

Hybride werken: wat is het effect van de keuzes die gemaakt worden?

24 mei 2024



**Voor de
verschilmakers.**

Inhoud webinar

1. Stand van zaken bij gemeente Utrecht, door Thomas Blom, Programmamanager werken 3.0
2. Inzichten vanuit onderzoek Rijksoverheid, door Jacqueline Schlangen, directeur CfPB
3. Onderzoek in de gemeentelijke sector

Werken 3.0



Thomas Blom



Gemeente Utrecht

Visie en leidende principes

Visie

We werken **opgavegericht** en faciliteren onze medewerkers zodat ze op een **betrokken, effectieve, gezonde en duurzame** manier hun werkzaamheden kunnen uitvoeren om **gezond stedelijk leven** voor iedereen mogelijk te maken

Gezond en duurzaam



Diversiteit



Effectiviteit



Betrokkenheid



5 Leidende principes

1. We bieden een gezond werkklimaat (fysiek, sociaal & mentaal) voor alle medewerkers, op locatie & thuis daar waar nodig
2. We organiseren ons werk rondom opgaven met oog voor persoonlijke werkstijl & behoeften
3. We ondersteunen tijd- en plaats onafhankelijk werken. Het realiseren van de opgave is bepalend voor in te zetten werkvormen (fysieke, digitale & hybride)
4. Organisatieonderdelen hebben een thuisbasis voor ontmoeten en (samen)werken, met het stadskantoor als centraal trefpunt voor interne en externe netwerken
5. We streven naar zo min mogelijk onnodige mobiliteit en stimuleren schone manieren van verplaatsen: lopen, fietsen en OV



De aanpak in 3 sporen

Werken 3.0 faciliteert en ondersteunt dat wij hybride en gezond kunnen samenwerken aan de opgaven van de stad.

De opgave is bepalend voor waar en hoe je werkt. Werken 3.0 is één samenhangend verhaal met een integrale aanpak met de volgende doelstellingen:

1. Ondersteunen van flexibel werken, tijd- en plaats-onafhankelijk.
2. Versterken van sociale interactie en samenwerken op locatie.
3. Ondersteunen van rustig en gezond werken, zowel thuis op kantoor als op locaties in en om de stad.

Vanuit de leidende principes zijn maatregelen uitgewerkt. Het volledig en in samenhang uitvoeren van deze maatregelen is een randvoorwaarde voor het succes.

Mentimeter vraag

- Wat is jouw grootste uitdaging op het gebied van hybride werken t.a.v. jouw organisatie?



Op weg met Werken 3.0

De stad verandert en groeit en onze organisatie verandert en groeit mee. Als medewerkers van de gemeente Utrecht werken we op kantoor, op locatie en thuis. Hybride werken noemen we dat. De opgaves van de stad zijn telkens bepalend waar, met wie en hoe je (samen)werkt.

Met het programma Werken 3.0 faciliteren en ondersteunen wij medewerkers om hybride en gezond te kunnen samenwerken aan alle opgaves van de stad. De faciliteiten komen stapsgewijs beschikbaar. Dit geeft ruimte om telkens ervaring op te doen, ideeën te toetsen, te onderzoeken, te evalueren en bij te sturen waar nodig. Op deze routekaart zie je wat we de afgelopen tijd hebben gerealiseerd en wat je de komende tijd nog kunt verwachten.

Gerealiseerd in 2021

- ICT-infrastructuur is aangepast om Werken 3.0 mogelijk te maken
- Uitleveren laptops is gestart
- Vernieuwen digitale werkomgeving is gestart
- Docking stations en mini computers voor op kantoor zijn besteld
- In de meeste overlegruimtes is hybride vergaderen mogelijk
- Om arbowaardig thuis te werken, kun je een bureaustoel en ICT-pakket bestellen
- Voorbereidingen vlekkenplan zijn gestart
- Handreiking gezond werken is beschikbaar
- Trainingen voor digitale vaardigheden

Gerealiseerd in 2022

- Werkstijlonderzoek onder alle medewerkers gehouden
- Vlekkenplan voor indeling van stads kantoor gereed
- Aantal verhuizingen stads kantoor gerealiseerd
- Visie op herinrichting stads kantoor
- Visie op stadhuis als Huis van de Stad
- Monitoring van aanwezigheid op stads kantoor actief
- Thuiswerkvergoeding van € 2 per dag (CAO vanaf 1 januari 2022)
- Uitleveren van zit/sta bureaus voor thuis
- Uitbreiden van verlichting en dockingstation voor thuis
- Alle laptops zijn uitgeleverd
- Omzetten van onbeheerde laptops naar beheerde laptops
- Uitleveren van smartphones aan buitendienstmedewerkers
- Vervangen thin clients door docking stations
- Vervangen thin clients door mini fat clients op vaste werkplekken (balie, receptie etc.)
- Overzetten van mailboxen naar nieuwe mail-omgeving in de cloud
- Geleidelijke invoering van digitale samenwerkingsomgeving o.b.v. Microsoft 365
- Invoering van Onedrive
- Vervangen van VMware omgeving (VDI) door Azure omgeving
- Tijdelijke variant voor VDI is actief (A4D)

2024 en verder...

- Verbouwen en herinrichten stads kantoor
- Uitvoeren diverse pilots incl. evaluaties
- Ontwikkeling van stadhuis tot Huis van de Stad
- Voorbereiden van herinrichting op overige locaties
- Begeleiden naar nieuwe fysieke werkomgeving

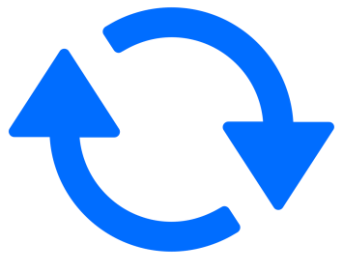
Te realiseren in 2023

- Vernieuwde reiskostenregeling
- Uitvoeren diverse pilots incl. evaluaties
- Optimaliseren gebruik van project- en vergaderzalen
- Ontwerpen nieuwe inrichting verdiepingen stads kantoor
- Voorbereiding uitvoering verbouwing en herinrichting stads kantoor en stadhuis
- Digitaliseren en flexibiliseren van lockers
- Verbeteren bezettingsmonitor stads kantoor
- Doorvertalen visie werken 3.0 naar overige locaties
- Migratie van Digiplace en schijven naar Teams/Sharepoint, inclusief begeleiding
- Software applicaties verder beschikbaar maken via managed laptops
- Bekijken mogelijkheden tot verstrekken van headsets
- Monitoren bezetting en indien nodig voorstellen maatregelen

Meer weten?

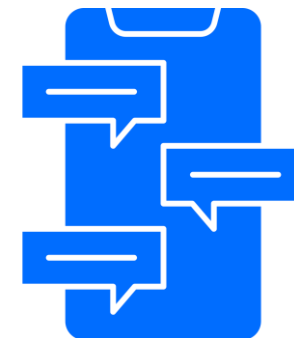
Bekijk de [intranetpagina](#) over Werken 3.0 of mail naar werken3.0@utrecht.nl

Het stadskantoor wordt herinricht: Waarom?



Je werkt anders dan voorheen: steeds meer **hybride**, werkrelaties tussen afdelingen zijn **veranderd** en sommige afdelingen zijn meer **gegroeid** dan andere.

De vernieuwde werkomgeving van Werken 3.0 sluit beter aan op de **wensen en het gebruik van de organisatie**.



De werkomgeving ondersteunt **de manier waarop jij werkt en samenwerkt**: hybride, activiteit gerelateerd, gezond en opgavegericht.

De herinrichting vindt plaats per verdieping in goede afstemming met de organisatieonderdelen over hun nieuwe thuisbasis. Elk organisatieonderdeel heeft hiervoor een werkgroep ingericht onder leiding van de vaste [contactpersoon Werken 3.0](#).

