



EXPERIMENTEREN MET HET WERKEN THUIS EN OP KANTOOR

Inspiratie en lessen uit
de praktijk

MAART 2022

INHOUDSOPGAVE

Introductie	02
<hr/>	
Waarom dit onderzoek?	04
<hr/>	
Hoe is het onderzoek uitgevoerd?	05
<hr/>	
Resultaten	06
<hr/>	
Ontwikkeling van het beleid	06
Het beleid en de implementatie	07
De thuiswerkplek	08
Het kantoor van de toekomst	09
Medewerkerswelzijn	11
Het werken in de mengvorm	12
Het samenwerken in de mengvorm	15
Leidinggeven in de mengvorm	17
Werkgeverschap in de mengvorm	18
Gedrags- en cultuurverandering	19
Rol van de overheid	21
Verscherping van de maatregelen	22
Praktische tips & inspiratie	23
<hr/>	
Lijst met gesproken organisaties	25
<hr/>	



INTRODUCTIE



Beste lezer,

Door de COVID-19 pandemie moesten gehele organisaties van de ene op de andere dag vanuit huis werken. Dit gaf veel organisaties het inzicht dat er veel meer thuis kon dan ze hadden verwacht en het bleek dat het thuiswerken ook veel voordelen met zich meebracht. De COVID-19 pandemie bleek voor veel organisaties een stroomversnelling naar het hybride werken.

Alle organisaties die zijn gesproken voor dit onderzoek zien dan ook **een blijvende impact van deze COVID-19 crisis**. Geen enkele gesproken organisatie (medewerker of werkgever) verwacht dat ze weer volledig teruggaan naar de manier van werken zoals ze dat deden voor de COVID-19 crisis.

Het combineren van zowel thuis- als op kantoor werken brengen naast kansen en voordelen ook uitdagingen en knelpunten met zich mee. In dit onderzoek worden de eerste ervaringen en geleerde lessen op dit gebied van een tiental organisaties gepresenteerd. We hopen dat deze lessen en concrete voorbeelden tot inspiratie dienen en dat we collectief kunnen leren van de opgedane ervaringen.

WAAROM DIT ONDERZOEK?

Aanleiding van dit onderzoek

Op 25 september 2021 werd het thuiswerkadvies versoepeld naar 'Werk thuis als het kan en op kantoor als het nodig is'. Er ontstond ruimte om weer deels op kantoor te werken na een lange tijd thuiswerken. Hoewel dit advies op 26 november 2021 weer werd aangescherpt naar 'Werk thuis, tenzij het niet anders kan', is er voor veel organisaties gedurende oktober en november 2021 ruimte geweest om te experimenteren met een mengvorm van thuis en op kantoor werken. Een stap in de richting van het uiteindelijke hybride werken, de situatie die we zien ontstaan na het opheffen van de thuiswerkadviezen.

Om collectief te leren van deze experimenten gaf het ministerie van SZW in samenspraak met het ministerie van IenW en sociale partners, de opdracht voor een gefaseerd onderzoek. In dit onderzoek lag de focus op organisaties die in de periode oktober – november 2021 experimenteerden met een mengvorm van thuis en op kantoor werken. Gedurende deze periode zijn deze organisaties gevolgd en zijn hun ervaringen op twee momenten opgehaald.

Op deze manier konden de geleerde lessen en ervaringen die de organisaties hebben opgedaan in deze "pilot" periode worden opgehaald, verzameld en in dit rapport gepresenteerd.

DOEL VAN HET ONDERZOEK

De ervaringen, geleerde lessen en *best practices* die uit de interviews zijn voortgekomen zijn geanalyseerd en verzameld in dit document. Het doel van dit onderzoek is het collectief leren van deze resultaten door werkgevers en werknemers in Nederland. We nodigen iedereen uit dit onderzoek te lezen, zich te laten inspireren, best practices en geleerde lessen op te halen en na te denken hoe de conclusies uit dit onderzoek kunnen helpen in de transitie naar (meer) hybride werken.



HOE IS DIT ONDERZOEK UITGEVOERD?

Onderzoeksaanpak

Er zijn voor dit onderzoek met 10 organisaties gesproken. Dit waren zowel grote (internationale) organisaties als Mkb's (zie de bijlage voor een overzicht). De organisaties met wie zijn gesproken kwamen uit de banken en verzekeringswereld, de zakelijke dienstverlening en verschillende industriële sectoren. Van deze organisaties hebben we de "werkgever" gesproken, diegene die betrokken is geweest in de ontwikkeling en implementatie van het beleid op thuis- en kantoorwerken, en de "werknemer", diegene die aan de ontvangende kant stond van het beleid.

Het onderzoek is in twee fases uitgevoerd. In beide fases werd expliciet stilgestaan bij medewerkerswelzijn (zowel op fysiek als mentaal vlak) en vergoedingen, voorzieningen en faciliteiten.

De interviews waren semigestructureerd. In totaal zijn er 40 interviews afgenomen.

Tijdens dit onderzoek is er niet ingegaan op het privacy vraagstuk rondom het toekomstig hybride werken, hier worden dan ook geen resultaten over gedeeld.

Karakter van dit onderzoek

Dit onderzoek is een verkenning van enkele eerste ervaringen met het werken in de mengvorm. Het is niet bedoeld als wetenschappelijk onderzoek waarbij de resultaten aan validiteit en representativiteitseisen voldoen maar geeft een indruk. Gezien het feit dat er 10 organisaties zijn betrokken kan er niet gesproken worden van een voldoende representativiteit voor heel werkend Nederland of van resultaten die generaliseerbaar zijn voor een grotere groep.

Dit rapport is een weergave van de ervaringen zoals de gesproken organisaties deze hebben ondervonden en moet als zodanig gelezen en geïnterpreteerd worden. Zoals eerder genoemd dienen deze resultaten enkel als inspiratie en als eerste inzicht in hoe de gesproken organisaties hun eerste experimenten met het werken in de mengvorm hebben ervaren.



FASE 1

Gedurende de eerste fase van het onderzoek lag de focus in de interviews op de ontwikkeling en totstandkoming van het beleid, en het karakter en de inhoud van het beleid.



FASE 2

Gedurende de tweede fase van het onderzoek werd er gericht gevraagd naar de eerste ervaringen van de werkgevers en werknemers met dit beleid, de successen, de uitdagingen en de geleerde.



RESULTATEN

ONTWIKKELING VAN HET BELEID

Vrijwel alle organisaties die zijn gesproken voor dit onderzoek waren voor corona al bezig met het vormen van een nieuwe visie en een nieuw beleid op de toekomst van werken. Hierbij stond meer 'activiteit gebaseerd werken' vaak centraal. Hierbij bepalen medewerkers samen met het team wat de werklocatie is per activiteit. Veel van de gesproken organisaties gaven aan dat de COVID-19 crisis voor hen het benodigde zetje was om de visie en het beleid tot werkelijkheid te brengen, omdat het tot dan toe lastig was geweest de daadwerkelijke gedragsverandering te bewerkstelligen die zij voor ogen hadden.

"We waren al jaren bezig met de toekomst van werken en meer activiteit gebaseerd werken en we hebben geconcludeerd dat

corona hier echt een versneller in is geweest. De coronacrisis is natuurlijk heel vervelend, maar op dit gebied heeft het ons heel veel gebracht. We hadden nog steeds afdelingen waar thuiswerken echt 'not done' was en die zijn nu wel om." - werkgever

HR, facilitair management en IT spelen bij deze organisaties vaak de hoofdrol in de ontwikkeling van het beleid. Medewerkers worden betrokken door middel van surveys, medewerkerstevredenheid onderzoeken of pilots. Ook de OR wordt vaak betrokken of actief geïnformeerd. Daarnaast zoeken organisaties kennis en ervaring buiten de deur.

Zo wordt er tussen organisaties kennis gedeeld en gespard over het beleid. Tot slot worden er veel onderzoeken over de gevolgen van thuiswerken of de toekomst van werken gelezen ter inspiratie. Tijdens de ontwikkeling van het

beleid wordt rekening gehouden met allerlei factoren. Denk aan de werk-privé balans, de productiviteit van medewerkers en de vastgoedportefeuille van de organisatie, maar ook aan maatschappelijke thema's als de file problematiek en duurzaamheid.

