CFPB
WETEN WAT WERKT



Teamgericht faciliteren bij hybride werken

Visueel verslag Werk in Transitie Kenniskring maart 2025

Waarom is teamgericht faciliteren belangrijk?



Anca Gosselink
Plv Directeur
CFPB

Terugblik op de CFPB IMPULS

Met een korte terugblik op de IMPULS van begin februari benadrukte Anca de belang van het team in een organisatie.

Het visueel verslag van de IMPULS is hier terug te lezen.



Waarom is teamgericht faciliteren belangrijk?

Mensen komen naar kantoor voor:

- Collega's
- Verbinding
- Kennisdeling
- Ongeplande en niet agendeerbare interacties

"We komen naar kantoor voor elkaar"

– Anca Gosselink

Hoekjen et al. (2024); Werk in Transitie Monitor (2023 en 2024)

Op kantoor willen mensen



- Op hun voorkeursplek zitten
- In de buurt van collega's – eigen teamplek

én

- Ruimte voor concentratie, overleg én ontmoeten in de buurt van collega's
- Herkenbaarheid en identiteit in werkomgeving

CFPB-onderzoek 'Drukte op kantoor' (2024); Goodman & Leyden (1991); Lamb & Kwok (2016); Lin et al. (2022); Tuzcuoğlu et al. (2024)

Dat vraagt om goede afspraken

‘Wanneer medewerkers tevreden zijn over de gemaakte afspraken omtrent hybride werken heeft dit een belangrijk positief effect op het welzijn, de tevredenheid en verloopintentie.’

Gutterink (2023)

Bron: Hoe maken leidinggevenden een succes van hybride werken? | Innovatief in Werk

Team-overstijgende afspraken bij de Belastingdienst



Sandra Brunia
Aspectmanager/Strategisch adviseur Werkomgevingen
Belastingdienst

Een integrale organisatiebrede strategie is nodig

“Het realiseren van een inspirerende werkomgeving moet onderdeel zijn van een organisatie-brede strategie.”

Sandra Brunia




Belastingdienst
Waar we voor staan en gaan
Strategische prioriteiten
2025-2030
Belastingdienst
Waar we voor staan en gaan
Strategische prioriteiten
2025-2030

Inspirerende werkomgeving is niet alleen huisvesting



“De kracht van een waardevolle werkomgeving waarbinnen we hybride werken, ligt in samenwerking en dialoog”

Sandra Brunia

Dialoog is nodig voor begrip

Een gestructureerde dialoog leidt tot meer wederzijds begrip en inzicht. Je verkrijgt niet alleen inzicht in de inhoud en het proces, maar ook hoe ze met elkaar in verbinding staan en elkaar kunnen versterken.

“Hoe kunnen we de dialoog goed ondersteunen, zonder daar als FM zelf eigenaar van te worden? Daarvoor moeten we een bus facilitators open trekken.”

Sandra Brunia

Teamgericht faciliteren bij hybride werken



Dennis La Brijn
Onderzoeker
CFPB

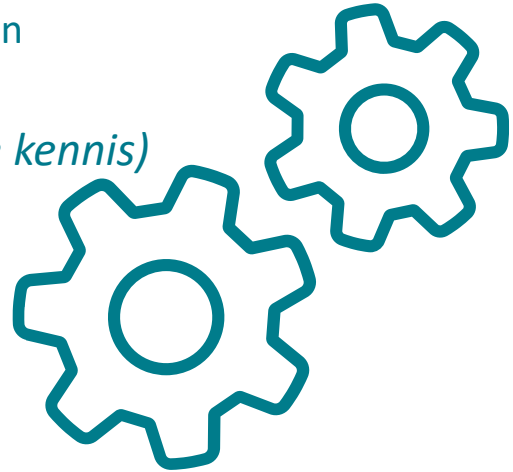
Welke kennis draagt bij aan de effectiviteit van het team?

Informatie ophalen en overbrengen *(Expliciete kennis)*

- Rapporteren over anderen
- Beschrijven van informatie
- Iemand een medium met informatie geven of erom vragen

Ervaringen, vaardigheden, houdingen (*Stilzwijgende kennis)*

- Iets laten zien
- Om hulp vragen
- Verwijzen naar
- Argumenten geven



Appel-Meulenbroek (2010); Gratton (2022).

