

Round Table over inrichting hybride werken bij gemeenten

DE TRECHTER OMDRAAIEN

Moet hybride werken bij gemeenten van bovenaf worden opgelegd, inclusief spelregels en kaders, of moet de trechter worden omgedraaid? Dus eerst 'sudder' van anderen, vervolgens het net ophalen en uiteindelijk vraaggestuurd nieuw beleid formuleren. Dat was een van de kwesties die aan de orde kwam tijdens de Round Table over de inrichting van hybride werken, die Smart WorkPlace in januari 2022 organiseerde. De Round Table van januari 2022 was een vervolg op een Round Table over hetzelfde onderwerp in juni 2021.

TEKST Peter Bekkering

Bij deze tweede Round Table treedt Simone Leenders op als gespreksleider. Ze trapt af met een terugblik op de eerste Round Table. "Daar draaide het met name om de 'waarom'-vraag en om het delen van de belevingen tot aan dat moment. Dat gebeurde aan de hand van twee thema's: de impact van thuiswerken (zie tabel 1) en de nieuwe kansen en uitdagingen voor gemeentelijke huisvesting post-corona (zie tabel 2). In deze tweede Round Table willen we vooral de praktijk opzoeken aan de hand van twee 'hoe'-vragen. Ten eerste: hoe kunnen medewerkers optimaal functioneren? Hier draait het onder meer om sociale behoeften en mentale weerbaarheid. De tweede vraag is: hoe kan de toekomstige werkomgeving het beste worden ontworpen? We hebben het hier onder meer over transformatie en design."

HOLISTISCH

Leenders benadrukt dat huisvesting in deze Round Tables niet plat wordt geslagen tot een discussie over vierkante meters en inrichting. "We willen het vooral holistisch zien en daarom gaan discussiëren over hoe we om moeten gaan met de organisatie, de cultuur, de waarden en de normen. We merken namelijk al twee jaar dat het thema hybride werken niet alleen draait om de praktische invulling maar ook – en misschien wel veel meer – om de mens en de ziel van de organisatie. Want die is onderhevig aan verandering. We zien de ontwikkeling dat er spontaan veranderingen ontstaan zonder dat we ze hoeven te sturen. Dat leidt wel tot een nieuwe uitdaging, namelijk hoe speel je daar goed op in met de bedrijfsvoering én houd je die veranderingen levend en tegelijkertijd beheersbaar?"

Bij de eerste 'hoe'-vraag – hoe kunnen medewerkers optimaal functioneren? – draait het erom, aldus Leenders, dat organisaties ruimte bieden aan de verschillen

de manieren waarop medewerkers het beste hun werk vorm kunnen en willen geven. Ook is ze nieuwsgierig naar hoe organisaties omgaan met de sociale druk die kan ontstaan bij conflicterende, hybride werkvoorkeuren binnen teams of tussen werkgever en werknemer. Volgens Frederik van Steenberg van YNNO is er momenteel inderdaad aan de ene kant een groep mensen die graag naar kantoor wil om daar elkaar te ontmoeten en aan de andere kant een groep die de positieve kanten van de coronapandemie dermate fijn vinden dat ze eigenlijk nauwelijks behoefte hebben om naar kantoor te komen. Denk aan de geneugten van het gemakkelijker kunnen sporten en een betere balans vinden tussen werk en privé. "Bovendien heb je de balans tussen individu en organisatie. Met enerzijds mensen die thuis amper een plek hebben om een bureau neer te zetten of die depressief worden van het thuis zitten en anderzijds mensen met grotere huizen, een flink opgebouwd netwerk en doorgaans wat ouder. Dit zijn vaak net de mensen die over thuiswerkbeleid beslissen en gemakkelijk praten hebben over de positieve kanten van thuiswerken.

