

Hybride werken en spreiding

Best practices voor werkgevers

Hoe spreiden we
kantoorbezetting
over werkdagen
en tijden?

Best practices

Veel Nederlanders werken tegenwoordig (deels) thuis. Dat biedt voordelen voor werkgevers, werknemers, én het milieu. Denk aan een betere werk-privé balans, minder files en emissies, kostenbesparing en hogere productiviteit. Gezien de ervaren voordelen van thuiswerken, lijkt dit in de toekomst te blijven, en over te gaan in structureel hybride werken. Om de voordelen zoveel mogelijk te behouden, ligt er de uitdaging om dit op een goede manier in te bedden in de organisatie. Er is inmiddels veel bekend over wat wel en niet werkt. De potentie wordt daardoor deels benut, maar er is nog meer winst te behalen.

Voordelen spreiding

Specifiek voor de positieve milieu- en mobiliteitseffecten geldt dat deze geborgd worden als werknemers vaker thuiswerken en (als zij naar kantoor gaan) zoveel mogelijk duurzame vervoerswijzen kiezen. Als men toch met de auto reist, dan bij voorkeur verspreid over de dag en over de week. Door deze spreiding ontstaan er minder (lange) files in de spitsen en op de drukste dagen. Een ander voordeel is dat kantoorruimtes niet overvol raken en efficiënter gebruikt worden. Voor hoe werkgevers hierop kunnen sturen is nog minder aandacht.

Inspiratie

In dit best practices document bieden we handvatten en inspiratie voor het spreiden van kantoormomenten over de dagen en tijden van de week. Daarbij maken we gebruik van de ervaringen van 20 werkgevers uit verschillende sectoren, die hun ideeën en tips hebben gedeeld.

Integrale aanpak

De best practices zijn geclusterd per thema, waarin de bredere aanpak van hybride werken die nodig is om spreiden te laten slagen belicht wordt. Juist de combinatie van verschillende elementen, leidt tot het meeste effect.

Welke thema's zijn er?

Afspraken en beleid

Spreiding

Cultuur & gedrag

Faciliteiten

Pilots



Afspraken en beleid

Hoe creëren we de juiste uitgangspunten?

Gedragen plan

Beter spreiden begint met een gedragen plan. Betrek werknemers bij het ontwikkelen hiervan, zodat ze zich het eigen kunnen maken. Vraag mensen om mee te denken en inventariseer bijvoorbeeld met behulp van medewerkersonderzoek welke activiteiten werknemers het liefst thuis en op kantoor doen. Gebruik dit als input voor ontwikkelen van een visie, beleid en afspraken die passen bij de cultuur en werkzaamheden van de organisatie. Ontwikkel het plan bij voorkeur met een breed, multidisciplinair team, omdat iedereen op een andere manier te maken heeft met hybride werken. Het beleid en de afspraken bieden werknemers handvatten voor het gewenste gedrag. De financiële regelingen dienen dit gewenste gedrag te stimuleren. Denk aan een flexibele mobiliteitsregeling die mensen prikkelt om duurzame keuzes te maken (regelmatig thuiswerken, reizen met openbaar vervoer of fiets). Het is belangrijk om binnen de afspraken en beleid ruimte te houden voor individuele behoeften en maatwerk.

Voorbeelden

- Bij financiële dienstverlener ING werken in Nederland ongeveer 15.000 mensen, waarvan naar schatting 90% thuis kan werken. Het hybride werken beleid gaat uit van maximale flexibiliteit, duurzaamheid, wellbeing en een goede employee journey. Onderdeel daarvan is een mobiliteitsplatform voor woon-werkverkeer. Medewerkers krijgen sinds kort een mobiliteitskaart die ze kunnen gebruiken voor alle vervoersmodaliteiten. Hiermee zijn ze flexibel in hun manier van reizen, en vormt woon-werkverkeer geen belemmering voor het wel/niet aanwezig zijn op kantoor. Het platform achter de kaart bepaalt via de door ING vastgestelde rekenregels hoeveel vergoeding medewerkers ontvangen voor woon-werkverkeer. Het openbaar vervoer doordeweeks is altijd gratis en de vergoeding voor fiets is hoger dan voor auto. Verder zijn de parkeerautorisaties sterk verminderd en is fietslease voor iedereen beschikbaar. Hiermee wordt gestuurd op een vermindering van CO2-uitstoot door zakelijk verkeer.
- De provincie Noord-Brabant had voor de coronaperiode al beleid gericht op tijd- en plaatsafhankelijk werken. In de praktijk werd hier nog beperkt gebruik van gemaakt. Uit gewoonte ging men de meeste werkdagen naar kantoor. Door COVID-19 kwamen de ontwikkelingen echter in een stroomversnelling, en is het beleid verder uitgewerkt tot meer tijd- en plaatsbewust werken: "Anders werken, ontmoeten en reizen". Hierin zijn gezamenlijke uitgangspunten opgesteld die richting geven aan het hybride werken. Werknemers worden gestimuleerd na te denken over wat zij, het team en de opgave nodig hebben. Daarbij wil de provincie geen dwang uitoefenen, maar het gezonde verstand van werknemers laten prevaleren. De provincie heeft naar schatting 1200 werknemers in dienst, waarvan het grootste deel kan thuiswerken.

