

Een nieuw concept waar meer bij komt kijken

# ECHTE VERANDERING BEGINT BIJ GEDRAG

Gemeente Den Haag voerde het nieuwe programma 'Werken en Ontmoeten' in. Het doel: de werkomgeving beter laten aansluiten bij de ambities van de gemeente. Flexibiliteit, toekomstbestendigheid en bovenal gericht op verbinding met een (dienstoverstijgende) samenwerking zijn bij deze ambitie sleutelwoorden. De uitvoering van het programma wordt onder andere ondersteund door YNNO en Maasdam. Wat zijn de eerste bevindingen? En wat is nou echt de kern?

Deze vragen kwamen aan de orde tijdens het City Table XL-event dat door de gemeente Den Haag en Smart WorkPlace werd georganiseerd. Het middagprogramma begon met presentaties van Basten Kolthof en Frederik van Steenberg.

"Werken en ontmoeten is een term die rondzoemt en waar we van alles mee willen," trapt Basten Kolthof, programmamanager bij Gemeente Den Haag, af. "We zitten nu in een gebouw dat in de jaren 90 is opgeleverd. Het toont de echte karakteristieken van die tijd, maar voldoet daarmee totaal niet aan de verwachtingen van tegenwoordig."

"De vraag is: hoe werken we en ontmoeten we elkaar nou écht? We moeten leren functioneren in een veranderende omgeving. Dat illustreren twee gebouwen die onder ons vallen, de Spui en de Leyweg. Allebei hadden ze vernieuwing nodig, die moet leiden tot het treffen van je collega's."

"Door de verbouwing die heeft plaatsgevonden, zitten we nu in een lerend veranderproces," gaat Kolthof verder. "Toen mensen ontmoeten elkaar nu meer op



**Basten Kolthof:**  
**Leiderschap en medewerkerschap is écht noodzakelijk**

TEKST Rianne Platje  
BEELD Patrick Post

kantoor, maar daar komt ook meer reuring bij kijken die mensen eerst niet ervaren. Zo ervaren mensen meer drukte. Daarnaast hebben we een gebrek aan concentratieplekken. De verbouwing zorgde ervoor dat we beperkte capaciteit hebben van overlegruimtes. Daarbij komt kijken dat het soms onduidelijk is waar bepaalde ruimtes voor bedoeld zijn. Plekken vertellen namelijk niet automatisch het verhaal. Leiderschap maakt hier het verschil," benadrukt Kolthof.

"Het inzetten op fysieke verandering zorgde voor beweging in de organisatie. Daarin zijn we voorbijgegaan aan de behoefte van de medewerkers. Knelpunten waar we bijvoorbeeld tegenaan lopen zijn: krapte en drukbeleving, keuzes pakken anders uit dan beoogd en andere zaken zoals ruimtereservering, lockerbeleid en bewegwijzering. Uiteindelijk leren we door te doen en zetten we in op verandermanagement. Daarnaast evalueren we het programma en willen we zorgen dat eind 2026 alles in de lijn hebben gebracht."

#### VAN TOEGEVOEGDE WAARDE

Om het programma te ondersteunen, werd Frederik van Steenberg van YNNO, gespecialiseerd in nieuwe manieren van werken, erbij betrokken. In 2023 begon hij als programmamanager van Gemeente Den Haag. "Toen ik werd gevraagd voor dit project ging ik naar de locatie op de Spui en keek ik ernaar, als door



#### DE DEELNEMERS:

*Anouk den Herder, Verandermanager Gemeente Den Haag*  
*Basten Kolthof, Programmamanager Gemeente Den Haag*  
*Charlotte van Hesse, Manager projecten Gemeente Den Haag*  
*Paulien Leenders, Strategisch adviseur Gemeente Den Haag*  
*Geert Bosgra, Senior Adviseur Huisvesting Gemeente Groningen*  
*Frederik van Steenberg, gespecialiseerd in nieuwe manieren van werken bij YNNO*  
*Thomas Blom, Clustermanager mens & organisatie bij Gemeente Utrecht*  
*Roy Pype, Architect Proof of the sum*

de ogen van een buitenstaander. Ik heb van verschillende plekken foto's gemaakt om inzichtelijk te krijgen: hoe werken ze hier eigenlijk? Wat mij meteen opviel is dat mensen op verschillende plekken in overleg zaten, er zat geen logica in. Door de observaties kwam onze rol, namens YNNO, ook beter naar voren."