Omdat er een grote variëteit zit in de mate waarin mensen thuiswerken wel of niet leuk vinden, vind ik in deze discussie het bieden van 'keuzevrijheid' een belangrijke term. Keuzevrijheid aan individuen om te bepalen waar, wanneer en hoe ze werken. Keuzes die natuurlijk sterk afhangen van de afspraken die je met je team en je collega's maakt. In het uitwerken daarvan is veel variëteit mogelijk. Het is overigens wel de vraag of de medewerkers die keuzevrijheid met elkaar durven en willen pakken op het moment dat je zo'n werkomgeving maakt die die keuzevrijheid ondersteunt." Van Steenberg noemt nog een tweede discussie: "Moet je op het kantoor een vlekkenplan met ankerpunten maken en

waar je je dagelijkse collega's met wie je veel werkt ontmoet of moet het allemaal heel vrij zijn en moet de afspraak zijn: als we elkaar willen ontmoeten dan organiseren we dat zelf wel?" Leenders ziet een overeenkomst tussen de twee discussies: "In beide gevallen speelt de kracht van het sociale netwerk en in hoeverre mensen in staat zijn dat te versterken of te behouden bij al die verschillende voorkeuren een sleutelrol. Dat is een element dat we bij facility management niet langs zien komen maar bij het faciliteren van hybride werken niet uit het oog mogen verliezen. Dat vraagt opnieuw de samenwerking met andere 'spelers' zoals HR maar ook de medewerkers zelf."

VARIËTEIT EN MAATWERKOPLOSSINGEN

Geert Bosgra van de gemeente Groningen haakt er op in: "Wat wij als gemeentelijke organisatie beleidsmatig willen borgen is niet de zin van het kantoor, maar dat het werk en de mens bepalen waar, wanneer en hoe gewerkt wordt. En dat leidt ertoe dat sommige medewerkers bijna elke dag naar kantoor komen en andere medewerkers amper. Die variëteit en de maatwerkoplossingen moeten we als vertrekpunt meenemen in het vormgeven van het hybride werken. Op een integrale manier, waarbij we ook de sociale cohesie meenemen. Als gemeente hebben we daarom aan de bekende drie B's van de robuuste driehoek (bricks, bytes en behaviour) nog twee B's toegevoegd: business en brand. En daarbij hebben we als doel dat we het werk niet alleen efficiënt en effectief maar ook met plezier doen. Waarbij elke collega individueel zijn eigen weg daarin mag vinden." Bosgra merkt in de experimentele fase van het hybride werken dat de bricks (huisvesting) en bytes (de digitale component) concreet en zichtbaar zijn. De derde B (behaviour) roept meer vragen op. "HRM-vragen als 'hoe sta je als medewerker in je team?' en 'hoe borg je als leidinggevende de sociale cohesie in je team?' zijn uitdagingen van een andere orde." Het brengt Leenders tot de vraag hoe managers in gesprek kunnen gaan met medewerkers met een verschillend werkpatroon. Bosgra: "Bij ons mag elke concernafdeling daarmee tot aan zomer 2022 experimenteren. Vervolgens hebben we binnen het Programma Hybride Werken in september 2022 sessies gepland om het net op te halen. Daarna kijken we wat wel en niet succesvol is en volgt er beleid."

BEHAVIOUR ESSENTIEEL

Luuk Wesseling van de gemeente Utrecht formuleert het daarna nog stellig: "Het behaviour-deel is de essentiële voorwaarde bij hybride werken, want uiteindelijk

draait het om cultuur en gedrag. Wij hebben gezegd dat keuzevrijheid heel belangrijk is. Dat betekent: maak als medewerker afspraken met je team en je leidinggevende. Dat klinkt enerzijds mooi – veel keuzevrijheid – maar anderzijds, negatief gesteld, dat je als medewerker aan de willekeur van een manager bent overgeleverd. Dus is de vraag of je kaders kunt hanteeren waarbinnen je keuzevrijheid hebt. Ik mis echter concrete handvatten voor kwesties als 'waarop kun je elkaar wel en niet aanspreken?' en 'hoe vaak wil je dat medewerkers minimaal op kantoor zijn voor de sociale cohesie?'. Kortom: tot hoever gaat de ultieme vrijheid en gaat deze niet ten koste van de sociale cohesie?" Zijn collega Martin Fler van de gemeente Utrecht vult aan: "Als coronacrisisteam hebben we van leidinggevend veel vragen naar kaders gehad. De directie was daarin stellig en wilde die kaders vooralsnog niet afgeven. Daar komt nog bij dat de gemeente zo'n complexe organisatie is met zoveel diversiteit dat je het op gemeenteniveau niet kunt doen. In ons huidige stadskantoor is destijds bovendien de fout gemaakt om alle medewerkers over dezelfde kam te scheren qua werk-