De diversiteit aan behoeften van medewerkers maakt de ontwikkeling van een eenduidig beleid complex. Deze behoeften verschillen zowel in hoeverre het beleid voorschrijvend of sturend moet zijn (karakter van het beleid) als wat het beleid inhoudelijk omvat. Zo zijn er medewerkers die behoefte hebben aan duidelijkheid en bepaalde regels, terwijl andere medewerkers aan richtlijnen of principes voldoende hebben. Om hierop in te kunnen spelen zijn de meeste van de gesproken organisaties het beleid iteratief aan het ontwikkelen. Ze leren van de ervaringen en pilots en passen daar het beleid vervolgens op aan.

HET BELEID EN DE IMPLEMENTATIE HIERVAN

Om gehoor te geven aan de veelvoud aan wensen van medewerkers hebben de meeste van de gesproken organisaties ervoor gekozen een beleid op te stellen met **kaders en richtlijnen** die verdere invulling nodig hebben vanuit de teams en het individu. Er zijn echter ook organisaties die het beleid wat verder invullen door bijvoorbeeld medewerkers te vragen de helft van de tijd naar kantoor te komen.

De organisaties zien **samenwerken op basis van vertrouwen** als voorwaarde om het beleid te laten slagen. Ook moet er volgens de gesproken organisaties meer gestuurd worden op resultaat in plaats van aanwezigheid.

“Vanuit onze bestuurder hebben we het vertrouwen gekregen, dat waar we ook aan het werk waren dat dat oké is. We kregen het vertrouwen en durfden dat ook niet te beschamen. Vertrouwen is de sleutel voor het succesvol hybride werken.”
- werknemer

Er werd door diverse van de gesproken organisaties gebruik gemaakt van **pilots**, waarbij verschillende teams of afdelingen het beleid testen en feedback geven op de praktische uitvoering. Op basis van deze verbeteringen kan het beleid verder worden uitgerold. Dit bleek voor deze organisaties een hele waardevolle implementatie strategie.

De **communicatie** van het beleid wordt op verschillende manieren gedaan. Men maakt gebruik van webinars, nieuwsbrieven, stand-ups, trainingen, intranet, de OR en management.

De meest toegepaste richtlijn bij de gesproken organisaties is het **activity based working principe**,

waarbij medewerkers in overleg met het team bepalen wat de werklocatie is per activiteit. Bij de gesproken organisaties werd het thuiswerken ingezet voor focus en individueel werk en het werken op kantoor voor ontmoeten, samenwerken en creëren.

Vanuit dit principe kunnen medewerkers zelfstandig en in afstemming met het team de locatie bepalen per activiteit. Dit zorgt volgens de gesproken medewerkers voor veel vrijheid en flexibiliteit, maar doordat de meeste afspraken op teamniveau worden gemaakt is de **praktische invulling** van het beleid erg afhankelijk van het desbetreffende team en de **manager**.

“Je ziet nu ook verschil tussen de managers. Je ziet dat sommige managers het liefst 5 dagen op kantoor werken en dan zie je het team dat ook doen. Het is echt manager afhankelijk hoe het hybride werken gestimuleerd wordt en wat je daar mee doet.”
- werknemer



PLAN JE WEEK, CHECK JE TEAM, KIES JE PLEK

Een van de organisaties heeft als slogan voor het activity based working principe: “Plan je week, check je team, kies je plek”. Dit stimuleert de bewustwording van medewerkers om in overleg met het team de beste plek voor meetings te bepalen. Zo worden creatieve processen fysiek op kantoor georganiseerd, persoonlijke één op één gesprekken tijdens een wandeling en praktische meetings in een virtuele setting.



EXPERIMENTEREN IN DE ORGANISATIE

In één van de gesproken bedrijven hebben ze heel bewust teams uit de volle breedte van de organisatie gevraagd deel te nemen aan de pilot. Op deze manier kreeg de organisatie inzicht in hoe het hybride werken in de hele organisatie zou landen. Daarnaast gaven ze verschillende teams ook een bepaalde focus of lieten ze twee teams tegenovergestelde zaken uittesten (één team heeft geen werkafspraken gemaakt, een ander team maakt hele strakke afspraken). Op deze manier konden ze verschillende aspecten van het beleid uittesten en kijken waar teams tegenaan zouden lopen.



DE THUISWERKPLEK

“De inrichting van je werkplek helpt je productiever en fitter te voelen en de leidinggevende moet daarin een rol pakken en daar sturend in zijn om het echt thuis in te richten. Anders doen sommigen het niet.”

- werkgever

Alle gesproken **organisaties faciliteren, op een manier, een thuiswerkplek** voor hun werknemers. Medewerkers geven in de gesprekken aan dat dit echt als een randvoorwaarde wordt ervaren voor het hybride werken.

“Organisaties moeten echt bezig zijn met de thuissituatie. Niet alleen een bureau en een stoel, maar hoe doe je dat met een werksfeer en omgeving creëren vanuit huis en de binding met collega's en de organisatie behouden. Je moet dit slim regelen en faciliteren. Bijvoorbeeld mensen een schoonmaker aanbieden thuis. Dan heb je als medewerker het gevoel dat er voor je wordt gezorgd. Of je nu op kantoor bent of thuis,

de werkgever snapt mij en ik kan gezond en vitaal voor mijn werk aan de slag.”- werkgever

Er zitten **grote verschillen tussen de gesproken organisaties** in de manier waarop de thuiswerkplek wordt gefaciliteerd. Dit varieert van een vrij te besteden budget van 5.000 euro per drie jaar tot het kunnen lenen van materiaal wanneer de medewerker hier expliciet om vraagt. Sommige van de kleinere organisaties gaven aan het gevoel beperktere mogelijkheden te hebben wat betreft het faciliteren van de thuiswerkplek vergeleken met grote bedrijven.

De organisaties die een vergoeding van extra gemaakte kosten door het thuiswerken hebben, gaven aan het **advies van het NIBUD** hierin aan te houden.

Organisaties zorgen door middel van **online coaches en coaches die op afspraak aan huis kunnen komen** voor ondersteuning bij het ergonomisch instellen van thuiswerkspullen.

Het wordt door zowel de gesproken werkgevers als werknemers als belangrijk gezien dat **werkgevers zich interesseren in de thuiswerksituatie** van werknemers. Sommige medewerkers hebben onvoldoende ruimte of rust thuis om hun werkzaamheden goed uit te voeren. Het is van belang dat werkgevers hier rekening mee houden en eventueel andere mogelijkheden aan kunnen bieden, zoals meer op kantoor werken. Alle gesproken medewerkers hebben, naar eigen zeggen, een goed ingerichte en verantwoorde werkplek. Leidinggevend en werkgevers gaven aan medewerkers nog wel eens te moeten **motiveren** om dit goed te regelen.



THUISWERK OMGEVING

Een aantal geïnterviewde organisaties hebben voor een periode een oppas voor de kinderen of schoonmakers voor thuis gefaciliteerd en vergoed. Dit gaf de medewerkers meer tijd voor het werk, maar ook voor sporten of ontspanning.



IN ÉÉN KEER BEDRAG OF IN DELEN

Een andere organisatie gaf aan dat medewerkers een lager gevoel hadden van ondersteuning vanuit de werkgever doordat de vergoeding voor de thuiswerkplek maandelijks in kleinere delen werd uitgekeerd. Medewerkers ontvangen liever het bedrag in één keer.



ARBO CHECKLIST

Eén bedrijf heeft een 'arbo checklist' die werknemers moeten afgaan wanneer ze thuis willen werken. Hiermee wilt de werkgever bewustwording creëren over de thuiswerkplek en garanderen dat iedereen goed gefaciliteerd is.



MOGELIJKHEDEN BUDGET

Bij één van de gesproken bedrijven is het ook mogelijk om van het thuiswerk budget planten en andere spullen voor op het bureau te kopen. Hiermee is het doel om de thuiswerk omgeving op te fleuren, wat uiteindelijk de productiviteit, concentratie en welzijn van de medewerker bevordert.

Kantoren van de onderzochte organisaties worden aan de hand van het nieuwe beleid aangepast. Zo komen er minder individuele werkplekken en meer samenwerkings- en teamruimtes. Het kantoor wordt geduid als **een plek van ontmoeten en co-creatie**. Veel organisaties zijn kantoren aan het sluiten of overwegen een ander kantoor te gaan betrekken.

