



VAN LINKS NAAR RECHTS: DIEUWE BREUNISSEN, MARVIN VAN KEMPEN, DEIRDRE OOSTERHOFF, PIETER KUIPERS, ROOS VROEGH, DIRK VAN GEMERT, WIM KOOYMAN, GERRY MEEREBOER, WILLEM VAN DER KOLK, JAN-WILLEM DE WIT, KARIN VAN DER SANDE, BART IN 'T VELT.

Dieuwe Breunissen, adviseur huisvesting en werkomgevingen, draaijer
Bart in 't Velt, adviseur huisvesting en welzijn, gemeente Utrecht
Willem van der Kolk, afdelingsmanager huisvesting bij gemeente Amsterdam
Pieter Kuipers, strategisch product manager huisvesting Eindhoven:
Roos Vroegh, adviseur huisvesting bij gemeente Groningen
Jan Willem de Wit, teammanager facilitair bij gemeente Hilversum
Deirdre Oosterhoff, afdelingshoofd huisvesting van gemeente Groningen
Gerry Meereboer, technisch adviseur facilitair management van gemeente Haarlemmermeer
Karin van der Sande, afdelingshoofd facilitaire services bij gemeente Eindhoven

vooral aan werkplekken, want we willen ervoor zorgen dat er voor iedereen een plek is die aansluit op de behoeften. Verder richten we ons op effectiviteit en betrokkenheid.”

Er wordt een werkstijlonderzoek via Reworc onder de diverse gebruikersgroepen uitgezet. Breunissen legt hier de werking van uit én het resultaat: “Aan de hand van data kun je mensen, plaatsen en processen met elkaar afstemmen. Hiervoor passen we verschillende databronnen toe, waaronder ervaringen en signalen van gebruikers. Ook meten we de bezettingsgraad op basis van het wifi-netwerk. De inzichten helpen ons om onze pijlen te richten op vraaggestuurd huisvesten en een nieuw werkplekconcept.” In 't Velt vertelt hoe dit in de praktijk gaat: “Je maakt onderscheid in activiteiten en koppelt deze aan wat je belangrijk en minder waardevol vindt. Gebruikers voeren data via een werkstijlonderzoek-enquête in en dan krijg je resultaten, weergegeven in grafieken en tabellen. Zo krijgen wij inzicht welke bouwstenen en aantallen gewenst zijn voor een specifieke groep werknemers.”

VAN MISMATCH NAAR PASSENDE AANSluitING

De mate waarin je het werkplekconcept beheert en laat ondersteunen door data, verschilt per organisatie. Hier maakt Breunissen een verbinding met een van de stellingen die tijdens het rondetafelgesprek wordt behandeld, over het selecteren van datastromen en het toepassen van de informatie: “We gebruiken en combineren verschillende bronnen en krijgen daardoor meer inzicht. Daarmee zorgen we dat het nieuwe werkplek-

City Table gemeente Utrecht

KRITISCHE BLIK OP DATA IS NOODZAKELIJK

TEKST Marvin van Kempen
 BEELD Michael Kooren

Databronnen helpen je om beslissingen te maken voor een werkomgeving die optimaal aansluit op behoeften van medewerkers. Maar welke inzichten gebruik je en hoe dragen die bij aan het beheren van het werkplekconcept? Professionals uit verschillende gemeenten togen af voor een sightseeing van de werkomgeving van gemeente Utrecht en deelname aan een Round Table.

Het gastheerschap van gemeente Utrecht voor de City Table komt niet uit de lucht vallen; het Stads kantoor krijgt een vernieuwing om een circulaire werkomgeving te realiseren, die aansluit op de principes van Werken 3.0. Over die revitalisatie is veel kennis te delen en daarvoor is een rondleiding en rondetafelgesprek met gelijkgezinden een passend podium. Een belangrijk streven voor het Stads kantoor is het vraaggestuurd huisvesten, waarover Dieuwe Breunissen van huisvestingsadviesbureau draaijer meer weet. Hij trapt zijn presentatie af: “We sloten als adviseur en ontwerper aan om de werkomgeving te vernieuwen, aan de hand van het programma Werken 3.0. Daarin pakken we de probleemstelling aan hoe gemeente Utrecht met een snelgroeiend aantal medewerkers in het Stads kantoor blijft passen.”

