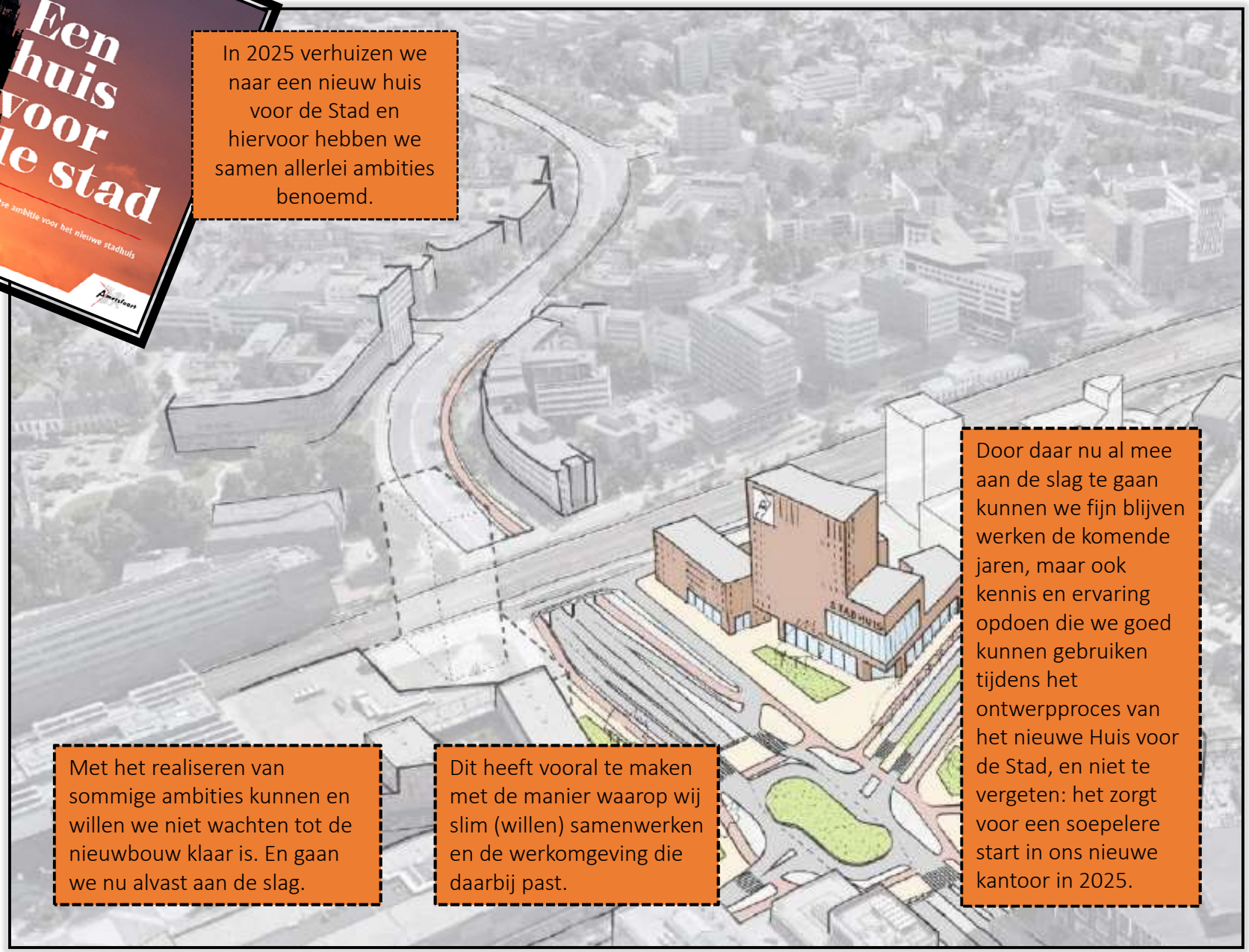
SLIMMER SAMENWERKEN

tijd- en plaatsonafhankelijk

Programma Toekomst Stadhuis

Versie: 13 april 2021

In 2025 verhuizen we naar een nieuw huis voor de Stad en hiervoor hebben we samen allerlei ambities benoemd.



Door daar nu al mee aan de slag te gaan kunnen we fijn blijven werken de komende jaren, maar ook kennis en ervaring opdoen die we goed kunnen gebruiken tijdens het ontwerpproces van het nieuwe Huis voor de Stad, en niet te vergeten: het zorgt voor een soepelere start in ons nieuwe kantoor in 2025.

Met het realiseren van sommige ambities kunnen en willen we niet wachten tot de nieuwbouw klaar is. En gaan we nu alvast aan de slag.

Dit heeft vooral te maken met de manier waarop wij slim (willen) samenwerken en de werkomgeving die daarbij past.

SLIMMER SAMENWERKEN

Wat verstaan we onder slimmer samenwerken?

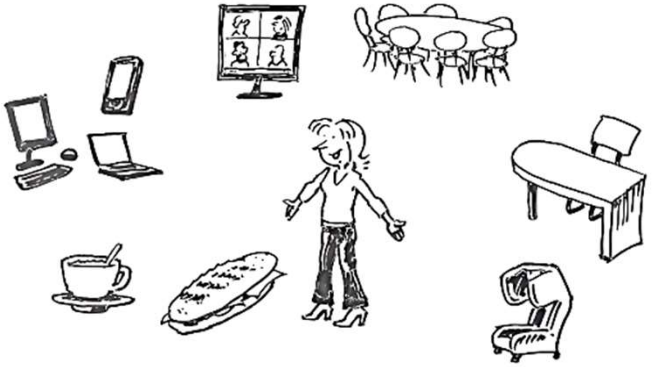
Waar we voorheen elke dag naar kantoor kwamen en achter onze eigen werkplek plaatsnamen….

is de wereld ondertussen veranderd, onder andere door COVID-19...

