

Royal HaskoningDHV wil met nieuwe huisvesting medewerkers trots maken

DE STEK ALS GAMECHANGER

TEKST Peter Bekkering

Royal HaskoningDHV (RHDHV) Groningen heeft vanaf 23 november 2020 zijn intrede genomen in verzamel pand De Stek in Groningen. In het proces ernaartoe werden de medewerkers in een vroeg stadium betrokken en speelden zaken als samenwerking en talentmanagement een cruciale rol. Met De Stek heeft RHDHV ook duidelijke doelen: de medewerker trots maken en een gamechanger zijn.

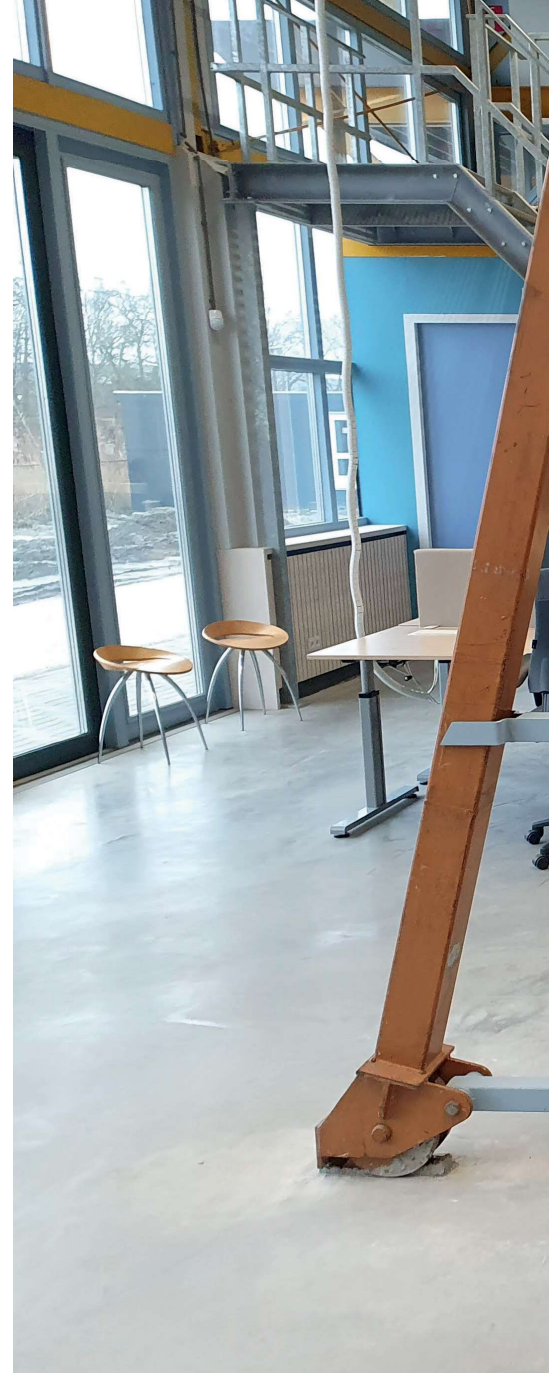
TROTSE NOORDERLING

Bij De Stek gaf de gebouweigenaar aan graag met RHDHV in zee te willen, omdat hij geloofde in het concept. Michael Freerks, hoofd adviesgroep transport & planning bij RHDHV: "Beiden zagen we het kantoor namelijk als gamechanger voor Noord-Nederland. En dat leidde ertoe dat we het al snel niet meer hadden over het kantoor van RHDHV, maar over De Stek. In De Stek willen we in een netwerkcommunity met veel aandacht voor opleiding, ontwikkeling en samenwerking en vanuit een nieuwe filosofie dat wij bewust leven en werken in het gebied, werkend aan de uitdagingen van dit gebied. Op een manier waarop de noorderling straks trots zal zijn en waarmee we de negatieve spiraal van dit gebied als krimpregio kunnen doorbreken. Uiteindelijk hopen we zo met het concept dat we hanteren in De Stek een rolmodel te worden voor Noord-Nederland." Die bredere ambitie vertaalt zich ook in het talentmanagement van RHDHV. Frits Smedts, Directeur Services binnen WorkPlace Solutions bij RHDHV: "Een mooi voorbeeld is de ambitie om de samenwerking met opleidingen in de omgeving te verbeteren. We willen stagiaires roulerend over meerdere bedrijven zes maanden stage laten lopen met als doel minstens 50 procent bij ons in dienst te kunnen nemen. Doordat ze ook in de keukens van andere bedrijven kijken en zorg je ervoor dat de arbeidsmarkt als geheel zich ontwikkelt." Ook zoekt RHDHV nadrukkelijk de samenwerking met de in het pand gevestigde leerbedrijven van het ROC en met de aanwezige scale-ups.