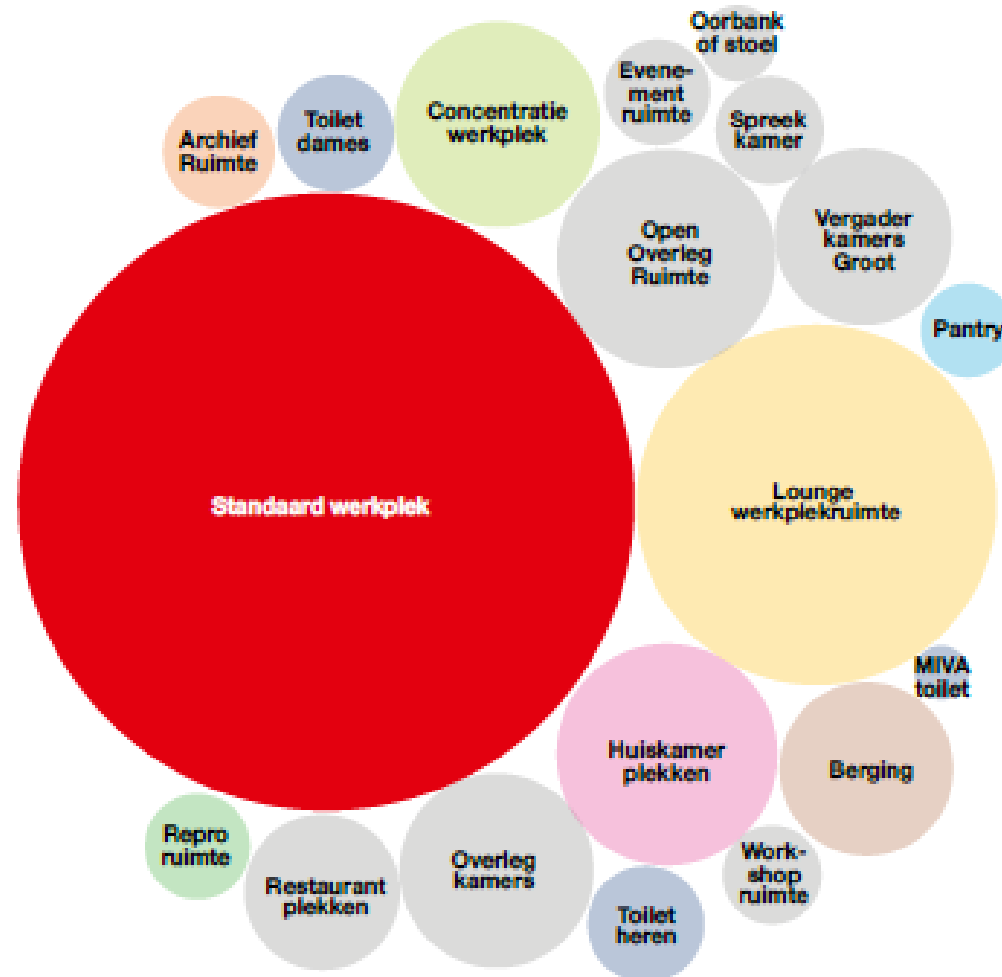


Kaders herinrichting stadskantoor

1. We maken duurzame keuzes.
2. We richten in vanuit het bestaande, passend wat een organisatieonderdeel nodig heeft.
3. Wij werken hybride, waarbij de thuiswerkplek onderdeel van de werkplekmix is.
4. De werkplekken zijn van iedereen. (tenzij ...)
5. We werken op kantoor activiteit gerelateerd.
6. We gaan uit van 60% aanwezigheid van de collega's op het stadskantoor.
7. We werken met elkaar aan weekspreading.



Huidige situatie



Passende situatie



Mentimeter vraag

- Hoe gaat jouw organisatie om met spreiding van aanwezigheid op kantoor?



Vragen?



Center for People and Buildings

- › Kennis- en onderzoekscentrum in Delft
- › Onderzoek naar de relatie tussen mens, werk en werkomgeving
- › 22 jaar data verzameld, focus op publieke en not-for-profit diensten
- › Multidisciplinair onderzoeksteam
- › Brugfunctie tussen wetenschap en praktijk
- › Kennispartner voor FWR (Fysieke Werkomgeving Rijk)

Jacqueline Schlangen

Directeur

J.A.M.Schlangen@tudelft.nl

06-46228873



Monitor Werk in Transitie

A&O fonds Gemeenten



28 mei 2024

Monitor Werk in Transitie

- › Wetenschappelijk opgezette vragenlijst
- › Inzicht in meer dan 25 relevante onderwerpen m.b.t. hybride werken
- › 2023: uitgezet bij Rijksoverheid. 2024: Rijk, universiteiten én gemeenten