…en werken we steeds vaker plaats en tijd onafhankelijk.

Het is immers het resultaat dat telt!

Dat maakt de vraag… wat is er nodig voor een optimaal resultaat?



Een werkomgeving die past bij de behoeften van onze medewerkers en onze organisatie

SLIMMER SAMENWERKEN

Dit gaat dus niet om een trendy nieuwe werkomgeving

Of om zoveel mogelijk mensen vanuit huis laten werken

Het gaat om jou en je collega's en je werkzaamheden op een zo productieve en fijne manier mogelijk in te richten

..en het creëren van de beste faciliteiten voor elke activiteit

...zodat we het belang van Amersfoort en haar inwoners en ondernemers optimaal kunnen blijven dienen

SLIMMER SAMENWERKEN

Om je werk optimaal uit te voeren heb je 3 verschillende faciliteiten nodig…

FYSIEKE WERKPLEK

DIGITALE WERKPLEK

AFSPRAKEN OVER SAMENWERKING

SLIMMER SAMENWERKEN

...en als de faciliteiten op orde zijn, kan je je werkplek kiezen op basis van:

WANNEER JE WERKT

MET WIE JE SAMENWERKT

HET TYPE WERK (ACTIVITEIT)

SLIMMER SAMENWERKEN

Bij de gemeente **Amersfoort** hebben we de vijf wijsheden voor Slimmer Samenwerken...

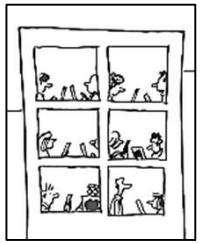
Wat merk ik van ‘slimmer samenwerken’ als ik straks weer naar kantoor mag?

SLIMMER SAMENWERKEN

Plaats en tijd onafhankelijk werken geldt voor iedereen

Je kiest per dag(deel) de werkplek die bij je past:

FYSIEKE WERKPLEK



Op het stadhuis

Thuis

Elders

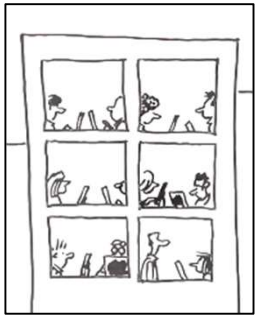
We gaan/ blijven dus hybride samenwerken, zie de virtuele werkplek voor meer toelichting

SLIMMER SAMENWERKEN

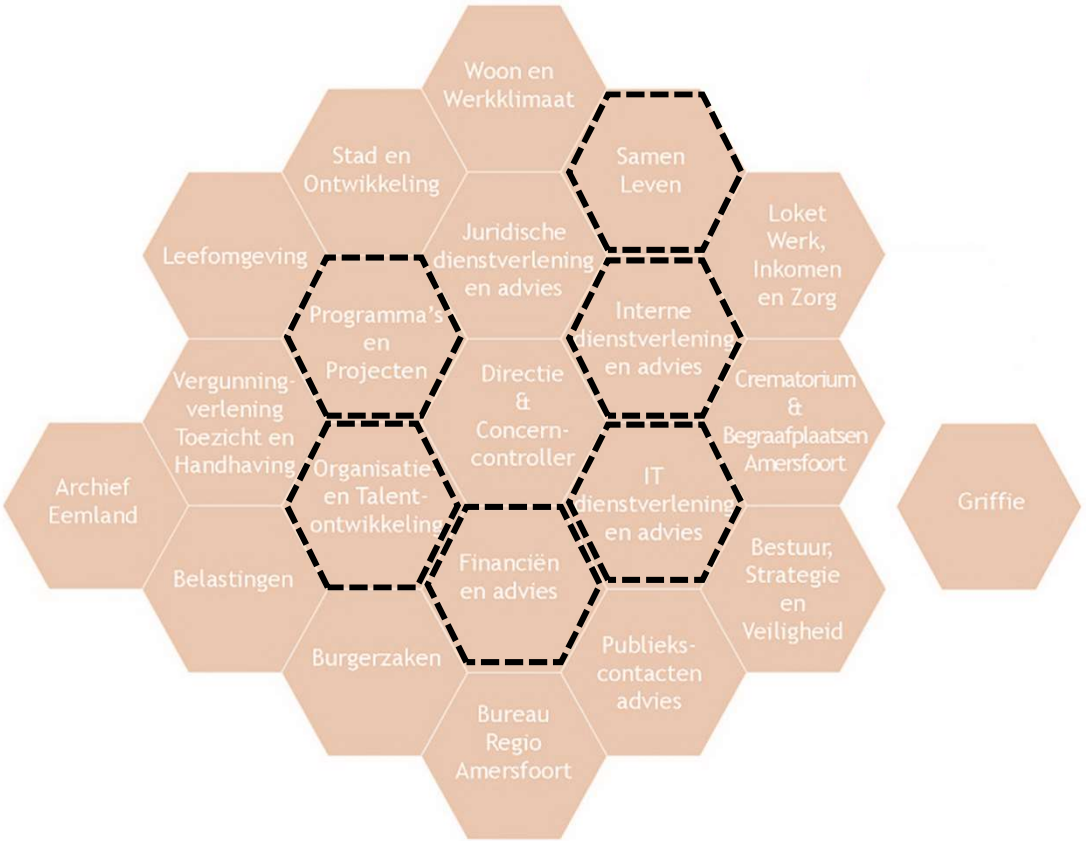
Een activiteitgerichte kantooromgeving geldt voorlopig alleen voor de pilotafdelingen

Elke afdeling keert terug naar kantoor, maar op een aantal afdelingen start tevens de pilot ‘Activiteit Gericht Werken’ (AGW). Dit doen we gefaseerd om het behapbaar te houden en te leren van de eerste ervaringen.