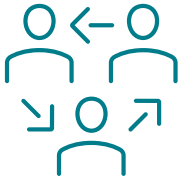
Kennisdeling en verbinding is vooral voor teams belangrijk

“Bij samenwerken op afstand zijn er risico’s. Die liggen vooral op het vlak van kennisdeling en verbinding.”

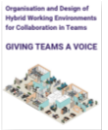
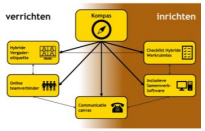
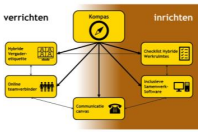
Dennis La Brijn



Drie belangrijke aspecten van een team:

	 **Kennisdeling**	 **Verbinding**
1. Wie zijn we als team?	Weten wat de ander doet	Elkaar kennen
2. Hoe werken we als team?	Weten waar de ander aan werkt	Elkaar ondersteunen
3. Wat hebben we nodig als team?	Weten wanneer fysiek of online nodig is	Elkaar zien en spreken

Tools voor kennisdelen en verbinding

	Kennisdeling	Verbinding
1. Wie zijn we als team?	 	 
2. Hoe werken we als team?		 
3. Wat hebben we nodig als team?	 	 

Meerdere toolboxen



Giving teams a voice

- De kenmerken en behoeften van je team analyseren, samenwerkingsafspraken formuleren en een passende werkomgeving inrichten

Meer informatie



The Workplace Game

- Het gesprek tussen collega's stimuleren, inzicht krijgen in elkaars behoeften en beweegredenen, en heldere afspraken maken over werk en werkplek.

Meer informatie

Meerdere toolboxen

Koerskaart hybride werken

- Persoonlijke belangen begrijpen en afspraken maken.
  Meer informatie



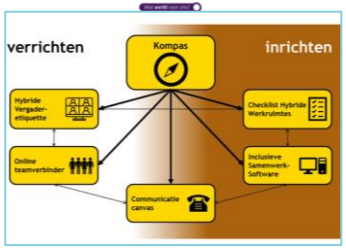
Toolkit hybride werken

- Afspraken maken over (hybride) samenwerken en de werkweekindeling afstemmen.
  Meer informatie



Inclusief hybride werken

- Toegankelijker maken van hybride werken.
  Meer informatie









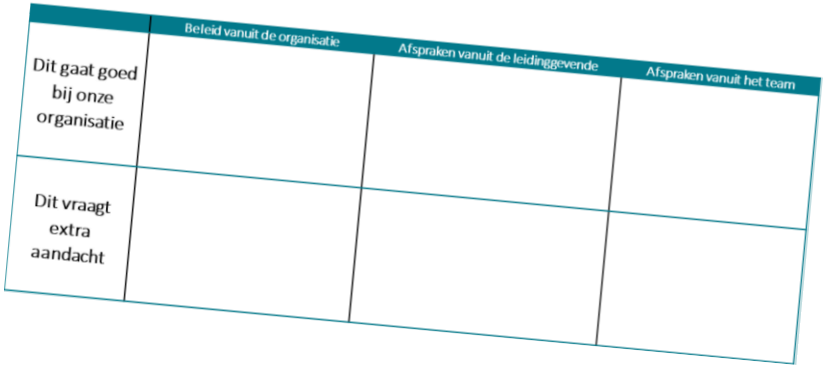

In gesprek met elkaar



Gijs Brouwers
Onderzoeker
CFPB

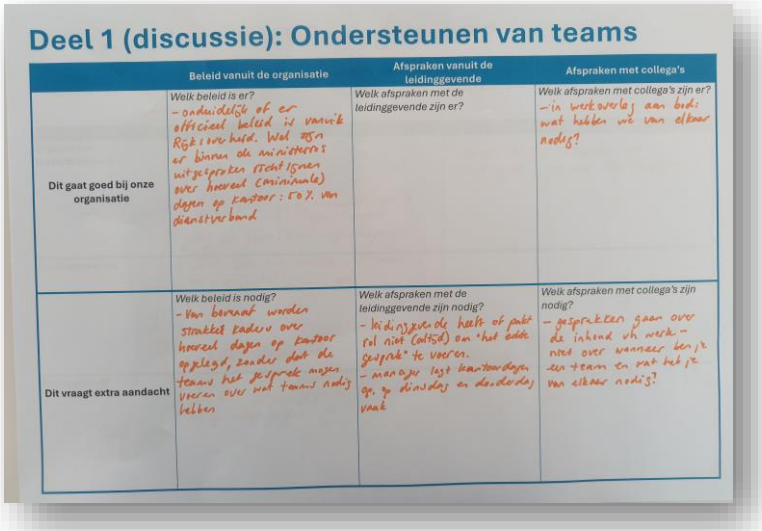
Samen aandachtspunten in kaart brengen

1. **Discussie**: wat gaat er goed en waar liggen de verbeterpunten?
2. **Oplossen**: wie regelt wat?
3. **Pitchen**: wat ga je maandag doen?