Medewerker
& Organisatie



Werkplek



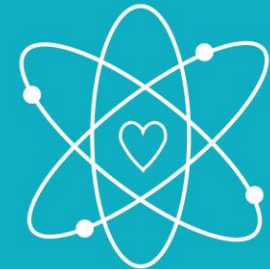
Samenwerken



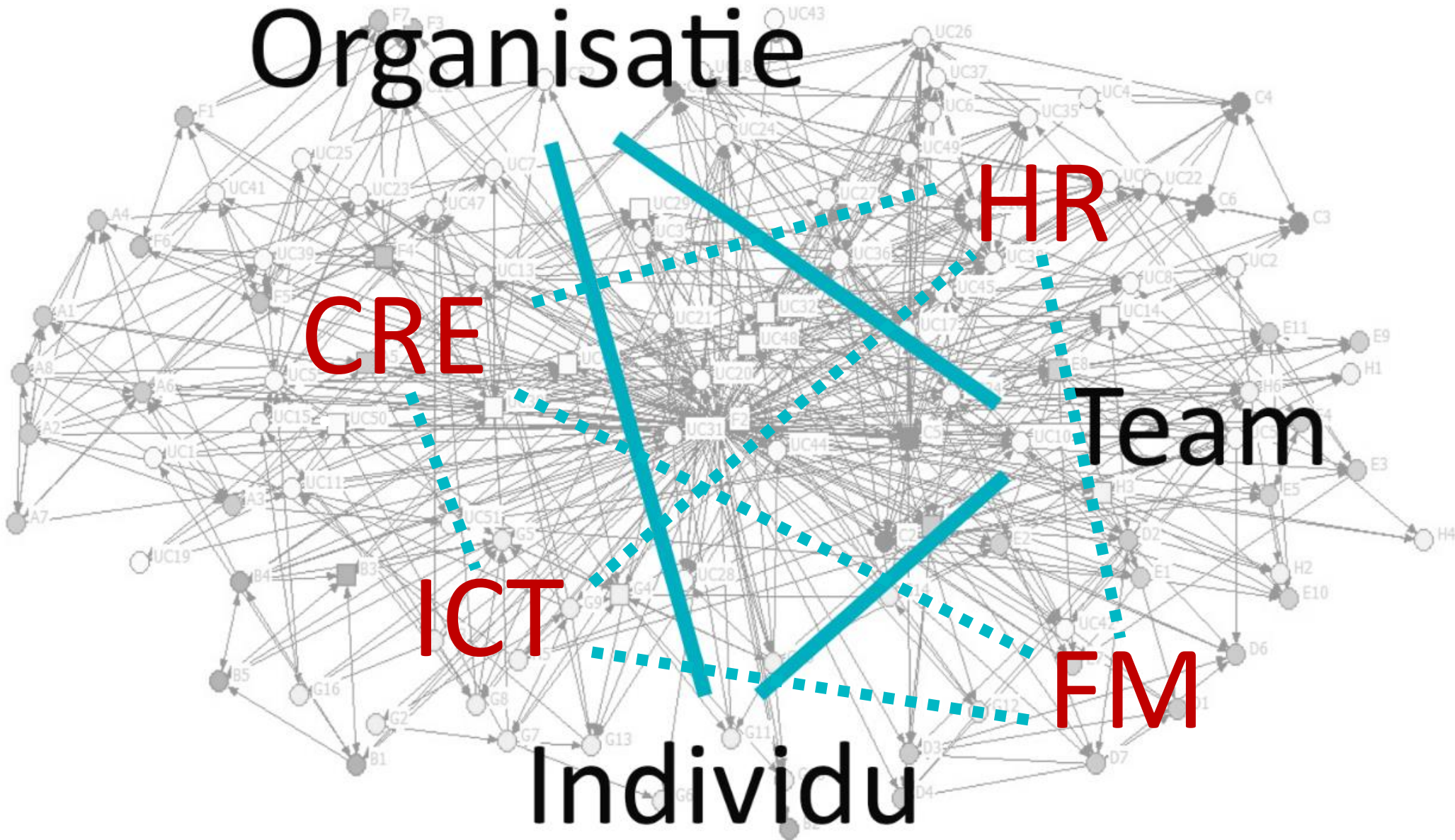
Leiderschap



Gezondheid



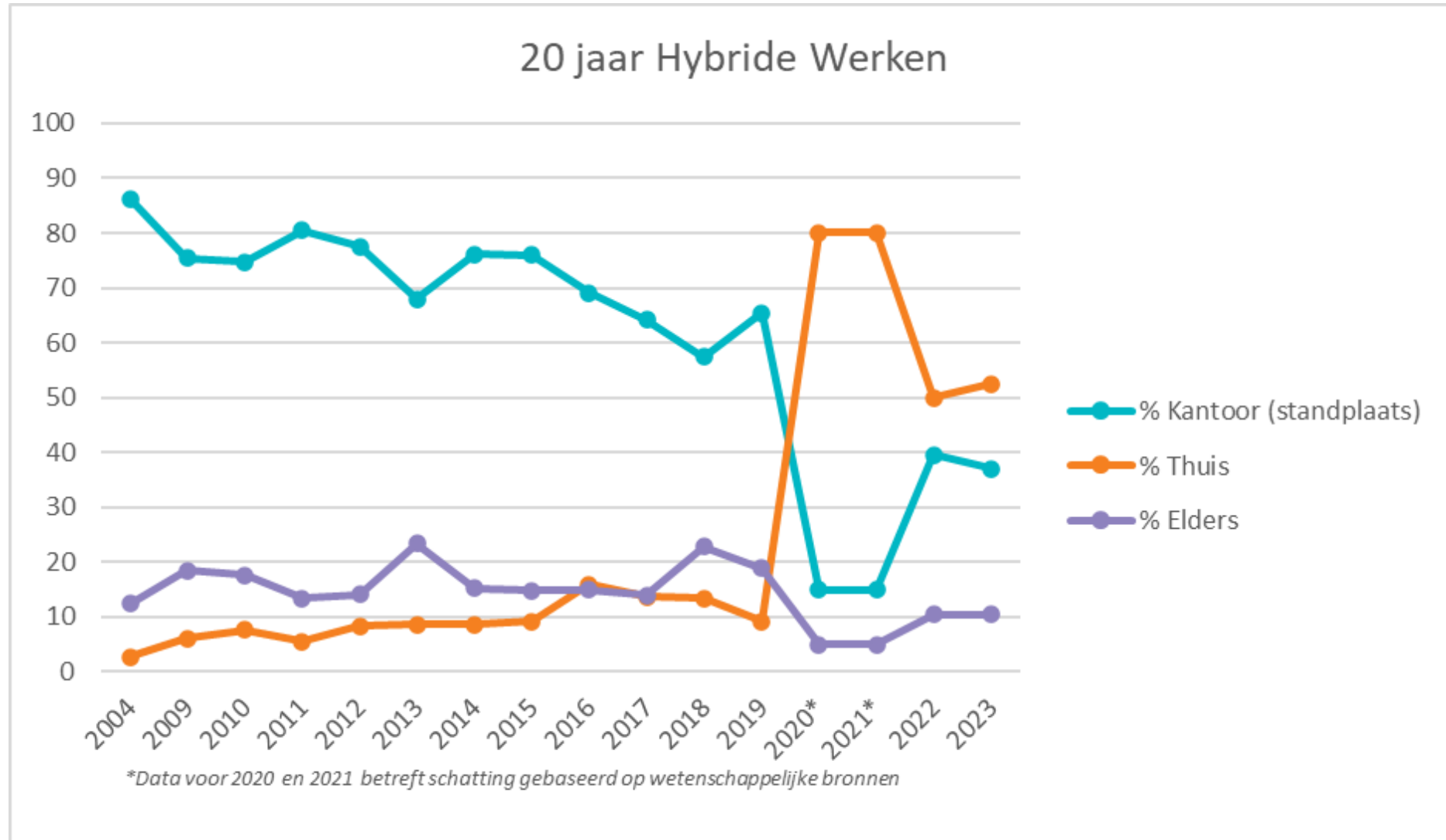
Organisatie



6% werkt altijd op kantoor

94% werkt (vaak) elders

Plotseling grote wijziging in werk-locatie



Wat is de invloed van de locatie waar je werkt?

Maakt het verschil waar iemand werkt?

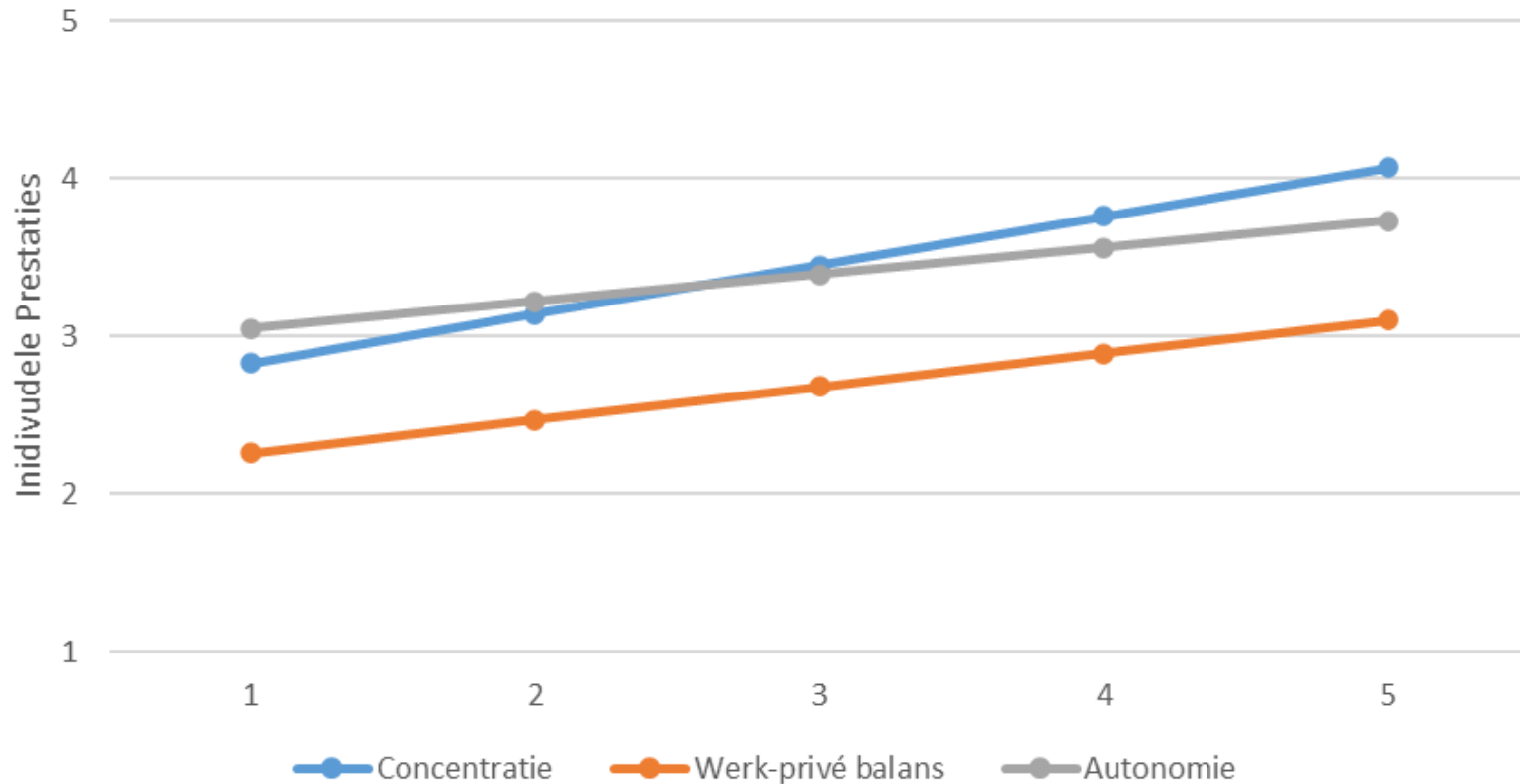
Welke keuzes maken mensen?

Waar heeft deze keuze invloed op?

- › bezetting op kantoor
- › team en samenwerking



Thuiswerk is positief voor individuele prestaties



“

“Op kantoor kom je meestal niet aan je werk toe.”

”

Respondent onderzoek Kwaliteit van Werk

Thuiswerk is negatief voor leren en ontwikkelen

Kennisuitwisseling wordt moeilijker:

- › Minder informele en spontane communicatie
- › Kennisbewustzijn: 'wie weet wat'
- › Kleiner kennisnetwerk

“

*Dan bel je, en dan
zegt de collega: zet het
maar even op de mail,
ik ben nu druk.*

”

Interview met medewerker (max. 1 jaar werkervaring)

*"De kern van alles is dat je, potentieel,
weg bent van het horen en het
onbewuste leren.
Je hoofd optillen en een vraag stellen."*

Effecten van hybride werken

› kan leiden tot meer:

- › Concentratie
- › Werk-privébalans
- › Keuzevrijheid en autonomie
- › Initiatief, doorzettingsvermogen en inspanning

Korte
termijneffecten
voor
individue

› kan leiden tot minder:

- › Onderlinge relaties - informeel en sociaal netwerk
- › Kennisuitwisseling - leren en ontwikkelen
- › Innovatie en organisatieontwikkeling
- › Verbinding met organisatiecultuur

Langere
termijneffecten
op
team en
organisatie

Pre – COVID-19



Post – COVID-19



Bron: Colliers (2023); van der Meulen, van Baalen, van Heck & Mülder (2019)

Van fulltime thuiswerken word je dommer, asocialer, zuurder, chagrijniger én slechter in je vak

Japke-d. denkt mee Uit onderzoek blijkt dat je van fulltime thuiswerken op de langere termijn dommer wordt én slechter werk gaat leveren. En dus gaat verstokte thuiswerker *Japke-d. Bouma* maar weer halsoverkop naar kantoor.

🕒 11 september 2023 ⌚ Leestijd 3 minuten

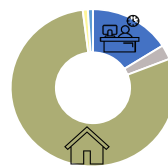


Welke keuzes maken mensen?

Waar werkt iedereen nu? Monitor 2023:

- › 17.250 respondenten, 10 organisaties
- › werkzaam bij de rijksoverheid
- › gemiddelde leeftijd 49 jaar
- › werken gemiddeld 14 jaar voor hun organisatie

→ zes locatiegebruiksprofielen



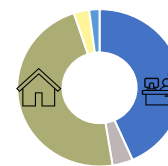
Toegewijde
thuiswerker



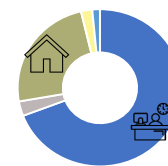
Merendeels
thuiswerker



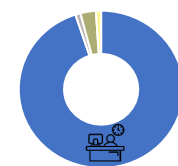
Rondreizend
medewerker



Halfom
medewerker

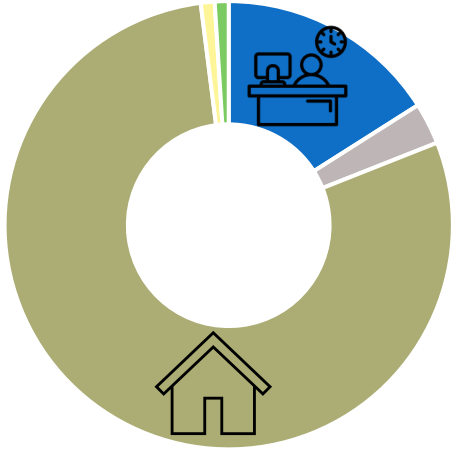


Merendeels
kantoorwerker

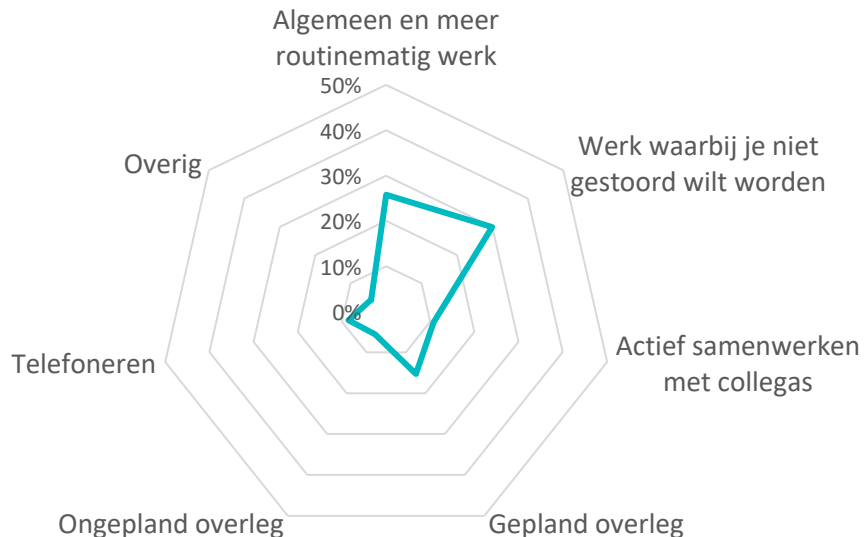


Toegewijde
kantoorwerker

Toegewijde thuiswerker



Gemiddeld activiteitenpatroon



Bron: CfPB Werk in Transitie Monitor data (2023)