FYSIEKE WERKPLEK



Op het stadhuis



SLIMMER SAMENWERKEN

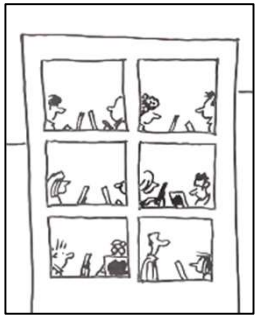
Pilot: Wat houdt een activiteitgerichte kantooromgeving in?

SLIMMER SAMENWERKEN

Pilot: Er is een (werk)plek die past bij je behoefte

Als je op het stadhuis werkt, dan kies je een werkplek met faciliteiten die past bij je activiteit van dat moment. Je wisselt dus van plek op het moment dat je activiteit verandert.

FYSIEKE WERKPLEK



Op het stadhuis

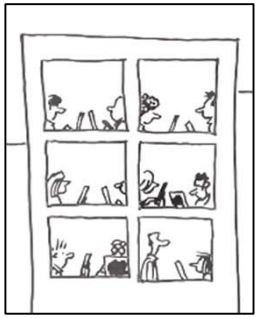
Met wie?	Welke activiteit?		Type werkplek
Individueel	Algemeen bureauwerk	Mail, administratie, kort (video) bellen	
	Ongestoord bureauwerk	Geconcentreerd lezen/ schrijven	
Met collega's/ partners	Teamwerk	Interactief werken met directe collega's	
	Ongepland overleg	Informeel ontmoeten en afstemmen	
	Gepland overleg	(Hybride) vergaderen, brainstormen, weekstarts	
Met inwoners	Klantcontact		

SLIMMER SAMENWERKEN

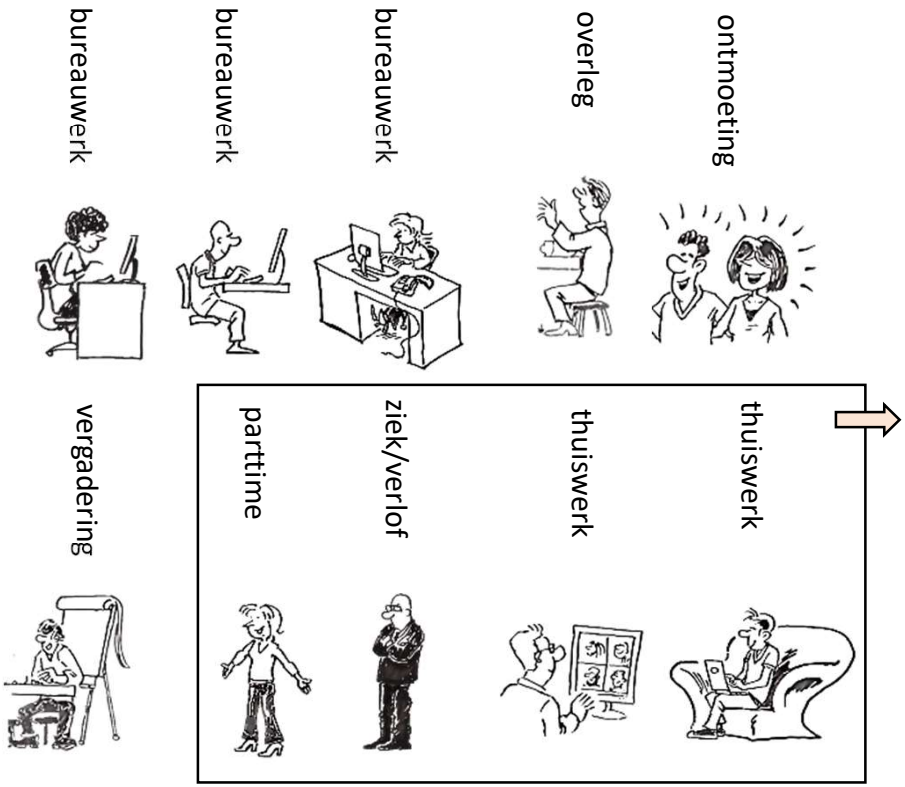
Pilot: Er is plek voor iedereen

Niet voor iedereen is tegelijkertijd een bureauwerkplek aanwezig. Dit is ook niet nodig. Op elk willekeurig moment van de week ziet de activiteit van 10 medewerkers er (ongeveer) als volgt uit:

FYSIEKE WERKPLEK



Op het stadhuis



Het is dus zonde om voor deze medewerkers een werkplek ter beschikking te hebben. We zijn namelijk nooit allemaal tegelijkertijd aanwezig.