"We hebben tijdens de pilot in werkomgeving veel aangepast met bankjes, sta tafels, en hometrainers voor vergaderen. Daar kwam veel push back op. We hadden verwacht dat mensen het met enthousiasme zouden ontvangen. Maar mensen willen gewoon bureau's." - werkgever

Er wordt verschillend omgegaan met het **inschrijven voor werkplekken** op kantoor. Sommige organisaties maken gebruik van een registratie-systeem, deels om de bezettingsgraad te controleren en deels om bewustwording te creëren onder werknemers zodat men er bewust voor kiest wanneer ze op kantoor werken en wanneer ze vanuit huis werken. Andere organisaties gaven aan hier (nog) geen gebruik van te maken omdat ze het zien als drempel en omdat het in hun ervaring nog niet nodig is omdat de bezetting laag bleef. Daarnaast worden bij elk geïnterviewd bedrijf ook een aantal **hybride meeting ruimtes** met de juiste techniek, groeps-camera en geluidsinstallatie, ingericht. Techniek en het hebben van de juiste

tooling wordt als randvoorwaarde gezien voor het mogelijk maken van virtuele samenwerking. Dit geldt voor zowel de thuis- setting (het hebben van goede online samenwerkingsmogelijkheden) als op kantoor (internet verbinding, hybride meeting ruimtes).

"Als je dit een succes wilt maken, moet je in de context ook belangrijke dingen doen. Panden worden heringericht, we willen ontmoetingsplekken maken, huiskamers. Echt om een kop koffie samen te drinken. En daarnaast zalen op kantoor inrichten zodat je hybride meetings kan faciliteren. We hebben een roadmap om de panden de komende 2 jaar goed in te richten." - werkgever

Er blijkt bij de gesproken medewerkers wel een behoefte te zijn naar een landingsplaats in het (nieuwe) kantoor. Mensen lijken zich anders wat verloren te voelen in het pand.

"Mensen lopen dan met hun jas, tas en laptop onder de arm door het pand te zoeken naar een plek, daar moeten we wel wat rust in gaan bieden. Je ziet onze RvB soms ook op de gang lopen wanneer de meeting voorbij is: 'ja, en nu?'. Mensen hebben wel behoefte aan een soort vast honk. Niet dat je daar dan altijd zit om te werken. Maar als ik even moet landen, dan kan ik daar landen en dan zit ik niet tussen vijf collega's die ik niet ken." - werknemer





KANTOOR VESTIGINGEN

Een bedrijf zet momenteel verschillende vestigingen op, bestaande uit 2-3 kleinere hubs in verschillende steden voor werkplekken dichtbij huis en één grote locatie in de natuur voor events, trainingen en organisatie brede meetings.

KANTOOR APP

Een aantal bedrijven ontwikkelen een app waarbij het mogelijk is om werkplekken en vergaderruimtes te reserveren, en om in te zien hoe druk het is op bepaalde momenten op de dag en op de verschillende afdelingen van het kantoor.

40/20/20 REGEL

Eén van de gesproken organisaties richt, o.b.v. intern onderzoek, hun kantoor in met 40% aan ontmoetingsruimtes bedoeld voor sociale activiteiten, 20% flexplekken en 20% concentratie ruimtes.

ZONES

Een veel gehoord plan is het opdelen van het kantoor in zones. Deze omgevingen worden op het doel van de zone aangepast. Zo is vaak sprake van een ontmoetingszone, een stiltezone en een samenwerk zone.

MEDEWERKERSWELZIJN

Alle gesproken organisaties hebben een **vitaliteits-beleid**, met toegang tot een vertrouwenspersoon en een ARBO arts. Vaak is er ook een coach, fysiotherapeut, of een psycholoog beschikbaar.

De **werk-privé balans** wordt door zowel werkgevers als werknemers als beter ervaren in de mengvorm vergeleken met het volledig op kantoor of het volledig thuiswerken. Door de mix van thuis en op kantoor werken is er genoeg ruimte voor eigen regie op de agenda en voor het plannen van focustijd thuis, terwijl er ook ruimte is om elkaar te ontmoeten en samen te werken op kantoor. Het starten van werken in de mengvorm kan echter wel zorgen voor (het gevoel van) **meer druk**. Het zal tijd kosten voordat mensen zich comfortabel voelen in het nieuwe ritme.

“Je wordt minder productief in die mengvorm, er gaat weer tijd verloren aan reizen. Het kan weer stress of spanning opleveren, er ontstaat weer meer druk. Zeker als je nog moet ontdekken hoe je dat allemaal weer moet organiseren. Daar zullen mensen echt weer aan moeten wennen.”- werknemer.

Het gevoel van **continue bereikbaar moeten zijn** verschilt per individu. Over het algemeen wordt de flexibiliteit als prettig ervaren, maar het werken in de mengvorm kan ervoor zorgen dat men het gevoel heeft altijd bereikbaar te moeten zijn.

“Bereikbaarheid is een lastig thema, de ene zegt: ik wil na 18:30 niet meer gemaild worden, de ander zegt: nee ik wil overdag sporten en dan werk ik 's avonds nog een uurtje.” - werknemer

De in het onderzoek betrokken organisaties geven aan dat transparant zijn in de keuzes die je maakt en hier regelmatig het gesprek over voeren belangrijk is en blijft.

Er zijn een aantal **doelgroepen binnen de gesproken organisaties die op verschillende manieren moeite hebben** met het gedeeltelijk thuiswerken, zoals mensen die klein behuisd zijn, alleenstaanden en medewerkers met kinderen. Deze behoeven vaak meer aandacht en een maatwerk aanpak (bijvoorbeeld door deze mensen de ruimte te geven vaker naar kantoor te komen).

WELZIJNSRITUELEN

Eén van de gesproken organisaties heeft een aantal rituelen ingevoerd om gezond en gelukkig hybride te werken:

- Het inkorten van meetings naar 55 en 25 minuten
- De 'daily mile' activeert mensen te gaan wandelen zowel thuis als op kantoor
- Het blokken van lunch breaks in de agenda en het plannen van focustijd
- 'Meetingless Wednesday' – het plannen van meetingvrije dagen, waarop iedereen thuis gefocust kan werken.

Deze rituelen worden regelmatig onder de aandacht gebracht en de organisatie ziet dat veel mensen deze rituelen overnemen en dat het helpt in het welzijn.

Medewerkers en werkgevers gaven in de interviews aan dat **de motivatie van werknemers** in het werk over het algemeen gezien omhoog is gegaan in de mengvorm vergeleken met de periode van volledig thuiswerken.

HR en (ARBO)

gezondheidsdiensten zaten bij een aantal van de gesproken organisaties voorheen op een centrale plek in de kantoren. De gesproken organisaties die deze diensten op kantoor hebben zijn momenteel bezig dit om te zetten naar een virtuele versie. Hierdoor kunnen werknemers ook vanuit huis op een laagdrempelige manier alle faciliteiten bereiken.

“Er wordt nog steeds vaak gezegd ‘wees niet te streng voor jezelf, verwacht niet van jezelf dat je altijd van 9-5 productief bent, ga lekker wandelen want dat draagt bij aan de productiviteit’. Dit creëert een gevoel van vertrouwen.”
- werknemer



SLAAPCOACH

Eén van de gesproken organisaties had een slaapcoach. Deze coach werd ingezet om naar het slaap- en dagritme van medewerkers te kijken, gezamenlijk een gezonder leef- en slaappatroon te ontwikkelen en uiteindelijk de slaap van medewerkers te bevorderen.



WERKEN IN DE MENGVORM

De ervaringen van de organisaties en medewerkers over het werken in de mengvorm zijn overwegend **positief**.

