

VAN LINKS NAAR RECHTS Deirdre Oosterhoff, Eelco Voogd, Rony Zwaan, Bart in 't Velt,
Maaike van Gerven, Wim Kooyman, Jan-Willem de Wit, Geert Bosgra.

*Gemeente Hilversum belicht
nieuw strategisch huisvestingsbeleid*

TRANSFORMATIE NAAR TOEKOMSTBESTENDIGE WERKOMGEVING

De City Table stond dit keer in het teken van het kersverse huisvestingsbeleid van gemeente Hilversum, dat ambtelijk fuseert met gemeente Wijdmeren. Experts uit het vakgebied togen af naar de gemeente om kennis uit te wisselen over toekomstbestendige werkomgevingen in combikantoren en fusies van gemeenten.

TEKST Marvin van Kempen
BEELD Patrick Post

Experts werden welkom geheten door gastheer Jan Willem de Wit, die met vol enthousiasme vertelde over het nieuwe strategische huisvestingsbeleid. Hij blikt terug naar vóór corona: "Toen haalden we de opdracht op bij het college van burgemeesters en wethouders om met de strategische huisvestingsvisie aan de slag te gaan. Eerst stond de ontwikkeling van een visie op de huisvesting op de rol, daarna kregen een beperkt aantal reële scenario's een uitwerking." De Wit laat een slide zien met daarop verschillende mogelijkheden voor het vastgoed, waaronder het behouden van bestaande gebouwen met benodigde aanpassingen, het optimaliseren van huidige gebouwen en het realiseren van nieuwbouw in één van de grote ontwikkelingsgebieden van Hilversum. "Daarnaast waren er nog twee scenario's die later afvielen, namelijk alles onder één dak nieuwbouw en alles onder één dak bestaande bouw."

AANSLUITEN OP HYBRIDE WERKEN

De uitgangssituatie voor gemeente Hilversum was het bezit van vijf gebouwen van 20.000 vierkante meter bruto vloeroppervlak, voor zo'n 698 fte. "We lopen tegen de bekende problemen aan van oudere huisvesting", geeft De Wit aan. "Het hybride werken sluit onvoldoende aan op de huidige manier van werken na Corona. Denk aan onlogische ordening en functieverdeling, maar ook aan verouderde installaties." Een bijkomende factor is de fusie tussen Wijdmeren en Hilversum. "Ambtelijk in 2026 en bestuurlijk in 2027", verduidelijkt De Wit hierover. "Daar maken we nu een plan voor."

Dat gaat om verschillende gebouwen, waaronder stadskantoor, sociaal plein, gemeentewerf en raadhuis. De exploitatie werd doorgerkend, waarbij ook Total Cost of Ownership werd meegenomen. De Wit voegt toe: "Ook hielden we interviews met stakeholders als collegeleden en managers en een klankbordgroep van medewerkers om behoeften te inventariseren. We hebben nu veel standaard werkplekken en minder vergaderplekken. Hierdoor kunnen medewerkers zich niet afzonderen, bijvoorbeeld als ze digitale afspraken hebben of concentratiewerk uitvoeren." Een nieuw werkplekconcept speelt in op die behoeften.

DE BASIS VASTSTELLEN

Een onderzoek over activiteiten van medewerkers moet antwoord geven op verschillende prangende vragen. Zo wordt duidelijk hoeveel dagen medewerkers naar kantoor komen. "Maar ook", vertelt De Wit, "vragen we uit hoe ze nú hun werk doen en hoe ze dat willen veranderen." Hierop geeft Geert Bosgra van gemeente Groningen de tip om uit te vragen van welke afdeling de antwoorden komen, omdat de inrichting van het kantoor per afdeling nogal kan verschillen. Daar is rekening mee gehouden, geeft De Wit aan. En hij vervolgt: "Voor 1150 medewerkers hebben we straks 690 Arbo werkplekken, 150 aanlandplekken, 65 video-bel en concentratiewerkplekken. Ook zijn er 25 samenwerkplekken en 60 kleine, middelgrote en grote vergaderzalen."