Met de gebouweigenaar heeft RHDHV een contract voor zes jaar. Smedts: "Daarbij is ons gezamenlijke uitgangspunt het maximaliseren op ambities zoals 'nul op de meter' met betrekking tot elektra, gasloos, een afvalloos kantoor en samenwerking binnen de financiële randvoorwaarden voor de herhuisvesting." Smedts legt uit waarom voor deze periode is gekozen: "Uitgangspunt van RHDHV is dat de investering in het gehuurde in de eerste huurperiode van zes jaar betaald moet worden. Ik ben er echter van overtuigd dat het niet bij deze periode zal blijven, want ik geloof in de succesvolle samenwerking met de andere ondernemers. Ten eerste omdat dat veel meer scale-ups zijn dan startups en ten tweede omdat wij als RHDHV hier meer het overzichtelijke en regionale bedrijf zijn."

GEEN ONDERLING CONTACT

In Groningen was RHDHV tot de verhuizing gehuisvest in een drie verdiepingen tellend pand aan de Chopinlaan. Daarbij ging het om zes afzonderlijke vloerdelen. Smedts: "Daardoor mis je gewoon interactie tussen de medewerkers en ook de integrale klant- en marktbenadering. We moesten op zoek naar een nieuwe huisvesting om de samenwerking beter te faciliteren." Freerks vult aan: "We zijn ook gaan kijken naar succesfactoren bij onze project- en marktinitiatieven. En daarbij kwam steeds naar voren dat samenwerking een cruciale factor was. Als we gingen connecten gebeurde er iets moois. Dan werd 1+1 plotseling 3 en daar werden medewerkers gelukkiger



van. Dat succesgevoel is vervolgens de beste driver om verder te komen. Bovendien sloot het connecten aan bij de maatschappelijke trend en marktontwikkeling die we de laatste jaren zagen, namelijk dat er steeds meer sprake is van een netwerksamenleving."

LESSEN VAN DE VERHUIZING IN AMSTERDAM

Smedts vertelt over de lessen, die RHDHV bij de verhuizing in Groningen getrokken heeft uit de verhuizing van RHDHV in 2017 naar het bedrijfsverzamelgebouw Contact in Amsterdam (1) en waarbij hij regelmatig contact had met Martine Verhoeven, die toen nog werkzaam was als consultant voor huisvesting en duurzaamheid bij RHDHV: "In Amsterdam hebben we eerst de zoektocht en de selectie van het pand gedaan voordat onze lokale medewerkers bij het proces werden



Michael Freerks, hoofd adviesgroep transport & planning bij RHDHV (links), en Frits Smedts, Directeur Services binnen WorkPlace Solutions bij RHDHV, in het onderkomen van RHDHV in verzamel pand De Stek in Groningen.



Michael Freerks: Uiteindelijk hopen we met het concept dat we hanteren in De Stek een rolmodel te worden voor Noord-Nederland.

betrokken. In Groningen wilden we in een veel eerder stadium, aan de voorkant, met medewerkers om tafel gaan over wat we willen en wat we gaan doen, zodat we met de huisvesting perspectief en toegevoegde waarde konden bieden. Dat we dat niet in Amsterdam hebben gedaan, kwam voort uit onzekerheid of dit traject wel succesvol zou zijn. We hadden destijds nog geen ervaring in zo'n proces en daarmee het lef om van top-down denken over werkomgeving te gaan naar een 'voeten in de modder'-benadering."