KLEIN JASJE

Het Stads kantoor werd in 2014 opgeleverd en is geschikt voor 3.500 medewerkers. Bart in 't Velt van gemeente Utrecht illustreert dat de gemeente uit het jasje groeit: “Inmiddels zitten we op 4.500 medewerkers en we zijn aan de slag om het gebouw geschikt te maken voor 5.500 mensen. Dat verlangt dat we bij het definiëren van de opdracht goede kaders stellen.” Om dit te bereiken krijgt de visie op Werken 3.0 een vertaling. Naar ontwerp, kaders én uitgangspunten voor de fysieke werkomgeving. Breunissen vertelt hierover: “Hierin onderscheiden we een aantal belangrijke onderwerpen, zoals gezondheid, duurzaamheid en diversiteit. Laatstgenoemde relateert

concept beter aansluit op verschillende activiteiten, die medewerkers uit willen voeren. Nu is er soms een mismatch.” In ‘t Velt verduidelijkt: “Bijvoorbeeld door verkeerd gebruik van ruimtes. Denk bijvoorbeeld aan een overlegruimte voor 30 personen, die door 8 werknemers gebruikt wordt. En op hetzelfde tijdstip is er een team dat extern een ruimte huurt om hun overleg met 20 collega’s te organiseren. Dat wekt schaarste op en zorgt ervoor dat medewerkers wellicht op de verkeerde plek in het kantoor werken. Straks kunnen we, door middel van het werkstijlonderzoek, onderzoeken of de werkomgeving aansluit op de behoefte en wat we eventueel moeten veranderen. Ook kunnen we realtime inzien wat de beschikbaarheid en benutting is van werkplekken.”

Daarbij moet de invloed van bewustwording van de gebruiker van de werkomgeving niet onderschat worden. Breunissen vervolgt: “Daar sturen we ook op. De werkomgeving begint thuis en bij het Stads kantoor op het moment dat je binnenkomt. Het gehele gebouw staat ter beschikking, niet alleen je eigen bureau.” In ‘t Velt vult aan: “We willen toe naar een volledige, maar ook een kwalitatief beter benutting van de ruimtes. Maar we weten ook dat er bij ons te veel mensen naar het Stads kantoor willen. We hebben veel beschikbaarheid van data, maar we doen er misschien nog net te weinig mee om het verschil te maken.”

“ Willem van der Kolk: **Data zit op een heleboel verschillende plekken binnen onze organisatie.**



Karin van der Sande: **In het verleden vroegen wij aan onze leverancier van koffieapparaten om analyses, waar waardevolle informatie uitkwam.**

Fysieke metingen zijn een mogelijkheid om actief gebruik van werkplekken inzichtelijk te maken, evenals het meten met sensoren. Roos Vroegh geeft aan hoe data voor de werkomgeving van gemeente Groningen wordt ingezet: “We draaien een pilot op onze eigen vlek en meten daar of er iemand op een plek zit. We doen af en toe metingen met Measuremen en passen fysieke

die data zeker zo belangrijk: “Het levert nauwkeurige gegevens op en het geeft je een goed inzicht in hoe de gebouwen worden gebruikt.”

KRITISCHE SUCCESFACTOREN

In het zuiden van het land, bij gemeente Eindhoven, worden twee tot drie keer per jaar professionele metingen uitgevoerd, vertelt Pieter Kuipers: “Dat zijn twee volle weken aan metingen van de bezetting van werkplekken. Ook krijgen we inzicht in welke activiteiten medewerkers doen op een werkplek. We vinden het belangrijk om goede werkplekken en voorzieningen te hebben, met een aanvullende Kritische Prestatie Indicator (KPI): klimaatcomfort.” Kuipers vindt dat een kritische blik op data noodzakelijk is: “We maken tegenwoordig veel belangrijke beslissingen op basis van data. Maar hoe betrouwbaar is de informatie die we gebruiken? Daar moeten we scherp op blijven. Ook is het goed om na te denken over de kritische succesfactoren die we nastreven én hoe je dit in een dashboard naar voren brengt.” In ‘t Velt voegt toe dat data nu nog vaak bij één afdeling ligt en dat een overzicht in de vorm van dashboards kan helpen keuzes te maken. “Probeer daarom met verschillende afdelingen aan tafel te zitten over vraagstukken als een vraaggestuurde werkomgeving en de benutting van werkplekken.”

metingen toe. Zo weten we of er alleen een handdoekje wordt gelegd of er daadwerkelijk gebruik wordt gemaakt van een werkplek. Ook doen we metingen met sensoren onder de tafels en weten we wat de benutting is van bijvoorbeeld vergaderzalen. Daarnaast komen we erachter of de benutting van de zalen ook maximaal is.” Van der Kolk reageert: “Je wil weten hoe werkplekken gebruikt worden én waarom men-



Jan Willem de Wit: **De ruimte die we verwachten nodig te hebben, gaan we niet zomaar vinden of creëren.**



Deirdre Oosterhoff: **Maak inzichtelijk wat je doel is en waarvoor je de data nodig hebt.**

sen naar kantoor komen. Daarnaast vinden veel mensen het belangrijk, als ze de reis naar kantoor maken, dat ze weten dat collega’s er ook zijn en welke plekken er dan beschikbaar zijn. Zo kom je als medewerker tot de conclusie of je naar kantoor komt, of thuisblijft.”

