

Experts delen kennis over de ideale vorm voor hybride werken tijdens Round Table

# HYBRIDE WERKEN: KATALYSATOR VOOR VERBINDING OF BEDREIGING?

Een aantal momenten in de week puilt het kantoor uit van medewerkers, terwijl je op sommige tijdstippen een speld hoort vallen. Keuzevrijheid is fijn voor medewerkers, maar hoe zit dat voor werkgevers? Experts bespraken de ideale vorm voor hybride werken tijdens een Round Table van Smart WorkPlace, gehouden bij HEYDAY Consultancy te 's-Hertogenbosch.

Een primeur voor deze Round Table, met de toepasselijke titel 'Hybride werken is de katalysator voor verbinding': voor het eerst waren toehoorders welkom, die vragen stelden aan de experts. "En dat is zeker niet de laatste keer", gaf gespreksleider Wim Kooyman, tevens directeur Smart WorkPlace aan, toen hij de energie en het enthousiasme van de 17 toehoorders proefde. Kooyman introduceerde daarna het gespreksonderwerp: "Tegenwoordig voelen we de vrijheid om overal waar we maar willen te werken. Hoe organiseren we een kantoor waarin een optimale vorm van hybride werken vorm krijgt?"

Edwin Berg, Lead productmanagement workspace & innovatie bij Rabobank beet daarop het spits af: "Wij verplichten niemand om naar kantoor te gaan, maar vinden dat teams dit zelf moeten organiseren. Zo merken we dat productieteams vaker de keuze maken voor de thuiswerkomgeving, terwijl andere disciplines juist kiezen voor de dynamische omgeving van het kantoor. Dat zijn bijvoorbeeld professionals die veel creativiteit



**Kitty Sluisman:  
Wij geloven in minder vierkante meters, goed gefaciliteerd.**



TEKST Marvin van Kempen  
BEELD Lieke Kooyman

en inspiratie nodig hebben." Eenzelfde aanpak belichtte Djava Walgjen, Ketenmanager huisvesting en inrichting bij Achmea: "Een van onze principes is dat medewerkers regelmatig op kantoor komen. Binnen teams worden afspraken gemaakt wie wanneer op kantoor is."

De uitgangspunten van Berg en Walgjen waren herkenbaar voor Anca Gosselink, Programmamanager bij Center for People and Buildings, dat onderzoek doet naar de relatie tussen mens, werk en werkomgeving. Ze adviseerde: "Ontdek het onderliggende vraagstuk voor je organisatie. Maak afspraken over de kwaliteit van het werk, met wie je werkt en weet waar je collega's kunt vinden, zodat iedereen van elkaar op aan kan en kennis kan delen. Zo ga je van een individuele aanpak naar een benadering die door je organisatie is gedreven. Je kantoor kan ondersteunend werken om bedrijfsdoelstellingen goed in te vullen, maar daarvoor zijn heldere afspraken randvoorwaardelijk."

## KAMELENBULT IS STATUS QUO

Zelfs met onderlinge overeenstemming van medewerkers en teams is de 'kamelenvult' van kantoorbezetting nog altijd de werkelijkheid: de drukke maandag en dinsdag vormen de eerste bult, donderdag de tweede. Berg illustreerde hoe de Rabobank werkt aan de spreiding van medewerkers over de week: "We gaan gesprekken



## DE DEELNEMERS AAN DE ROUND TABLE:

*Edwin Berg, Productowner Workspace Concepts bij Rabobank*  
*Djava Walgjen, Ketenmanager huisvesting en inrichting bij Achmea*  
*Anca Gosselink, Programmamanager bij Center for People and Buildings*  
*Marco Rooks, Founder van Workhub*  
*Rijneke Bastmeijer, Manager facilitair, huisvesting en inkoop bij Kamer van Koophandel*  
*Kitty Sluisman, Manager facilitair van Sweco*  
*Arnoud van Spijk, Business unit manager circulaire markt van Vepa*  
*Bram Aarntzen, Solution director bij Planon*  
*Laura Vaessen, Biophilic design adviseur bij HEYDAY Facility Management*

*De Round Table Hybride Werken bij HEYDAY Facility Management begon met een lunch, waarbij deelnemers en toehoorders elkaar beter leerden kennen.*

aan en maken afspraken met teams over de ruimtes die ze gebruiken. Vanzelfsprekend zorgt niet één gesprek ervoor dat we de bezetting op bijvoorbeeld woensdag verhogen. Dat gaat stapje voor stapje. We hebben te maken met een maatschappelijke beweging en kunnen daardoor niet zomaar om een populaire dag als dinsdag heen." Het experimenteren van organisaties om de grootste pieken en dalen van de kantoorbezetting weg te halen viel ook Gosselink op. Ze gaf een aantal voorbeelden van initiatieven: "Het directieteam werkt op vrijdag op kantoor. Of er worden allerlei faciliteiten aangeboden op de dagen die niet populair genoeg zijn. Bijvoorbeeld broodjes of bepaalde activiteiten. Het is maar de vraag of dit echt effectief is."