	Beleid vanuit de organisatie	Afspraken vanuit de leidinggevende	Afspraken vanuit het team
Dit gaat goed bij onze organisatie			
Dit vraagt extra aandacht			

Wat gaat er goed en waar liggen verbeterpunten?



Deel 1 (discussie): Ondersteunen van teams

	Beleid vanuit de organisatie	Afspraken vanuit de leidinggevende	Afspraken met collega's
Dit gaat goed bij onze organisatie	Welk beleid is er? – onduidelijk of er officieel beleid is vanuit RGT over hybride. Wel zijn er binnen de ministeries uitgesproken richtlijnen over hoeveel (minimale) dagen op kantoor: 50% van dienstverband	Welk afspraken met de leidinggevende zijn er?	Welk afspraken met collega's zijn er? – in werkoverleg aan bod: wat hebben wij van elkaar nodig?
Dit vraagt extra aandacht	Welk beleid is nodig? – Van bovenaf worden strakkere kaders over hoeveel dagen op kantoor opgelegd, zonder dat de teams het gesprek mogen voeren over wat teams nodig hebben	Welk afspraken met de leidinggevende zijn nodig? – leidinggevende heeft of pakt rol niet (altijd) om "het echte gesprek" te voeren. – manager legt kantoordagen op, op dinsdag en donderdag vaak	Welk afspraken met collega's zijn nodig? – gesprekken gaan over de inhoud vh werk – niet over wanneer kom je een team en wat heb je van elkaar nodig?



Wat gaat er goed en waar liggen verbeterpunten?



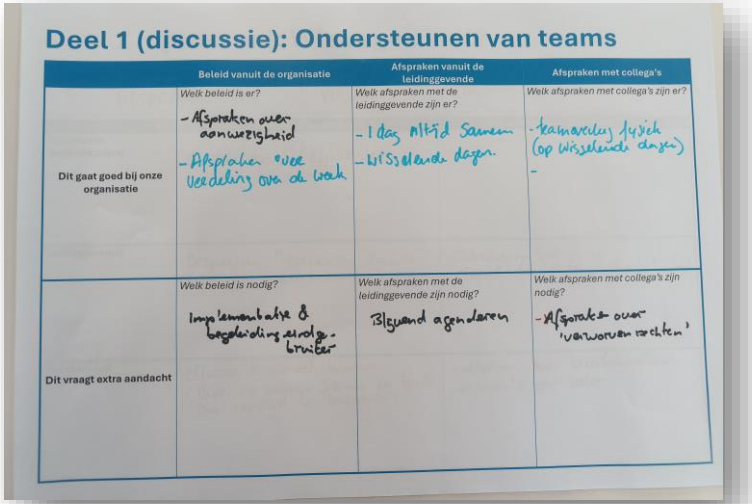
“Zachte kaders hebben warme begeleiding nodig.”

Maurits Voncken

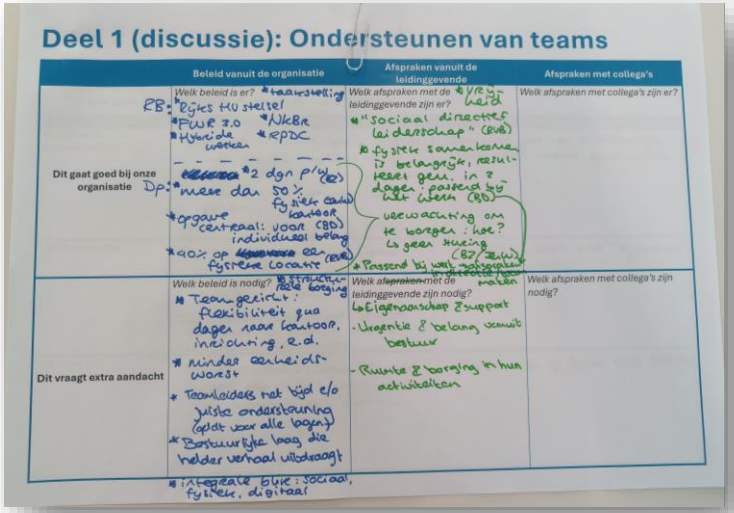
Samenvatting: wat gaat er goed een waar liggen verbeterpunten?