"ik vind het hybride werken heerlijk. Ik kan mijn dagen gewoon heel lekker indelen en ik kan goed bepalen wanneer ik naar kantoor ga voor het ontmoeten en welke dagen ik thuis kan knallen. Daarbij moet ik bewust mijn week indelen en plannen en wanneer ik naar kantoor ga. Dat lukt niet altijd want je bent ook afhankelijk van anderen natuurlijk, maar het gaat over het algemeen heel goed." - werknemer

De voordelen van het werken in de mengvorm die in de interviews werden benoemd zijn:

- Verbeterde werk-privé balans
- Meer flexibiliteit in wanneer en waar je werkt en de activiteiten kunnen aanpassen op de werkplek
- De mogelijkheid om tijdens werk te sporten/boodschappen te doen/naar de huisarts te gaan of de kinderen goed thuis op te vangen
- Hogere productiviteit, motivatie en werkgeluk
- Gelijkere man/vrouw verdeling in de huishouding en de zorg voor de kinderen
- Betere samenwerking met collega's in het buitenland omdat meer mensen "op afstand" zitten.

Deze voordelen werden zowel in de interviews met de medewerkers als de werkgevers genoemd. Hoewel

het werken in de mengvorm dus door de meeste mensen als heel prettig wordt ervaren, zijn de gesproken organisaties ook tegen een aantal **uitdagingen** aangelopen en zijn er veel geleerde lessen te delen.

Het hybride werken vraagt een andere manier van werken en **mindset** van medewerkers. Doordat beleid bij de gesproken organisaties over het algemeen bestaat uit richtlijnen en kaders moeten de medewerkers, vaak in afstemming met het team en de manager, hier zelf verdere invulling aan geven.

De medewerker moet **bewuster** worden van hoe hij of zij de werkweek inplant en rekening houden met wat hij of zij wanneer en met wie moet gaan doen.

Dit vraagt volgens de gesproken organisaties om meer **regie, persoonlijk leiderschap en timemanagement**. Ook vraagt het om meer communicatie en afstemming met het team en de leidinggevende.

Medewerkers die deelnamen aan het onderzoek ervaren deze vrijheid allemaal op hun eigen manier. Sommigen vinden het heerlijk, anderen hebben behoefte aan meer duidelijkheid en regels. Voor organisaties wordt het zoeken naar de juiste **balans tussen vrijheid en flexibiliteit, en duidelijkheid en houvast**.

“Medewerkers zijn heel tevreden met de flexibiliteit van naar kantoor mogen komen wanneer ze dat willen, maar ze geven ook aan wat structuur nodig te hebben. Ze kregen zoveel vrijheid van wanneer en waar je kon gaan werken, dat gaf veel verwarring.” - werkgever

Om de bewustwording bij medewerkers te vergroten en ze te ondersteunen in deze transitie zetten veel organisaties **extra trainingen en hulpmiddelen** in.



Hybride werken toolkit

Een onderzochte organisatie heeft een 'hybride werken toolkit' samengesteld met trainingen, webinars, tips & tricks, ervaringen van collega's et cetera.

Deze toolkit geeft de richtlijnen van de organisatie weer en hoe medewerkers vervolgens zelf de vertaalslag kunnen maken om goed hybride te werken. Ze worden ondersteund op thema's als:

1 Je week goed plannen

2 Bepalen welke activiteiten je het beste waar kunt doen

3 Afspraken maken met je team

4 Communiceren over wanneer en waar je werkt

5 Het aangeven van je grenzen

Het grootste deel van de gesproken organisaties gaven aan verrast te zijn door het feit dat medewerkers **drempel ervaren om weer naar kantoor te gaan**. Werkgevers kregen in de periode van volledig thuiswerken de signalen dat medewerkers graag weer naar kantoor wilden maar in de praktijk bleek dit anders. De meeste van de gesproken organisaties merkten dat de kantoren vrij leeg bleven tijdens het werken in de mengvorm. Dit heeft volgens de gesproken medewerkers en werkgevers deels te maken met het feit dat het risico op een corona besmetting nog aanwezig is, maar werkgevers en medewerkers zien ook dat mensen hun leven ondertussen hebben ingericht op het thuiswerken. Kinderen gaan niet meer naar de opvang, de honden uitlaatservice is gecancelled en reistijd voelt opeens als tijdverspilling.

"Ik zie steeds meer dat mensen voor mijn gevoel te makkelijk dingen afzeggen en dat reistijd opeens een excuus is en dat was natuurlijk vroeger geen issue. Ze {de werkgever} mogen van mij wel zeggen dat er momenten zijn waarop we met zijn allen bij elkaar komen en mensen een beetje pushen om wel te komen. Je ziet elkaar al minder en voor de cultuur en de verbinding is het gewoon lastig als je dat mist." - werknemer

Medewerkers geven tijdens de gesprekken ook aan weer te moeten wennen aan de **afleidingen en prikkels** die komen kijken bij het werken op kantoor.

Er wordt ook gezien dat nog niet iedereen de **digitale vaardigheden** heeft die nodig zijn om goed (samen) te werken in de mengvorm. Je kunt hierbij denken aan het gebruik van alle faciliteiten van online tools, online documenten bewerken en versiebeheer, het ontwerpen en faciliteren van hybride meetings of sessies.



"Ook in mijn eigen team, waren we geneigd meer naar kantoor te komen omdat we nog niet voldoende geschoold waren in online samenwerken. De kwaliteit van de discussies was anders online, maar ik denk dat het heel erg zit in de vaardigheid van het online discussies voeren met elkaar, daar zit echt nog winst om te behalen." - werkgever

Tot slot benoemen de gesproken medewerkers de behoefte aan **duidelijkheid omtrent de impact op secundaire arbeidsvoorwaarden**, met name de reis- en onkostenvergoeding. Werkgevers geven aan hier nog zoekende in te zijn.

Kwartet!

Achmea heeft het "zo werken wij" kwartetspel ontworpen. In dit kwartetspel komen verschillende categorieën omtrent het hybride werken voorbij. Per categorie wordt er een tip of best practice gedeeld die medewerkers kunnen gebruiken in de omslag naar het hybride werken.





SAMENWERKEN IN DE MENGFORM

In het onderzoek komt naar voren dat teams een belangrijk rol spelen in de praktische vertaling van het beleid. Teams zullen (opnieuw) **werkafspraken** met elkaar moeten gaan maken om een goede hybride samenwerking te faciliteren.

“De visie is wel duidelijk, ik heb er wel een beeld bij hoe dat er uit gaat zien. We moeten het alleen wel echt nog verder inkleuren en invullen. Dat gaat ook een ontdekkingsreis worden met elkaar. We moeten dat ook een beetje gaan zien hoe het in de praktijk gaat werken.”
- werknemer

Daarbij was het binnen de onderzochte organisaties vaak nog zoeken op welk niveau je deze werkafspraken maakt. Doe je dit enkel op teamniveau of is het ook nodig deze afspraken te maken op afdelingsniveau?

Over het algemeen wordt ernaar gestreefd de afspraken op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie te maken zodat er veel flexibiliteit en vrijheid blijft bestaan voor de individuele medewerker.

Het opnieuw maken van de werkafspraken verloopt bij de meeste teams van de gesproken organisaties goed. De grootste knelpunten die worden ervaren zijn een **grotere** afhankelijkheid van je team, **compromissen** moeten sluiten en de **afhankelijkheid van de leidinggevende** en zijn of haar voorkeuren.

Er was bij veel teams behoefte aan ondersteuning om deze teamdialogen op te starten. Een aantal organisaties hadden dan ook instructies gemaakt hoe deze teamdialogen goed te begeleiden.



TEAMDIALOGOOG

Een van de gesproken organisaties heeft een reeks aan sessies ontworpen die de teams ondersteunen bij het opzetten van de teamdialoog. Deze reeks aan trainingen bevatten de volgende thema's:

- Kick-off en Essentials: wat kun je van de trainingen verwachten en wat wordt er van jou verwacht
- Digitale vaardigheden
- Mentaal welzijn (focus en energie)
- Het maken van werkafspraken: reflecteren, feedback en het vieren van resultaten



De invulling van de afspraken zijn zeer uiteenlopend per team. Sommige teams maken enkel een afspraak over wanneer ze elkaar op kantoor ontmoeten, maar er zijn ook teams die afspraken maken over:

- Het delen van je werklocatie (door dit bijvoorbeeld openbaar in je agenda te zetten)
- Welke werkzaamheden waar gedaan worden (meetings op kantoor, dingen thuis uitwerken)
- Werktijden, bereikbaarheid en de verwachtingen van elkaar op deze thema's
- Enkel meetings plannen in een bepaald tijdsblok (bijvoorbeeld tussen 10:00 – 15:00)
- Het implementeren van een nieuwe (hybride) meeting ritmiek (zoals een dag start) om elkaar regelmatig te zien en bij te praten en de binding te behouden

Hybride meetings worden heel uiteenlopend ervaren. In sommige interviews werd aangegeven dat dit prima gaat en dat de teammeetings meer gestructureerd en doelgericht zijn dan meetings op kantoor, anderen geïnterviewden vermijden hybride meetings het liefst.