SLIMMER SAMENWERKEN

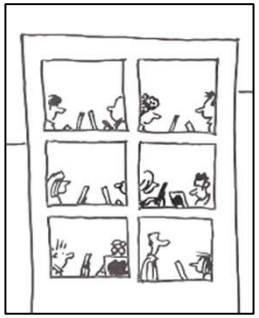
Pilot: Elke medewerker zit in het hart van de afdeling

Iedere medewerker behoort tot een thuishonk

Thuishonk =

Het **hart** van de afdeling

FYSIEKE WERKPLEK



Op het stadhuis

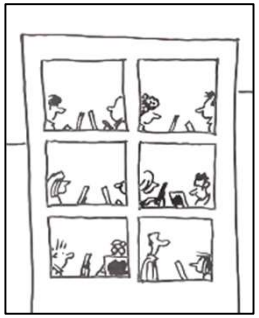
- Hier begint en eindigt je werkdag
- Hier herken je de identiteit van de afdeling
- Hier hang je je jas op en pak je je benodigde spullen
- Hier vind je kantoorartikelen
- Hier vier je verjaardagen en successen
- Hier ontmoet je collega's
- Hier vind je in directe nabijheid je leidinggevende
- Hier vind je in directe nabijheid BMO
- Hier kan je je brood opeten
- Hier haal je koffie

SLIMMER SAMENWERKEN

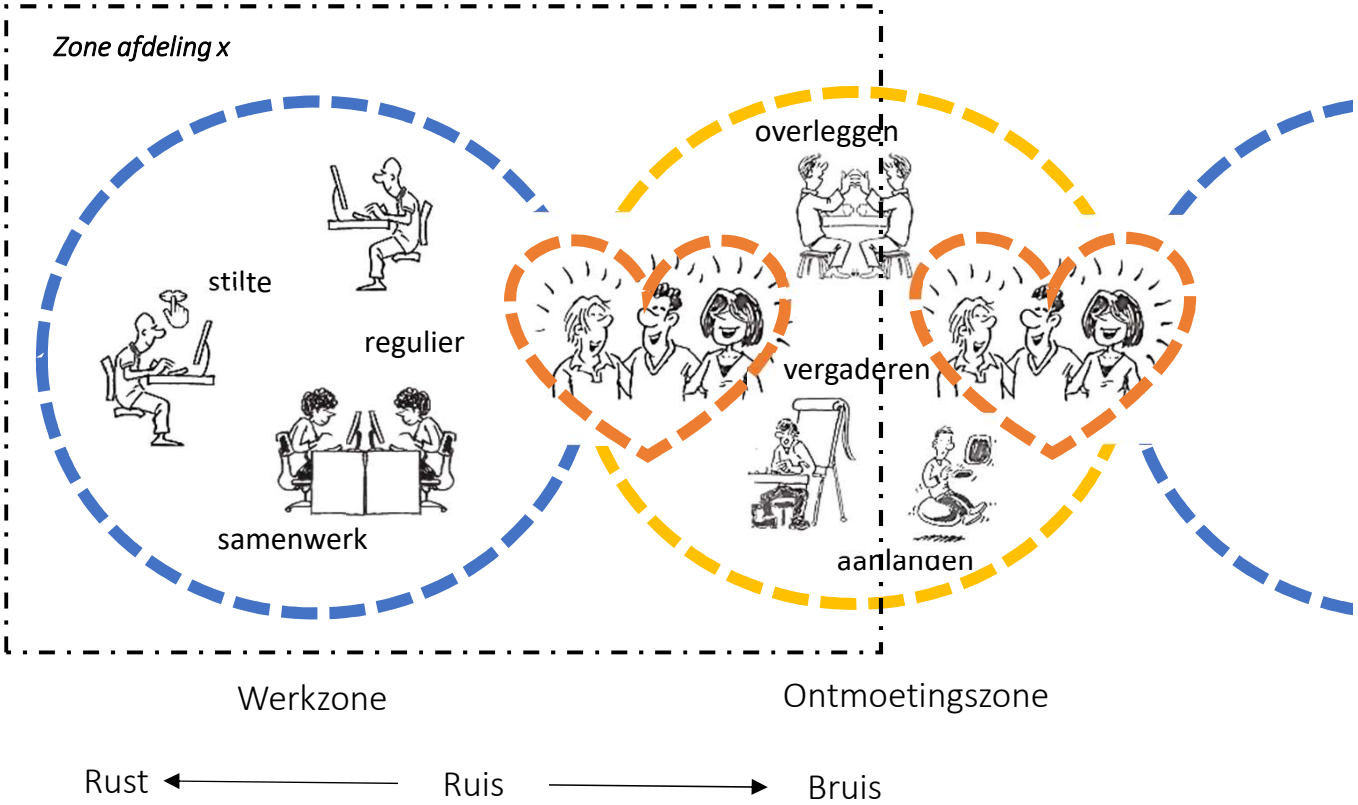
Pilot: We werken met zones

We scheiden rust, ruis en rumoer

FYSIEKE WERKPLEK



Op het stadhuis

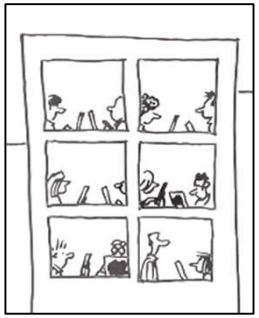


SLIMMER SAMENWERKEN

Pilot: Type werkplekken passen bij kleur van afdeling

We houden bij de inrichting van de werkplekken rekening met de behoefte van onze vijf Amersfoortse persona's