Een andere aanpak is om medewerkers tools te geven om zelf een passende werkplek te vinden. "Niets forceren," pleitte Marco Rooks als Founder van Workhub,

"maar veel meer denken in flexibiliteit. Als een medewerker de bewuste keuze maakt om thuis te werken, op kantoor óf op een derde werkplek, dan wil je deze persoon in zijn kracht zetten. Geef de ruimte waaraan op dat moment behoefte is." Experts oordeelden dat een optimaal ingerichte hybride werkomgeving waarde vertegenwoordigt voor je organisatie. Tegelijkertijd werd een lans gebroken voor de kracht en verbindingmogelijkheden van kantoren. Door onder anderen Rijneke Bastmeijer, Manager facilitair, huisvesting en inkoop bij Kamer van Koophandel: "Onze kantoren hebben een sterke verbindende rol en zijn onderdeel van het merk. Fysiek met elkaar in contact komen en ontmoetingen bij het koffieapparaat jagen betrokkenheid en onderlinge verbintenis aan. Die krijg je niet met digitaal vergaderen. En als je relatie met een collega al niet goed was, dan ga je die online niet positief veranderen."

Ook Kitty Sluisman, Manager facilitair van Sweco, dat na verschillende overnames op zoek was naar verbinding, kent de aantrekkingskracht van kantoren en lichte toe: "Hoewel we niemand verplichten om naar kantoor te komen, maken we het wel eenvoudig om af te spreken wáár je met elkaar werkt. We willen ontmoeting stimuleren, want als je een groei doormaakt, in ons geval mede door overnames, is het extra waardevol om elkaar te leren kennen en begrijpen." Dat lijkt naar wens te gaan, want Sweco kent een kantoorbezetting van 70 procent. Sluisman wijst dat onder andere toe aan medewerkers die naar elkaar toe trekken, hongerig naar kennisdeling: "Het gemak om met elkaar een ruimte en locatie af te spreken helpt daarbij. Daarnaast kozen we bewust voor kleinere teams van maximaal 15 medewerkers. Wij geloven in minder vierkante meters, goed gefaciliteerd."

## CENTER POINT OF GRAVITY

Een aantrekkelijk clubhuis, dat goed inspelt op veranderende behoeften, kan een bijdrage leveren aan het behalen en overtreffen van de bedrijfsdoelstellingen. Arnoud van Spijk, Business unit manager circulaire

## Rijneke Bastmeijer: Fysiek met elkaar in contact komen en ontmoetingen bij het koffieapparaat jagen betrokkenheid en onderlinge verbintenis aan.



markt van Vepa vertelde: "Wij zien veel waarde in kennisdeling en fysieke ontmoetingen, om uitdagingen in het werk in te vullen en doelstellingen te behalen. Het is belangrijk om de vraag te stellen wáárom je aan het werk bent en wat je gezamenlijk wilt bereiken. Het kantoor moet faciliteren in die uitgangspunten." Daaropvolgend bracht Bram Aarntzen, Solution director bij Planon, het *center point of gravity* in: "Waarom worden we naar bepaalde werkplekken toegetrokken? Verschillende factoren oefenen hierop invloed uit. Zoals werkafspraken, reistijd, weersomstandigheden en de aanwezigheid van collega's. Zorg daarom voor een werkomgeving die je verleidt. Eerder in het gesprek werden hiervan al voorbeelden benoemd, maar denk bijvoorbeeld eens na over hoe een werkplek het welzijn van medewerkers positief beïnvloedt. Als je gezonder van kantoor naar huis gaat dan je binnenkwam, vul je die verleiding goed in." Gosselink sloot aan bij die gedachtegang en voegde toe dat medewerkers naar kantoor komen, omwille van een variatie van persoonlijke redenen. "Dat kan gaan om reistijd en werk-privé ba-

lans. En vooral om samen met collega's te zitten en te werken. Ook Edwin gaf al aan dat de trek naar kantoor op dinsdag en donderdag een maatschappelijke trend is, die we niet mogen ontkennen."