CONCLUSIES TREKKEN

Het maximaal benutten van ruimtes blijkt voor meer gemeenten een interessant punt van aandacht. Jan Willem de Wit vertelt over de aanpak van gemeente Hilversum: “We hebben een aantal gebouwen in de portefeuille en die verschillen nogal van elkaar. Zo hebben we een raadhuis uit de jaren 30 en een stads kantoor dat stamt uit de jaren 80. We voerden rapportages uit over deze gebouwen en deze zijn nu gereed. We staan op het punt om hier conclusies uit te trekken en inzichtelijk te maken wat we

gaan doen met de huisvestingen. In de optelsom nemen we niet alleen de werknemers die we nu hebben, maar ook de verwachte groei mee.” Gemeente Hilversum liet werkstijlen analyseren en plote dit op een aantal scenario’s. De Wit deelt opvallende resultaten: “De ruimte die we verwachten nodig te hebben, gaan we niet zomaar vinden of creëren. Dat baseer ik op de analyse en het aantal medewerkers. We hebben te veel standaard werkplekken op onze beschikbare vierkante meters, waardoor medewerkers ruimten voor andere doeleinden gebruiken. Nu worden bijvoorbeeld grote vergaderzalen wel eens gebruikt door één persoon die een Teams gesprek voert.”



Diewe Breunissen: **We pakken de probleemstelling aan hoe gemeente Utrecht met een snelgroeiend aantal medewerkers in het Stads kantoor blijft passen.**

Informatie uit metingen helpt om benutting in beeld te brengen, maar het heeft ook een belangrijke aanvullende functie. Het zorgt ervoor – wanneer gesprekken worden gevoerd over dit onderwerp – dat emoties naar de achtergrond verdwijnen. Dat illustreert Deirdre Oosterhoff van gemeente Groningen: “Data helpt je om

afdelingen mee te krijgen die misschien een andere beleving hebben van het gebruik van ruimtes. Dan wordt bijvoorbeeld duidelijk dat er minder vierkante meters zijn of dat er behoeften verschuiven. Goede informatie helpt om gesprekken rationeler te maken.” Oosterhoff vraagt zich hardop af of alle data aan elkaar gekoppeld moet worden: “Het is belangrijk dat je inzichtelijk maakt wat je doel is en waarvoor je de data nodig hebt. Dat moet het uitgangspunt zijn.”



Gerry Meereboer:
We willen ook de mogelijkheid hebben om in de toekomst meer smart-oplossingen te ontwikkelen en te implementeren.



Voor Gerry Meereboer van de gemeente Haarlemmermeer speelt dat er in zijn gemeente een nieuw gemeentehuis komt. ‘Uitnodigend, functioneel, gebruiksvriendelijk, duurzaam’, zijn enkele uitgangspunten voor het gebouw. “Ook staat vast dat het een smart building wordt. Het gaat dan onder andere om het eenvoudiger maken van repeterende taken en we willen dat mensen die komen werken zich goed voelen. We achten het verstandig om zoveel mogelijk data te verzamelen om die wens in te vullen, maar willen ook de mogelijkheid hebben om in de toekomst meer smart-oplossingen te ontwikkelen en implementeren. We naderen nu de aanbestedingsfase.” Van der Kolk voegt nog toe dat die wens, vooral zoveel mogelijk data, vaak ingevuld wordt met verschillende systemen. “Denk daarom goed na over de integratie van daarvan. Het is lastig om een totaaloplossing neer te zetten, maar probeer soft en hard FM bij elkaar te brengen.” Vroegh vindt dat vooral het toepassen van de data meer aandacht behoeft: “Data helpt je beslissingen nemen, als je weet wat je ermee gaat doen. Als je pieken ziet in werkplekbezetting en -benutting, wat doe je dan met die informatie en welke actie onderneem je?”

SAMENWERKING MET LEVERANCIERS

Diezelfde vraag geldt voor *data*driven facility management, bijvoorbeeld het gebruik van koffieapparaten. Hier is onder andere de samenwerking met leveranciers een gesprekspunt. De Wit: “Wij vragen leveranciers om met een analyse te komen. Zij hebben de kennis in huis over de apparaten en vragen hen dan ook om met een advies te komen. Vervolgens stellen we KPI’s op en maken we afspraken voor een positieve verandering.” Karin van der Sande van gemeente Eindhoven vult aan: “In het verleden vroegen wij aan onze leverancier van koffieapparaten om analyses. Daaruit bleek dat er een vier of vijfjal koffieautomaten minimaal gebruikt werden. Met die informatie kun je beslissingen maken. Bijvoorbeeld om die apparaten te verhuizen naar een drukker



Pieter Kuipers:
We moeten scherp blijven op de betrouwbaarheid van de informatie die we gebruiken.

vloerveld of een kleinere machine neer te zetten.” Volgens Meereboer mag de data voor deze beslissingen relatief eendimensionaal zijn: “Je wilt weten of je apparaat het doet en of je koffie maximaal wordt gebruikt. Kijk je naar printers, dan is het vooral belangrijk of het apparaat het doet en in mindere mate op welke tijden of de hoeveelheid printjes die worden gemaakt. Voor andere zaken kan het functioneler zijn om diepgaandere data te krijgen.”

