

Experts delen kennis over duurzaam werkgeverschap

# HEEFT IEDER KANTOOR EEN HOTDOGHOUSE NODIG?

TEKST Marvin van Kempen

BEELD Lieke Kooyman

Organisaties huisvesten soms wel vijf generaties op hun kantoor, elk met andere behoeften en verwachtingen. Het inspelen op beleving, de daaraan gekoppelde faciliteiten en het onderscheidende vermogen van organisaties, waren gespreksonderwerpen bij de Round Table Duurzaam Werkgeverschap. Gastheer PD Group liet, in samenwerking met gemeente Amstelveen, experts de hersenen kraken over de vraag: "Hoe win jij de war for talent?"

Aangemeerd bij het gemoderniseerde kantoor van gemeente Amstelveen, werden deelnemers welkom geheten door moderator Wim Kooyman, directeur van Smart WorkPlace. Alweer vijf jaar geleden startte de gemeente samen met PD Group de herontwikkeling van het raadshuis, om er een duurzame ontmoetingsplek van te maken. Een presentatie van Hans Schekermans, projectdirecteur bij gemeente Amstelveen, gaf een kijkje in de keuken van de verbouwing én speelde in op de eerste vraag van het rondetafelgesprek: hoe onderscheid jij je als werkgever?

## DE DEELNEMERS AAN DE ROUND TABLE:

*Hans Schekermans*, projectdirecteur bij gemeente Amstelveen

*René Keijzer*, hoofd facilitair management bij DCMR Milieudienst Rijnmond

*Loumillia Kok-Oomen*, partner bij Significant

*Eric Hooghuis*, productmanager hybride werken bij Belastingdienst

*Ellis ten Dam*, commercial director buildings bij Royal HaskoningDHV

*Sofie Verstand*, HR business partner bij gemeente Haarlem

*Lorraine de Kroon*, accountmanager bij PD Group

*Sanne Habets-van Meegdenburg*, afdelingsmanager facilitair en organisatie a.i. bij VGZ

*Wim Kooyman*, moderator van de Round Table en directeur bij Smart WorkPlace

*Willem van der Kolk*, manager huisvesting bij gemeente Amsterdam



**Sofie Verstand:**  
**Vertrouwen en waardering is erg belangrijk voor medewerkers.**

"We wilden belevingen toevoegen", trapt Schekermans af. "Het oude raadshuis uit 1980 herken je eigenlijk niet meer terug. Duizend medewerkers hadden een eigen werkplek en wij hadden geen inzicht in hoe het raadshuis werd gebruikt." Een video laat de transformatie zien en toont hoe het gebouw eerst bestond uit een grijs gangenstelsel met standaard plekken voor koffie- en kopiemachines. "Functioneel", oordeelt Schekermans, "maar niet transparant. Dat wilden we aanpakken met belevingen, want de mens is een nieuwsgierig dier. Daarom wilden we op iedere etage diverse onderdelen van het kantoor

spannend maken. Dat is gelukt. Medewerkers ontmoeten elkaar op plekken die net even anders zijn, zoals een bibliotheek, luchtvaartlounge en zelfs een Japans theehuis. Zo stimuleren we samenkomst en co-creatie."

## INSPLENEN OP GENERATIEVERSCHILLEN

Om op laatstgenoemde in te spelen is er een flinke variatie in koffietuinen bij gemeente Amstelveen. "Hiermee spelen we in op die nieuwsgierigheid, waarbij we ons moeten beseffen dat generaties verschillende belevingspatronen hebben. Wij hebben er vijf in huis, waarvan één is opgevoegd met internet en mobiele telefoon, de ander grootgebracht met AI en werkt in de cloud. Mensen kijken anders naar hun werk en hebben dus andere behoeften." De uitdaging is dan ook om hierop in te spelen met faciliteiten. Schekermans geeft een aantal voorbeelden: "We ontwikkelden samen met PD Group het Ontmoetingspark van 2.000 vierkante meter en dat is een enorm succes gebleken. Enerzijds is dit een plek om in te werken, anderzijds een eventlocatie die medewerkers stimuleert om elkaar te ontmoeten, jong en oud. Daarnaast hebben we in ons WorkPlace Management System (TableAir) mogelijkheden opgenomen voor





