

## Webinar Proactief de crisis uit

*Het informeren van alle medewerkers van hoog tot laag is een belangrijk aspect bij een crisis. Dat betekent dat communicatie ook in het crisisteam moet zitten, net als disciplines als HR en ICT. Opvallend is dat bij Aegon het aantal ziekmeldingen bij het thuiswerken fors daalde, de productiviteit en de klant tevredenheid steeg. Maar thuis blijft het lastig een goede werk privébalans te handhaven omdat de laptop ofwel het werk er altijd is. Omdat veel medewerkers angst hebben voor het ov, overweegt Croonwolters&dros de start- en eindtijden van vergaderingen aan te passen, zodat iedereen buiten de spitsen kan reizen en om mondkapjes beschikbaar te stellen. Thuiswerken zal ook na 1 september van belang blijven, maar ontmoeten en vergaderen doen we liever samen.*

Bert van Rijssen heet alle deelnemers van harte welkom, in het bijzonder de twee sprekers van vanmiddag Clim Parren, HR directeur en crisismanager van Aegon en Arco Vroegindewij, manager facilitaire management van Croonwolters&dros.

### Stelling 1: Mijn werkplek is daar waar ik mijn laptop open.

Met dank aan Ian van der Jagt, Berkman Energy, die de stelling heeft ingediend.

- Klopt, ik werk vooral thuis en kom soms naar kantoor. 9%
- Klopt, maar thuiswerken is voor mij geen optie. Ik maak gebruik van een goede flexplek (onderweg). 6%
- Klopt, maar thuiswerken is voor mij geen optie. Ik ga noodgedwongen naar kantoor. 6%
- Nee natuurlijk niet, je moet gewoon op kantoor zijn. Dat is beter voor binding en resultaat.

### Aanpak van Aegon

Te gast is Clim Parren van Aegon. Hij vertelt: "Bij Aegon werkt iedereen conform de kabinetsregels thuis behalve de mensen die werken aan de bedrijf kritische processen, zoals de loonadministratie. Werkzaamheden als de uitbetaling van pensioenen behoren onder de vitale beroepen en die collega's werken ook op kantoor. Daarnaast is er een categorie medewerkers voor wie het thuis lastig werken is. Hoewel iedereen de beschikking heeft of heeft gekregen over goede stoelen, tafels, laptops en dergelijke zijn er ook mensen die klein wonen en daarom geen werkplek kunnen creëren of voor wie het thuis onveilig is." "Aegon heeft al jaren een crisisteam, zowel wereldwijd als per regio zoals Nederland. Wat er mogelijk is en wat er moet gebeuren, ligt in Azië tenslotte anders dan bij ons. In een crisisteam zijn alle disciplines zoals HR, ICT en communicatie vertegenwoordigd. Aegon is goed voorbereid op een crisis, dat brengt ons bedrijf met zich mee. De draaiboeken lagen dan ook al klaar en we weten wat te doen met de bedrijf kritische onderdelen. We oefenen dat ook 1 à 2 keer per jaar en doen dat heel serieus. Maar oefenen of plots midden in een echte crisis belanden, is wat anders. Sinds medio maart waren we al alert maar toch heeft deze pandemie ons verrast, vooral de snelheid waarmee de maatregelen werden afgekondigd. We hadden net in de week voor 14 maart de organisatie in tweeën opgesplitst en dat heeft geholpen met onze netwerkcapaciteit. Daar lag namelijk ons grootste risico. Om te zorgen dat er de gehele dag voldoende bandbreedte was hebben we medewerkers ingedeeld in 'timeslots' zodat ze na elkaar konden inloggen."