Een van de toehoorders, Anke van Eck van de ThuiswerkAcademie, stelde een vraag over de mogelijkheden van online informatie delen, bijvoorbeeld door middel van video's, bij asynchroon werken. Aarntzen gaf hiervan een voorbeeld: "Ik werk veel met mensen in



## Anca Gosselink: Mensen die thuiswerken zien zichzelf als productief en autonoom.

India en de Verenigde Staten. Een fors tijdsverschil. Dit zorgt ervoor dat ik niet altijd bij meetings aansluit, maar dat hoeft ook niet. Een transcript of een AI-samenvatting van een meeting werken goed. Dit dwingt je wel om vooraf goed na te denken en voor te bereiden, zodat je vergadering effectief is." Toehoorder Gerda Stelpstra van Cushman & Wakefield was op haar beurt benieuwd of het naar kantoor gaan effect heeft op de zakelijke prestaties van bedrijven. Hierop reageerde Gosselink: "Mensen die thuiswerken zien zichzelf als productief en autonoom. Ook veronderstellen ze dat het

team minder fouten maakt. Tegelijkertijd begrijpen we uit interviews dat medewerkers vinden dat de kwaliteit van nota's en publicaties meer tijd en aandacht vraagt, als mensen elkaar minder zien. Bedrijven die vaker digitaal en op afstand werken, maken helderdere afspraken over wat zij verlangen van de output."

Jaytee van Veen van Rever Interieurprojecten zette de deelnemers daarna aan het denken door te vragen of het creëren van een gemeenschap in gebouwen mogelijk is. Bijvoorbeeld door faciliteiten te hebben om kinderen naar een opvang in het kantoorgebouw te brengen. "Is dat een win-win?", vroeg hij. Bastmeijer reageerde: "Het is interessant om, in de momenten dat ruimtes leegstaan, dit aan te bieden aan bijvoorbeeld maatschappelijk relevante organisaties. Dat vereist een andere benadering met meer flexibiliteit, niet alleen van de mensen die er werken maar ook van het gebouw."

### GENERATIES VERBINDEN

Duidelijk is dat het voor elke organisatie een uitdaging is om hybride werken optimaal in te vullen én medewerkers met elkaar te verbinden. Daarvoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. Medewerkers uit verschillende generaties hebben diverse leefstijlen en denkpatronen. Daarnaast ontwikkelt technologie en automatisering zich snel en integreert de één dit sneller in het werk dan de ander. Hoe zorg je, in zo'n dynamische setting, dat medewerkers niet de connectie met elkaar kwijtraken?

Het tweede gespreksonderwerp diende zich aan en Laura Vaessen, Biophilic design adviseur bij HEYDAY Consultancy, vertelde vanuit haar expertise en klantervaringen: "De diversiteit van mensen in organisaties kan enorm zijn. Zo ook de wensen om een meeting fysiek of juist digitaal te houden. Als de ene collega wat meer moeite heeft met digitaal werken, maar een andere juist via Teams wil afspreken, dan stemmen ze dat meestal onderling af. Eerstgenoemde collega wil waarschijnlijk liever op een dag afspreken dat ze beiden op kantoor zijn." Vaessen adviseerde dan ook om allereerst in te zetten op een veilig werkklimaat: "Hierin geef je de ruimte aan medewerkers om aan te geven dat ze bijvoorbeeld digitaal werken lastig vinden. Hier ontstaat vervolgens een kans om schaamte weg te nemen en medewerkers hierin te begeleiden en te laten groeien." Bastmeijer gaf een voorbeeld van hoe de Kamer van Koophandel een veilige werkomgeving aanpakt: "Iedereen die nieuw start, krijgt een senior buddy. Hierdoor wordt het eenvoudiger om het bedrijf en de manier van werken te begrijpen."

### BELANG VAN LEIDERSCHAPSSTIJL

Berg bracht naar voren dat de leiderschapsstijl hier doorslaggevend is: "Door niet alleen te sturen op output maar ook op kennis en kunde, breng je mensen bij elkaar. Managers moeten in staat zijn om menselijke relaties onderling goed te faciliteren. Dat hoeft niet altijd fysiek." Sluisman onderstreepte het belang hiervan: "Blijf in gesprek met je medewerkers en geef trainingen om generaties te herkennen, want iedere generatie heeft zo zijn behoeften. Speel daarop in." Ze voegde toe dat het op het vlak van facility management uitdagend is om op die verschillende generaties en wensen in te spelen: "Zo kan een meer senior medewerker graag in een stillere omgeving aan de slag zijn. Terwijl een jongere medewerker zich in een meer dynamische, levendige omgeving beter op zijn plek voelt." Geven we met huisvestings- en werkplekconcepten al voldoende aandacht aan deze verschillen? Rooks gaf aan: "Kijk vooral naar hoe medewerkers met wisselende erva-



## Marco Rooks: Geef de ruimte waaraan op dat moment behoefte is, zoals een derde werkplek.

ring elkaar versterken." Toehoorder Alfo Mulder van VodafoneZiggo was vooral benieuwd hoe je expertise goed overbrengt aan jongeren. "Wie is eigenaar van werkplekken en maakt hierover geïnformeerde beslissingen?"