De keuze voor de nieuwe aanpak in Groningen had ook consequenties. Smedts: "Het betekende dat we breder gingen kijken. We hebben daarom enerzijds een ondernemingsplan voor ons bedrijf in Noord-Nederland gemaakt met aandacht voor onze waar-

depropositie en hebben anderzijds gekeken naar de mens- en cultuurkant. Wat zijn de kernwaarden en behoeften van de medewerkers en welke huisvesting past daarbij. Zo'n voortraject kost meer tijd, maar levert ook een bredere kijk: namelijk niet alleen op huisvesting maar ook op gelukkiger medewerkers en de markt."

GESPREK MET DE KLANT

Vervolgens maakte RHDHV een businessplan en een businessmodelcanvas. Ook ging het bedrijf het gesprek met de klant aan. Freerks: "Daar vroegen we: zijn we nu het ingenieursbureau dat jullie helpt bij een vraag of helpen we jullie verder in jullie eigen primaire proces. Daaruit kwam naar voren dat klanten integraler wilden samenwerken in plaats van monodisciplinair.

Dus niet een installatieprobleem oplossen, maar een huisvestingsprobleem. En niet een deeladvies geven, maar een integraal advies. Je ziet dat dat in Amsterdam al veel meer gebeurt, omdat het daar niet meer uitmaakt van welk bureau je wegstapt, van welke adviesgroep je bent en welk rugnummer je hebt. Medewerkers voelen zich daar medewerkers van RHDHV en niet meer van een bepaalde adviesgroep of afdeling. Je ziet daarbij dat de intrinsieke motivatie van medewerkers is om een bijdrage te leveren aan de maatschappij en daarmee gelijk is aan de missie van RHDHV, 'enhancing society together.' Smedts vult aan: "Je ziet dat die motivatie en betrokkenheid binnen de organisatie breder is geworden. Voorheen leverden we als facilitaire organisatie functionele werkomgevingen, nu is die werkomgeving van toegevoegde waarde voor het primaire proces. En daarmee is de werkomgeving een gamechanger geworden voor nieuwe mensen om te kiezen voor onze organisatie."



Frits Smedts:
De leidinggevende rol gaat in deze nieuwe opzet steeds meer een faciliterende rol worden. En de sturende rol zul je vooral terugzien bij projecten.

De gekozen aanpak bij de huisvestingskeuze in Groningen leidde tot veel vertrouwen. Freerks: "Doordat het proces – met het ophalen van ambities, kernwaarden en behoeftes van medewerkers – leading te maken en de uitkomsten scherp te definiëren, zei iedereen: het proces is zo goed, of we het nu eens zijn over waar we heengaan, we staan er hoe dan ook achter."

ONTWIKKELEN

De vastgestelde criteria leidden tot een groslist van 40 panden, die daarna werd teruggebracht tot een top 10. Vervolgens werd een rondgang gemaakt en werd er getoetst aan de criteria. Freerks: "Daarbij kwam De Stek als nummer 1 naar voren." Smedts licht toe wat RHDHV aansprak in De Stek: "De mogelijk-



Michael Freerks:
Als we gingen connecten gebeurde er iets moois. Dan werd 1+1 plotseling 3 en daar werden medewerkers gelukkiger van.

heid om te ontwikkelen en om ambities waar te maken. Specifiek in Groningen betekende dat laatste bijvoorbeeld dat het pand gasloos moest worden." Freerks: "Een andere optie was niet te verkopen: we hebben medewerkers die werken aan het aardbevingsdossier en er ook nog eens midden in wonen."

Bij de keuze van de lokatie speelden interne en externe samenwerking en talentmanagement een grote rol. En dat had implicaties voor de huisvesting. Smedts: "Dat betekent dat je niet achter een paslezer moet zitten op een verdieping met een lift. Vanwege die focus op samenwerken in plaats van werken hebben we ook bewust gekozen voor een mixed zone (toegankelijke werkplekken in de open ruimte). En door de inrichting zo te maken dat je een flink stuk moet lopen naar de koffieautomaat of het toilet. Dat zijn nudging manieren om informeel te ontmoeten." Om het belang van