DEELNEMERS

- JAN-WILLEM DE WIT, TEAMMANAGER FACILITAIR BIJ DE GEMEENTE HILVERSUM.
- GEERT BOSGRA, SENIOR ADVISEUR HUISVESTING BIJ DE GEMEENTE GRONINGEN.
- MARTIN FLEER, CLUSTERMANAGER HUISVESTING BIJ DE GEMEENTE UTRECHT.
- LUK WESSELING, STRATEEG FACILITAIR EN HUISVESTING EN PROGRAMMAMANAGER WERKEN 3.0 BIJ DE GEMEENTE UTRECHT.
- FREDERIK VAN STEENBERGEN, ADVISEUR EN PARTNER BIJ YNNO.
- SUSANNE COLENBERG, PROMOVENDA HUMAN-CENTERED DESIGN BIJ DE TU DELFT.
- SIMONE LEENDERS, ZELFSTANDIG ORGANISATIE- EN HUISVESTINGSADVISEUR

TABEL 1. DE IMPACT VAN THUISWERKEN

- STEEDS BETER ZICHT OP INDIVIDUELE VOORKEUREN EN WERKSTIJLEN. DEZE KUNNEN NAAST ELKAAR BESTAAN MAAR VRAGEN WAT ANDERS VAN ONZE DIENSTVERLENING EN DE MANIER WAAROP WE KEUZES MAKEN EN ONZE BEDRIJFSVOERING INRICHTEN.
- CONSTATEERDE VERANDERINGEN, KORTE TERMIJN EN LANGE TERMIJN. NOTOIR SLECHT IN HET VOORSPELLEN VAN DE TOEKOMST IN RELATIE TOT WILLEN EN DOEN. PROEFONDERVINDELUK TE WERK GAAN.
- MEERVOUDIGE FUNCTIE VAN GEMEENTEHUISVESTING ZORGT VOOR BREDERE INVALS- EN UITVALSHOEK VAN HET (KANTOOR) HUISVESTINGSVRAAGSTUK.



Simone Leenders: **We willen huisvesting vooral holistisch zien. Daarom discussiëren we over hoe we om moeten gaan met de organisatie, de cultuur, de waarden en de normen.**

SPAGAAT

Leenders ziet bij organisaties de interessante spagaat waar Utrecht nog mee worstelt: het middelmanagement wil handelingsperspectief, terwijl besturen en directies afwachtend aangeven dat medewerkers dat zelf mogen uitzoeken. Het brengt Van Steenberg bij de fundamentele vraag of het voor de gedragskant wel handig is om handvatten te geven: "Je maakt vaak op basis van allerlei analyses een goede mix voor een kantoorconcept. Na de realisatie zit je er een kleine tien jaar aan vast en is het vooral de flexibiliteit van de organisa-

TABEL 2. DE NIEUWE KANSEN EN UITDAGINGEN VOOR GEMEENTELIJKE HUISVESTING POST-CORONA.

KANSEN

- DE VERANDERING DIE ONTSTAAT BIJDT RUIMTE AAN REALISATIE VAN GEWENSTE THEMA'S. O.A. INCLUSIVITEIT EN TIJD- EN PLAATSONAFHANKELIJK WERKEN
- BALANS TUSSEN BELANGEN (INDIVIDU, TEAM, ORGANISATIE EN MAATSCHAPPIJ/BURGER)
- MENSGERICHTE AANPAK EN MAAT
- VERSNELDE REALISATIE EN ACCEPTATIE DIGITALISERING DIENSTVERLENING EN SAMENWERKING
- VAN 'BINNEN NAAR BUITEN' BETER ONDERSTEUND MET MIDDELEN
- VAN 'BUITEN NAAR BINNEN', KANTOREN ALS HUISKAMER VAN DE GEMEENTE

UITDAGINGEN

- GEWENSTE BEDRIJFSVOERINGS-PROCESSEN KUNNEN ELKAAR BIJTEN. LANGE TERMIJN VASTGOEDSTRATEGIE VERSUS PROEFONDERVINDELIJK STAPPEN MAKEN EN ZOGENAAMDE SUDDERPERIODE INBOUWEN.
- VALKUIL VAN CONCRETE OPLOSSINGEN KIEZEN OP OPERATIONEEL NIVEAU ZONDER DIT GOED TE KUNNEN VERBINDEN AAN DE HR-STRATEGIE OF MEERJARENPLANNEN
- SOCIALE COHESIE BIJ DIVERSITEIT AAN WERKSTIJLEN