## Edwin Berg: Wij verplichten niemand om naar kantoor te gaan, maar vinden dat teams dit zelf kunnen en moeten organiseren.



### INTEGRALE BENADERING

Vaessen illustreerde aan de hand van een praktijkvoorbeeld hoe dit kan werken. Ze maakt een werkplekconcept samen met een gemeente, MT-leden én medewerkers van een organisatie. "Bij een integrale benadering beslis je met meerdere mensen uit verschillende afdelingen en disciplines. Je creëert een gezamenlijk draagvlak." Ook als dat een beslissing is die niet alle medewerkers meteen omarmen. Zo kan een besluit zijn om geen vaste werkplek meer te geven. "Mensen missen dan de ruimte voor hun persoonlijke spullen die voor verbinding met de omgeving zorgen. Houd de verbinding wel in stand door bijvoorbeeld een wand in te rich-

ten met geboortekaarten of foto's." Daarnaast versterkt een stimulerend interieurontwerper ook verbinding tussen mensen onderling." Biophilic Design levert volgens Vaessen een grote bijdrage wanneer wordt ingespeeld op natuurlijke prikkelverwerking en diversiteit: "In het kader van stressregulering kan dit een belangrijk onderdeel zijn. Door een fijne werkomgeving te creëren, waarin meer ontspanning is, zijn mensen sneller geneigd om elkaar te ontmoeten."

Zo'n integrale benadering heeft het in zich om medewerkers uit verschillende generaties met elkaar te verbinden. Ook als ze verschillende behoeften voor werkplekken en levensstijlen hebben. "Genoeg mogelijkheden om medewerkers in dynamische omgevingen bij elkaar te brengen", vatte Kooyman samen, waarna hij het derde gespreksonderwerp van de Round Table inleidde: "We zijn als maatschappij méér gaan werken,



## Djara Walgien: We vinden het belangrijk dat medewerkers regelmatig naar kantoor komen.



## Arnoud van Spijk: Het is belangrijk om de vraag te stellen wáárom je aan het werk bent en wat je gezamenlijk wilt bereiken.

van gemiddeld 43,6 naar 48,6 uur per week. Dat viel ook softwareleverancier Afas op, die voornemens is om elke vrijdag de deuren van hun kantoor te sluiten. Medewerkers behouden wel hun volledige salaris, als gevolg van een productiviteitsstijging. Hoe kijken jullie hiernaar en kunnen we medewerkers stimuleren om maatschappelijk impact te maken, als we deze vrije tijd aanbieden?"

Gosselink ging eerst in op het langduriger openstellen van de werkomgeving: "Afas hanteert een strenge regulering van minimaal drie dagen op kantoor en maximaal één dag thuiswerken. Dat is een ander uitgangspunt dan keuzevrijheid bieden aan mensen waar en wanneer ze willen werken, wat in hybride werken vaak het uitgangs-

punt is. Organisaties moeten afwegingen maken welke faciliteiten en mogelijkheden ze willen aanbieden. Hier spelen een aantal zaken. Zo hoeven bepaalde werkzaamheden niet meer per se tussen negen uur 's ochtends en vijf uur 's middags plaats te vinden. Daar zijn we flexibeler in geworden. Daarnaast heeft twintig tot vijftwintig procent van de medewerkers geen goede werkplek thuis. Dat betekent dat het langduriger openstellen van kantoren voor bepaalde groepen heel prettig is. Het positieve effect zie je bijvoorbeeld in de bibliotheek van Utrecht. Deze is altijd gevuld met mensen."