### Elke ochtend een meeting

Als crisisteam hadden we elke ochtend een meeting om te bespreken wat er gedaan moest worden en hoe we de organisatie zo goed mogelijk konden informeren. We wilden dat iedereen zo goed mogelijk geïnformeerd was. We hebben een platte organisatie, dat betekent dat medewerkers gewend zijn om overal over mee te praten. Dat is goed maar kost ook tijd. Daarom is er nu veel meer besluitvaardigheid bij het crisisteam neergelegd. Met de OR en met de bonden hebben we afgesproken dat medewerkers bij het thuiswerken maximale flexibiliteit hebben. Tenslotte waren veel kinderen ook thuis die geholpen moesten worden met huiswerk. Dus ook 'avonds en in het weekend werken telde mee. Als je aan 4 uren per dag werk toekwam was dat prima. De aanvullende bandbreedte was er binnen een week en ongeveer 97% van de medewerkers kon toen goed thuiswerken. Uit enquêtes kwamen opvallende cijfers naar voren:

- Het aantal ziekmeldingen ging fors naar beneden; - De productiviteit steeg; - De klant tevredenheid steeg ook."

Vraag: Hoe kwam het dat de klant tevredenheid steeg? De veronderstelling is dat medewerkers die thuiswerken de persoonlijke aandacht beter kunnen overbrengen aan de klanten. Goed luisteren naar de klanten en diens wensen begrijpen gaat wellicht vanuit huis misschien beter. Daarnaast zat de klant in een onzekere en ongekende situatie. Als je dan zorgen kan wegnemen wordt dat hoog gewaardeerd.

### Inzet enquêtes

"Naast de mooie cijfers weten we ook dat veel medewerkers het moeilijk vonden om thuis te werken. Het is lastig om een goede werk privébalans te handhaven omdat de laptop ofwel het werk er altijd is. Collega's missen het praatje bij de koffie en staan voor hun gevoel de gehele dag 'aan'. Het risico van overspannenheid en burn out ligt op de loer. Daarom vragen we de medewerkers via enquêtes nu regelmatig hoe het met ze gaat, of ze er aan toe komen te werken aan hun vitaliteit, aan ontspanning, etc. We geven ook aan dat we niet verwachten dat iedereen van 8 tot 5 uur achter de laptop in vergaderingen en meetings zit. Dat is niet vol te houden. Inmiddels zitten we in een goede flow. We zullen sowieso conform het kabinetsbeleid tot 1 september thuiswerken en er daarna nog een paar weken aan vastplakken omdat we het effect willen afwachten wat er gebeurt als iedereen weer aan de slag gaat en gaat reizen. We willen geen 'first-mover' zijn."

Vraag: Welke crisismaatregelen houden jullie vast in het post coronatijdperk? Sowieso houden we bandbreedte, dus iedereen kan blijven thuiswerken. Aegon is lid van de Anders Reizen Coalitie en we hebben met elkaar het signaal

afgegeven te werken aan een mindshift. Werken achter een laptop kan je goed thuis doen. We gaan niet meer alleen thuis werken omdat je iets moet uitwerken. Ontmoeten daarentegen doe je met elkaar, dat kan op kantoor of in het bos.

#### **Stelling: Thuiswerken past ons ook na de coronacrisis.**

Met dank aan Arco Vroegindewijj, Croonwolters&dros die de stelling heeft ingediend

- Ja, maar hoe dan? 2%
- Zeker weten, we hebben het helemaal voor elkaar. 5%
- Nee, waarschijnlijk niet want ik weet niet hoe. 1%
- Zover ben ik nog niet dus ik weet niet hoe