"We brachten de werkstijlen in kaart en pasten een analyse toe. Daar maakten we ontwerpen voor en hierdoor ontstond een nieuwe werkplekmix. En daar wil ik nog aan toevoegen, laten we alsjeblieft direct stoppen met het gebruiken van de werkplekfactor, want dat is echt complete

onzin. Dat suggereert namelijk schaarste die er niet is. We moeten kijken naar gedrag en mindset. Ga het meer integraal bekijken," sluit Van Steenberg af voordat het rondetafelgesprek begint.

#### EEN SUCCESVOL VERANDERPROJECT

Moderator Wim Kooyman, tevens directeur Smart WorkPlace, trapt het gesprek met de vraag: Hoe kunnen veranderprojecten succesvol worden? Waarop Kolthof glimlacht: "De vraag is: waar begin je? Ik geloof namelijk niet dat je een cultuur bewust kunt veranderen. Bij het nieuwe werkplekconcept Werken en Ontmoeten draaien wij aan veel knoppen, op een gegeven moment veranderen wij een cultuur. Daarbij is het echt belangrijk dat je bewust bent van wat je aan het doen bent. Je moet daarin met alle lagen samenwerken."

Geert Bosgra van Gemeente Groningen gaat verder: "De behoefte is de basis. Deze vragen we uit bij onze directies en vertalen we vervolgens naar typen en aantallen werkplekken. Om de doelmatigheid en levendigheid te meten sturen we op de bezettingsgraad. De flexfactor gaat overboord; dus volledig eens met Frederik."

"Daarom vinden wij het dus ook zo belangrijk dat de directie je plannen begrijpt en achter je staat," vult Thomas Blom aan van



Frederik van Steenberghe:  
**Laten we alsjeblift direct stoppen met het gebruiken van de werkplekfactor.**

Gemeente Utrecht. "Zonder voorbeeld krijg je de medewerkers ook niet mee, je moet ze ruggensteun geven."

"Daar ben ik het ook volledig mee eens," geeft Anouk den Herder aan, verandermanager bij Gemeente Den Haag. "Directie moet voorbeeldgedrag laten zien, vooral omdat er vaak ook ongemak bij komt kijken. Sommige directies hebben daarbij meer begeleiding nodig. Je bent namelijk gewend om op een bepaalde manier te werken, het doet iets met mensen als je daar aanpassingen doorvoert. Je hebt daarbij écht een draagvlak nodig van je medewerkers. Zorg er dus ook voor dat ze mee mogen denken," benadrukt Den Herder. "Je hebt een duidelijke visie nodig en daarin moet iedereen zorgvuldig meegenomen worden. Ik ben het eens met Basten, door een duidelijke visie kan je ook bepalen aan welke knoppen je wel en niet kan draaien."

"Je werkt vaak met veel mensen aan een project, dus voorbeeldgedrag van de directie doet ook iets met de

motivatie van je projectorganisatie," vult Charlotte Van Hesse, manager projecten van Gemeente Den Haag, aan.

**INTEGRALE AANPAK**

Wanneer het publiek de kans krijgt om vragen te stellen aan de experts, staat vooral de flexfactor centraal. "Waarom moeten we daarvanaf? En waar moeten we dan wél naar kijken?"

"Mensen ervaren schaarste op de werkvloer en dat heeft alles te maken met gedrag en mindset," geeft Van Steenberghe aan. "Je moet het werk van mensen centraal stellen en daar hoort vervolgens een concept bij. Te strak hanteren van de werkplekfactor suggereert een schaarste die er helemaal niet is. In perceptie is het niet onterecht, maar je moet het begeleiden en integraal bekijken en aanpakken."

Een andere vraag uit het publiek: "Hoe borgen jullie dat mensen graag bij hun team willen blijven zitten zonder dat er door de verandering daar aanpassingen in gedaan moeten worden?"