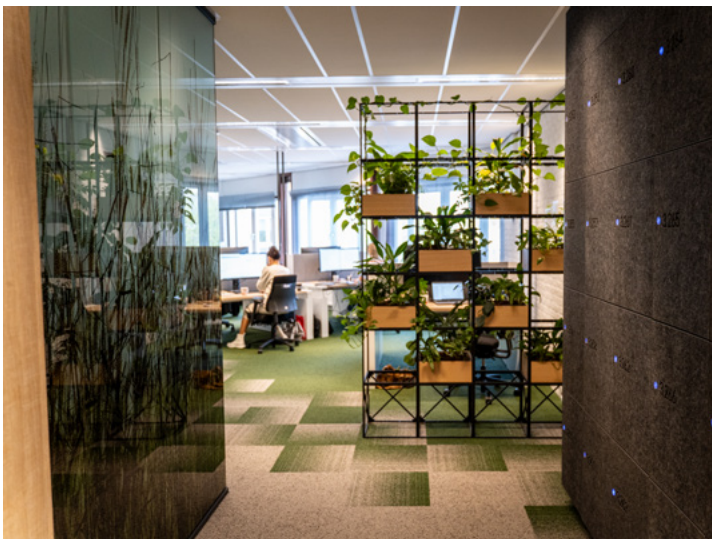
Foto: Han Nooijen



medewerkers om zelf wensen aan te geven over werkplekken, vergader- en focusruimten en lockers. Je kunt ruimtes in dit systeem op verschillende manieren. Dat kan via een app, maar ook met een pas. Een bijkomstigheid is dat we hierdoor inzicht hebben in het gebruik.”



## René Keijzer: Juniors en mediors willen uitgedaagd worden.



De geleerde lessen zijn duidelijk. Schekermans illustreert: “Accepteer de verscheidenheid in mensen. Heb daarnaast aandacht voor generaties, met andere behoeften en benaderingswijzen. Zorg voor vrijheid van keuzes en voeg beleving toe.” Over het onderscheidende vermogen van zijn organisatie om talent aan te trekken én te behouden, de eerste vraagstelling van het rondetafelgesprek, voegt Schekermans toe: “Redenen om voor ons als gemeente te kiezen zijn onder andere het loon, de werk-privé balans en de vrijheid om tussen huiselijke en werkomgevingen te kiezen. Daarnaast is de locatie in een fijne en inspirerende omgeving van belang. We spelen in op de wensen van gebruikers rondom faciliteiten door data uit sensoren te gebruiken. Hierdoor ontdekten we waar mensen ontmoeten en vergaderen en hoe we ruimtes efficiënt kunnen inzetten. Dat maakt het eenvoudiger om plekken aan te bieden die aansluiten op de behoeften van een diversiteit aan medewerkers.”



Foto: Han Nooijen



Ook al lijkt het gemeente Amstelveen goed te lukken om alle generaties aan zich te binden, verandert vooral Generatie Z snel van baan: gemiddeld iedere twee jaar maken zij een sprong, zo blijkt uit onderzoek. Zijn ze vooral gericht op vrijheid en flexibiliteit om te kiezen waar ze werken, willen ze veel verantwoordelijkheid maar begeleid worden, of stellen ze veel prijs op locatie gebonden faciliteiten?

### OPTELSOM

Of er een doorslaggevende reden is om langdurig verbonden te blijven aan een organisatie, betwijfelt René Keijzer, hoofd facilitair management bij DCMR Milieudienst Rijnmond. In plaats daarvan denkt hij dat een optelsom van verschillende factoren ervoor zorgt dat professionals verbonden blijven aan organisaties: “We zien dat mensen die bij ons komen werken een maatschappelijke gedrevenheid hebben, om een bijdrage te leveren aan een beter milieu. Maar ze vinden het niet alleen belangrijk dat ze op dat vlak impact maken. Vanzelfsprekend moeten daar uitstekende arbeidsvoorwaarden tegenover staan, evenals de mogelijkheid om thuis te werken. Ook willen ze goede apparatuur, zoals een snelle laptop en de nieuwste telefoon. Verder merken we dat vooral junioren en mediors het belangrijk vinden dat zij uitgedaagd willen worden door ook grotere, pittige projecten te mogen beetpakken. Om daarop in te spelen begeleiden we dat proces met senior medewerkers.”