Die basis staat. Vervolgens is het de vraag hoe dit er functioneel uitziet. De Wit: "Een actualiteit is dat we een projectmanager huisvesting hebben aangenomen. Voor deze professional ligt er de opgave om het werkplekconcept functioneel te maken." Op de vooravond van het praktisch maken van het concept vormt de City Table voor gemeente Hilversum dan ook een treffend moment om kennis te delen. De Wit: "Daarom ben ik benieuwd naar ervaringen in de praktijk met activiteit gerelateerd werken, maar ook naar jullie werkplekconcepten. Wat werkt goed en waar moeten we niet aan beginnen?"

NAAR EEN DOELMATIG KANTOOR

Die vragen hoeft De Wit geen twee keer te stellen. De experts aan tafel popelen om van zich te laten horen. Bosgra trapt af en deelt inzichten over de doelmatigheid van het kantoor. Want heeft de flexfactor nog wel een waarde, als medewerkers gemiddeld twee dagen thuiswerken? "Onze gemeente stuurt actief op bezettingsgraad, onder andere om in te spelen op de hybride realiteit." Daarop reageert Bart in 't Velt van gemeente Utrecht: "Wij onderzochten wat de effecten zijn, als je alle activiteiten die je thuis goed kunt uitvoeren, weghaalt van kantoor. De papieren werkelijkheid van de flexfactor is altijd gekoppeld aan een bureau." Er liggen dan ook kansen rondom het analyseren naar werk dat medewerkers beter thuis kunnen doen, in plaats van op kantoor. Daarnaast is het aan de huisvestingsmanager om aan de afdelingen te overtuigen dat medewerkers eigenlijk grotere variaties aan passende werkplekken krijgen



Fotocredits, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, CC

DIT WIST JE NOG NIET OVER HET RAADHUIS VAN HILVERSUM

- Onder het Raadhuis bevindt zich een bunker die tijdens de Tweede Wereldoorlog werd gebruikt;
- Het Raadhuis werd eerder gebruikt als filmset, zoals voor *Het Diner uit 2013*;
- Dudok maakte in totaal 75 ontwerpen voor Hilversum, het ontwerp voor het Raadhuis kwam tot wasdom;
- Het carillon van de klokkentoren is ontworpen om live op de radio te worden uitgezonden.

VIER IMPACTPUNTEN VAN HET ADKAR-MODEL BIJ VERANDERMAGEMENT

- 1 DUIDELIJKE STRUCTUUR:** Het biedt een eenvoudig en gebruiksvriendelijk raamwerk voor het begeleiden van veranderingen.
- 2 FOCUS OP INDIVIDUEN:** Door zich te richten op de individuele behoeften en barrières, helpt het model om veranderingen effectiever door te voeren.
- 3 MEETBARE RESULTATEN:** Het stelt duidelijke doelen en meetbare resultaten voor change management activiteiten.
- 4 GEMEENSCHAPPELIJKE TAAL:** Het biedt een gemeenschappelijke taal voor medewerkers, managers en leidinggevenden om verandering te beschrijven en te bespreken

op kantoor dan ze voorheen dachten. Dan zegt een cijfer zoals de flexfactor niet alles. Maar dan moet data hierover volgens Eelco Voogd van Reworc wel dynamisch bijgehouden worden. "En gemeten. Niet alleen de bezetting, maar ook de activiteitenpatronen."

Ook bij gemeente Amsterdam wordt er gewerkt aan een nieuw huisvestingsconcept, waarover Rony Zwaan vertelt: "We werken in Amsterdam hybride, maar zien dat de werkomgeving nog niet volledig ondersteunt in deze manier van werken. We hebben al stappen gezet, zoals het plaatsen van beeldplekken en het inrichten van hybride vergaderruimtes. Met de uitrol van het nieuwe huisvestingsconcept kunnen we nog beter inspe-

len op het creëren van een passende werkomgeving." Zwaan licht toe dat er nog kansen zijn in het beter benutten van beschikbare vergaderruimtes: "Als er meer ruimtes door iedereen geboekt en gebruikt kunnen worden, sluit dat beter aan op het zoveel mogelijk benutten."