De vaak gedeelde conclusie van de gesproken medewerkers en werkgevers is dat het lastig is de **mensen op afstand even goed te betrekken en podium te geven als de mensen op kantoor**. Goede technische voorzieningen helpen hier in. Denk hierbij aan een goede camera die de spreker in beeld brengt en helder geluid. Daarnaast vragen hybride meetings om andere etiquette en het maken van goede afspraken met elkaar hierover.

Hybride meetings

Bij hybride meetings helpt het om de voorzittersrol aan iemand te geven die niet op kantoor zit. Zo garandeer je dat er voldoende aandacht is voor degenen die virtueel aansluiten.

LEIDINGGEVEN IN DE MENGFORM

Organisaties hebben ervaren dat de leidinggevende, bewust of onbewust, veel impact heeft op de manier waarop zijn of haar afdeling het hybride werken invult.

“Het is met name de uitstraling naar de rest. Als je dit als leiders echt laat zien en leeft en dit gaat doen, dan krijg je echt de verandering. Dan ga je echt impact op de rest van de organisatie krijgen.”- werkgever

In meerdere interviews geven organisaties aan dat het leiderschap de focus moet verleggen van controle naar **vertrouwen** en meer moet gaan sturen op output in plaats van aanwezigheid. Ook wordt er van leidinggevendenden voorbeeldgedrag verwacht in het hybride werken.

“Het vraagt een voorbeeldrol van leidinggevendenden, investering in binding, doorvragen bij mensen, veel meer die people management kant, hoe gaat het echt met je. En het vraagt het sturen op output en niet op aanwezigheid. Als je mensen niet ziet, betekent dat niet dat ze hun werk niet doen”- werkgever

Organisaties zagen grote verschillen in de manieren waarop hun leidinggevendenden dit oppakken. Sommigen gaat dit heel natuurlijk af, anderen bleven oud gedrag vertonen.

“Er was een leidinggevende die heel actief benadrukte dat ze om 11:00 een uurtje ging mountainbiken en in dat team zag je dat mensen zich veel prettiger voelden, dat ze zelf aan de knoppen stonden en daar werd de werk-privé balans beter. Teams waar dit niet werd, besproken zag je dat echt minder.” - werkgever

“Ik heb gehoord dat een team een manager had die toch graag wilde dat ze vaak naar kantoor kwamen, terwijl die mensen daar niet op zaten te wachten, maar ja, ze kwamen toen toch maar.”
- werknemer

Er werd ervaren dat enkel het vertonen van voorbeeldgedrag onvoldoende is. De leidinggevende moet ook goed **uitleggen en benoemen** wat het hybride werken voor hem of haar inhoudt en waarom hij of zij bepaalde keuzes maakt.

“Ik ben zelf een persoon die het fijn vindt om overdag te sporten en dan in de avond nog wat te werken. Mijn team had daardoor het idee dat ze van 09:00 – 22:00 moesten werken omdat ik ook nog werkte. Dus ik zet dit nu ook nu in de mails die ik stuur en praat hierover in meetings om mijn keuzes uit te leggen. Het is echt belangrijk om je keuzes te benoemen en verwachtingen uit te spreken.” - werkgever

Opleidingsprogramma

Een aantal organisaties hebben een leiderschapsprogramma uitgerold met thema's zoals “leidinggeven aan hybride teams”, “hoe werk je samen op afstand”, “hoe ga je het gesprek aan met je team over afspraken”. Dit soort opleidingsprogramma's geven leidinggevendenden handvatten om gezamenlijk tot afspraken en oplossingen te komen voor verschillende behoeften.

Op het gebied van **verbinding en het dragen van zorg voor medewerkers** ervaren de gesproken leidinggevendenden dat het meer moeite kost om hun rol goed te vervullen in het werken in de mengvorm. Omdat ze hun medewerkers minder vaak zien, is het lastiger om vinger aan de pols te houden in hoe het met iedereen gaat.

“Ik denk dat ik daar meer tijd aan kwijt ben in de hybride vorm. Daar moet ik veel bewuster mee omgaan en op investeren. Vakinhoudelijk ben je productiever, maar qua teammanagement besteed ik er meer tijd aan dan ik zou moeten doen als ik mijn team meer op locatie zou zien.” - werknemer



Digitale coach

Een organisatie die deel heeft genomen aan het onderzoek wil het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden actief stimuleren door een digitale coach in te zetten. Deze coach gaat de leidinggevendenden helpen om bewustwording te creëren over welke gedragen ze moeten en kunnen laten zien.



WERKGEVERSCHAP IN DE MENGFORM

Onderzochte organisaties benoemen tijdens de gesprekken dat het verbeteren en behouden van de binding vanuit medewerkers richting elkaar en de organisatie wordt, na een lange periode thuiswerken, als heel uitdagend gezien. Organisaties zien in hun eerste ervaringen in het werken in de mengvorm dat de **binding met het team** stijgt, maar de **binding met de organisatie** lijkt een langere herstelperiode nodig te hebben.



BUDDY SYSTEEM

Het opzetten van een team overstijgend 'buddy systeem' of het plannen van koffiemomenten met willekeurige collega's kan helpen om binnen een organisatie brede binding te creëren met (nieuwe) medewerkers. Regelmatig contact met mensen buiten je team of afdeling helpt in het begrip voor elkaar en versterkt het gevoel dat je onderdeel bent van een groter geheel.

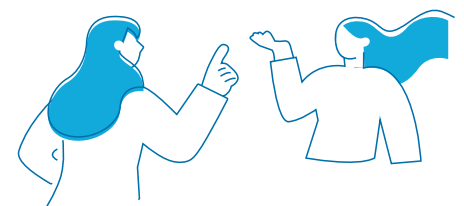
Een mogelijke verklaring hiervoor is dat teams vaak vaste dagen afspreken om naar kantoor te gaan. Hierdoor zien mensen het eigen team en de teams die op dezelfde dagen naar kantoor komen veel. De rest van de organisatie zien ze niet of veel minder.

Daarnaast kwamen er minder mensen naar kantoor dan verwacht. Organisaties moeten gaan nadenken hoe ze mensen weer kunnen gaan verleiden om naar kantoor te

komen en mensen in te laten zien dat **samenwerking en verbinding** belangrijk is voor het werk.

Om **binding** te creëren met nieuwe medewerkers zien veel organisaties het belang om hen in de eerste periode veel naar kantoor te laten komen. Onboarding dagen worden dan ook op kantoor georganiseerd.

"Mensen die weer naar kantoor gingen, zeiden: ik heb veel minder gedaan in een dag. De waarde van ontmoeten en samenwerken moet je ook als waardevol zien en wellicht daalt de productiviteit dan wel wat, maar ik denk dat de balans daar in vinden essentieel is." - werkgever



Dit hielp niet alleen in de eerste binding met de organisatie, maar verlaagde voor nieuwe medewerkers ook de drempel om naar kantoor te gaan.

Tijdens de implementatie lopen meerdere gesproken organisaties aan tegen het feit dat er groepen medewerkers zijn die niet flexibel of op afstand kunnen werken door **het soort werk** dat zij uitvoeren. In sommige organisaties is binnen deze groepen **onvrede** ontstaan over het feit dat zij niet de ruimte krijgen die anderen wel krijgen in het werken in de mengvorm. Organisaties gaven aan dat het erkennen, maar vooral het uitleggen van waarom dit verschil er is, het gesprek aan

blijven gaan hierover, en in sommige gevallen kijken wat er wél mogelijk is, als belangrijk wordt gezien om deze onvrede niet verder te laten groeien.

Daarnaast merkten bedrijven dat het **innovatie niveau** van het bedrijf omlaag is gegaan in de lockdown periode en dit moeilijk na te bootsen is in een virtuele setting. Dit ging, zodra men in de mengvorm kon werken, vanzelf weer omhoog. Veel bedrijven geven in de interviews aan dat om de transitie te maken naar een duurzame vorm van hybride werken er een **lange periode van uittesten en verbeteren** van de manier van werken nodig is.