Organisatie:

- Vanuit de organisatie zijn er weinig richtlijnen/versnipperd beleid
- Er is behoefte aan:
  - Sociaal directief leiderschap
  - Communiceren van de urgentie en noodzaak van samenwerken
  - Een helder verhaal vanuit het bestuurlijke laag



Samenvatting: wat gaat er goed een waar liggen verbeterpunten?

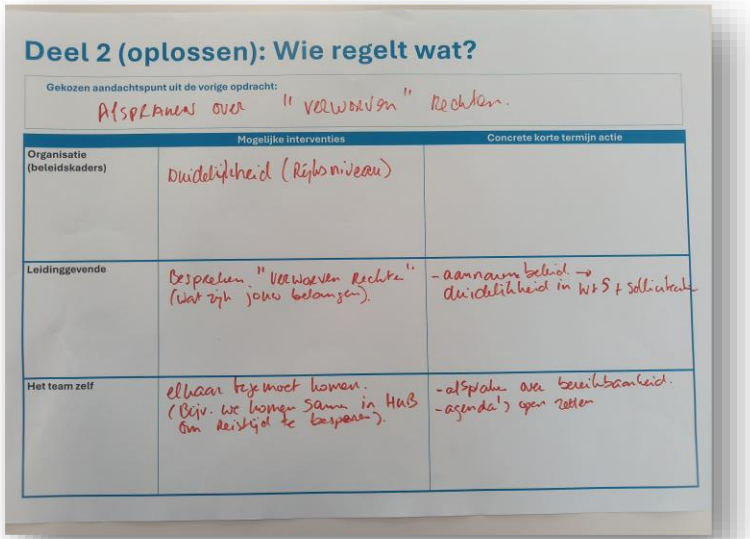


Teamleiders en teams:

- Het is noodzakelijk om:
  - In het collectieve belang te denken
  - De waarde van samenwerken te benadrukken
  - Afspraken te maken om de samenwerking te bevorderen



Wie regelt wat?



Deel 2 (oplossen): Wie regelt wat?

Gekozen aandachtspunt uit de vorige opdracht:
Afspraken over "verbinden" Rechten.

	Mogelijke interventies	Concrete korte termijn actie
Organisatie (beleidskaders)	Duidelijkheid (Rijksniveau)	
Leidinggevende	Bespreken "Verbinden Rechten" (wat zijn jouw belangen).	- aannamebeleid → duidelijkheid in W+S + solliciteren
Het team zelf	elkaar tegemoet komen. (Bijv. we komen samen in Huis om restrijd te bespreken).	- afspraken over beschikbaarheid. - agenda's open zetten



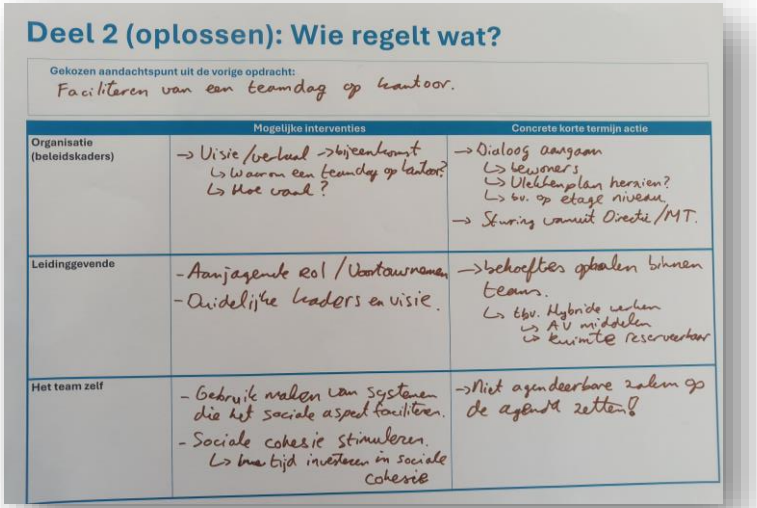
Wie regelt wat?