Spreiding

Bewust sturen

De drukste kantoordagen zijn bij veel organisaties ook nu nog de dinsdag en donderdag. Er zijn verschillende manieren om (in)direct te sturen op meer spreiding over de week en dag. Denk aan:

- Een maximum aantal werkplekken/parkeerplaatsen/faciliteiten per dag beschikbaar stellen, zodat schaarste automatisch tot spreiding leidt.
- Een maximum aantal kantoordagen per week per persoon aanhouden.
- Specifieke restricties instellen voor de aanwezigheid op kantoor op de drukste dagen, bijvoorbeeld óf dinsdag óf donderdag naar kantoor (niet allebei).
- Stimuleren dat men op de rustige dagen naar kantoor komt, door op die momenten iets aan te bieden, zoals een gratis lunch of een interessante lezing.
- Afspraken maken over welke teams/afdelingen op welke dag(en) op kantoor zijn.
- Het kantoor alleen beschikbaar maken voor uitvoeren van bepaalde type werkzaamheden. Dit activiteitgericht (activity based) werken, leidt tot spreiding als werknemers gestimuleerd worden om de kantooractiviteiten te verdelen over de week en dag.
- Aanwezigheid op kantoor vooral midden op de dag te plannen, om spitsmijden te stimuleren.

Voorbeelden

- Bugaboo is een kinderwagenproducent met 275 medewerkers op het hoofdkantoor in Amsterdam en zegt over spreiden: “We hopen dat medewerkers hun kantoorbezoeken over de werkweek spreiden om grote piekbezetting te voorkomen. Dit zal in het begin vast wennen zijn, maar we verwachten dat bij gebrek aan parkeerplaatsen of meeting ruimtes op piekdagen, dit probleem zich vanzelf oplost en die spreiding zal ontstaan.”
- Webwinkel bol.com telt rond de 2.600 werknemers, waarvan er naar schatting 2.400 kunnen thuiswerken. Het hoofdkantoor staat in Utrecht. In het najaar van 2021 heeft bol.com “Our way of working” gelanceerd, het organisatie brede beleid op hybride werken. Uitgangspunt is dat medewerkers hun tijd 50/50 verdelen over werken op kantoor en vanuit huis. Er zijn handvatten voor medewerkers over welke werkzaamheden het meest geschikt zijn voor kantoor en welke voor thuis, zodat het kantoor op de juiste manier gebruikt wordt. Om aanwezigheid te spreiden kunnen medewerkers maximaal één van de piekdagen (dinsdag en donderdag) op kantoor zijn. Er wordt gebruik gemaakt van een reserveringstool waarmee men een specifieke werkplek kan reserveren.
- Marktonderzoeksbureau MWM2 is tezamen met de joint ventures, Crowdtech, Innervoice en HIBOU, met ongeveer 100 werknemers gevestigd in Amsterdam. Het nieuwe moderne kantoor is bewust zo ingericht dat het is aangepast aan hybride werken en er voldoende werkplekken aanwezig zijn zodat iedereen zich welkom voelt. Gedurende de beperkende maatregelen wordt er wel indirect op spreiding gestuurd via een intekenlijst voor werknemers met een maximumcapaciteit. Toen het thuiswerkadvies was losgelaten werd er van de werknemers verwacht dat ze tweemaal per week op kantoor kwamen, één keer op hun teamdag (dan zijn alle teamleden aanwezig) en één keer op een dag naar keuze. De teamdagen zijn verdeeld over de week. Er wordt gewerkt met een lerend fase model dat steeds wordt geëvalueerd.
- Bij de gemeente Eindhoven werken ca. 2.200 medewerkers, waarvan het grootste deel kan thuiswerken. De organisatie is verdeeld in sectoren. Per sector kan men de aangewezen “huiskamers” gebruiken als ontmoetingsplek. De huiskamers zijn toebedeeld over de week aan sectoren/afdelingen. Daarnaast spreekt elk team onderling af voor welke onderwerpen ze bij elkaar op kantoor willen zitten. Verder is het mogelijk om los werkplekken te reserveren tot de ingestelde maximumcapaciteit is bereikt.