tie die bepaalt hoe medewerkers ermee omgaan. De discussie met medewerkers, afdelingen, teams en leidinggevenden hoe daarmee om te gaan voeren we echter onvoldoende. Neem bijvoorbeeld het ontwerp weekspreading. Dat willen we, maar we gaan de discussie er niet over aan. Waarom neemt iedereen de vrijdag als parttime dag? Of neem de zes weken zomervakantie, dit dateert nog uit de tijd dat het hooi van het land moest worden gehaald en het hele gezin erbij moest helpen. Ik pleit er daarom voor dat partijen met elkaar in de debat gaan over de vraag hoe de beschikbare mix op een leuke manier kan worden gebruikt en over hoe je middels afspraken binnen een team zorgt voor sociale cohesie." Wesseling: "In Utrecht willen we het maken van afspraken wel stimuleren, maar niet er actief en hard op sturen. Uitgangspunt blijft dat het opgevegericht werken bepaalt waar en wanneer je werkt."

WISSELWERKING

Susanne Colenberg van de TU Delft constateert dat gebouw en gedrag vaak naast elkaar worden gezet, terwijl er juist een wisselwerking is. "Vaak is het in het begin bijvoorbeeld gemakkelijk om een aantal regels te hebben omdat dit houvast geeft aan mensen die moeite hebben om gedrag bespreekbaar te maken, terwijl die regels na een tijdje kunnen worden losgelaten. Ik ben ook voorstander van flexibiliteit van de fysieke ruimte om keuzevrijheid te bieden in het gebruik van het kantoor. Daarmee kun je bovendien inspelen op veranderingen die soms best wel snel gaan. Want ook persoonlijke voorkeuren zijn niet statisch en hangen bijvoorbeeld af van activiteit en stemming. Ik vind het ook droevig als mensen aangeven helemaal niet meer naar kantoor terug te hoeven en ben benieuwd naar wat daar achter zit. Want op kantoor heb je automatisch sociaal contact en dat is goed voor de gezondheid en weerbaarheid van mensen. Bovendien zeiden velen na een paar maanden thuiswerken dat ze vooral het

persoonlijk contact op kantoor misten. Ik zie nu ook dat mensen door de lockdowns minder prikkels gewend zijn en soms zelfs depressieve klachten krijgen waarbij ze geen behoefte meer lijken te hebben aan sociaal contact. Die behoefte heeft echter iedereen in meer of mindere mate. Voor de nieuwkomers komt daar nog bij dat zij op kantoor leren hoe een organisatie werkt en wat de cultuur is."

BETROKKENHEID VAN HR

Jan-Willem de Wit van de gemeente Hilversum vertelt hoe het tijdens corona bij de gemeente begon met een voornemen voor het invoeren van een corona-afsprakenformulier, waarop de medewerker met zijn leidinggevende vastlegde welk ritme hij ging aanhouden, met een maximum van 50 procent. "Inmiddels is men van dit voornemen afgestapt en worden afspraken vloeibaarder." Het brengt hem bij de vraag aan de andere deelnemers hoe daar HR is betrokken bij de lopende projecten en programma's rond hybride werken. "Zelf worstel ik met die vraag. Daarom zou ik graag van anderen willen leren." Bosgra pakt de handschoen op: "Ik ben zelf betrokken bij het Programma Hybride Werken. Bij ons is er een overall programmaleider die boven alle partijen staat waardoor niet HR, FM of ICT leading is. Zelf zie ik dat het een valkuil is voor ons als Huisvesting om snel door te schakelen naar een volgend stadium. Zelf wilde ik daarom vanaf het begin medewerkers van HRM erbij, omdat zij een van de belangrijkste onderdelen zijn van een post-corona werkmethode. Daardoor zitten de verschillende afdelingen nu misschien in verschillende wagons, maar wel in dezelfde integrale trein. In plaats van in verschillende treinen met verschillende snelheden."

Fleer geeft aan dat in Utrecht de HRM-betrokkenheid in deze fase van het programma beperkt is: "Ten aanzien van de terugkeer naar kantoor zien we veel vraag naar

kaders – maar dat zien we toch vooral als een managementverantwoordelijkheid." Bij de visievorming van het programma Werken 3.0 daarentegen is het een ander verhaal. "Daar is de HRM-betrokkenheid groot, omdat het een integraal programma is met een holistische kijk op werken en de HRM-aspecten gaan verder dan een cursus gezondheid of worklifebalance. Bovendien maakt het een koppeling met goed werkgeverschap. Momenteel zijn we een aantal zaken aan het implementeren zoals ICT en een vlekkenplan. Daarbij is de rol van HRM nu klein, maar straks wordt die weer heel belangrijk."