Persoon

- Gemiddelde leeftijd: 50 jaar
- Man 50%, Vrouw 50%
- Samenstelling huishouden: gezin met kinderen



Werkgerelateerde kenmerken

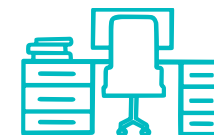
- Gemiddelde werkervaring: 16 jaar
- Gemiddelde reistijd woon-werkverkeer: 45 min
- Dienstverband: 34 uur
- Leidinggevende: 2%



Beweegredenen om kantoor te werken

- Treffen van collega's (87%)
- Werken nabij collega's (74%)
- (project)overleg (57%)

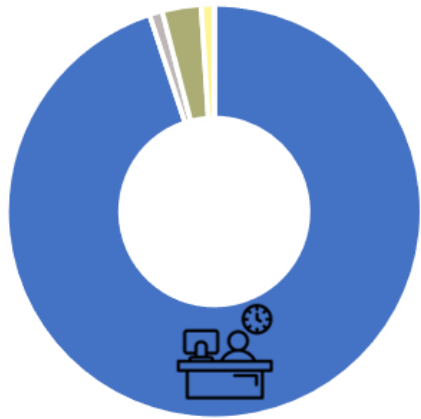
Beoordeling werkplek



Kantoor Thuis

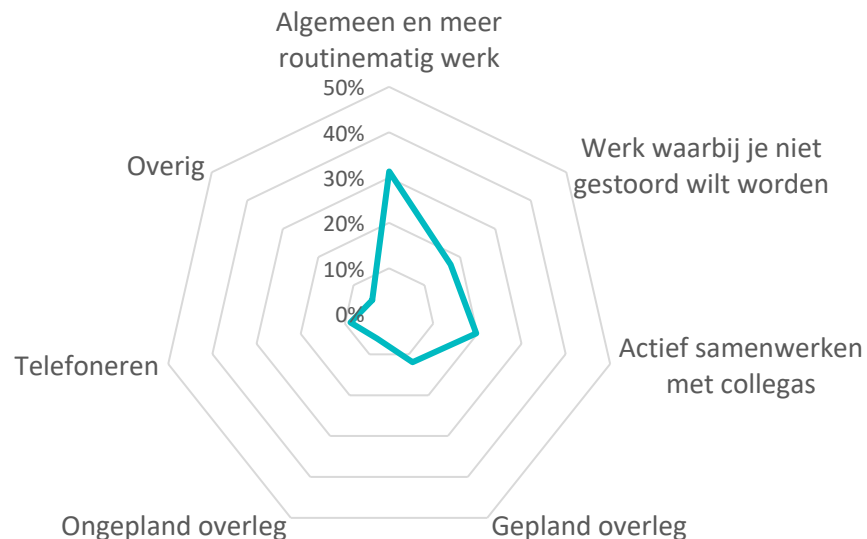
5,9

8,9



Toegewijde kantoorwerker

Gemiddeld activiteitenpatroon



Bron: CfPB Werk in Transitie Monitor data (2023)



Persoon

- Gemiddelde leeftijd: 50 jaar
- Man 50%, Vrouw 50%
- Samenstelling huishouden: relatief vaker eenpersoonshuishoudens



Werkgerelateerde kenmerken

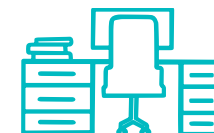
- Gemiddelde werkervaring: 15 jaar
- Gemiddelde reistijd woon-werkverkeer: 30 min
- Dienstverband: 34 uur
- Leidinggevende: 12%



Beweegredenen om kantoor te werken

- Treffen van collega's (72%)
- Werken nabij collega's (72%)
- (project)overleg (53%)

Beoordeling werkplek



Kantoor Thuis

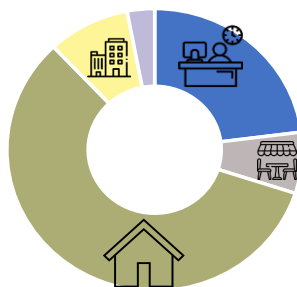
6,4

7,7

De 6 locatiegebruiksprofielen



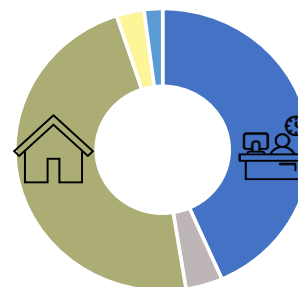
**Toegewijde
thuiswerker**



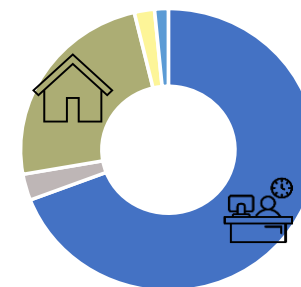
**Merendeels
thuiswerker**



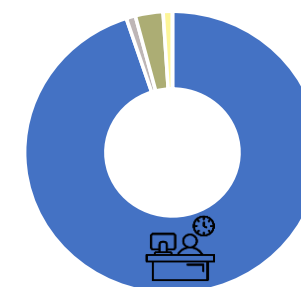
**Rondreizende
medewerker**



**Halfom
medewerker**



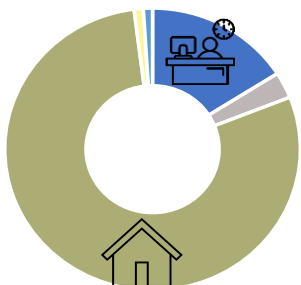
**Merendeels
kantoorwerker**



**Toegewijde
kantoorwerker**

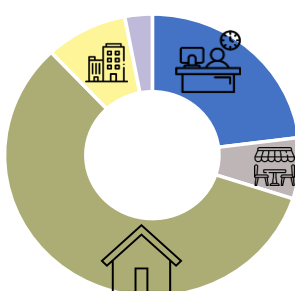
Mentimeter: wat zijn de nr 1 en 2 bij Rijksoverheid?

A



Toegewijde
thuiswerker

B



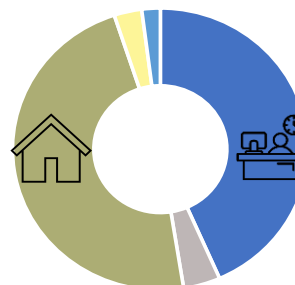
Merendeels
thuiswerker

C



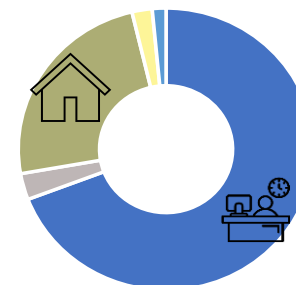
Rondreizende
medewerker

D



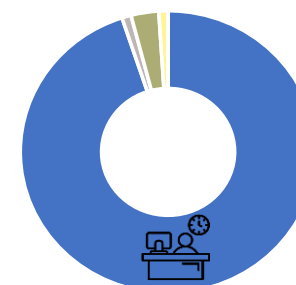
Halfom
medewerker

E



Merendeels
kantoorwerker

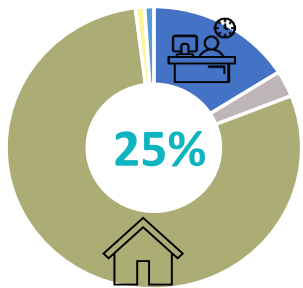
F



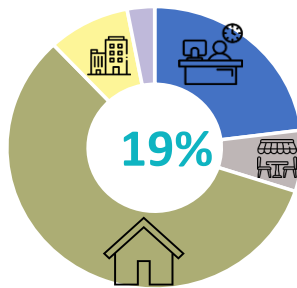
Toegewijde
kantoorwerker

Welke locatiekeuzes maken mensen?

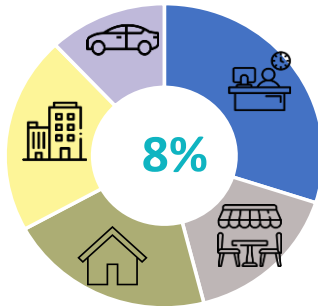
Hoeveel procent van de respondenten valt binnen welk profiel?