## Ellis ten Dam: Start vanuit organisatie-doelen en behoeften van mensen.



Ook Loudmilla Kok-Oomen, partner bij Significant, bemerkt de waarde van de verbinding tussen verschillende lagen medewerkers: “Daarom zorgen we er bijvoorbeeld voor dat nieuwe medewerkers een mentor en een buddy krijgen. Dat is onder meer van belang om het bedrijf goed te leren kennen, de verbindingen te leggen en ongeschreven regels mee te geven. Het teamverband is voor ons erg belangrijk, want zo werken we ook voor onze opdrachtgevers. We moeten nog wel eens uitleggen dat we met mediors, senioren en junior collega’s een project oppakken.” Die team effort ziet ook Ellis ten Dam, commercial director buildings bij Royal HaskoningDHV, in haar organisatie. Een mentor en buddy faciliteren bij onboarding én daarna. Ten Dam voegt toe dat er tussen medewerkers veel verschil te merken is, in behoeften: “Sommigen komen graag naar kantoor, omdat ze het fijn vinden om face to face inhoudelijk te sparren. Anderen willen dit ook digitaal doen. Zij moeten zelf eigenaarschap nemen op hoe ze effectief zijn en wat zij voor hun team en opdracht belangrijk achten.” Die vrijheid is volgens haar een van de redenen om voor behoud te zorgen. “Schets daarnaast ontwikkelmogelijkheden en maak het rondkijken naar andere rollen en functies bespreekbaar. Wat zijn jouw plannen en wat is belangrijk om je te ontwikkelen? Stop die vragen niet weg, maar ga open met medewerkers in gesprek. En zelfs als je dat doet, merk je een zekere uitstroom. Dat is een *fact of life*.”

### KANTOOR AANTREKKELIJK(ER) MAKEN

Het leerproces tussen jongere en oudere generaties is volgens Eric Hooghuis, productmanager hybride werken, ook zichtbaar bij Belastingdienst. Hij benoemt een valkuil: “Jongere generaties willen ervaren senioren op kantoor ontmoeten om ervan te leren. Maar dat wordt lastig als ze vooral thuiswerken. Mis je als medewerker die verbinding en ben je niet mondig genoeg om daar verandering in te brengen, dan raak je ook de betrokkenheid met je organisatie op den duur kwijt.” Tijd voor maatregelen om



## Hans Schekermans: Zorg voor vrijheid van keuzes en voeg beleving toe.

dat te veranderen en het voor iedereen aantrekkelijk te maken om naar kantoor te komen, zo oordeelt Eric en illustreert dat met een aantal voorbeelden: “De minder populaire woensdag en vrijdag maken we interessanter door middel van lunches, borrels en themamiddagen. Ook merken we dat er verbinding en meer sociale cohesie tussen medewerkers en leidinggevendenden ontstaan, doordat we met elkaar nieuwe ideeën en innovaties bespreken. Een aantal daarvan brengen we gezamenlijk verder. Dat zet aan tot gesprekken en motiveert.”

Zo’n innovatietank is, samen met begeleiding van medewerkers, een manier om betrokkenheid te genereren. Daarnaast kan persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld met opleidingen, een bijdrage leveren aan het behoud. Volgens Sofie Verstand, HR business partner bij gemeente Haarlem, zorgt een gebrek aan een loopbaanplan voor meer verloop. “Vertrouwen en waardering is erg belangrijk voor medewerkers. Leidingge-

venden hebben daar een voorbeeldrol te vervullen. Niet alleen om medewerkers te behouden door coaching en het gesprek te voeren over ontwikkelplannen, maar ook om het hybride werken effectief te maken. Het werkt verbindend als management voldoende op kantoor aanwezig is, zodat de jongere generatie gedachten en ideeën kan uitwisselen en inhoudelijk kan overleggen met andere generaties.”