Anouk den Herder:  
**De verantwoordelijkheid moet bij de organisatie liggen en het oog moet zijn op de visie.**



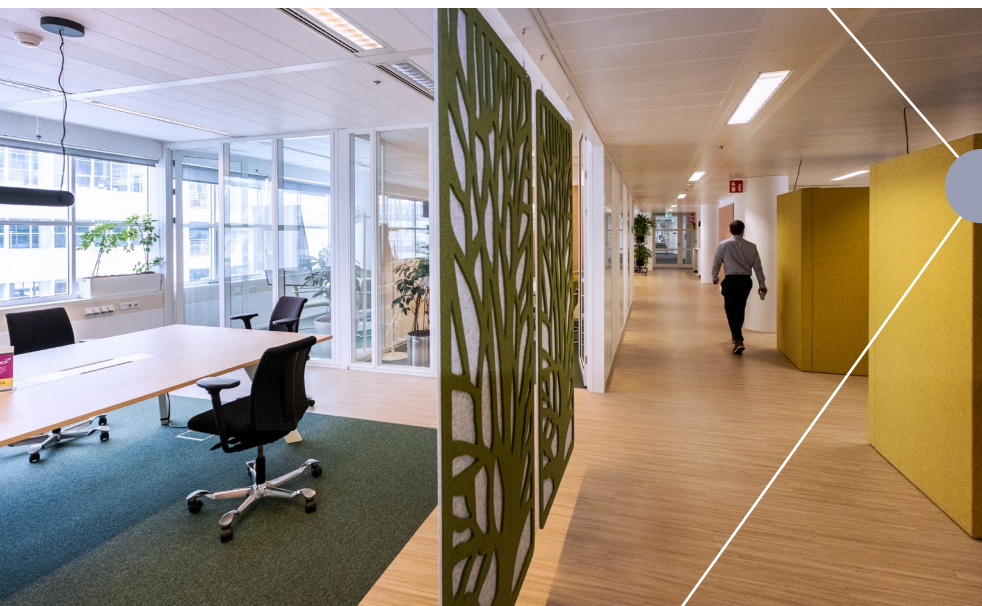
Geert Bosgra:  
**De behoefte is de basis en we sturen op bezetting.**

Den Herder reageert: "We willen zorgen voor een thuishaven. Doordat we gesprekken zijn gaan voeren zie je dat bij mensen een zaadje is gepland. We merken dat er veel angst was, omdat flexibel werken bijna als een doel op zich wordt gepresenteerd: mag je nog wel samen zitten? En dat is een gevoel dat er helemaal niet hoort te zijn, belangrijk is om daar met het MT in gesprek mee te gaan, om het goed aan te pakken en vooral goed over te brengen. Ook zodat mensen die die druk ervaren, dat doet mij ook denken aan het artikel over drukte op het kantoor van het CFPB die hier heel treffend op aansluit."

**ZORGEN VOOR UNIFORMITEIT**

Den Herder: "Ook data helpt, daardoor kan je soms makkelijker het gesprek aangaan." Roy Pype, architect bij Proof of te sum, haakt hierop in: "Uniformiteit kan soms een probleem zijn, sommige opdrachtgevers





denken namelijk dat de oplevering het eindpunt is. Maar je moet echt naar de data kijken en dit evalueren. Vaak wordt daar veel te weinig tijd voor genomen.”

“Moeten architecten daarin ook opgeleid worden?” vraagt Kooyman met een lach. “Ja absoluut,” laat Pype weten. “Wij proberen zelf namelijk architectuur en omgevingspsychologie te combineren. Wij praten zelf nooit over de stijl of kleur. Je moet een wederzijds doel hebben, die moet voor iedereen duidelijk zijn, dan begrijp je elkaar ook beter.”



**Paulien Leenders:**  
**We moeten het concept tijd geven om te landen.**

“Bij veel gelanceerde concepten is de werkplekmix wel een beetje hetzelfde,” gaat Van Steenberghe verder, “maar om dat in een concept te maken, wat daadwerkelijk werkt en daarmee draagvlak creëert, heb je een interieurarchitect nodig om het gebouw goed in de smiezen te krijgen.”