MAATWERK

Om de pilots te laten slagen en in breder perspectief het strategisch werkplekconcept, is een gezamenlijk gedragen proces onontbeerlijk. Dat horen de andere deelnemers van gemeente Groningen. Deirdre Oosterhoff licht toe: "We vertegenwoordigen de collega's in dit werkplekconcept, halen informatie op en bevragen ze. "Eén van de pijlers is dat we ons richten op een levendige bezetting van het kantoor; hierbij past een gemiddeld bezettingspercentage van rond de 60 - 65%. "We voeren regelmatig metingen uit in onze grote locaties. Deze metingen laten een gemiddelde bezetting zien van 35 tot 40 procent met piekmomenten van meer dan 80%", gaat Oosterhoff



Bart in 't Velt



Geert Bosgra



Rony Zwaan



verder. En collega Bosgra vult aan: "Om een levendige kantooromgeving te realiseren zijn we gestart met een onderzoek bij twee directies. Dat doen we omdat de bouwstenen voor bijvoorbeeld een directie die zich bezighoudt met het schoonhouden van de stad weer heel anders zijn dan voor bijvoorbeeld een directie die zich met concernontwikkelingen bezighoudt. Het is belangrijk om goed te beseffen dat het om maatwerk gaat. Ook is het van groot belang middels werkafspraken de pieken in locaties af te vlakken."

Door de dynamiek en groei van organisaties veranderen die blokken voortdurend. Dat stipt In 't Velt aan: "De organisatie verandert en zo ook het werk. Bijvoorbeeld op het moment dat ambtenaren de wijk ingaan of het werk op een andere inhoudelijke manier verandert. Houd er dus rekening mee dat de bouwstenen die je nu bedenkt, waarschijnlijk niet voldoen in de toekomst. Zorg voor flexibiliteit." Zwaan stelt vervolgens een verdiepende vraag over het maatwerk waarover Bosgra en Oosterhoff spraken. "Dachten de directies mee over

hoe zij de inrichting voor zich zien en zien jullie dat de metingen aansluiten op de behoeften die zij aangaan?" Bosgra verduidelijkt dat de gemeente in het proces van vormgeving zit: "We werken nog vlekgericht en gaan meer naar werken in oriëntatiegebieden. Van medewerkers wilden we weten wat ze op kantoor doen en nodig hebben. Zijn ze op zoek naar stilte of ben je veel aan het bellen, of met Teams-gesprekken bezig."

GELEERDE LESSEN

Door dit te matchen en behoeften te vertalen naar een werksoort, komt gemeente Groningen uit op werkplektypes. Bij dat proces ondersteunt een externe partij, geeft Bosgra aan. "Ook evalueren we de twee pilots." Bij het horen van het woord 'evaluatie' denkt In 't Velt aan de vraag van De Wit om verbeterpunten te benoemen aan de hand van geleerde lessen. "Achteraf was het horizontaal inrichten niet toekomstgericht genoeg. Destijds was het een beslissing op basis van de traditionele manier van werken. Nu zitten we in een situatie dat we misschien op vrijdag dicht moeten. Een verticaal in-

gerichte werkomgeving kan dan beter groei en krimp opvangen. Een verticale inrichting betekent dat we data van verschillende afdelingen onderdelen mixen. De verstaalslag van informatie: van activiteit naar type werkplekken die je ophaalt is cruciaal, maar denk ook goed na over de toekomst." Daar sluit Voogd zich bij aan: "Het is uitdagend om iets te ontwerpen dat je pas later nodig hebt. Data is hierbij altijd een fundament, dus zet daarop in. Stel bijvoorbeeld de vraag welke vijf activiteiten een medewerker het meest uitvoert en hoeveel uur deze persoon eraan spendeert. Vervolgens ga je in op hoe complex die activiteit is en welke samenwerking je erin zoekt. Soms kun je een activiteit niet meer loshalen van ruimtetypen."

Niet alleen gemeente Groningen, Hilversum, Utrecht en Amsterdam zitten in het proces van conceptontwikkeling: op deze lijst staat ook gemeente Helmond. Maaike van Gerven vertelt over het programma voor het werkplekconcept: "We startten in 2018 met visievorming en hieruit ontstonden verschillende uitgangspunten, waaronder het teruggaan van 20.000 naar 12.000 vierkante meter voor het *Huis voor de Stad*." Van Gerven deelt vervolgens details over de verdeling van type werkplekken: "Met een flexfactor van 0,7 houden we 60 procent bureauwerkplekken en 40 procent communicatiewerkplekken aan. We noemen de thuishonken fluïde, die gedijen met de traditionele kamelenbulten in de week. Zonder algemene zone, maar meer overlappend in elkaar en georiënteerd op afdeling."