#### **Groot deel werkzaamheden kan niet thuis**

“Bij Croonwolters&dros kunnen niet alle medewerkers thuiswerken omdat een groot deel van hen werkt aan de montage, installatie en onderhoud van apparatuur.” Arco Vroegindewijj, manager facilitaire management, geeft aan dat er ook voor deze medewerkers is gekeken dat zij veilig kunnen werken. “De basis is dat de medewerkers standaard thuiswerken daar waar het kan. Er wordt optimaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden die er zijn. De kantoren worden nu aangepast naar samenwerkings- en ontmoetingsruimtes. En het geheel wordt geschikt gemaakt om op afstand tot elkaar te bewegen. Zo moeten ruimtes nu gereserveerd worden in overleg met de leidinggevende. Het in orde maken van de looproutes en eenrichtingsverkeer tussen stijgend en dalend verkeer in het pand wordt afgestemd met de andere huurders en met de verhuurder, dat zijn geen zaken die je alleen kunt regelen. Je merkt wel steeds meer dat medewerker naar het werk willen komen, elkaar willen ontmoeten. Dat stellen we nu nog uit tot in ieder geval 1 september. Tegelijk merken we dat veel medewerkers angst hebben voor het ov. Daarom zijn we van plan om de start- en eindtijden van vergaderingen aan te passen, zodat iedereen buiten de spitsen kan reizen. En we overwegen om mondkapjes beschikbaar te stellen. Alles staat of valt met het in gesprek blijven met medewerkers. Je moet weten wat er leeft. Daar zit soms de belemmering. Technologisch is alles mogelijk. We zijn nu aan het toetsen of er een goede app is waarmee je de werkplekken kan reserveren en een sensor die actueel aangeeft of een werkplek bezet is. Hopelijk weten we de komende week meer daarover. Tegelijk moeten we ook naar de beschikbare vierkante meters kijken. Als je de goede voorzorgmaatregelen neemt, daalt de capaciteit in en kantoor tot 40 a 50%. Dat is erg inefficiënt.”

*Vraag: Op facilitair gebied kan je veel doen, maar hoe zit het met de bedrijfscultuur?*

Dat is een grote uitdaging. Het antwoord is in eerste instantie toch vooral in gesprek blijven van hoog tot laag. Weten wat er speelt. Er wordt veel bedacht door de teams zelf en als het werkt zoals een digitale borrel dan wordt het breder ingezet.

*Vraag: Welke crisismaatregelen houden jullie erin?*

We bieden in plaats van werkplekken straks ontmoetings- en vergaderplekken aan. Of daar gezien de beschikbare ruimte dan ook nog werkplekken bij passen, is de vraag.

#### **Stelling 3: Lessons learned: thuiswerken faciliteren en/of stimuleren?**

Met dank aan Ger Visser, Visser & Visser Accountants die de stelling heeft ingediend.

- Nee hoor, wij gaan gewoon weer terug naar hoe het voorheen was. 1%
- Absoluut, kantoren zijn zo 2019. Op naar de toekomst! 6%
- Medewerkersgebonden werkkostenbudget. Zoiets zou het moeten worden. Klinkt ambtelijk ook heel stoer. 8%  
Reactie Clim Parren: “Faciliteren doen we al, we zetten nu in op stimuleren. De mens is een gewoontedier die graag terug wil naar hoe het was. Dus blijven we stimuleren dat mensen thuis werken en dat geldt ook voor managers.”

*Vraag: Hoe kun je de interne communicatie opschalen?*

Clim Parren: “We hebben een grote infrastructuur wat betreft communicatie. Dat willen we vasthouden. Het is heel belangrijk dat de informatie ook op de werkvloer aankomt. We zijn druk bezig om Agile werken te implementeren en dan ligt er ook veel verantwoording binnen de (zelfsturende) teams. Om goed te communiceren hoef je elkaar overigens ook niet elke dag te zien.”

Arco Vroegindewijj: “Er is momenteel zeker behoefte om meer te communiceren. Veel communicatie vindt plaats via de mail. Niet alleen teksten er worden ook filmpjes gemaakt en gedeeld. Daarnaast worden er op het huisadres attenties gestuurd. We doen er alles aan om de medewerkers betrokken te houden.”