FYSIEKE WERKPLEK



Op het stadhuis

Vooral klantcontact en bureauwerk

Front office medewerker

Vooral bureauwerk

Back office medewerker

Vooral teamwerk en (on)gepland overleg

Kenniswerker

Vooral teamwerk en (on)gepland overleg

Extern georiënteerde medewerker

Vooral teamwerk en (on)gepland overleg

Manager

SLIMMER SAMENWERKEN

Je kan altijd overal (hybride) overleggen

Je kiest per dag(deel) de werkplek die bij je past, en overlegt dus soms fysiek en soms op afstand (online)

DIGITALE WERKPLEK

Op het stadhuis

Je maakt gebruik van een individuele virtuele vergaderplek of een hybride overlegruimte

Thuis

Je neemt thuis via Teams deel aan het overleg

Elders

Je neemt elders, bijv. bij een van onze partners, via Teams deel aan het overleg

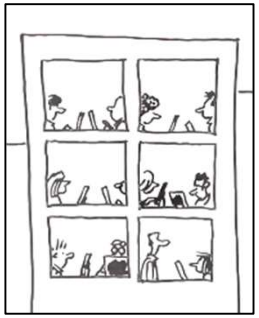
Uitgangspunt is dat iedereen volwaardig kan deelnemen aan elk overleg, waar je ook bent!

SLIMMER SAMENWERKEN

Op kantoor zijn de benodigde hybride faciliteiten aanwezig

Het aantal fysiek aanwezigen bepaalt de type overlegplek bij een hybride overleg

DIGITALE WERKPLEK



Op het stadhuis

Individuele virtuele overlegplek

Als er 1 of 2 deelnemers aan het hybride overleg op het stadhuis aanwezig zijn, dan kies je een individuele virtuele overlegplek

Hier zijn speciale virtuele overlegplekken voor ingericht.

Hybride overlegruimte

Als er 3 of meer deelnemers aan het hybride overleg op het stadhuis aanwezig zijn, dan reserveer je een hybride overlegruimte

Alle reserveerbare overlegruimtes zijn voorzien van hybride vergaderfaciliteiten

SLIMMER SAMENWERKEN

Toekomstbeeld: er is 1 virtuele samenwerkingsruimte waar je digitaal samenwerkt

DIGITALE WERKPLEK

SLIMMER SAMENWERKEN

Toekomstbeeld: er is 1 virtuele samenwerkingsruimte waar je digitaal samenwerkt

Microsoft Teams is de plek voor teamwerk, waar veel Office 365-functionaliteiten samenkomen. Je komt samen op één digitale werkplek, waar alles staat wat je nodig hebt. Gewoon vanaf thuis of waar je maar wilt. Met Microsoft Teams werk je slimmer en productiever samen in een (virtueel) team.

DIGITALE WERKPLEK

SLIMMER SAMENWERKEN

Iedereen: klaar voor tijd- en plaatsonafhankelijk samenwerken?

Wij introduceren de volgende hulpmiddelen voor (het gesprek over) slimmer samenwerken (tijd- en plaatsonafhankelijk):

AFSPRAKEN OVER SAMENWERKING

1. Een **checklist** voor (nog) slimmer samenwerken
   - *Is jouw team klaar voor slim tijd- en plaatsonafhankelijk samenwerken? Vul de checklist in en zie waar je samen nog stappen kunt maken* → Zie bijlage

2. Een **gespreksleidraad** voor de (gedeeltelijke) terugkeer naar kantoor
   - *Een hulpmiddel voor het voeren van één of meerdere teamgesprekken over de terugkeer naar kantoor én om afspraken te maken over tijd- en plaatsonafhankelijk samenwerken* → Zie bijlage

SLIMMER SAMENWERKEN

Iedereen: klaar voor tijd- en plaatsonafhankelijk samenwerken?

Wanneer zet je deze hulpmiddelen in?

AFSPRAKEN OVER SAMENWERKING

Eerste helft 2021

- Vul ieder afzonderlijk de **checklist** *'slimmer samenwerken'* in en bespreek in je team of je nog verbeterpunten ziet. Maak afspraken over *slimmer samenwerken* (tijd- en plaatsonafhankelijk). Wat wordt voor jullie het 'nieuwe normaal'?
- Bespreek met behulp van **de gespreksleidraad** *'terugblik lockdown'* de ervaringen met het online thuiswerken van het afgelopen jaar. Wat neem je graag mee naar de toekomst en wat heb je gemist en wil je zo snel mogelijk weer oppakken?

SLIMMER SAMENWERKEN

Iedereen: klaar voor tijd- en plaatsonafhankelijk samenwerken?

Wanneer zet je deze hulpmiddelen in?

AFSPRAKEN OVER SAMENWERKING

Tweede helft 2021

- 1 week voor de terugkeer: Bespreek dit met behulp van de **gespreksleidraad** de (gedeeltelijke) *terugkeer naar kantoor*
- Maak waar nodig aanvullende afspraken over *slimmer samenwerken* (tijd- en plaatsonafhankelijk). Wat wordt voor jullie het 'nieuwe normaal'?
- Voor de pilotafdelingen: bespreek in het teamoverleg (kick off) het activiteitgericht werken in het nieuwe kantoorconcept en de bijbehorende huisregels

*) mbv reserveringssysteem om het veilig te houden irt COVID

SLIMMER SAMENWERKEN

Iedereen: klaar voor tijd- en plaatsonafhankelijk samenwerken?