“Leidinggevenden vinden het te moeilijk om keuzes te maken.”

Deelnemer

Samenvatting: Wie regelt wat?



Deel 2 (oplossen): Wie regelt wat?

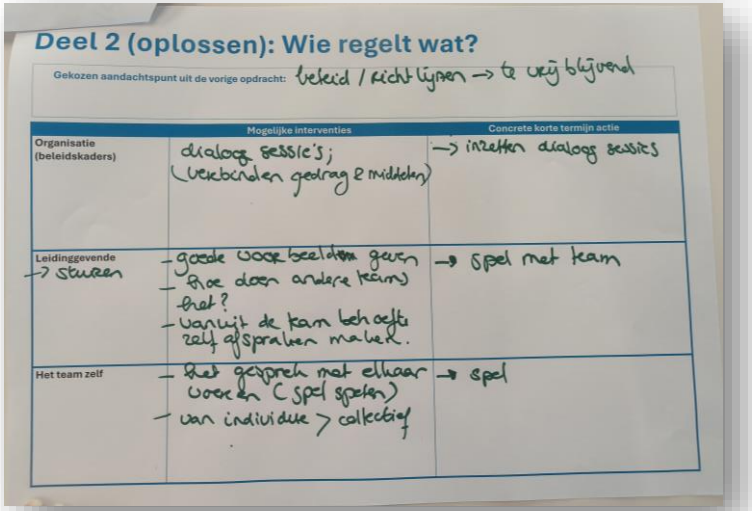
Gekozen aandachtspunt uit de vorige opdracht:
Faciliteren van een teamdag op kantoor.

	Mogelijke interventies	Concrete korte termijn actie
Organisatie (beleidskaders)	→ Visie / verhaal → bijeenkomst ↳ Waarom een teamdag op kantoor? ↳ Hoe vaak?	→ Dialoog aangaan ↳ bewoners ↳ Uitleenplan herzien? ↳ bv. op etage niveau → Sturing vanuit Directie / MT.
Leidinggevende	- Aanjagende rol / Voortouwnemen - Duidelijke kaders en visie.	→ behoeftes ophalen binnen teams. ↳ tbv. Hybride werken ↳ AV middelen ↳ ruimte reserveren
Het team zelf	- Gebruik maken van systemen die het sociale aspect faciliteren. - Sociale cohesie stimuleren. ↳ Ima tijd investeren in sociale cohesie	→ Niet agendeerbare zaken op de agenda zetten!?

- **Organisatie-niveau:** Visie opstellen, dialoog beginnen, verworven rechten ter bespreking stellen en nadruk leggen op samenwerking en teambelang.

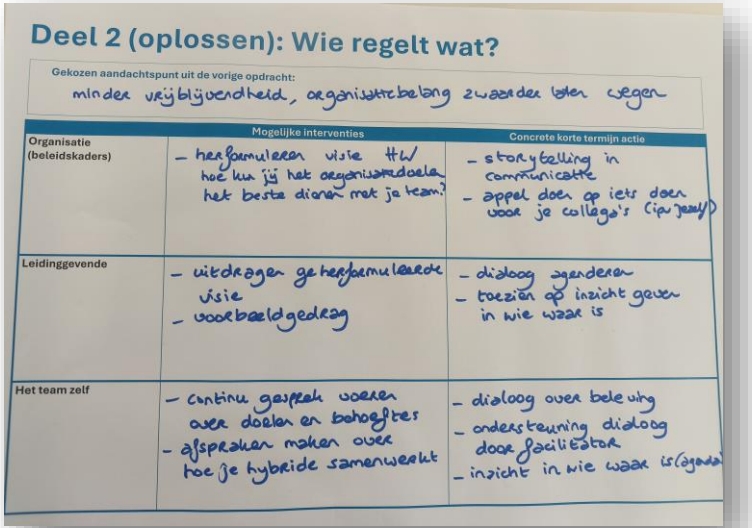
Samenvatting: Wie regelt wat?

- **Leidinggevenden:** Een goed gesprek opzetten door contact te zoeken met ‘’ijsbrekers” of facilitators van het gesprek, dialoogsessies plannen en waarborgen door richting te geven aan de gespreksagenda.



Samenvatting: Wie regelt wat?