Al een aantal keer komt de rol van leidinggevendenden, om mensen naar kantoor te trekken en verbindingen te maken, terug in het rondetafelgesprek. Schekermans laat weten of dat ook de realiteit is





Loudmilla Kok-Oomen:  
**Het teamverband is voor ons erg belangrijk, want zo werken we ook voor onze opdrachtgevers.**



voor Amstelveen: "We zien dat dit vooral leidinggevend zijn die met persoonlijkheid, kennis en ervaring mensen naar kantoor weten te trekken. Daaruit ontstaan weer meer onderlinge relaties." Willem van der Kolk, manager huisvesting bij gemeente Amsterdam, vertelt over hoe zijn gemeente medewerkers aan zich bindt: "Medewerkers komen hier werken omdat ze van de stad houden en het interessant vinden om ervoor te werken. We richten ons op inclusief en bewust selecteren, met meer nadruk op potentie dan op cv en opleiding. Wij vinden een inzet op junioren en mediors, die je langer aan je organisatie verbindt, een logische stap. En we zijn benieuwd hoe je verbindingen tussen medewerkers tot stand brengt en willen weten hoe je dit met beleving en verleiding aanpakt." Hiernaar is cultuur is volgens Van der Kolk een niet te onderschatten factor om professionals te behouden: "De actualiteit is dat dit bij onze gemeente onder druk staat, onder andere op het vlak van sociale veiligheid. Hier zien we een langduriger traject voor onze voeten liggen en daarbij duurt het even voordat je je doel bereikt. Dat terwijl je idealiter volgend jaar al resultaat wilt zien. Dat is het spanningsveld."

Het moderne kantoor moet ondersteunend zijn om ruimte te geven aan ontmoetingen. Daarnaast moet het meer kunnen, zo geeft Kooyman aan: "Het moet op de juiste manier hybride werken faciliteren, synergie tussen teams bevorderen en zorgen voor werkgelek." Lorraine de Kroon, accountmanager bij PD Group, reflecteert over de inzichten tot dusver, over wat het kantoor moet bieden: "Je faciliteiten vormen het basisuitgangspunt, dat moet geregeld zijn. Zoals goede koffie, je basiswerkplekken en bijvoorbeeld schoon sanitair. Die basis zorgt ervoor dat je je prettig voelt om bij een organisatie te blijven. Om interesse langdurig vast te houden, moet je ervoor zorgen dat je het interessant houdt. Dat kan door ontwikkelpaden uit te stippelen en het gesprek met elkaar aan te gaan, maar ook door verbinding te faciliteren. Dat kan op verschillende manieren, maar wij zien dat de werkplek hierin een grote rol speelt en het kantoor een inspirerende omgeving moet zijn."

#### TOEKOMSTBLIK

Met deze kennis in het achterhoofd kijken experts vooruit: hoe ziet een kantoor van de toekomst eruit en welke faciliteiten biedt deze aan? Sanne Habets-van Meegdenburg, afdelingsmanager facilitair en organisatie a.i. bij VGZ, legt de verbinding met het nieuwe kantoor in Eindhoven: "We verhuizen naar een kleiner kantoor in de Kennedytoren en hebben minder fysieke werkplekken nodig, voor zo'n 1200 medewerkers. We kiezen ervoor om zelf te sturen, om de traditionele drukte op dinsdag en donderdag te vermijden. Alle medewerkers zijn ten minste anderhalve dag per week welkom op kantoor. En medewerkers die vaker met het team naar kantoor willen komen, doen dat op woensdag en vrijdag." Voor de ontwikkeling van de faciliteiten in het kantoor in Eindhoven, werd goed gekeken naar de aanpak van het pand in Arnhem. Dat kreeg het plakkaat 'Het gezondste kantoor van Nederland' en hier valt dus van te leren. Habets-van Meegdenburg: "Maar we gaan het ook anders doen. We gaan straks in Eindhoven werken met teambuurten en combineren dit met communicatiewerkplekken in het restaurant en de vergaderruimtes. De traditionele vergadercentra verdwijnen, die ruimtes komen straks in de teambuurt dichtbij de arbowerkplekken. Daar is behoefte aan, want deze zijn nu voor 80 procent bezet."