Hoe reguleren we de bezetting op kantoor?

Cultuur & gedrag

Hoe begeleiden we de verandering?

Faciliteren en stimuleren

Om de potentie van hybride werken op spreiden te verzilveren is een gedrags- en cultuurverandering nodig. Die verandering wordt door werkgevers als één van de grootste uitdagingen gezien. Het actief betrekken en begeleiden van werknemers is cruciaal. Dit geldt voor alle stappen van het proces, van ontwikkelen van beleid, tot implementatie, evaluatie en bijsturing. Vraag input, communiceer duidelijk en biedt ondersteuning. Maak gebruik van het momentum om spreiden onder de aandacht te brengen. Naast de werknemers, verdient ook de organisatiecultuur aandacht. Hybride werken in het algemeen, en spreiden specifiek, kunnen alleen slagen als er een basis van vertrouwen is. In plaats van sturen op aanwezigheid, dienen leidinggevenden te sturen op resultaat. De gewenste norm dient op alle lagen in de organisatie uitgedragen te worden. Leidinggevenden hebben daarbij een voorbeeldfunctie.

Voorbeelden

- Zuivelcoöperatie Friesland Campina telt ca. 8000 werknemers in Nederland, waarvan er ca. 2.500 op kantoor werken (Amersfoort, Wageningen, Wolvega). Het beleid, visie en aanpak voor hybride werken van Friesland Campina wordt ontwikkeld met een multidisciplinair team. Werknemers worden in de implementatie actief begeleid: "De verandering naar hybride werken is groter dan de verandering naar alleen thuiswerken. Om de gedragsverandering te begeleiden hebben we een capability programma ontwikkeld voor alle medewerkers van 4 sessies over 6 weken. Iemand uit het team geeft de sessies. Zaken die aan de orde komen zijn: hoe gebruik je alle functies, uitleg over visie, wellbeing, team sessie over energiemangement, hoe maak je een planning met je team."
- Bij de politie werken in totaal ongeveer 70.000 mensen, van wie naar schatting 35-40% min of meer structureel kan thuiswerken. De politie is een van oorsprong traditionele organisatie, waar de roep om flexibeler en duurzamer te werken de laatste jaren luider wordt. Zo wordt een mobiliteitsbeleid ontwikkeld waarin reizen met openbaar vervoer en fiets wordt gestimuleerd. Verder vindt een oriëntatie plaats naar meer duurzame locaties met onder andere minder parkeergelegenheid. Ook hoopt men in de toekomst met een Rijkspas op alle locaties te kunnen werken, niet alleen in de eigen regio. Het zijn allerlei kleine stapjes, die uiteindelijk tot een verandering van de norm in de organisatie leiden. Zo staat men er nu meer dan voorheen voor open om te schuiven met vergadertijden zodat spitsmijden mogelijk is.
- Zorgverzekeraar Menzis heeft ca. 1450 fte in dienst, werkzaam op de kantoorlocaties in Groningen, Wageningen en Enschede. Tot nu toe heeft Menzis niet actief gestuurd op de dagen dat men naar kantoor komt. Menzis is zoals veel andere bedrijven aan het zoeken naar de juiste balans tussen sturen en vrij laten. Wel is Menzis zich ervan bewust dat er geen verworven rechten moeten gaan ontstaan, zoals 'vrijdag is altijd mijn vaste thuiswerkdag'. Er is een aantal organen (directie, MT's, Ondernemingsraad) dat al het goede voorbeeld geeft door vergaderingen op woensdagochtend en vrijdag in te plannen. Daarmee wordt aanwezigheid op kantoor op de rustige dagen gestimuleerd.

Faciliteiten

Thuis en op kantoor

Om het beleid te laten slagen, is het van belang dat werkgevers thuis en op kantoor de juiste omstandigheden scheppen voor hybride werken. Dat betekent zorgen voor goede inrichting van een thuiswerkplek, die voldoet aan de Arboret. Daarnaast helpt het bieden van een financiële vergoeding als compensatie voor de kosten die medewerkers maken als ze een dag thuis werken in plaats van op kantoor. Pas verder de inrichting van het kantoor aan op het type werk dat daar bij voorkeur plaatsvindt, bijvoorbeeld meer samenwerkingsplekken, belhokjes en akoestische materialen. Om het hybride vergaderen mogelijk te maken zijn digitale tools en afspraken nodig, die zorgen dat iedereen (zowel thuis als op kantoor) gelijkwaardig mee kan doen.

Hoe richten we het (thuis) kantoor in?