#### EFFECTIEVE WERKAFSPRAKEN

“En is de facilitaire organisatie klaar voor verandering in de werkomgeving?” vraagt Kooyman de experts van de City Table XL. “Ik ben van mening dat je het gewoon moet gaan doen, want als je wacht totdat de organisatie op orde is dan kan je heel lang wachten,” lacht Van Hesse. “Je moet ergens beginnen, maar daarbij wel zorgen voor een bepaalde professionaliteit.”

“Dat is hem, je bent nooit klaar,” vult Bosgra aan.



**Thomas Blom:**  
**Zonder voorbeeld krijg je de medewerkers niet mee, je moet ze ruggensteun geven.**

Den Helder gaat verder: “Nog een heel groot deel van je dienstverlening bevatten vragen van je medewerkers die je wilt beantwoorden. Je kan je basisprocessen goed hebben ingericht, maar er komt conceptmatig een nieuwe laag op en daar moet je naar handelen en je medewerkers in meenemen.”

Daarop volgt een publieksvraag: “Je krijgt veel meer geïntegreerde afdelingen. Afdelingen worden tot het bot toe efficiënt gemaakt. Blijf je dan op die manier niet met een conflict zitten, als verandering niet goed landt?” “De facilitaire huisvesting organisaties waren niet klaar voor verandering, daar moest op gestuurd worden,” reageert Blom. “Waar het mij meer om gaat is hoe het verder wordt meegenomen. Er is bijvoorbeeld geen loket, dus moet het nu vanuit het programma opgelost worden.”

Van Hesse vult aan: “Vroeger werden vragen zoals het eruit halen van een muur bij de locatiebeheerder neergelegd. Nu is er een bepaalde beleving die invloed heeft op het gedrag en de werkplekmix van de organisatie.” Paulien Leenders, strategisch adviseur bij Gemeente Den Haag: “Daarvoor moet je mensen in zetten om vervolgens daarmee in gesprek te gaan.”

“We moeten daar wel echt scherp op zijn, want de gebouwbeheerder denkt ook: doe eens normaal,” reageert Pype. Den Helder: “De verantwoordelijkheid moet bij de organisatie liggen en het oog moet gericht zijn op de visie.”

#### DE UITWERKING

“Vaak zien we dat het concept, zoals bedacht vanuit het programma, in het begin goed werkt. Daarna zwakt het vaak af en wordt het niet meer onderhouden,” geeft Pype aan. Blom reageert: “Wij zien dit wisselend. Wij pakken het namelijk per verdieping en onderdelen aan. De ene afdeling gaat er met veel energie en motivatie verder mee en de andere afdeling verzwakt. “Hoe komt die vraag dan terug?” vraagt Van Steenberghe zich af. “Het helpt bij ons dat wij een gecentraliseerd budget hebben, daardoor is er een andere dynamiek,” geeft Blom aan.

“We hebben meer tijd nodig om aan het programma te werken en het concept de tijd te geven om te landen,” reageert Leenders vanuit Gemeente Den Haag. “En daarnaast helpt het als directie achter je staat.”



**Charlotte van Hesse:**  
**Wachten totdat de organisatie op orde is, dan kan je heel lang wachten.**



**Roy Pype:**  
**Sommige opdrachtgevers denken dat het bij de oplevering klaar is.**

Bosgra vult aan: “Geleidelijkheid is hier wel van toepassing. Als het spannend wordt belopen we namelijk het geleidelijke pad.”

Tot slot is het publiek nog één keer aan de beurt om vragen te stellen aan de experts. Gemeente Haarlemmermeer reageert vanuit het publiek: “Nu begin ik toch weer over die werkplekfactor, waarom zou je die loslaten? Je moet toch ergens houvast hebben?”

“Natuurlijk moet je dat, je moet kijken naar mobiliteit. Je hebt verschillende basiswerkplekken volgens de Arbo, maar voor wie is zo’n basiswerkplek relevant? Je moet een verhaal maken, wat zijn passende werkplektypes bij mensen. Dus veel meer verdiepend en integraal,” geeft Van Steenberghe aan.

Leenders reageert: “Dan moeten mensen dat wel meenemen en dat soort werkplekken gaan gebruiken.” Van Steenberghe sluit mondig af: “Dat ligt nog steeds aan het gedrag van mensen en hun mindset.”