Een ander aspect voor een modern kantoor is innovatie, optimaal inzetten van ruimtes en een juiste mix van plekken. Ten Dam: "Zo willen we meer tweepersoonswerkplekken met beeldscherm aanbieden, waar je snel kunt aanmeren vanuit je basiswerkplek, om met elkaar te sparren. We moeten nóg beter hybride vergaderingen faciliteren, als





## Eric Hooghuis: De minder populaire woensdag en vrijdag maken we interessanter door middel van lunches, borrels en themamiddagen.

mensen niet bij elkaar zitten, doordat ze thuis of op locatie zijn." Daarnaast zet Royal HaskoningDHV meer in op het delen van ruimtes en het optimaal benutten ervan. "Zo zitten we met een van onze kantoren op de campus van TU Delft. Hier vinden we de aansluiting op studenten, die we als talent naar ons toetrekken. Maar waarom zouden we dit gebouw niet ten dele openstellen om, als semi-openbare begane grond, dienst te doen als studentenwerkplekken? We kunnen ervoor zorgen dat een beveiligingsschil achter dit semi-openbare gebouwdeel ligt." Op de vraag of je dit als organisatie zelf moet organiseren zegt Ellis: "Niet alleen, wij kiezen juist voor mede-eigenaarschap voor de organisatie hiervan bij een studievereniging te leggen." Dit delen van ruimte is volgens Keijzer ook voor zijn organisatie een volgende stap: "Wij staan positief tegenover het delen van ruimte. Wij willen participanten in ons netwerk gebruik laten maken van leegstaande vierkante meters in ons kantoor, om bijvoorbeeld te vergaderen."



## Sanne Habets-van Meegdenburg: Medewerkers die vaker met het team naar kantoor willen komen, doen dat op woensdag en vrijdag.

### OPTIMAAL GEBRUIKMAKEN VAN RUIMTE

Ook bij gemeente Amsterdam zien we de beweging terug om gemeentelijk vastgoed open te stellen. Van der Kolk: "Bijvoorbeeld voor bewoners. Die pilots draaien we al en we ervaren dat dit mensen zijn. Zo geeft het ruimte aan maatschappelijke initiatieven die nu geen ruimte hebben. Want ruimte is duur. Maar bij ons staat het leeg, dus waarom dan geen gebruik laten maken van deze ruimte? Tegelijkertijd: wie betaalt de koffie? Wij willen minstens ervaring opdoen met hoe dit precies werkt en wat we dan moeten regelen." Kok-Oomen geeft op haar beurt een voorbeeld van hoe provincie Noord-Brabant dit aanpakt "met een cultuur terrein, een skatepark en ver-

schillende ondernemers. De ruimte is zo ingericht dat ondernemers of studenten met een maatschappelijk project, gratis gebruik kunnen maken van de ruimte. Dit verzorgen vraagt om een goede afstemming en natuurlijk om lef." Het openstellen voor gebouwen is ook voor gemeente Haarlem een kans, geeft Verstand aan: "We onderzochten of openstelling voor publiek mogelijk is. Dat blijkt een lastige opgave, vooral op het gebied van de faciliteiten die je moet aanbieden, zoals koffie en toiletten. Samenwerken met externe partners lijkt eenvoudiger te realiseren, dus daarvoor kijken we naar de mogelijkheden."

Daarnaast zijn er volgens Hooghuis ervaringen te delen die zijn opgedaan bij het SPARK-gebouw in Amsterdam: "Rijksbreed kiezen we ervoor om een pand als SPARK open te stellen. Hier kunnen rijksambtenaren samenwerken. Je doet een aanvraag om hier te werken en met het workplace management systeem een plekje te boeken. We proberen hier bewust de combinatie te maken tussen werk- en ontmoetingsplek. Daarnaast hopen we het open te stellen voor studenten of burgers." Hooghuis vindt het verder interessant om na te denken over multifunctionaliteit in de plint van een gebouw, "zoals een kleermaker, kapper en fietsenmaker". Volgens hem kan dit op meerdere vlakken voordelen bieden: "Enerzijds kan het ervoor zorgen dat het aantrekkelijker wordt om naar kantoor te komen om van deze voorzieningen te profiteren. Anderzijds zorgt het voor meer verbinding met burgers." Habets-van Meegdenburg waarschuwt voor een valkuil: "Maatschappelijke exploitatie is een interessante pijler, maar het faalt als er geen eigenaarschap voor is."