Voorbeelden

- Bij Deloitte werken in Nederland rond de 7000 mensen, verdeeld over 15 vestigingen. Zij kunnen bijna allemaal thuiswerken. Deloitte heeft in 2021 een maand lang parallel 10 hybride vergaderconcepten getest op hun kantoor op de Zuidas. Zo kon men gebruik maken van een "Tele Robot", een scherm op wielen waarop werknemers vanuit huis konden inloggen. Zij konden zich via de robot door het kantoor verplaatsen en met collega's aldaar praten. Uit het piloten van de vergaderconcepten zijn interessante leerpunten gekomen. Daarbij kan gedacht worden aan de noodzaak goede hybride vergaderzalen in te richten (twee schermen, camera op ooghoogte, goed geluid) en de mogelijkheid uit verschillende zalen te kiezen (andere behoefte in geval van brainstorm, presentatie, meetings) maar ook dat een groot scherm dat dichterbij staat bv beter werkt bij hybride vergaderingen. Het gedrag (aanpassen technische en bv presentatievaardigheden) speelt uiteraard ook een grote rol.
- Bugaboo heeft verschillende zaken geïntroduceerd om het thuiswerken te faciliteren, zoals een thuiswerkvergoeding, een well-being vergoeding en een vergoeding om het thuiskantoor in te richten. De well-being vergoeding is een maandelijkse vergoeding naar keuze, te besteden aan persoonlijke well-being, zoals een yogales of een bijdrage voor een sportschool abonnement. Er is een medewerkertevredenheid onderzoek uitgevoerd waaruit is gebleken dat het merendeel graag deels thuis blijft werken na COVID-19. Daarom is besloten het kantoor anders in te richten en passend te maken op een hybride manier van werken. Medio 2021 is 1/3e van de kantoorruimte opgegeven en op dit moment renoveert Bugaboo de resterende etages

Pilots

Probeer en leer

De aanpak van hybride werken bestaat vaak uit enkele vaste elementen, maar vooral de eigen draai die elke organisatie eraan geeft draagt bij aan het succes. De beste manier om tot een passend beleid te komen voor spreiden is door het te “doen”. Monitor en evalueer de ervaringen en gebruik dit om de aanpak verder aan te scherpen. Probeer en leer! Vanuit de eigen ervaring en van elkaar.

Hoe
gebruiken
we onze
ervaringen?

Voorbeelden

- Menzis werkt met een reserveringssysteem voor werkplekken en teamzones. Gebruik hiervan is belangrijk, omdat het enerzijds mensen informatie geeft over wanneer er plek is en omdat het anderzijds ook aan de achterkant veel informatie geeft over het gebruik van het kantoor, gedrag van teams, op afdelingsniveau, op zone-niveau. Tip van Menzis: “Verzamel informatie over het gedrag van werknemers om te kunnen sturen”.
- Bij financiële dienstverlener Achmea werken zo’n 14 duizend mensen, verspreid over zes kantoren in Nederland. Daarvan kan ongeveer 90% thuiswerken. Thuiswerken is al vanaf de jaren 90 mogelijk, toen Achmea omschakelde naar flexibel en outputgestuurd werken. En sinds een aantal jaren werken medewerkers gemiddeld 1 á 2 dagen per week vanuit huis. De huidige situatie maakt een volgende stap hierin mogelijk. In 2021 zijn er daarom 10 pilots uitgevoerd, waarbij verschillende aspecten van het hybride en activiteit gebaseerd werken zijn getest. Daaruit bleek vooral dat er niet één juiste manier is, de behoeften en ervaringen verschillen per afdeling of individu. Achmea kiest er daarom voor om medewerkers zo min mogelijk regels op te leggen en te werken met richtinggevende principes waarbinnen teams zelf passende afspraken maken. Vanuit de organisatie worden workshops georganiseerd om teams te faciliteren in dit gesprek en de verandering naar de nieuwe manier van werken te stimuleren. Goede faciliteiten en heldere afspraken over hybride vergaderen, maken spreiden gemakkelijker.
- Bij Bol.com omschrijft men de periode na implementatie van het hybride werken beleid als “continuous learning”. Tip van Bol: “Wacht niet op het perfecte plan. Je leert het meest door het te ervaren, dus je moet het gewoon doen”.



Colofon

*Dit best practices document is
in opdracht van Rijkswaterstaat WVL
opgesteld door Royal HaskoningDHV,
in het kader van onderzoek naar
de effecten van hybride werken.
Vormgeving: Royal HaskoningDHV*

Februari 2022

**mobiliteitsmanagement@rws.nl
www.rijkswaterstaat.nl**