Ook zien ze dat medewerkers de ruimte en tijd nodig hebben om te wennen aan deze nieuwe manier van werken. Ze ervaren dat de transitie meer behelst dan enkel het maken van afspraken in de verschillende teams. Om de omslag goed te kunnen maken naar succesvol hybride werken zal er een gedrags- en cultuur verandering nodig zijn.

“We hebben de harde kant van hybride werken nu ontwikkeld, maar nu begint het pas, nu begint de uitdaging pas echt, hoe ga je dat nu echt met elkaar doen en invulling geven?” - werkgever

GEDRAGS- EN CULTUURVERANDERING

“Als samenleving zijn we echt gewend om ongemak weg te nemen en daarmee zouden we deze verandering wel eens teniet kunnen gaan doen, als we daarin toegeven. We moeten rust en het ongemak nemen in de eerste fase van hybride werken. We denken dat we het nu doorhebben omdat we veel thuis werken maar we moeten nog door een heleboel ongemak en gewenning heen. En dan niet meteen de discussie stellen aan het hybride werken zelf maar geduld hebben, lange adem hebben en zijn met het ongemak of aan de knoppen gaan draaien en leren en aanpassen.”
- werkgever

“We zien ook de team dialoog een ander karakter kregen dan we hadden verwacht. Teams gingen het teamdialoog in met het idee van wanneer gaan we op kantoor werken. En toen ze het team dialoog uitkwamen zeiden ze: het is niet zozeer afspraken maken over welke dag je op kantoor komt maar het is een nieuwe mindset. En dat beseften mensen niet, dat ze zich veel bewuster moeten gaan zijn van wanneer ga ik wat doen. Daar lees je ook weinig over in de krant, daar gaat het constant over wanneer en hoeveel ga je naar het werk maar het is echt een mindset verandering van hoe richt ik mijn tijd goed in. Dat was echt een stukje bewustwording bij mensen. En dat was ook wel pijnlijk want dat betekende ook dat je niet altijd kan volstaan met een simpele afspraak.” - werkgever



WORKPLACE ANALYTICS

Een organisatie gaf aan workplace analytics te gaan gebruiken om inzicht te krijgen hoe, wanneer en waar mensen werken. Deze inzichten kunnen helpen in het realiseren van de gedragsverandering.

Waar voor de meeste organisaties de weg naar het **hybride werken** begon met de vraag: “hoe vaak gaan we naar kantoor?”, is dit over de loop van de tijd veranderd. De gesproken werkgevers en werknemers zijn tijdens hun eerste ervaringen met het werken in de mengvorm steeds meer in gaan zien dat de transitie naar hybride werken er één van de **lange adem** is en verder reikt dan enkel het maken van teamafspraken en het bepalen waar je gaat werken.

De beweging naar het hybride werken begint voor veel organisaties steeds meer op een **gedrags- en cultuur verandering** te lijken.

Werkgevers geven tijdens de gesprekken aan dat er in hun organisatie **gebouwd** zal moeten worden aan gedrag wat past bij het hybride werken, terwijl **“oud”** gedrag ontmoedigd moet worden.



Hierbij focussen organisaties zich met name op **onderling vertrouwen** (zowel tussen leidinggevende en werknemers als de werknemers onderling) en op **bewustwording** bij alle medewerkers van de voordelen van hybride werken, maar ook de manier waarop ze dit het beste kunnen aanpakken.

Enkel dan, geven gesproken organisaties aan, zullen we alle **vruchten** van het hybride werken ook kunnen plukken. Zowel binnen de organisatie (betere balans, hogere productiviteit en motivatie) als daarbuiten (vermindering van file-problematiek, het omzetten van kantoor- naar woonruimte en duurzaamheid).

Uitdaging hierbij is dat organisaties zich op onbekend terrein bevinden en enkel de ervaring zal leren wat er nodig is om de transitie succesvol te gaan maken.

Daarom houden veel organisaties een **iteratieve** werkwijze aan waarbij ze continu het gesprek willen blijven voeren met de medewerkers over de ervaringen en de beleving. Ook willen organisaties meer gaan **meten** omtrent het werkgedrag van medewerkers om op basis hiervan te bepalen wat medewerkers nodig hebben om het hybride werken nog beter toe te passen.

Op basis hiervan willen organisaties **constant** blijven bijsturen op basis van de opgedane ervaringen.



ROL OVERHEID

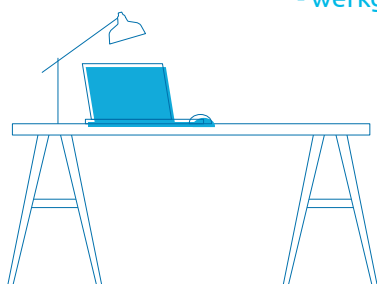


Betrokken organisaties binnen dit onderzoek zien de nieuwe manier van werken als een uitkomst voor veel (maatschappelijke) problemen zoals het fileprobleem, krapte op de huizenmarkt, tijdsverlies van werknemers door middel van reizen en de werk-privé balans van werknemers. De gesproken organisaties verwachten een voorbeeldrol van de overheid en dat de overheid de **positieve maatschappelijke impact** meer uitdraagt, bedrijven oproept om het nieuwe werken in te voeren en de verandering helpt te faciliteren door het hybride werken makkelijker te maken.

“Wat helpt is als er een oproep wordt gedaan om niet meer 5 dagen naar kantoor te gaan. Je hoort wel dat de overheid het belangrijk vindt, maar het werkt in ieder geval niet tegen als ze dat oproepen. Het zou helpen als ze het goede voorbeeld geven.” - werkgever

Daarnaast is het **aanpassen van de arbeidswetgeving** een belangrijk onderdeel. De nieuwe uitdagingen van deze tijd, zoals wat gebeurt er als iemand thuis tijdens het werken van de trap valt, zijn hierin nog niet verwerkt. Dit is wel noodzakelijk.

“Ook die fiscaliteit vanuit de Belastingdienst, echt een gemis. Overheid is niet proactief uit zichzelf aan het veranderen. Ze moeten de randvoorwaarden creëren zodat bedrijven meer hybride gaan werken. Zo kun je impact hebben op files, co2. De holistische, integrale gedachtegang, dat missen we.” - werkgever



Daarnaast lijkt er bij veel bedrijven nog onduidelijkheid te heersen over de **huidige fiscale regelgeving** rondom het thuiswerken en het faciliteren van de thuiswerkplek.

Fiscale regelingen

Er zijn momenteel vier fiscale regelingen waarmee kosten die samenhangen met hybride werken vrij van loonheffingen vergoed kunnen worden:

1. **Gerichte vrijstelling Arbo voorziening**
2. **Gerichte vrijstelling noodzakelijke ICT-middelen**
3. **Gerichte vrijstelling thuiswerkkostenvergoeding**
4. **Vrije ruimte (mits gebruikelijk)**

Meer informatie over deze fiscale regelingen kunt u vinden in het Handboek Loonheffingen (paragraaf 10.2, 22.1.7 en 22.1.9)¹ en de Nieuwsbrief loonheffingen 2022 (paragraaf 9)².

Bedrijven geven in de gesprekken aan dat er een behoefte is aan een eenduidig en simpel beleid waarin het ze makkelijk wordt gemaakt dit voor de werknemer te faciliteren.

Er wordt door de gesproken organisaties van de overheid niet een overdaad aan wet- en regelgeving verwacht, maar wel het **stimuleren van de verandering** door middel van communicatie en de eerder genoemde kennisdeling. De organisaties geven aan het belangrijk te vinden dat de overheid werkt met kaders, en de organisaties zelf de mogelijkheid geeft de invulling hiervan te maken.

De gesproken organisaties verwachten van de overheid **meer stimulans om het nieuwe werken te implementeren**. Zowel op het gebied van praktische zaken, zoals fiscaliteit en arbeidswetgeving, als op het gebied van communicatie en het uitdragen van de maatschappelijke impact.