*Vraag: Gaan we na de coronatijd weer allemaal met de auto en hoe voorkom je dat?*

Clim Parren: “Onze ambitie is om 50% van CO2 uitstoot te reduceren. Dat zit voor een deel in het maken van minder vliegvluchten maar natuurlijk ook in het beperken van het autogebruik. Daarnaast wordt fietsen gestimuleerd met een fietsvergoeding en zetten we steeds vaker deelauto's in. Als mensen meer thuiswerken kan je je afvragen of het mobiliteitsbudget nog nodig is. Is flexibilisering van de kosten dan niet beter zodat je het budget ook kan inzetten voor een airco voor degene die het straks te warm hebben thuis om te werken? De reiskostenvergoeding is tot 1 september stopgezet en dat riep wel wat weerstand op. Mensen die thuiswerken maken daar weer andere kosten zoals koffie en elektriciteit, ook daar moet je rekening mee houden.”

### **Elske van de Fliert: een praktisch stappenplan pandemiebestendig mobiliteitsbeleid.**

Dit bestaat uit 5 stappen waarbij bij elke stap een aantal vragen behoren die tot nadenken stemmen. Met de stappen is een flexibel en toekomstbestendig mobiliteitsbeleid op te zetten.

Stap 1: Bepaal waarom u toe bent aan pandemiebestendig mobiliteitsbeleid en wat uw doel hiermee is. Vragen die hierbij horen zijn:

- Wat is de aanleiding?
- Hoe ziet de organisatie er uit als dit beleid er is?
- Waarom willen jullie dit beleid?
- Hoe past het beleid bij de missie, visie, kernwaarden?
- Wat is het te bereiken positieve effect van het beleid?
- Wat zijn de te voorkomen negatieve consequenties van het beleid?
- Wanneer is het beleid effectief?

Stap 2: Maak een inventarisatie van uw huidige beleid.

- Welk beleid heeft aanpassing?
- Met welk beleid hangt dit samen?
- Wat staat er in het huidige beleid dat we moeten/willen behouden?
- Wat staat er in het huidige beleid dat aangepast moet worden?
- Wat staat er in het huidige beleid dat niet relevant is?

Stap 3: Doe een SWOT-analyse (sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen).

- Wat zijn de sterke kanten van dit beleid, wat gaat ons flexibel en toekomstbestendig maken, wat is er al pandemiebestendig aan dit mobiliteitsbeleid?
- Wat zijn de zwakke kanten van dit beleid, wat helpt ons niet bij een plotselinge disruptieve gebeurtenis, wat maakt ons star en geeft ons geen mogelijkheid om in de toekomst te kijken?
- Welke mogelijkheden heeft de markt om ons beleid te flexibiliseren, wat doen anderen om toekomstbestendig te zijn?
- Welke disruptieve gebeurtenissen kunnen we verzinnen?

Stap 4: Maak de keuze tussen structureel beleid en/of een crisisplan.

- Maken we structureel nieuw beleid? Al dan niet deels? U ziet zoveel voordelen van een nieuw beleid, dat dit niet tijdelijk, maar permanent de gang van zaken zou moeten zijn.
- Stellen we een crisisplan op? Voor bepaalde uitzonderlijke situaties wilt u snel kunnen schakelen en precies weten wat u te doen staat, maar dit is niet een nieuwe manier van werken.
- Maak deze afweging per disruptieve gebeurtenis.

Stap 5: Stel uw nieuwe beleid en/of crisisplan samen.

- Bepaal uit de analyse (stap 2 en 3): hoe zorgen we ervoor dat we het gewenste positieve effect bereiken?
- Bepaal uit de analyse (stap 2 en 3): hoe zorgen we ervoor dat we negatieve consequenties voorkomen?
- Maak deze afweging per disruptieve gebeurtenis.

Ook al heeft u al die stappen doorlopen dan nog heeft uw bedrijf soms iets extra's nodig. En de uitkomsten gelden natuurlijk niet voor altijd. Wat dan? "Uithuilen" en opnieuw beginnen!

- Jaarlijks beoordeelt u of het beleid aanpassing heeft
- Jaarlijks beoordeelt u of er nieuwe disruptieve gebeurtenissen bedacht kunnen worden
- U houdt ontwikkelingen bij andere bedrijven in de gaten
- U houdt ontwikkelingen in de markt in de gaten.