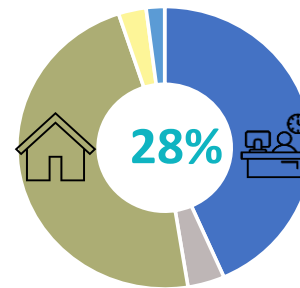
**Toegewijde
thuiswerker**



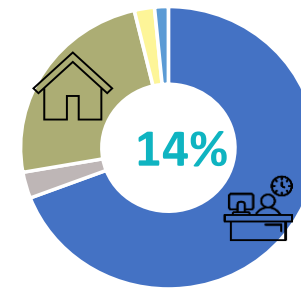
**Merendeels
thuiswerker**



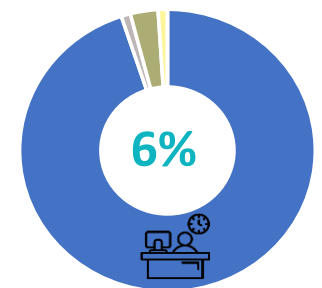
**Rondreizende
medewerker**



**Halfom
medewerker**



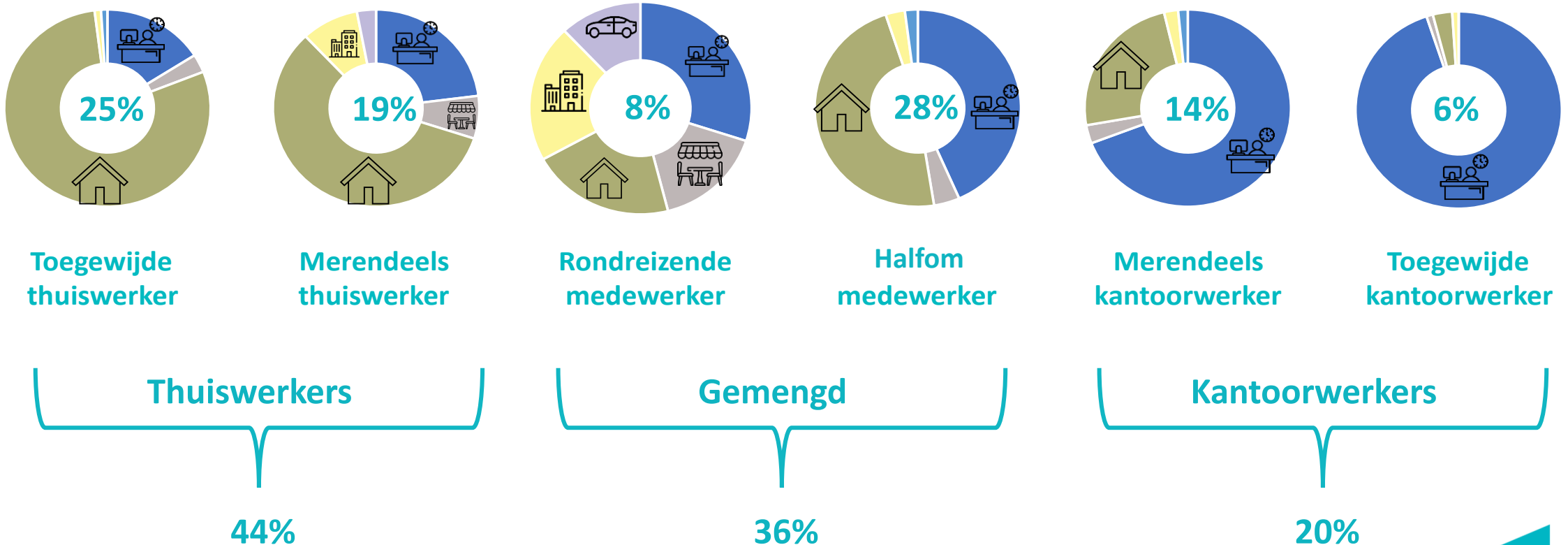
**Merendeels
kantoorwerker**



**Toegewijde
kantoorwerker**

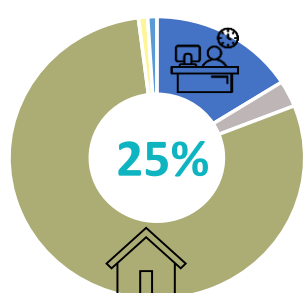
Welke locatiekeuzes maken mensen?

Hoeveel procent van de respondenten valt binnen welk profiel?

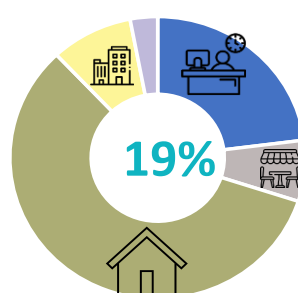


Welke locatiekeuzes maken mensen?

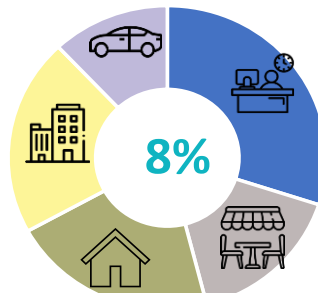
Hoeveel procent van de respondenten valt binnen welk profiel?



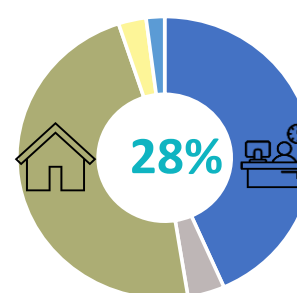
**Toegewijde
thuiswerker**



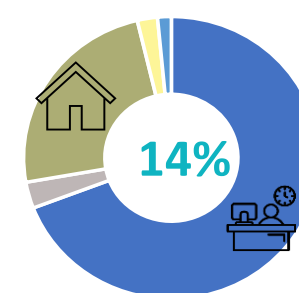
**Merendeels
thuiswerker**



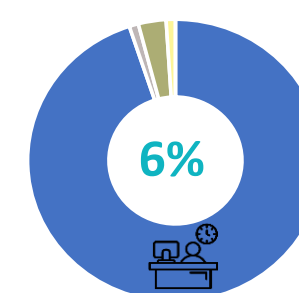
**Rondreizende
medewerker**



**Halfom
medewerker**



**Merendeels
kantoorwerker**



**Toegewijde
kantoorwerker**

80%

Invloed van keuzes werklocatie

1. Bezetting op kantoor

2. Team en samenwerking

NEDERLANDSE WERKWEEK

MAANDAG **DAG NA HET WEEKEND**

DINSDAG **KANTOOR**

WOENSDAG **KINDEREN UIT SCHOOL**

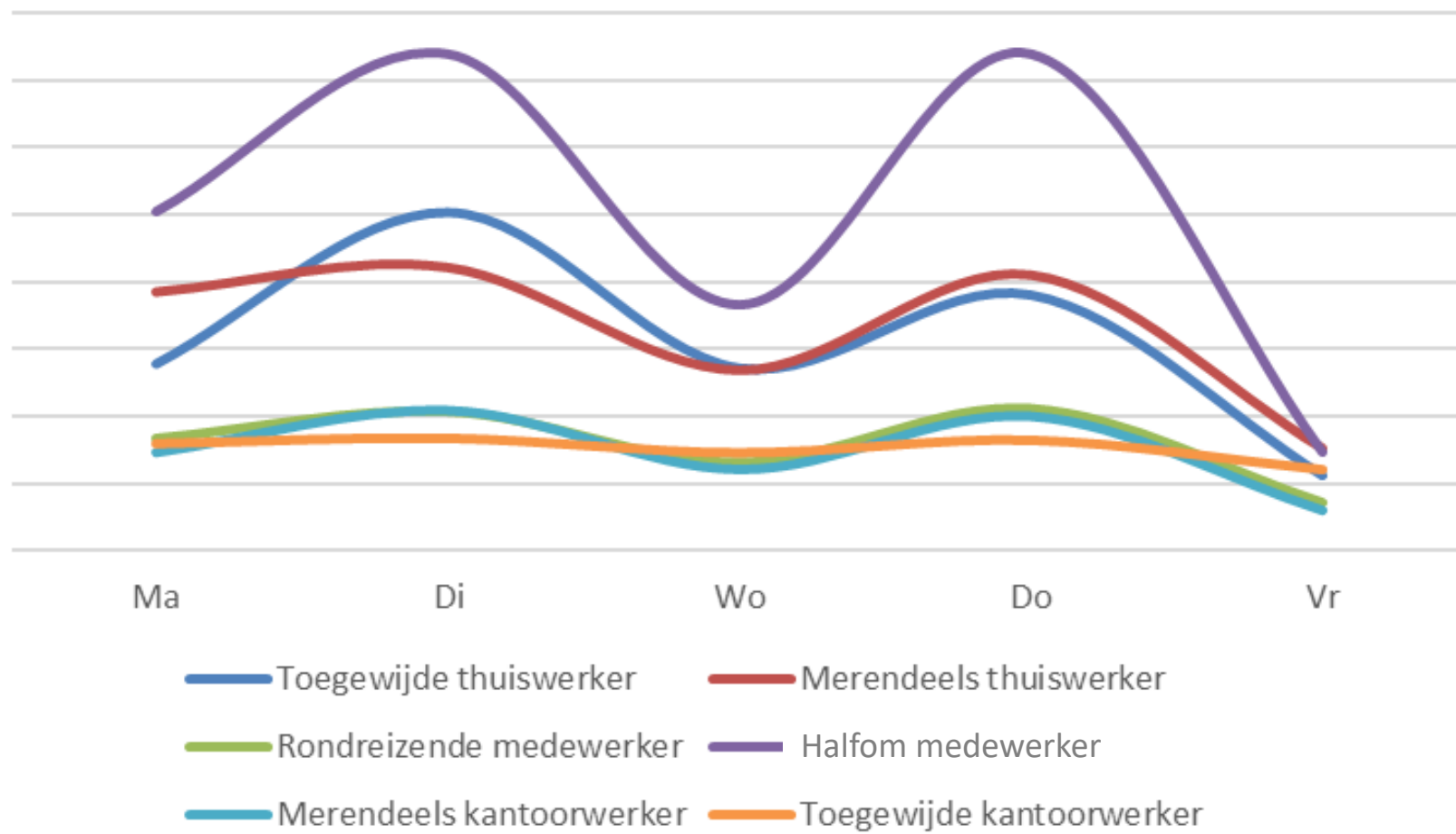
DONDERDAG **KANTOOR**

VRIJDAG **BIJNA WEEKEND**



Bezetting: de kameel van de week

Weekspreiding: Locatiegebruikprofielen op kantoor



Hoe druk is het op kantoor?