Wanneer zet je deze hulpmiddelen in?

AFSPRAKEN OVER SAMENWERKING

Vanaf 2022

- *Evalueer* na enkele maanden 'slimmer samenwerken' de afspraken die je hiervoor hebt gemaakt. Wat ging goed en wat kan nog beter? Hebben we een goede balans gevonden tussen thuiswerken en kantoor? Hebben we de voordelen van het nieuwe normaal goed benut en hebben we behouden wat goed was aan het 'oude' normaal?

- Voor de pilotafdelingen: *evalueer* het activiteitgericht werken in het nieuwe kantoorconcept.

SLIMMER SAMENWERKEN

Pilot: klaar voor een activiteitgerichte kantooromgeving?

Bij het in gebruik nemen van de activiteitgerichte kantooromgeving gelden onderstaande huisregels. We blijven hier echter met elkaar over in gesprek (wat werkt wel, en wat werkt niet).

AFSPRAKEN OVER SAMENWERKING

Basisregels activiteit gerichte kantooromgeving

- Ben je langer dan een half uur weg van je werkplek? Maak de werkplek vrij en ruim je persoonlijke spullen op.
- Bellen, (online) overleggen en eten doen we op plekken die daarvoor bestemd zijn.
- Je laat je werkplek achter, zoals je hem zelf ook weer wil aantreffen (opgeruimd en schoon).
- We werken met ‘clean desk’ en (zo veel mogelijk) papierloos.
- Je geeft in Outlook aan waar en wanneer je werkt en hoe en wanneer je bereikbaar bent.
- We spreken elkaar (respectvol) aan op het volgen van deze regels.

BIJLAGEN

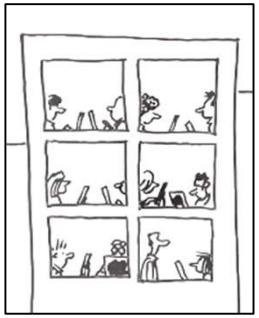
- Bijlage 1: Werkplekverdeling
- Bijlage 2: Beschrijving type werkplekken
- Bijlage 3: Checklist
- Bijlage 4: Gespreksleidraad
    - Individueel
    - Team
    - Management

Bijlage 1: SLIMMER SAMENWERKEN

Pilot: hoeveel plekken zijn er? - voorbeeldberekening

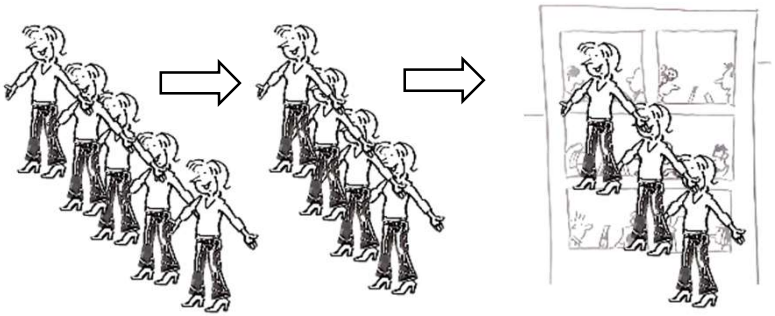
We berekenen het aantal plekken met behulp van de landelijke overheidsstandaard **FWR** (Fysieke Werkomgeving Rijk) met een flexfactor **0,7**

FYSIEKE WERKPLEK



Op het stadhuis

Dat gaat als volgt:



100	85	x70%	60
(personen)	(fte)		(fwte)
Medewerkers werkzaam bij gemeente Amersfoort			*Medewerkers gelijktijdig op kantoor = benodigde stoelen*

Variabel o.b.v. persona verdeling van afdeling

x75% →

45 Bureauwerkplekken (arbo)

x20% →

12 x 2= **24** Communicatieplekken *(x 2 vanwege max. bezetting van 50%)*

x5% →

3 Overige plekken *(in te zetten afhankelijk van specifieke behoefte)*

+15%

+9 aanlandplekken

Nb. vergadercentrum in de kelder en de ontmoetingsplekken in het restaurant blijven ook beschikbaar

BIJLAGE 2

Bouwstenen

Bureau- en communicatiewerkplekken

WERKPLEK - INDIVIDUEEL

(bureauwerkplek)

Functionaliteit
- Solistische activiteiten die concentratie of vertrouwelijkheid vereisen
- Solistische deelname aan online overleg/ afstemming
- Geschikt voor langdurig gebruik > 2 uur per dag (arbo)

Ruimte*
- Gesitueerd in omsloten ruimte
- Geen ladenblok of kastruimte bij werkplek
- Werkplek is per dag(deel) reserveerbaar (COVID-19)

Inrichting & IT
- Docking station (USB-C), bekabeld netwerk, 2 monitoren, toetsenbord en muis.
- Wifi

WERKPLEK - GEDEELD

(bureauwerkplek)

Functionaliteit
- Bureauwerk waarvoor een lichte of gemiddelde concentratie nodig is
- Activiteiten waarin onderling contact en afstemming belangrijk is
- Solistische deelname aan online overleg/ afstemming (mits voldoende aandacht voor geluidsisolatie en visuele privacy)
- Geschikt voor langdurig gebruik > 2 uur per dag (arbo)