### VIERDAAGSE OF INGEKORTE WERKWEEK

Het omgekeerde uitgangspunt is juist om het aantal dagen dat het kantoor open is, te beperken. Met de 'ontwikkeldag' op vrijdag en het sluiten van de kantoordeuren behaalde Afas het landelijke nieuws. Toch laat Walgjen weten dat deze aanpak niet per se 'nieuw' is, maar misschien wel een trend: "Bij Achmea hebben we een 34-urige werkweek. De werkweek was 36 uur en dit is verkort. Deze tijd is bedoeld om aandacht en energie aan je kinderen te besteden of bijvoorbeeld vrijwilligerswerk te doen." Ook volgens Van Spijk zijn er meerdere goede voorbeelden van organisaties die dergelijke ruimte geven: "Eenzelfde opzet zie je bijvoorbeeld terug bij gemeente Groningen." En Rooks pleitte ervoor om beter



## Laura Vaessen: Bij een integrale benadering beslis je samen met meerdere mensen uit verschillende afdelingen en disciplines.



te kijken naar de gedachte áchter een vierdaagse werkweek: "Staren we ons blind op input of gaan we voor output? Kijk kritisch naar wat medewerkers doen op een dag en de hoeveelheid taken die je wellicht achterwege kunt laten. In het Verenigd Koninkrijk en in Nederland werden pilots uitgevoerd om na te denken over andere manieren van werken, waarin je je meer richt op output gedurende een kortere werkweek."

Toehoorder Carina van den Heuvel van Spacewell reageerde op de effecten van vierdaagse of ingekorte werkweken: "Als werkgever heb je een verwachting van de prestaties van je medewerkers. Als een medewerker zijn taken en producties in 32 uur af heeft en iemand anders heeft hier langer voor nodig, dan is dat de realiteit. De persoon die minder tijd nodig heeft voor zijn werk heeft dan wellicht meer vrije tijd of ruimte voor ontspanning." Berg reageerde daarop: "Wij geloven erin dat medewerkers het beste presteren als werk en privé zoveel mogelijk in evenwicht zijn. Voor sommigen is dat een vierdaagse werkweek met vaste dag vrij, voor anderen is dat wellicht één flexibele dag in de week. Er zijn binnen Rabobank voldoende mogelijkheden om al dan niet tijdelijk je arbeidsuren te verminderen of aan te passen voor die balans. Goede afspraken met leiding en team en het verder ontwikkelen van asynchroon werken leveren hierin een belangrijke bijdrage."



## Bram Aarntzen: Een werkplek kan het welzijn van medewerkers positief beïnvloeden.

### ROUND TABLE BIJ HEYDAY CONSULTANCY

De eerste Round Table met toehoorders vond plaats bij HEYDAY Facility Management en werd georganiseerd door HEYDAY Consultancy in 's-Hertogenbosch. Vanzelfsprekend wilden deelnemers meer weten over de locatie en de verbinding die de gastheer met het thema heeft. Eric de Wit, Business manager bij HEYDAY Consultancy, lichte dit toe en ging in op drijfveren en het werkconcept: "Ons motto is 'Vanuit ons hart grenzen verleggen'. Dat doen we met lef en vakmanschap, in een veilige omgeving. Sinds maart

### GESPREK OVER VERBINDING

Na zowel voorbeelden en voor- en nadelen van zowel een ingekorte als een uitgebreide werkweek te belichten, dachten de Round Table-experts nog éénmaal na over de stelling waarmee het gesprek van start ging: is hybride werken een katalysator voor verbinding? Bastmeijer: "Hybride werken is vooral een katalysator voor het gesprek óver de verbinding." En Walgjen voegde toe: "Denk vooral goed na over hoe verbindin-

2023 staat ons clubhuis in 's-Hertogenbosch. Een nieuwe situatie, want eerder hadden we kantoren in Hilversum en Eindhoven, met elementen die herkenbaar zijn. Zo is al het meubilair circulair."

Onze visie op Future Workspace gaat vooral over de werkcultuur die je wilt creëren en hoe huisvesting daarin kan ondersteunen. Dit gaat bijvoorbeeld over het stimuleren van ontmoeting en samenwerking. Het is ook een plek waar we niet alleen onze medewerkers welkom heten, maar we ook opdrachtgevers en

gen worden opgezet." Hierbij gaat het dus niet om het verplicht stellen van een fysieke ontmoeting tussen professionals, maar meer om het faciliteren van gesprekken en het creëren van de juiste kaders en stimuli in de werkomgeving. Daar kan een integrale benadering een belangrijke bijdrage aan leveren, "verbinding is daarbij de krachtige combinatie van vakmanschap en vertrouwen", zo besloot toehoorder Magda Klomp van gemeente Best.

partners ontvangen om te komen werken.

Het werkplekconcept, dat door De Wit wordt omschreven als 'Club Hub HEYDAY', heeft dan ook elementen als 'Ontvang', 'Beleef', 'Kom samen' en 'Club'. En over de locatie zelf: waar de begane grond van het gebouw vooral bedoeld is voor externe gasten, vind je bovenin meer concentratiewerkplekken.

Lees meer over het verhaal van HEYDAY en ontdek de diversiteit in dienstverlening en opdrachtgevers.