¹https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/themaoverstijgend/brochures_en_publicaties/handboek-loonheffingen-2021

²https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/themaoverstijgend/brochures_en_publicaties/nieuwsbrief-loonheffingen-2022

VERSCHERPING VAN DE MAATREGELEN

Gedurende de uitvoer van dit onderzoek werden de maatregelen omtrent het op kantoor werken wederom **aangescherpt**. Per 26 november 2021 gold weer het advies: werk thuis.

De gesproken organisaties zijn wisselend omgegaan met de opnieuw ingestelde maatregelen. Een aantal organisaties gaven aan het kantoor wel open te houden en mensen de kans te geven naar kantoor te kunnen blijven komen.

“We zijn niet terug gegaan naar lockdown, je ziet dat mensen die behoefte wel echt hebben om even naar kantoor te komen. En die mogelijkheid bieden we ze dus ook” - werkgever

In de meeste van de gesproken organisaties waar het thuiswerkadvies wel werd overgenomen zagen ze ook dat medewerkers zich hier aan hielden en thuis bleven. In een aantal organisaties bleven medewerkers echter, ondanks het advies om thuis te werken, naar kantoor komen.

“Ik zag heel veel mensen op kantoor zitten de afgelopen tijd. Vroeg me wel af of die mensen daar wel echt moesten zitten. Niemand vraagt wat kom je doen als je naar kantoor komt. Ik voel daarom ook niet echt een belemmering om naar kantoor komen. De regels worden minder nageleefd.” - werknemer

Zowel de gesproken werkgevers als werknemers geven aan dat er over het algemeen **negatief** werd gereageerd op het hernieuwde thuiswerkadvies. Met name het niet doorgaan van **sociale activiteiten** (denk aan de kerstborrel of sinterklaasviering) werd als erg vervelend en een groot gemis ervaren.

“Moedeloosheid speelt er, konden uitkijken naar iets moois en dan gaat het weer niet door.” - werkgever

Ook in de transitie naar de nieuwe manier van werken werd het aangescherpte thuiswerkadvies als **verstorend** ervaren. De organisaties gaven aan “net lekker bezig te zijn” toen het advies werd aangescherpt. Organisaties merken op dat dit de transitie verstoort en het de **verandering bemoeilijkt**.

“Iedereen is enorm teleurgesteld, zuchten en steunen is weer begonnen. Iedereen had juist net ervaren dat het nieuwe werken super tof was, een super goede combinatie.” - werknemer

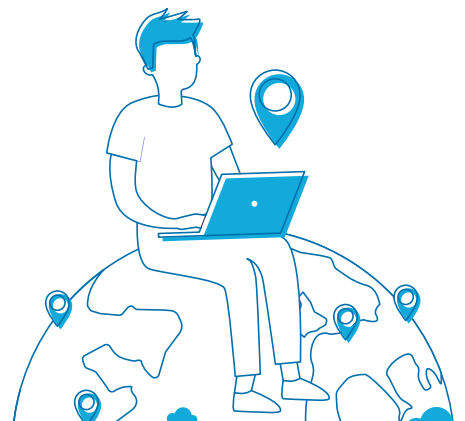
Om medewerkers te **steunen** in het opnieuw thuis moeten werken gebruiken veel van de gesproken organisaties eerder ingezette initiatieven.

“Vanuit de bestuurder wordt weer elke keer gezegd ga lopen met elkaar, let op jezelf etc. Dat wordt weer uit de kast getrokken. Want er is een grote groep die onder de radar verdwijnt en daar moet je wel op letten.” - werknemer

Tegelijkertijd merken de organisaties ook dat er **vermoeidheid** is ontstaan en het animo en enthousiasme voor activiteiten en initiatieven rondom het medewerkerswelzijn is gedaald.

“En als management vind ik het heel ingewikkeld hoe zorg je nou dat je ondanks alles voor mensen kan zorgen en ze het gevoel hebben dat ze gesteund worden. Het pakketje was in het begin heel leuk maar is tegenwoordig niet meer zo leuk. De vernieuwende dingen zijn er wel vanaf. Dat is nu wel een beetje geweest. Het wordt echt saai.” - werkgever

Al met al geven de organisaties aan dat ze graag zo snel mogelijk weer terug gaan naar een situatie waarin medewerkers weer naar kantoor mogen komen. Alleen op deze manier, geven de organisaties aan, kunnen ze meer **ervaringen** op gaan doen met het hybride werken en het beleid en de **toekomst van werken** in hun organisatie verder aanscherpen en verbeteren.



PRAKTISCHE TIPS EN INSPIRATIE

Gedurende de gesprekken met de organisaties zijn er heel veel waardevolle tips, ervaringen en lessen besproken. Veel van deze heeft u al in het rapport kunnen teruglezen. De hoeveelheid aan tips en ervaringen was echter te groot om allemaal te verwerken in het rapport. De overige tips, ervaringen en lessen die in de gesprekken naar voren zijn gekomen hebben we in dit hoofdstuk gebundeld per thema.



Ontwikkeling van het beleid

- Voor de werkgever: Het hebben van een **RI&E** en deze aanpassen als gevolg van veranderde omstandigheden is een wettelijke **verplichting** op basis van de Arbowet. Zorg er dus voor dat deze wordt aangepast aan **de nieuwe** manier van werken.
- Gebruik je netwerk, andere organisaties en wetenschappelijk onderzoek als **inspiratie** voor het opstellen van je eigen beleid.
- Maak gebruik van surveys, medewerkerstevredenheidsonderzoeken en interne interviews om de juiste **feedback en ervaringen** op te halen.
- Organiseer **digitale interventies** met feedback momenten, implementeer en test deze adaptaties.



Het beleid en de implementatie

- Trap het hybride werken officieel af met een **startweek**, met daarin elke dag aandacht voor wat er nodig is om succesvol hybride te werken (denk aan: teamdialogen opstarten, je week bewust plannen, activity based werken).
- Maak een aparte **intranetpagina** met alle informatie omtrent hybride werken. Deel hierop ook filmpjes met ervaringen, resultaten uit eventuele pilots en tips & tricks.



De thuiswerkplek

- Het vergoeden en faciliteren van **schoonmakers en oppassen** voor werknemers met kinderen.
- Een van de gesproken bedrijven maakt gebruik van een **arbo checklist** voor medewerkers. Medewerkers worden gevraagd deze lijst te doorlopen en af te vinken om bewustwording te creëren en te stimuleren dat iedereen zorgt voor verantwoorde werkplek thuis.
- Het werken met een **webshop** voor thuiswerkmaterialen die geselecteerd zijn door HR.
- Het in **bruikleen** stellen van kantoormaterialen zoals stoelen, bureau's en schermen.



Kantoor van de toekomst

- Gebruik maken van **sensoren en heatmaps** in het kantoor om bezetting inzichtelijk te krijgen.
- Op safari door het nieuwe kantoor – een **rondleiding met uitleg** van de gedachte achter de inrichting en hoe deze te gebruiken (kan ook worden opgenomen en als video worden gedeeld).
- Verruim de **openingstijden** van het kantoor om het flexibele werken te ondersteunen.
- Geef mensen een verdieping/gebied in het kantoor als vast **“hok”** om het ‘zoeken’ en ‘verloren voelen’ tegen te gaan.
- Denk na over de **BHV bezetting** in het hybride werken; idee om meer mensen op te leiden tot BHV-ers en iedereen een BHV e-learning aan te bieden.
- Indien er gebruik wordt gemaakt van een **reserveringsapp**, zorg ervoor dat je ook dagdelen/uren kan boeken om mensen te stimuleren ook delen van de dag naar kantoor te komen.
- **‘Meten is weten’** – reken op basis van pilots, surveys of het beleid uit hoeveel werkplekken er nodig zijn, welke soort werkplekken er dan nodig zijn en pas daarop het kantoor aan.