HET BELANG VAN VERANDERMANAGEMENT

Om het werkplekconcept te laten slagen is draagvlak en verandermanagement essentieel. Van Gerven kent het belang hiervan op haar duim. "Vaak zien afdelingen niet meteen hoe het anders kan en missen ze het vermogen om te veranderen. Hebben afdelingen wel het verandervermogen over hoe het anders en beter kan?" De begeleiding hiervan kan op verschillende manieren, maar Van Gerven illustreert hoe dit met ambassadeurs goed werkt: "Zij nemen collega's mee in de veranderingen. We ontwierpen hier video's over, schreven een handboek voor hybride werken en maakten een praatplaat. Als het concept is toegepast ontstaan pijnpunten. Dan is het belangrijk om het gesprek opnieuw te voeren. Het ADKAR-model [zie kader, red.] geeft een raamwerk voor het begeleiden van veranderingen en stelt doelen voor changemanagement-activiteiten. En misschien nog wel het belangrijkste, het creëert een gemeenschappelijke taal voor medewerkers en managers om verandering te bespreken."

VAN REACTIEF NAAR REGIE

Blijvend bij het onderwerp verandermanagement, ziet Zwaan ook in Amsterdam dat ambassadeurs helpen draagvlak te creëren: "Ambassadeurs vanuit directies helpen bij het overbrengen van het doel van het concept en geven input voor het Programma van Eisen (PvE)". Op die manier wordt ervoor gezorgd dat wat er bedacht wordt, ook goed aansluit op behoeften van de medewerkers. Om een antwoord te geven op veranderingen in de werkomgevingen de komende jaren, geeft De Wit aan dat de definitie van een doelmatig en le-

vendig kantoor in beweging is. "Flexibiliteit om in te spelen op deze nieuwe situaties is een belangrijke voorwaarde. Verder is diversiteit in de werkplekken belangrijk, zodat dit beter aansluit op het werk van collega's en de behoeften die je hebben."

In 't Velt sluit aan: "De doorlooptijden van concepten die je nu bedenkt, worden steeds korter. Door te meten en met data te werken ga je op andere manieren je ruimtes en (werk)plekken gebruiken. Zo is de beleving van mensen wellicht dat het kantoor altijd vol is, maar na metingen blijkt dat er veel leegstand is." Voogd besluit: "De kracht van meten en data uit systemen halen, wordt onderschat. Tegelijkertijd zitten we in een snel veranderende markt en omgeving. Dus moeten we ervoor zorgen dat we snellere cycli maken, zodat we er beter op nieuwe behoeften in kunnen springen."

IN BEELD: RAADHUIS VAN HILVERSUM

Deelnemers van de City Table kregen een rondleiding door het Raadhuis, een indrukwekkend gebouw dat werd ontworpen door Willem Marinus Dudok, die internationaal faam geniet als architect. De tocht begon met een blik op het exterieur, opgetrokken uit gele bakstenen en 'op smaak gebracht' door Dudok: hij liet de stenen in kettingverband plaatsen, met een verdieping in de voegen.

Wat meteen opvalt is het contrast tussen de kubistische vormgeving aan de buitenkant en het lichte en ruime interieur aan de binnenkant. Alle deelnemers lijken het eens te zijn: de esthetiek van het Raadhuis sluit goed aan op de villawijk waarin het zich bevindt, op steenworp afstand van het centrum.

Als de deelnemers weer naar binnen gaan, vallen de ogen op onder andere de prachtige raadzaal. Dan komt het onderwerp restauratie naar voren: tussen 1989 en 1995 onderging het raadhuis een restauratie, waarbij zowel de buitenkant als het interieur in oorspronkelijke staat zijn hersteld. Destijds kostte dit 32 miljoen gulden. De hoge kwaliteit van de restauratie werd bekroond met de Europa Nostra Award.



Fotocredits, Henk Ravenhorst, CC



Fotocredits, Henk Ravenhorst, CC