BELANG VAN BEWUSTWORDING

Wanneer je de data hebt toegepast om je werkomgeving, werkplekconcept of facilitaire diensten te optimaliseren, komt bewustwording van gebruikers in beeld. Wordt het belang daarvan overschat, om concepten en dienstverlening te laten slagen? Van der Kolk benadrukt eerst het belang van informatie die al voorradig is: “We hebben al heel veel informatie in handen. Dat willen we vaak in systemen onderbrengen, maar ondertussen weten medewerkers zelf heel veel dingen.” Over werkplekconcepten en gedrag zegt

Van der Kolk: “Als werkplekconcepten conceptueel kloppen, is het gedrag van mensen ook logisch. Als mensen een werkomgeving anders gebruiken dan bedoeld is, is het concept niet consistent.” In ‘t Velt reageert: “We deden onderzoek en weten nu wat de vraag naar werkplekken en concepten is. De kosten voor externe vergader ruimten zijn enorm, dus we willen weten hoe we gebruikers motiveren om de beschikbare interne ruimte optimaal te gebruiken. De gebruiker moet alle tools hebben om dat zelfstandig te beslissen.” Van der Sande duidt met een voorbeeld het belang van gedragsverandering: “Denk aan de inrichting van gebouwen op activiteitgericht werken, dat al een tijdje aan de gang is. Als het concept mislukte, was een van de oorzaken dat er niet goed op gedrag werd gestuurd.” Oosterhoff voegt daaraan toe dat een werkplekspel een rol speelt bij gedragsverandering: “Dit brengt je met elkaar in gesprek over houding en gedrag. Dat helpt in het sturen op verandering in gedrag.”

Dat de invloed van het bewustzijn van de gebruiker op de werkomgeving en het slagen van het werkplekconcept niet onderschat moet worden, illustreren In ‘t Velt en Vroegh. In ‘t Velt: “Als voor een medewerker gebruiksmogelijkheden van werkplekken



Roos Vroegh:
We weten of er alleen een handdoekje is gelegd of dat een werkplek daadwerkelijk wordt gebruikt.

duidelijk zijn, draagt dat bij aan een succesvolle werkomgeving. Door een enorme versnelling de afgelopen jaren ontwikkelt de plaats en de manier waarop we werken zich. Ook worden individuele verschillen groter. Deze ontwikkelingen zetten, verbonden met digitalisering, door. Het is belangrijk om aandacht te hebben in de begeleiding van het bewustzijn en de kennisdeling van medewerkers op teamniveau.” Vroegh reageert: “Wanneer de gebruiker zich niet bewust is van ‘de gebruiksaanwijzing’ van het concept, is de kans van slagen minder groot. Denk bijvoorbeeld aan hoe een aanlandplek gebruikt moet worden. Als iemand even kort een mailtje moet beantwoorden tussen de overleggen door, moet diegene kiezen voor een geschikte werkplek en in dit geval kan dat een aanlandplek zijn.”

Dat is iets wat je volgens Vroegh de gebruiker moet leren. “Je mag niet aannemen dat ze die kennis hebben.” Wanneer een gebruiker zich bewust is van zijn of haar gedrag, levert dit een bijdrage aan een goed en efficiënt gebruik van deze werkomgeving en het werkplekconcept. Is dit bewustzijn er niet, dan werkt dit onjuist gebruik van de werkomgeving in de hand. Breunissen geeft een voorbeeld: “Een medewerker houdt een videocall in een rustige zone, waardoor collega’s ge-

Bart in ‘t Velt:
Met het werkstijlonderzoek bekijken we of de werkomgeving aansluit op de behoefte.



stoord worden. Afzonderlijk zoeken ze naar een rustige, afgesloten plek. Eénpersoonsruimtes zijn daardoor bezet door mensen die niet per se afgesloten hoeven zitten.” Het gevolg hiervan is dat er minder plekken zijn om een videocall te houden en er ontstaat een vicieuze cirkel. Maar data draagt bij aan het maken van de juiste keuze, vervolgt Breunissen: “Als je eenvoudig kunt zien of de ruimte die je nodig hebt beschikbaar is, dan ga je er sneller naartoe. En aan de hand van transparantie over no-shows creëer je bewustzijn over het belang van het juiste gedrag. Zorg dus voor bewustzijn bij gebruikers, zodat je onjuist gebruik van de werkomgeving zoveel mogelijk beperkt.”