“

Vertrouwelijke telefoongesprekken en deelname aan MS Teams vinden in de open ruimte plaats. Hier is weinig privacy en veel geluid om je heen.

”

Deelnemer in onderzoek Westraven

- › Bezettingsgraadmetingen: piekbezetting is niet hoger dan pre-COVID-19
 - › Beleving van drukte lijkt wel hoger op di-do
 - › Mede afhankelijk van inrichting en beschikbaarheid type plekken
- Bezetting is niet gelijk aan beleving van drukte

Waarom ervaren mensen drukte?

Drukke is een persoonlijke ervaring:

- › De (waarneming van) de drukte
- › Omgevingsfactoren
- › Sociale factoren
- › Persoonlijke factoren



Er zit iemand op mijn voorkeursplek!

Bezetting op kantoor: rekening houden met

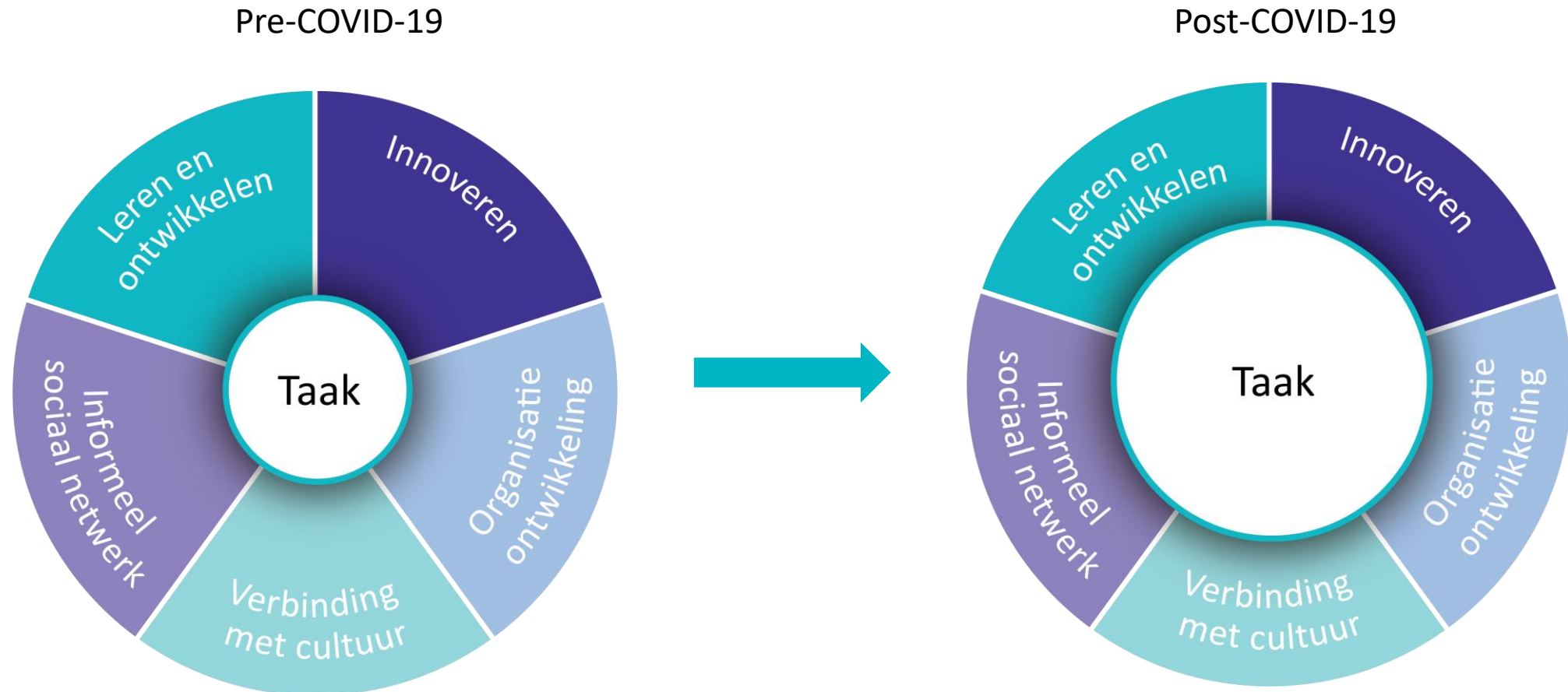
- › Mensen komen naar kantoor voor werken in nabijheid van, en interactie met collega's
- › Piekbelasting werkplekbezetting op dinsdag en donderdag
- › Ervaring van drukte: afhankelijk van meerdere aspecten
- › Gevoel “er is geen plek” hangt ook samen met voorkeursplek – samen met team / collega's