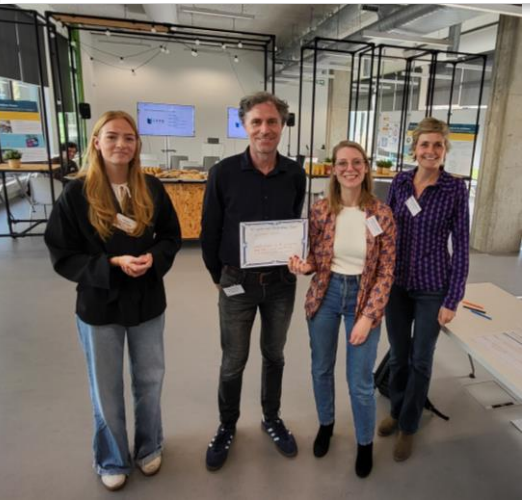
- **Binnen teams:** Heldere afspraken maken, niet-agendeerbare zaken op de agenda zetten, samenwerking prioriteren.



Deel 2 (oplossen): Wie regelt wat?

Gekozen aandachtspunt uit de vorige opdracht:
minder vrijblijvendheid, organisatiebelang zwaarder laten wegen

	Mogelijke interventies	Concrete korte termijn actie
Organisatie (beleidskaders)	– herformuleren visie HW hoe kun jij het organisatiedoel het beste dienen met je team?	– storytelling in communicatie – appel doen op iets doen voor je collega's (ipv jezelf)
Leidinggevende	– uitdragen geherformuleerde visie – voorbeeldgedrag	– dialoog agenderen – toezien op inzicht geven in wie waar is
Het team zelf	– continu gesprek voeren over doelen en behoeftes – afspraken maken over hoe je hybride samenwerkt	– dialoog over beleving – ondersteuning dialoog door facilitator – inzicht in wie waar is (agenda)



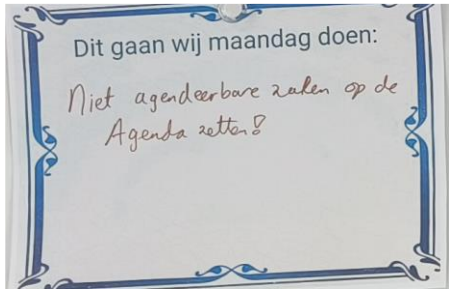




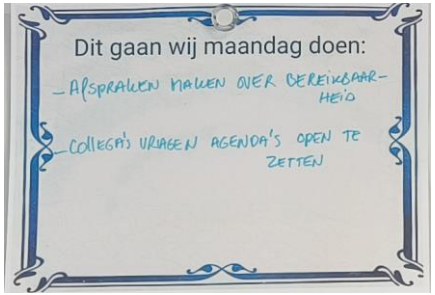


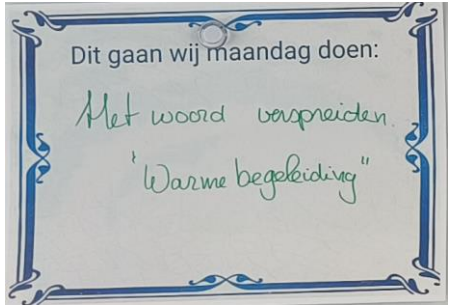

Dit gaan wij maandag doen:
Het goede gesprek
begint bij jezelf!

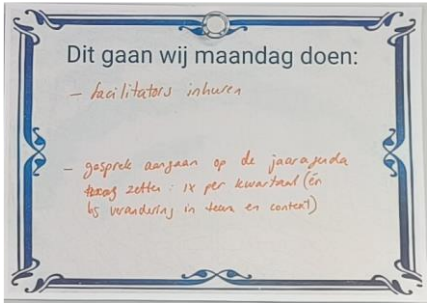
Wat ga je maandag doen?













Jaaragenda CFPB kennis evenementen

- **Kenniskring:**
  - Vrijdag 27 juni
  - Vrijdag 12 september
  - Vrijdag 28 november

- **CFPB Jaarcongres:**
  - Woensdag 27 augustus

Op de nieuwe CFPB kennisbank zijn alle CFPB-rapporten en andere publicaties uit de afgelopen jaren eenvoudig te vinden.


Hybride werken in beeld
Bevindingen uit de Werk in Transitie Monito
Redenen om thuis te werken:
1. Betere concentratie of productiviteit
2. Het besparen van reistijd
3. Betere combinatie van werk en privé




Dit gaan wij maandag doen:


The Workplace Game


Dit gaan wij maandag doen:

