FACILITEITEN

Deze nieuwe manier van werken heeft uiteraard impact op onze kantooromgeving. Afgezien van de invloed van het aantal mensen in gebouwen, zullen we ook op de best mogelijke manier op die faciliteiten moeten inspelen, aangezien we overschakelen naar een ander type activiteit dat is ontworpen om op kantoor plaats te vinden.

Op basis van de aangewezen activiteiten en de persona's beschreven in paragraaf 2.2 onderzoeken we nu de volgende veranderingen in onze kantoorruimtes:

1. Meer informele gebieden, vooral in contactcenters
2. Er zijn meer grotere vergaderruimten nodig
3. Er zijn meer faciliteiten vereist om virtuele vergaderingen op kantoor bij te kunnen wonen
4. Herdefinieer BU Home Base/ Landing zone
5. Minder bureaus nodig in COPS / Desk Based Sales-locaties
6. Minder "landingsplaatsen" nodig op CO- en Tech-locaties

## 2.6 VERGADERREGELS & RICHTLIJNEN VOOR PLANNING

Betere verbindingen zorgen voor plezier en vooruitgang. Daarom bieden we richtlijnen voor best practices en een reeks eenvoudige regels om een minimaal niveau van effectiviteit, welzijn en betrokkenheid te garanderen. Deze regels en richtlijnen kunnen verder worden verbeterd door teams op basis van hun uitdagingen en voorkeuren.

Opgesplitst in twee onderdelen:

- **Prestaties/ efficiëntie:** zorg ervoor dat onze tijd en moeite zo goed mogelijk wordt gebruikt, zodat we de beste resultaten kunnen leveren.



- **Welzijn:** zorg ervoor dat we tijd kunnen vrijmaken om verbinding te maken, op te laden en te ontspannen, zodat we ons mentaal, fysiek en sociaal goed voelen.

#### Vergaderregels:

1. Alle vergaderingen moeten een duidelijke agenda hebben en een vooraf gezamenlijk doel.
2. Mensen worden alleen uitgenodigd of zijn alleen aanwezig als dit essentieel is voor de besluitvorming, of om informatie uit de eerste hand te verkrijgen. Bijvoorbeeld om op de genomen beslissingen te reageren. Mensen kunnen ook worden uitgenodigd om onnodige vervolg vergaderingen en coördinatie te minimaliseren en om complexe beslissingen te implementeren. In principe nemen niet meer dan 3 organisatielagen in één rapportage lijn deel aan één vergadering.
3. Alle materialen/ documenten moeten van tevoren online worden gedeeld.
4. Deelnemers aan virtuele bijeenkomsten houden hun camera aan en nemen met onverdeelde aandacht deel.
5. Notulen worden gedocumenteerd en online gedeeld, acties worden geregistreerd om ervoor te zorgen dat de follow-up wordt geautomatiseerd en beheerd met duidelijk eigenaarschap.
6. Vergaderingen worden opgenomen of transcripties worden gedeeld (indien van toepassing en alleen beschikbaar in teams) voor follow-up of voor degenen die niet aanwezig waren.

#### Planning richtlijnen:

We zorgen ervoor dat we tussen de vergaderingen door tijd hebben om urgente berichten in te halen en ofwel van de ene vergaderruimte naar de andere te gaan, of om onze benen te strekken wanneer we thuis werken. We starten vergaderingen met onze volle aandacht en op tijd. Daarom streven we er altijd naar om vergaderingen niet achter elkaar te plannen. Dit realiseren we met de volgende aanbevelingen:

- Plan na een bijeenkomst van > 45 minuten een pauze van 10 minuten.
- Bij vergaderingen van > 90 minuten wordt rekening gehouden met een comfort pauze.
- We plannen geen vergaderingen rond lunchtijd. Er moet voldoende tijd zijn weg van het scherm te kunnen lunchen, nieuwe energie op te doen, huishoudelijke taken uit te voeren, opnieuw contact te leggen met collega's wanneer we op kantoor zijn en/ of berichten in te halen.
- We plannen vergaderingen op kantoor tussen 09.30 en 16.30 uur, zodat collega's van andere locaties op tijd kunnen aankomen en vertrekken, tenzij teams gezamenlijk anders beslissen.

We werken flexibel, maar alleen in het geval van uitzonderlijke omstandigheden houden we vergaderingen vóór 08.30 uur en na 18.00 uur. Bovendien moeten mensen zich buiten deze uren niet verplicht voelen om te reageren op berichten die niet essentieel zijn voor de bedrijfscontinuïteit.