Ruimte*
- Gesitueerd in (semi)-open ruimte
- Maximaal 6 werkplekken geclusterd
- Geen ladenblok of kastruimte bij werkplek
- Werkplek is per dag(deel) reserveerbaar (COVID-19)

Inrichting & IT
- Docking station (USB-C), bekabeld netwerk, 2 monitoren, toetsenbord en muis.
- Wifi

* Richtlijnen voor nieuwbouw, bij huidig stadhuis niet altijd haalbaar

SAMENWERKPLEK

(bureauwerkplek)

Functionaliteit

- Activiteiten waarbij er sprake is van intensieve samenwerking tussen teamleden
- Activiteiten die een zekere mate van privacy vereisen
- Activiteiten die overlast kunnen veroorzaken
- Geschikt voor langdurig gebruik > 2 uur per dag (arbo)

Ruimte*

- Gesitueerd in omsloten ruimte (projectruimte)
- Maximaal 8 werkplekken geclusterd
- Ruimte is per dag(deel) reserveerbaar

Inrichting & IT

- Docking station (USB-C), bekabeld netwerk, 2 monitoren, toetsenbord en muis.
- Wifi
- Wisselbare ‘project/ programma-panelen’
- Whiteboard

* Richtlijnen voor nieuwbouw, bij huidig stadhuis niet altijd haalbaar

AANLANDPLEK
(communicatieplek)

Functionaliteit
- Kortdurende solistische activiteiten (max. 2 uur), zoals email checken

Ruimte*
- Gesitueerd in (semi-) open ruimte
- Situering in de buurt van een trap, lift, entrée, pantry, restaurant, of vergadergebied is aantrekkelijk. Een zichtbare locatie nodigt uit tot gebruik en kan bovendien het verkeer langs de andere werkplekken verminderen
- De plekken fungeren vaak als knooppunten tussen verschillende functiezones of afdelingen

Inrichting & IT
- Wifi
- Stopcontact/Oplaadpunt voor laptop/tablet
- Tafelhoogte is niet verstelbaar, barkrukhoogte is mogelijk

ONTMOETINGSPLEK
(communicatieplek)

Functionaliteit
- Geschikt voor kortstondig overleg/ afstemming, veelal op ad-hoc basis
- Optie: ook geschikt voor verjaardagsvieringen etc.

Ruimte*
- Gesitueerd in (semi-) open ruimte
- Bij voorkeur in nabijheid van reguliere werkplekken ter stimulering van ad-hoc interactie
- Bij voorkeur nabij een pantry

Inrichting & IT
- Wifi
- Stopcontact/Oplaadpunt voor laptop/tablet
- Tafel met stoelen
- Geen presentatiefaciliteiten

* Richtlijnen voor nieuwbouw, bij huidig stadhuis niet altijd haalbaar

OVERLEGPLEK
(communicatieplekken)

Functionaliteit
- Geschikt voor kortstondig overleg/ afstemming, veelal op ad-hoc basis
- Optie: ook geschikt voor verjaardagsvieringen etc.

Ruimte*
- Gesitueerd in (semi-) open ruimte
- Bij voorkeur in nabijheid van reguliere werkplekken ter stimulering van ad-hoc interactie
- Bij voorkeur nabij een pantry

Inrichting & IT
- Wifi
- Stopcontact/Oplaadpunt voor Laptop/Tablet
- Tafel met stoelen
- Geen (hybride) vergader-/presentatiefaciliteiten

VERGADERPLEK
(communicatieplekken)

Functionaliteit
- Veelal gebruikt voor geplande (hybride) vergaderingen
- Geschikt voor privacy-gevoelige besprekingen
- Geschikt voor presentaties

Ruimte*
- Gesitueerd in omsloten ruimte
- Bij voorkeur in nabijheid van primaire verkeersgebied (liftkern/ trappenhuis), zodat mensen niet gestoord worden door voorbijgangers
- Bij voorkeur nabij een pantry

Inrichting & IT
- Wifi
- Tafel met stoelen
- Stopcontact/Oplaadpunt voor Laptop/Tablet
- Digitaal presentatiescherm
- Hybride vergaderfaciliteiten
- Whiteboard

* Richtlijnen voor nieuwbouw, bij huidig stadhuis niet altijd haalbaar

BIJLAGE 3

Checklist

SLIMMER SAMENWERKEN

Checklist

Is jouw team al Slimmer Samenwerken Proof ©?

AFSPRAKEN OVER SAMENWERKEN

Checkpunten:		Tips
In jouw team worden heldere prioriteiten gesteld en resultaatafspraken gemaakt, met bijbehorende taakverdeling. Voortgang en knelpunten worden periodiek besproken met elkaar aan de hand van een planbord. Successen worden gevierd.		Dit is de basis van slimmer samenwerken. Als dit niet helder is, ga er dan samen mee aan de slag. Er zijn veel tools beschikbaar vanuit lean/agile werken. MS Planner is onze tool voor een digitaal planbord. Gebruik de expertise van collega's en/of lean/agile adviseurs.
In jouw team zijn heldere werkafspraken gemaakt over thuiswerken, aanwezigheid op kantoor, ontmoeting, bereikbaarheid en (inzicht in elkaars) agendagebruik.		Zie gespreksleidraad
In jouw team zijn afspraken gemaakt over waar én wanneer je met elkaar informatie deelt, overlegt en elkaar ontmoet. Ook is afgesproken welke overleggen je online doet , welke 'in levende lijve' (bv op kantoor) en welke hybride (deels online, deels live).		Zie gespreksleidraad
In jouw team is afgesproken hoe en waar digitale documenten worden opgeslagen om onderling te delen en samen aan te werken. We werken zoveel mogelijk samen in één digitale samenwerkomgeving.		Zie intranet over digitaal samenwerken
In jouw team zijn alle papieren dossiers in de kasten op kantoor leeggemaakt en opgeruimd. Relevante documenten zijn gedigitaliseerd en/of gearchiveerd. Vakliteratuur en kantoorartikelen in het gemeenschappelijke deel van kantoor.		Voor de pilotafdelingen gaan we een opruimactie organiseren.