Medewerkerswelzijn

- Organiseer een **ommetje app** competitie in teams, waarbij je gezamenlijk zo veel mogelijk kilometers moet lopen.
- Verplicht blokken van de **lunchpauzes**, zodat iedereen gestimuleerd wordt om naar buiten te gaan en een wandeling te maken.
- Een van de gesproken bedrijven plant alleen meetings in **van 25 of 55 minuten**. Hier wordt strak aan gehouden zodat iedereen tijd heeft om per meeting mentaal te schakelen, wat te drinken te halen en naar de wc te gaan.
- Een van de bedrijven heeft het overgebleven budget wat bedoeld was voor werk uitjes geïnvesteerd in het geven van **welzijns pakketten** voor de werknemers. In deze pakketten zaten onder andere bonnen voor massages, literatuur, theater, etc.
- **Structurele werkgeluk metingen** waarbij met regelmaat de "mood" van de werknemers wordt gecheckt, goed om de vinger aan de pols te houden in sterk veranderende tijden, plus levert input.
- **Coaching en training** op het combineren van thuiswerken en op kantoor werken.
- Maak heldere afspraken over **bereikbaarheid** en maak de verwachtingen hierin ook duidelijk, zet bijvoorbeeld in je handtekening: "Ik plan mijn werkuren flexibel in, dat ik in het weekend of de avond mail betekent niet dat ik hetzelfde van anderen verwacht. Ik zie je reactie graag tegemoet wanneer jij er tijd voor hebt".
- Biedt een **fitheidscheck** aan voor je werknemers voor eens in de drie jaar. Zo kunnen medewerkers gezondheidsdoelen stellen voor zichzelf en er aan werken.
- Het inzetten van **rituelen** op het gebied van medewerkerswelzijn. Voorbeelden zijn wekelijkse online gyms, wandelingen, check ins.
- Het plannen van **meetings** tussen **10.00-15.00** zorgt voor meer uitwerktijd en een beter werk-privé balans.
- Organiseer **webinars** vanuit management waar onderwerpen worden besproken zoals je thuiswerkplek, het welzijn van iedereen, hoe krijg je genoeg beweging.
- Het aanbieden van **bedrijfsfitnes** met online trainingen waar collega's aan mee kunnen doen of men lid kan worden bij een sportschool voor een gereduceerd tarief is ook een mogelijkheid.
- Creer **e-learnings** over hoe gezond thuis te werken, hoe neem je ritueel afstand van je dag, en hoe bouw je een gezonde levensstijl op voor het thuis werken.
- **Kennissessies** onder leiding van een bedrijfsarts voor (talent) managers en HR om te spreken over de nieuwe uitdagingen op het gebied van medewerkerswelzijn in het hybride werken.



Werken in de mengvorm

- **'Wandel-bingo'** in teams: deel een lijst aan voorwerpen met de teams. De teams wandelen individueel of in duo's en maken foto's van de 'gevonden voorwerpen'. Het team die het snelst alle voorwerpen heeft gevonden, wint.
- **'Koffiedates'**: je krijgt iedere twee weken een naam van een collega en daar plan je een koffiemoment mee in om contact te leggen en te kletsen.
- Jongeren/nieuwkomers koppelen aan elkaar als **buddies** en stimuleren dat ze regelmatig koffiemomenten met elkaar inplannen.
- Alle medewerkers dezelfde **Teams-achtergrond** van het bedrijf geven.
- Biedt een training aan over thema's zoals **'samenwerken op afstand'**.
- Organiseer **'Keukentafel sessies'** waarbij de directie thuis aan de keukentafel verteld over het thuis en op kantoor werken. Haal tijdens die sessies voorbeelden van collega's en eigen ervaringen aan. Door de sessies aan de keukentafel te organiseren (dus even weg van de werkplek) geeft de sessie het gevoel samen even in de koffiecorner te zitten en een gesprek te voeren.
- Zorg ervoor dat in hybride vergaderingen de **voorzitter** virtueel aansluit. Dit zorgt ervoor dat de aandacht voor de mensen op afstand wordt gegarandeerd.
- Zet in je **agenda** vanaf welke locatie je werkt: thuis, kantoor of anders. Als dit last-minute verandert, informeer je je teamgenoten hier actief over.
- Organiseer **dagstarts** met je team voor binding. Als je allemaal op kantoor bent, houd dan de dagstart op een plek met zitjes, koffie en ontmoetingsmogelijkheden.
- Een intern onderzoek van een van de gesproken bedrijven toont aan dat er verschillende **leermogelijkheden** zijn. Leren van naast elkaar op kantoor zitten is geen noodzaak, zolang deze contactmomenten op een andere manier georganiseerd worden. Virtueel met elkaar meeten om een casus te bespreken heeft dezelfde werking op kennisdeling.
- Zorg voor budget en creëer duo's, zodat collega's coronaproof met elkaar uit **lunchen** kunnen.
- Het organiseren van een **'week van waardering'**. Iedereen stuurt een kaartje naar collega's waar iedereen wat leuks en persoonlijks op kan schrijven.
- Organiseer een **digitale coffee corner**, waarbij men in een virtuele sessie kan "inlopen" en spontaan kan kletsen met andere aanwezigen.
- **'Buddy-systeem'** voor starters in de organisatie, zowel met leeftijdgenoten als met meer senior medewerkers, waar diegene altijd terecht kan met vragen, maar die ook iemand op weg helpt in de organisatie en het opbouwen van een netwerk stimuleert.

- Ontmoet elkaar ook regelmatig buiten het kantoor voor afspraken, bila's en andere gesprekken. Spreek bijvoorbeeld af in de **natuur** of een **koffietentje** in de buurt.
- Een '**reserveringstool**' waarin te zien is wie welke werkplek heeft gereserveerd (mits je daarvoor akkoord hebt gegeven). Het helpt om te weten wie wanneer waar zit om het contact te verbeteren.
- Het inzetten van een '**werkplekspel**': een spelbord, waarop alle ruimtesoorten staan die er zijn in de panden, de thuiswerkplek maar ook het bos om te wandelen. Je pakt verschillende activiteiten en die ga je plotten op waar je ze het liefst doet. Daarnaast beslis je of iedereen daar dan moet zijn of dat het ook hybride kan. En dat gesprek voeren brengt heel veel inzicht in waarom mensen bepaalde keuzes maken en dat helpt in het maken van afspraken.
- Het delen van **tips & tricks** die collega's hebben bedacht, hoe gaan zij om met de uitdagingen van thuis- en op kantoor werken?
- Zet **ontbijtsessies** of **pizzasessies** op bepaalde tijden in om te voorkomen dat mensen in de spits gaan reizen.
- Pas je stand-up of dagstart zo aan dat collega's ook goed digitaal kunnen deelnemen, maak bijvoorbeeld een digitaal **scrum/to-do bord** en creëer een plek op kantoor met een groot scherm waar je collega's thuis goed kunt zien.
- Met HR en teams kan je een "**over de streep**" spel doen met stellingen over het werken in de mengvorm, mensen moesten over de streep stappen als ze het er mee eens waren. Voorbeeld stellingen zijn "er zijn op teamniveau afspraken gemaakt voor het nieuwe werken", "ik krijg de ruimte om in overleg met mijn team de locatie te bepalen", "ik voel binding met de organisatie waar ik voor werk".
- Organiseer trainingen over **leidinggeven op afstand** aan managers van teams en afdelingen.
- Organiseer trainingen over **mindfull werken op afstand**.
- Organiseer trainingen over **time management in hybride werken**.

Lijst gesproken organisaties

- Achmea
- ICM Opleidingen & Trainingen
- Facilicom
- ING
- ProRail
- Friesland Campina
- VHP Human Performance
- Young Colfield
- Ordina
- Rabobank





Over Capgemini

Capgemini is een wereldwijde, maatschappelijk verantwoorde en multiculturele marktleider met 325.000 mensen in bijna 50 landen. Als strategisch partner ondersteunt Capgemini organisaties bij hun transformatie door gebruik te maken van de kracht van technologie. Hierbij laat de Group zich leiden door zijn bestaansreden: menselijke energie vrijmaken door middel van technologie voor een inclusieve en duurzame toekomst. Met meer dan 55 jaar ervaring en expertise in uiteenlopende sectoren, vertrouwen klanten de aanpak van hun zakelijke behoeften toe aan Capgemini: van strategie en ontwerp tot operationeel beheer. Dit gebeurt door gebruik te maken van innovaties in cloud, data, kunstmatige intelligentie, connectiviteit, software, digital engineering en platforms. De Group behaalde in 2021 een omzet van € 18 miljard.

Get the Future You Want | www.capgemini.nl

Capgemini Nederland B.V.
Postbus 2575 - 3500 GN Utrecht
Tel. +31 30 689 00 00
www.capgemini.nl