## Lorraine de Kroon: Faciliteiten moeten goed geregeld zijn op de werkplek en het kantoor moet inspireren.



Foto: Han Nooijen

Schekermans geeft een voorbeeld dat hieraan gerelateerd is: "In Amsterdam-Zuid staat het Hotdoghouse, een dagopvang voor honden. Wat nu als je werk ervoor zorgt dat je je hond kunt onderbrengen op de kantoorlocatie? Die vraag legden wij onze medewerkers ook voor. Het merendeel van medewerkers gaf in eerste instantie aan dat ze het een vreemde gedachte vonden. Toen we echter een enquête hielden gaf het merendeel aan dit toch wel een handige optie is." De Kroon voegt toe: "Dit soort initiatieven sluiten goed aan op een maatschappij waarin mensen op zoek zijn naar hoe ze het drukke leven eenvoudiger kunnen maken."

Keijzer snijdt vervolgens nog een actueel thema aan, het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. Zijn organisatie ging gesprekken aan en maakt er beleid voor. "Gesprekken voeren over lastige onderwerpen vraagt om durf en lef. Zeker als dit thema's zijn waar sommigen zich voor schamen. Dan wordt een onderwerp niet als belangrijk genoeg geacht, terwijl medewerkers dat wellicht wel vinden, onderhuids." Door veel onderwerpen bespreekbaar te maken, zorg je voor een opener bedrijfscultuur en voelen medewerkers zich thuis. Kok-Oomen: "Wensen en behoeften blijven veranderen, dus zorg ervoor dat je je opent voor gesprekken over deze onderwerpen." Volgens Verstand is er veel behoefte aan het kwijt kunnen van een eigen identiteit op kantoor: "Het gebouw zelf moet flexibel zijn, maar het gaat om gedrag. Hoe maak je afspraken en stimuleer je als leidinggevende het team. Je kunt een prachtig pand hebben, maar duidelijk moet zijn hoe het gebruikt wordt. Dus geef inspraak en verantwoordelijkheid. Dat begint al bij: heb jij als collega liever dat ik je bel of app?"

Daar sluit Ten Dam zich bij aan. Zij adviseert: "Sta in contact met de mensen in de organisatie en haal daaruit wat be-



## Willem van der Kolk: Kunnen we gemeentelijk vastgoed openstellen voor burgers?

langrijk is. Maak van daaruit uitgangspunten voor je benodigde werkomgeving, dus niet alleen starten vanuit FM of HR, maar gekoppeld aan organisatie-doelen en behoeften van mensen. Denk bijvoorbeeld goed na over de mix van werkplektypen en het gebruik daarvan. Zorg dat het niet vanuit FM wordt opgelegd, maar dat medewerkers zelf hun plekken creëren." Hier breekt Hooghuis een lans voor Smart Buildings: "Deze kunnen een eigen plekje toegankelijker maken, mits medewerkers de mogelijkheid hebben om zelf invloed uit te oefenen. Zorg ervoor dat dit mogelijk is, want daarmee maken ze zich verantwoordelijk." Schekermans besluit dat het vooral belangrijk is om individualiteit te koesteren: "Mensen hebben een pallet aan behoeften die je in kaart wilt brengen. De ene keer zoeken zij een focusruimte, dan een vergaderruimte en dan weer zitten ze op een terras om hun werk uit te voeren. Een dorpje in het kantoor met daarin kapper, kinderopvang en hondenuitlaat-service klinkt voor velen nog te ver, maar is het écht toekomstmuziek, of wordt dit binnenkort een realiteit?"