BIJLAGE 4

Leidraad

SLIMMER SAMENWERKEN

Gespreksleidraad: individueel

Een hulpmiddel voor elke medewerker over de terugkeer naar kantoor én om afspraken te maken over tijd- en plaatsonafhankelijk samenwerken (= het nieuwe normaal)

AFSPRAKEN OVER SAMENWERKEN

Terugblik lockdown (afgelopen jaar)	De terugkeer naar kantoor (deels)	Nog slimmer samenwerken
Kijk terug op de afgelopen periode: • Wat heeft je over jezelf verrast? Waar was je trots op? • Wat vond je positief en neem je graag mee naar de toekomst? • Wat heb je gemist en wil je straks weer oppakken?	Neem de tijd om stil te staan bij de terugkeer: • Hoe zie je de terugkeer voor je? • Waar kijk je naar uit en waar kijk je tegenop? • Welke activiteiten doe je straks thuis en welke op kantoor? • Wat heb je nodig om hybride te kunnen werken?	Kijk vooruit en ontdek het optimale `nieuwe normaal`: • Hoe vind jij onder deze nieuwe omstandigheden (weer) een nieuwe balans? • Wat zijn voor jou optimale werkomstandigheden waardoor je effectief kunt zijn in je werk? • Wat kun je hierin zelf doen? • En wat heb je nodig van collega's, manager of werkgever?

SLIMMER SAMENWERKEN

Gespreksleidraad: team

Een hulpmiddel voor het voeren van één of meerdere teamgesprekken over de terugkeer naar kantoor én om afspraken te maken over tijd- en plaatsonafhankelijk samenwerken (= het nieuwe normaal)

AFSPRAKEN OVER SAMENWERKEN

Terugblik lockdown (afgelopen jaar)	De terugkeer naar kantoor (deels)	Nog slimmer samenwerken
Kijk terug op de samenwerking op afstand binnen je team(s). • Wat vond je positief in de samenwerking op afstand en neem je graag mee? • Wat heb je gemist in de samenwerking en wil je nu weer oppakken? • Welke talenten hebben jullie (bij elkaar) ontdekt die je vaker wil inzetten?	Maak werkafspraken met je team over de terugkeer naar kantoor: • Hoe en wanneer keren we (deels) terug naar kantoor? • Welke activiteiten doen we thuis en welke doen we op kantoor? • Wanneer ontmoeten we elkaar op kantoor en in welke samenstelling? • Waar willen we mee starten? • Welk gedrag willen we achter ons laten?	Maak afspraken over slimmer samenwerken: • Hoe ziet onze ideale samenwerking eruit? • Welke afspraken moeten we maken over ontmoeting, aanwezigheid en overleg? • Welke overleggen kunnen goed online en welke kunnen beter op kantoor? • hoe evalueren we? • Hoe delen we succes? • Hoe spreken we elkaar aan op gemaakte afspraken?

SLIMMER SAMENWERKEN

Gespreksleidraad: management

Een hulpmiddel voor het management over de terugkeer naar kantoor én om afspraken te maken over tijd- en plaatsonafhankelijk samenwerken (= het nieuwe normaal)

AFSPRAKEN OVER SAMENWERKEN

Terugblik lockdown (afgelopen jaar)	Terugkeer naar kantoor (deels)	Nog slimmer samenwerken
Blik terug op de afgelopen periode: • Zijn er medewerkers die extra steun en hulp nodig hebben (gehad)? • Hebben nieuwe collega's hun weg gevonden vanuit huis? • Wat was het effect van de lockdown op de samenwerking en het groepsgevoel? • Wat was het effect op de voortgang van het werk? • Hoe heb je de communicatie en steun vanuit de organisatie ervaren? • Wat heb je nodig om goed te kunnen werken? Waaraan heb je behoefte?	Bespreek met je medewerkers de terugkeer naar kantoor. Toon je waardering en begrip voor de afgelopen periode en geef de ruimte om ervaringen en gevoelens te delen. • Hoe ziet het terug-naar-kantoor proces eruit? • Hoe ga ik het gesprek hierover aan met de mensen op mijn afdeling? • Hoe kijk je naar de rest van dit jaar? • Wat wil je de komende maanden bereiken? • Wat is er veranderd ten opzichte van de tijd vóór de coronacrisis?	Markeer met medewerkers deze nieuwe start en benadruk het 'gezamenlijke' (ontmoeting). Geef medewerkers (weer) het gevoel dat zij onderdeel uitmaken van het grotere geheel. Neem hen waar nodig (opnieuw) mee in de ontwikkelingen in de organisatie. Welke vragen passen hierbij? - Wat is gemeenschappelijk (binnen team en met de rest van de organisatie) - En hoe kun je dat nu weer versterken?