Bij de gemeente Tilburg is er rond het hybride werken een programmastructuur, Werken in verbinding, vertelt Ilse Schapendonk, met daaronder een aantal kernteams: "Een daarvan is het kernteam Behaviour. In die zijn HR net zo aanwezig als bijvoorbeeld Bricks (Huisvesting) of Bytes (ICT). Omdat we enerzijds een pand hebben dat al helemaal klaar is en anderzijds een pand dat we helemaal renoveren, hebben we bovendien momentum om zaken door te voeren. Zo heeft de directie in de zomer van 2020 besloten om te gaan werken met een gemiddelde flexfactor van 0,5. Ik zeg bewust 'gemiddeld' want we differentiëren daar waar nodig. Die differentiatie kan functiegerelateerd zijn, maar ook vanuit persoonlijk welzijn. Een tweede uitgangspunt is om het kantoorpand evenredig over de week te gebruiken. En het derde: wat op afstand kan doen we op afstand en we gebruiken het kantoor bewust voor zaken als ontmoeten en brainstormen. We zijn vervolgens over de drie uitgangspunten het gesprek aangegaan met medewerkers en managers. Dat gesprek moesten we overigens vanwege de verhuizing sowieso aangaan. Daarna gingen we de verdieping in met als methodiek interventie-aan de slag-evalueren-zo nodig bijsturen-interventie. Nu zijn we nog twee dingen aan het doen: het aanbieden van een ondersteunings-

pakket en het uitvragen bij MT's naar specifieke behoeften van ondersteuning als we weer meer naar kantoor mogen. Bij dat ondersteuningspakket hebben we onder andere veel geïnvesteerd in het hybride vergaderen: met aandacht voor de techniek maar ook met een 'kompas' waarmee je het type vergaderen kiest. Ook zijn er allerlei tools die medewerkers bewust laten nadenken over waarom ze naar kantoor komen en hoe ze de omgeving gebruiken." Schapendonk merkt dat

op de laag waar we de beleidskeuzes maken en vervolgens de bewegingen en veranderingen van onderaf uit de organisatie laten opkomen en analyseren. We hoeven medewerkers niet aan de hand te nemen, het is nu tijd dat zij ons de weg wijzen. Ik geloof namelijk dat het bestendigen van de cultuurverandering dan beter tot stand gaat komen dan andersom. Dat is ook wat ik in aan deze tafel hoor; het is een cultuur/gedragskwestie. Laten we het dan ook op die manier benaderen."

laten komen dat hij helemaal geen eigen werkplek op kantoor meer moet willen hebben."

ONTWERP

De laatste opmerkingen vormen voor Leenders de brug naar het tweede deel van de Round Table, dat draait om de vraag hoe het kantoor bij het hybride werken eruit moet zien en de vraag hoe het kantoor ontworpen en ontwikkeld moet worden zodat vanuit vastgoed en huisvesting een goed aanbod kan worden gedaan. De Wit: "Medio 2020 hebben we een strategisch huisvestingsvisietraject doorlopen. Dat heeft geresulteerd in een prachtig document met scenario's en een nieuwe indeling op basis van vierkante meters en type werkplekken. Door corona en personele ontwikkelingen heeft het lang stilgelegen, maar ik sta nu klaar om met het plan voor de lange termijn aan de slag te gaan."



Martin Fleer: Bij het vormgeven van het hybride werken maken we niet dezelfde fout, maar gaan we vraaggericht huisvesten.



het in de praktijk een uitdaging is om het gesprek levendig te houden: "Daarom zijn we een game aan het ontwikkelen waarmee managers zelf het gesprek hierover kunnen voeren."