Invloed van keuzes werklocaties

1. Bezetting op kantoor

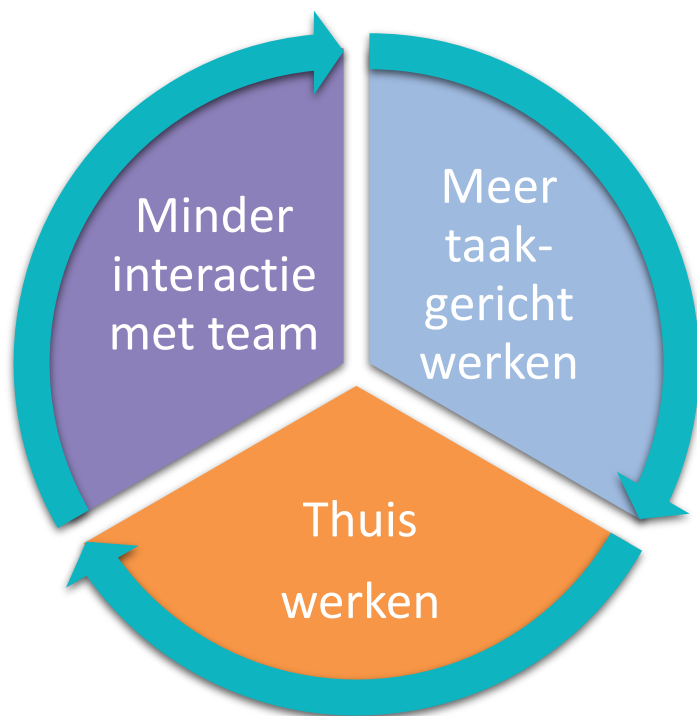
2. Team en samenwerking

Individu thuis meer taakgericht aan de slag

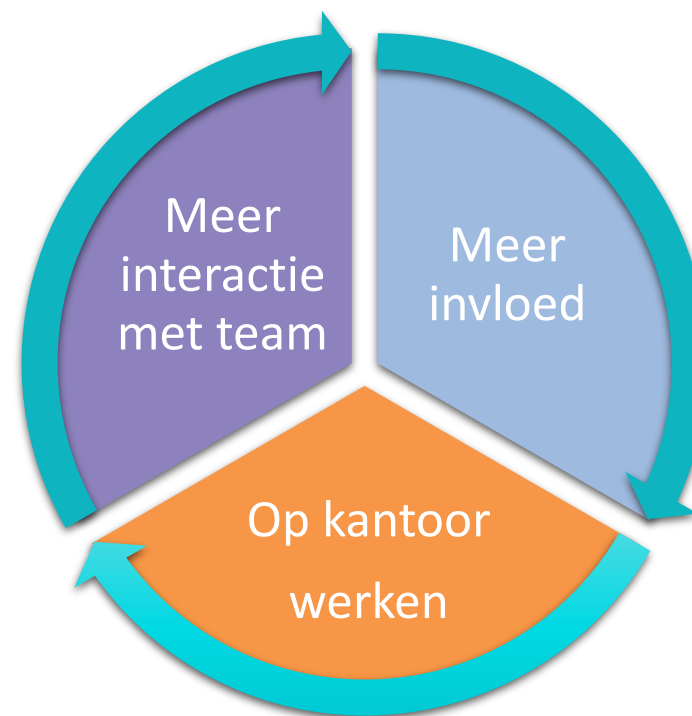


Thuis werken is meer taakgericht werken

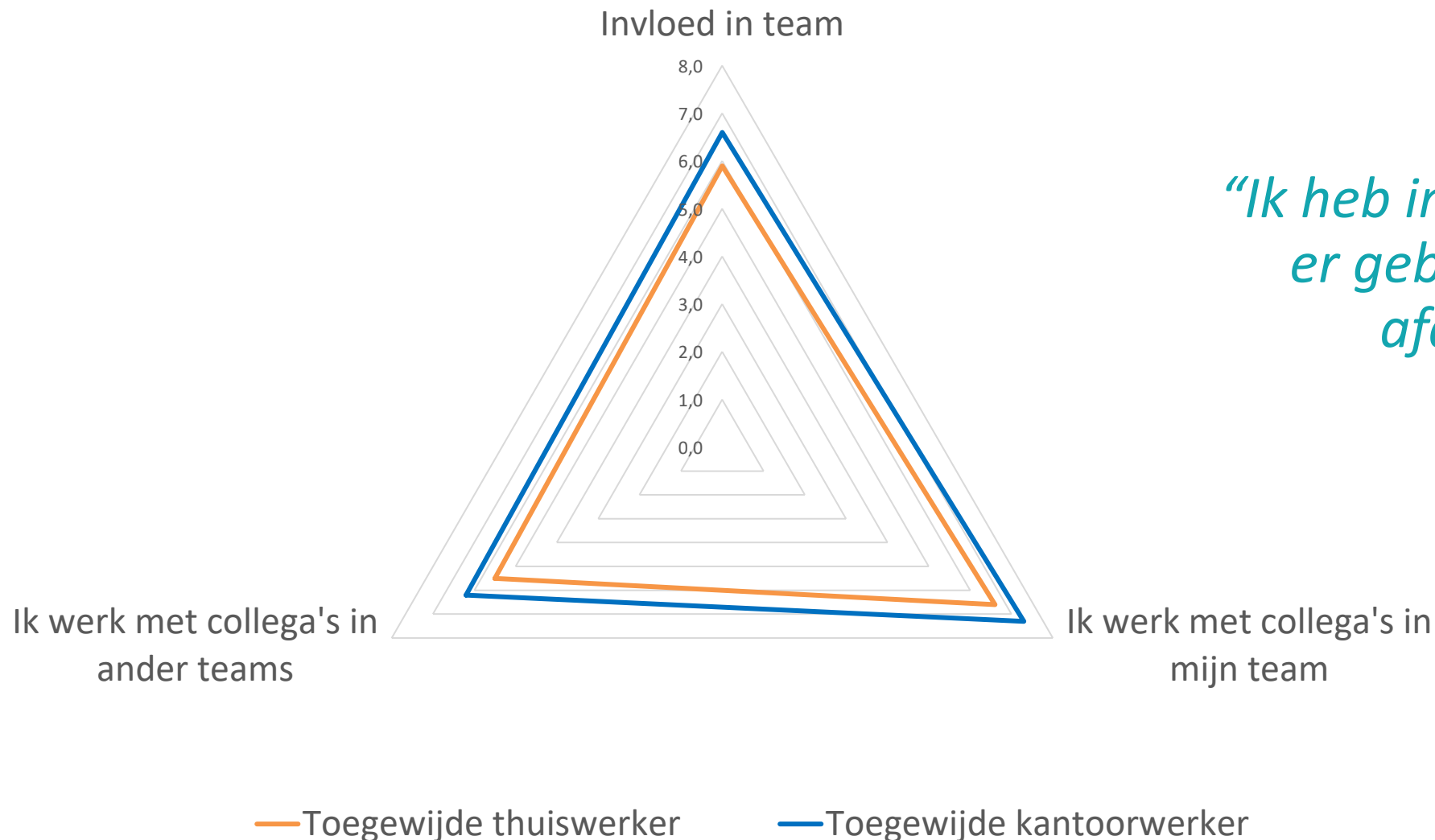
Thuis



Kantoor



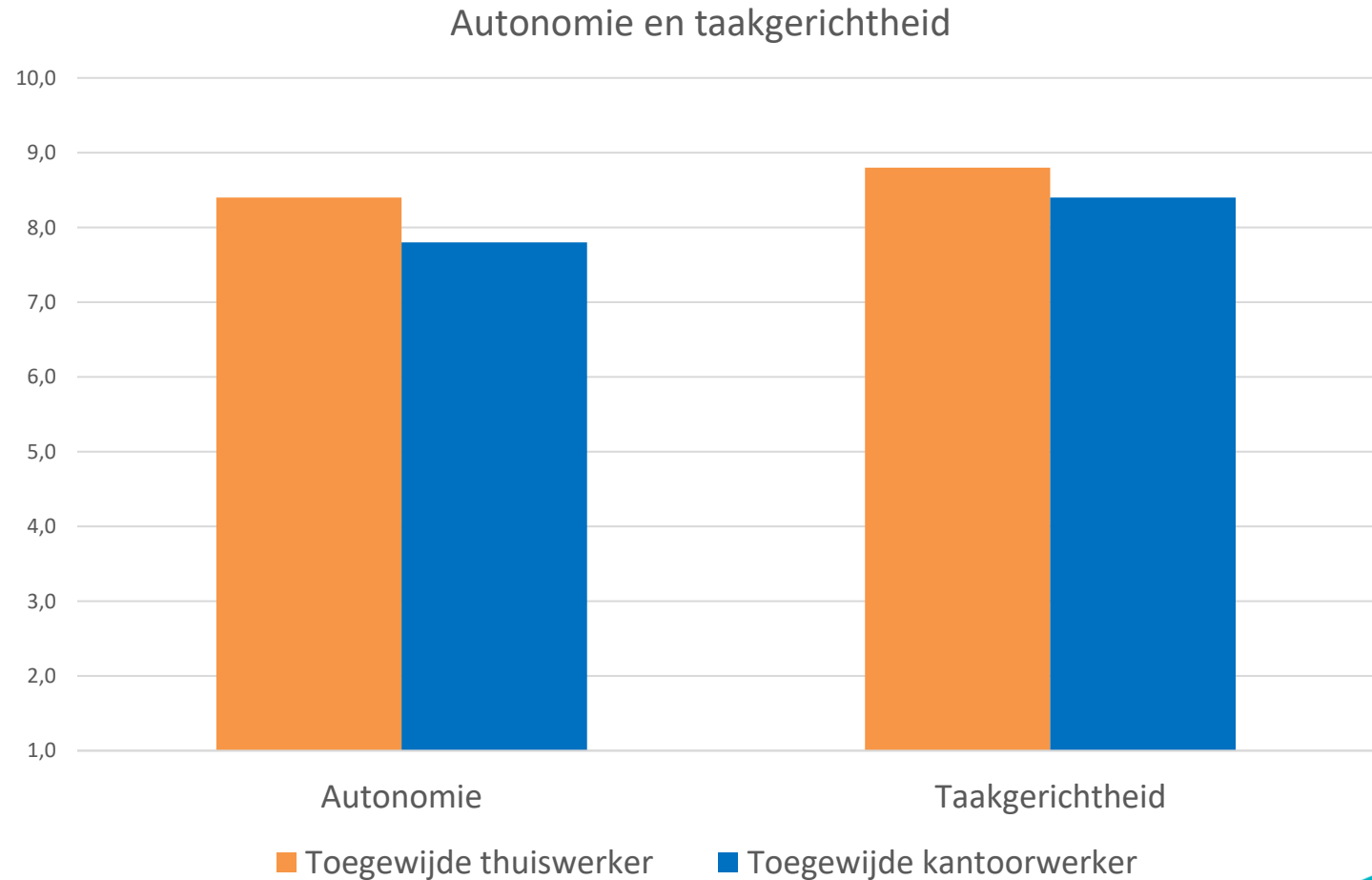
Interactie, invloed en samenwerken



“Ik heb invloed op wat er gebeurt op de afdeling”

Autonomie en taakgerichtheid van thuiswerkers

“Ik bepaal zelf hoe ik mijn werk doe.”