DE TRECHTER OMDRAAIEN

Wanneer Leenders terugkijkt op de vraag hoe medewerkers optimaal kunnen functioneren, herkent ze de behoefte aan het antwoord hoe het hybride werken praktisch moet worden vormgegeven. "Interessant vind ik de vraag hoe we de trechter kunnen omdraaien. Dus in plaats van kijken hoe we vanuit de dienstverlening zaken gaan aanbieden of spelregels opstellen starten met het ophalen van de vraag op een andere manier dan tot dusver. Dus een pas op de plaats en 'sudder'

Het brengt Van Steenberg tot een verdiepende vraag: "Moet je de huidige trechter loslaten en het vervolgens laten sudderen en laten gebeuren en dan intervensies? Of moet je van tevoren bedenken hoe het moet?" Leenders: "Eigenlijk is dat een verantwoordelijkheidsvraagstuk. Durft de organisatie dat? De medewerker echt centraal stellen en de daaruit voortkomende vraag beantwoorden vanuit bedrijfsvoering in plaats van andersom. Of willen we als organisatie toch in control blijven? Welke benadering levert voor de organisatie en de mens de beste resultaten op?" Bosgra stelt wel een randvoorwaarde: "We hebben vanuit huisvesting wel de verantwoording om het maatschappelijk geld verantwoord te besteden, dus er moet een kader zijn. De kunst is om de eindgebruiker tot de conclusie te



Jan-Willem de Wit: Ik zou graag een programma hybride werken willen inrichten voor de toekomst.

Op de korte termijn hebben we budget aangevraagd om te kunnen inspelen op kleinere behoeften die nu naar boven komen, bijvoorbeeld rond ontmoeten. Ik zou echter graag een programma hybride werken willen inrichten voor de toekomst."

OPGAVE VAN DIRECTIE

Schapendonk springt daarop in: "Om zo'n programma van de grond te krijgen moet het echt een opgave van de directie zijn. Anders blijven het aanpassingen in de marge vanuit afzonderlijke afdelingen zoals FM of ICT." Van Steenberg knikt instemmend: "Bij een van onze gemeentelijke opdrachtgevers gebeurt het vanuit de gemeentesecretaris en de directie. De aanlegroute kan

zijn vervolgens de strategen van de verschillende afdelingen bij elkaar gezet." Naar aanleiding van een opmerking van Van Steenberg die memoreert dat bij de gemeente Alkmaar al vóór corona een flexfactor van een derde (200 plekken voor 600 ambtenaren) het uitgangspunt was, voegt Fleeer daar aan toe, dat in Utrecht al afscheid is genomen van de flexfactor als uitgangspunt. "De flexfactor bestaat hier bij gebouwinrichting

hybride werken lijkt te ontstaan bij medewerkers: zijn er wel voldoende werkplekken op kantoor? "Dat is de tragiek en angst van Utrecht", risposteert Fleeer daarop.

KWALITEIT

Na deze discussie over kwantiteit haalt Leenders het aspect kwaliteit aan bij de inrichting van het hybride kantoor. Colenberg benoemt een aantal belangrijke uitgangspunten. "Allereerst flexibiliteit en diversiteit. Je bedient daarmee als organisatie namelijk de behoefte van mensen om zelf zaken aan te passen en om controle te hebben over hun omgeving. De flexibiliteit gaat over het type werkplek maar ook over wat je met zo'n plek kunt doen. Is het toch te personaliseren, al of niet in



Luuk Wesseling: Het behaviour-deel is de essentiële voorwaarde bij hybride werken, want uiteindelijk draait het om cultuur en gedrag.



overigens wel verschillen. Zo wil de betreffende gemeente bijvoorbeeld graag andere organisaties naar binnen halen en met samenwerkingspartners integrale toegang organiseren. Als je tegelijkertijd ziet dat iedereen thuis zit en hybride wil werken en dat je met de helft van de kantoorruimte toe kunt, dan kun je beide krachtenvelden samenvoegen in een programma."

Fleeer vertelt over hoe dat in Utrecht ging bij de nieuwe huisvesting: "Daar had je enerzijds de visieontwikkeling Werken 3.0 en anderzijds de drie traditionele sporen die bij elkaar kwamen. Huisvesting, want op dinsdag en donderdag was het gebouw te vol. ICT, dat vanwege een andere kijk op ICT wilde dat het op de kop ging. En HRM dat met het probleem kampte hoe medewerkers te behouden en straks aan te trekken. Vanuit de directie

niet meer. Wij hebben een werkstijlonderzoek gedaan en op basis daarvan een onderscheid gemaakt in acht archetypen gebruikers. Alle acht hebben een favoriete werkplek, een iets minder favoriete werkplek en een minst favoriete werkplek. Elk type werkplek heeft een eigen ruimtebehoefte. Op basis van die uitgangspunten is vervolgens een vlekkenplan gemaakt voor elke afzonderlijke afdeling." Het brengt Van Steenberg bij een nieuwe 'angst' die bij de invulling van het

groepsverband. Het toekennen van gebieden in vlekkenplannen lijkt in tegenspraak met die flexibiliteit. Toch leert onderzoek dat medewerkers wel behoefte hebben aan 'ankerpunten' op kantoor en een soort thuisbasis."

Colenberg benadrukt ook dat 'ontmoeten' in het post-corona hybride kantoor juist moet worden vormgegeven. "Het moet geen Starbucks-XL worden. Je gaat namelijk op kantoor niet de hele dag ontmoeten." Ver-



Geert Bosgra: Als gemeentelijke organisatie willen wij beleidsmatig borgen dat het werk en de mens bepalen waar, wanneer en hoe gewerkt wordt.



Susanne Colenberg: Ik vind het droevig als mensen aangeven helemaal niet meer naar kantoor terug te hoeven en ben benieuwd naar wat daar achter zit.

ontwerpuitgangspunt is volgens Colenberg dat het kantoor voldoende identiteit moet hebben: "Dat bedoel ik niet alleen op overkoepelend niveau, maar ook op teams- of afdelingsniveau en zelfs tot op zekere hoogte op persoonlijk niveau."

Schapendonk legt uit hoe Tilburg die inrichting heeft aangepakt. "We hebben op de vloeren een gemeenschappelijke professionele basis voor verschillende teams, die logisch met elkaar in de keten samenwerken. Bovendien gingen medewerkers, toen we weer meer naar kantoor mochten, speeddaten om elkaar beter te leren kennen. Ik merk dat zulke initiatieven op kantoor spontaan ontstaan, die hoeft je niet als organisatie te registreren."

THEMA'S

Daarom vertelt Fleeer hoe dat bij zijn vorige werkgever, de gemeente Hengelo, ging. "Daar hebben we bij de keuze van de architect als belangrijkste uitgangspunt genomen: het moet een Hengeloos kantoor zijn. Vervolgens zijn we met twee participatiegroepen aan de slag gegaan, Functionaliteit en Techniek. Die hebben we apart gehouden, omdat je anders permanent in een

watervetcompromis zit te roeren. De architect, Jeroen de Bruijn, is uiteindelijk op pad gegaan met de twee groepen en heeft Hengelose thema's benoemd die leidend zijn geworden bij de inrichting. Zo is Hengelo techniekstad en verhoudt de stad zich op een bijzondere manier tot het buitengebied en de groene openbare ruimte. De reis die je aflegt van de verstedelijkte grijze binnenstad naar het groene buitengebied leg je ook in het kantoor af. Beneden is het tapijt grijs en roept de



omgeving het stedelijk weefsel op en naarmate je hoger komt wordt het groener en ruimtelijker."

Van Steenberg knikt instemmend. "De woorden van Fleeer spreken me aan en onderstrepen wat wij ook benadrukken: maak een goed gebouwconcept en denk na over de employee journey." Hij haalt het voorbeeld aan van de gemeente Alkmaar. "Daar lagen eerst drie verdiepingen gescheiden boven elkaar. Wij hebben in het midden een gigantische doorbraak gemaakt met een enorme vide en een enorme trap en dat werkt in de praktijk geweldig." Van Steenberg is ook gecharmeerd van de 'layers'-benadering van Fleeer. "Voor ons betekent dat dat je na de bouwvisie eerst de functionaliteit en de werkplektypen goed beschrijft en daar een vertaling van maakt van werkprocessen naar concept en dat je vervolgens aan de slag gaat met de verschillende layers zoals groen, kunst, identiteit en bewegwijzering. Als je dat allemaal doet krijg je een gebouw waar mensen echt trots op zijn."

Afsluitend benadrukt Leenders zowel de opbouw zoals Van Steenberg die aanhaalt als de uitgangspun-

ten die Colenberg eerder formuleerde. "De inrichting is niet plat-eendimensionaal, maar bevat zoveel lagen. En dan heb je daarnaast nog altijd de ingrediënten uit het eerste deel van deze Round Table, zoals de mens en de cultuur. Het creëren van een succesvolle mix voor de huisvesting hebben we wel in onze vingers, maar we zullen nu moeten leren werken met de nieuwe ingrediënten die corona en hybride werken hebben opgeleverd."



Frederik van Steenberg: Omdat er een grote variëteit zit in de mate waarin mensen thuiswerken wel of niet leuk vinden, vind ik het bieden van 'keuzevrijheid' een belangrijke term.