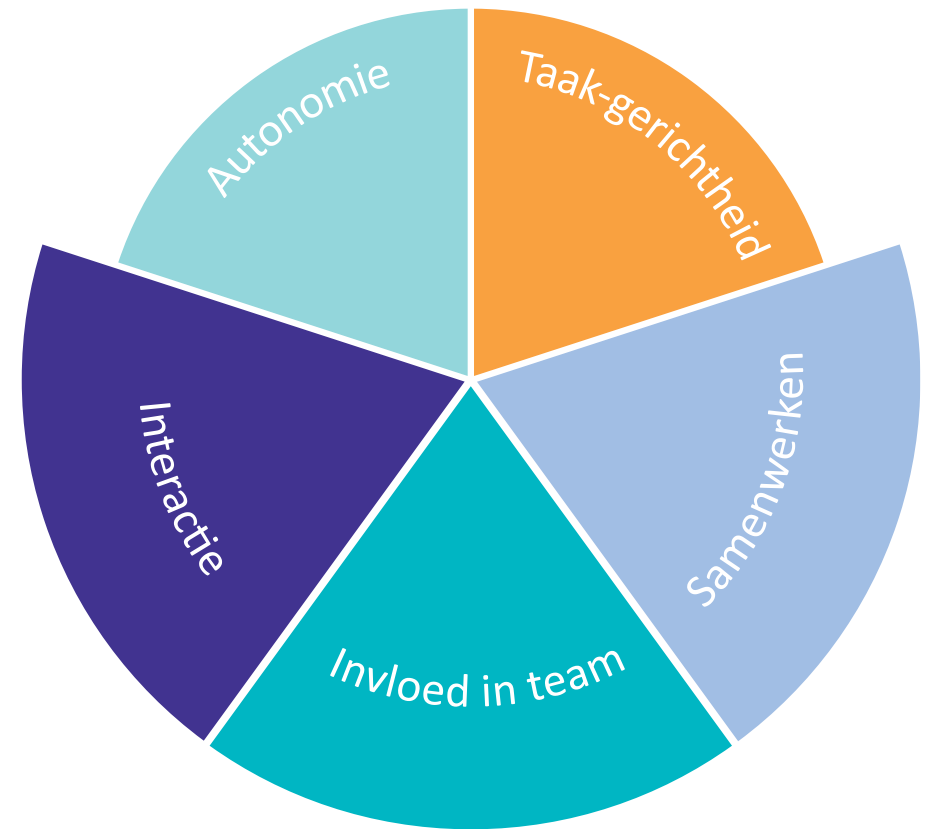


Thuiswerkers vs kantoorwerkers

Thuis

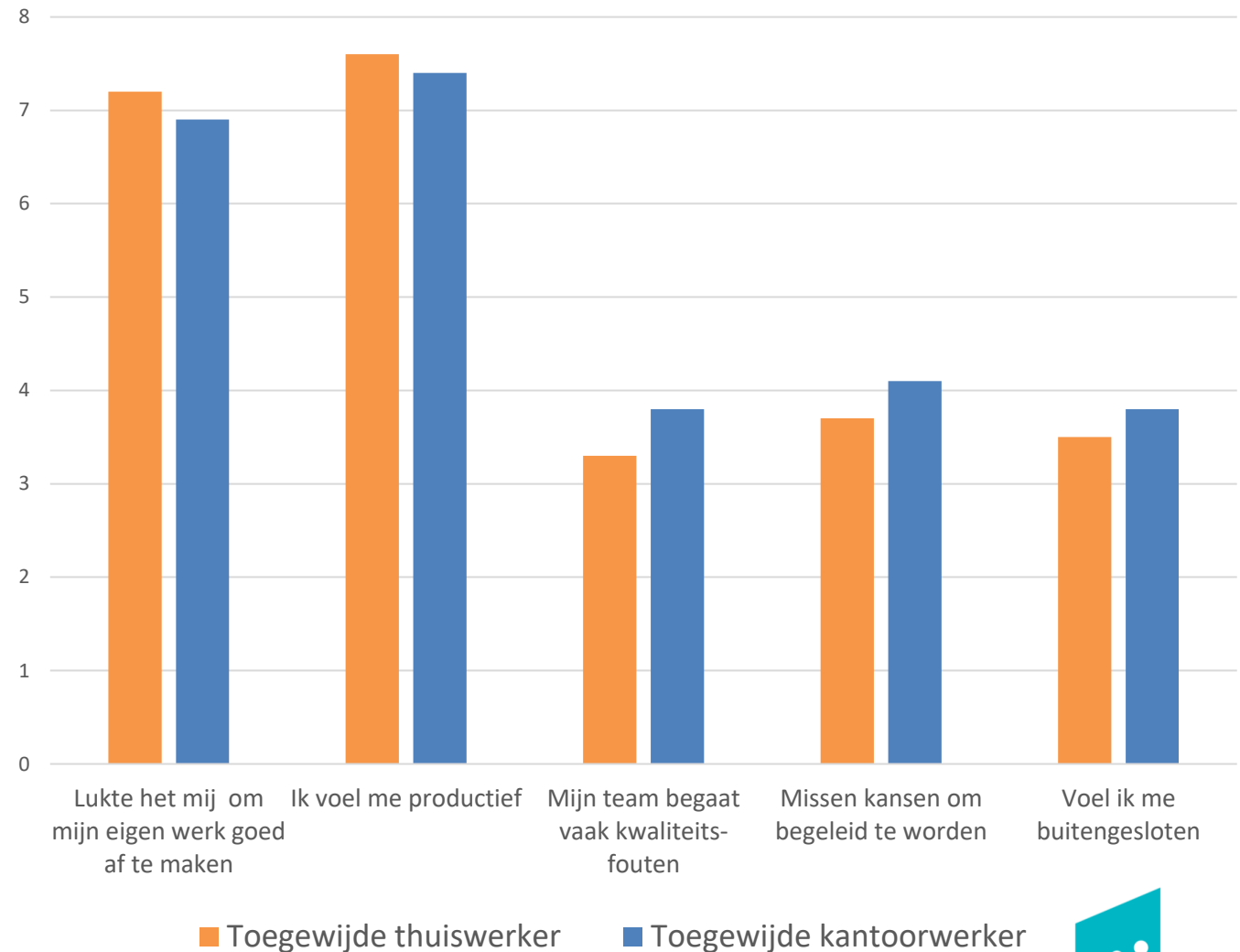


Kantoor



Thuiswerker schat eigen productiviteit hoger in

- › Thuiswerkers voelen zich **meer** effectief en productief
- › Thuiswerkers rapporteren **minder**
 - » kwaliteitsfouten in team
 - » gemiste kansen begeleiding
 - » buitengesloten gevoelens
- ...dan kantoorwerkers

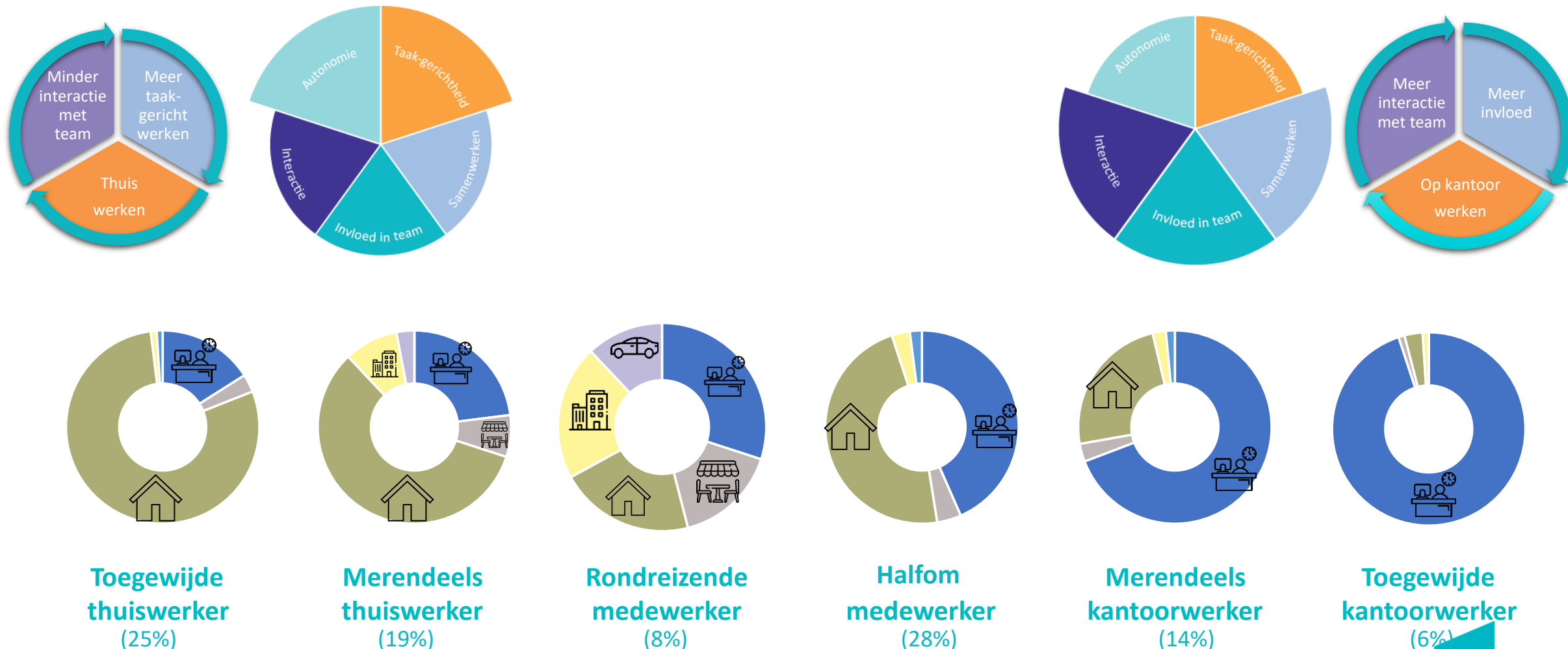


Blinde vlek bij thuiswerkers?



- › Inschatting thuiswerkers over eigen prestaties is hoog
- › Kennis- en kwaliteitsbewustzijn?
- › Bewustzijn van:
 - » gemiste kansen qua begeleiding
 - » mogelijkheden voor ontwikkeling en innovatie

Effecten op werk vanuit locatiekeuze



Bron: CfPB Werk in Transitie Monitor data (2023)

Inhoud webinar

1. Stand van zaken bij gemeente Utrecht, door Thomas Blom, Programmamanager werken 3.0
2. Inzichten vanuit onderzoek Rijksoverheid, door Jacqueline Schlangen, directeur CfPB
3. Onderzoek in de gemeentelijke sector

Onderzoek in de gemeentelijke sector

- We onderzoeken welke keuzes mensen maken voor de plek van werken en welke effecten dit heeft voor werkprestaties, samenwerken, leiderschap en gezondheid.
- Verschillen tussen regio's, gemeentegrootte klasse, SGO's en de Rijksoverheid worden in beeld gebracht
- Medewerkers vullen de vragenlijst in via een link.
- Vragenlijst staat open vanaf 30 mei tot en met 12 juli.

Onderzoek in de gemeentelijke sector

Doe mee!

Wil jij ook uitkomsten voor jouw eigen organisatie?

- De 3 gemeentelijke organisaties met de hoogste response (gerelateerd aan het aantal medewerkers in de organisatie) krijgen een gratis organisatie rapport ter waarde van 3.000 euro. Minimale response in jouw organisatie noodzakelijk.
- Verspreid de link in jouw organisatie! Hiervoor ontvang je info per mail.
- Mail gezondwerk@aeno.nl als je op de hoogte wil blijven van de response in jouw organisatie.

Onderzoek in de gemeentelijke sector

Uitkomsten

- Webinar uitkomsten van het onderzoek
- 17 oktober van 15-16u
- Meld je aan