samenwerken op kantoor te benadrukken haalt Smedts ook de discussie rond thuiswerken aan: "Dat pakt gemiddeld goed uit voor medewerkers, maar RHDHV als organisatie heeft fysieke ontmoeting nodig om te innoveren, om contacten op te bouwen en om projecten multidisciplinair uit te discussiëren. Er zal dus hoe dan ook een hybride werkvorm ontstaan. Om de medewerkers te stimuleren naar kantoor te komen, moet ik misschien wel meer bieden dan werkfaciliteiten. Bijvoorbeeld een mogelijkheid om te gamen." Freerks vult aan: "Je ziet dat mensen en organisaties op zoek zijn naar een balans tussen kantoor en thuiswerken. En dat daarbij het gesprek wordt gevoerd wat dat van elkaar vraagt. We hebben in De Stek ook vierkante meters ingeleverd, omdat het restant voldoende is voor het ontmoeten en omdat het concentratiewerk dat vroeger in afgesloten ruimtes plaatsvond nu steeds meer thuis gebeurt." Smedts: "Het betekent ook dat je



als organisatie en medewerker het gesprek voert wat waar werkt en wat niet: zowel als hij/zij thuiswerkt, als op kantoor als bij de klant. Daarbij was het een voordeel dat we voor corona al hybride werkten en vooral op resultaat stuurden.”

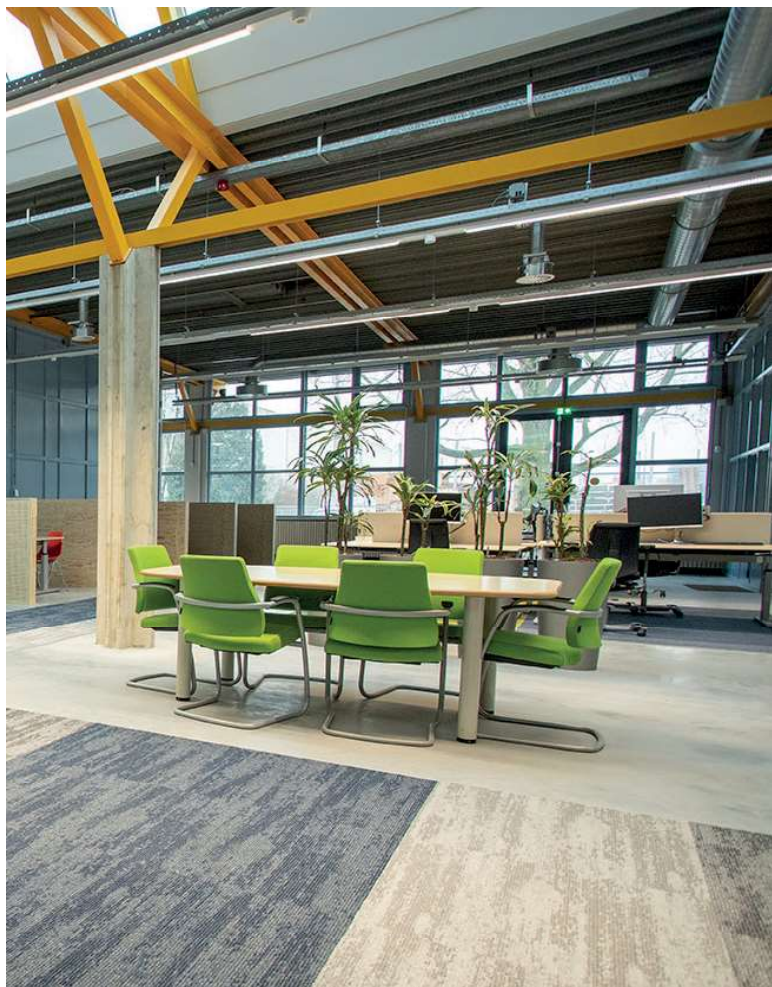
EIGENAARSHIP

Als gevolg van de nieuwe manier van werken ontstaat ook een nieuwe stijl van leiding geven. Freerks: “Die ontstaat vanuit eigenaarschap. Een medewerker is eigenaar van zijn werk en werkveld. Dat werk doen we met elkaar, vooral in projectvorm, en van daaruit ontstaat als vanzelf op een organische manier leiderschap, omdat een junior, medior of senior die rol oppakt. In die opzet is HR een businesspartner, net als ICT, FM en Financiën. Al die afdelingen zijn faciliterend voor onze dienstverlening om hen te helpen te excelleren.” Smedts: “De leidinggevende rol gaat in deze nieuwe opzet steeds meer een faciliterende rol worden. En de sturende rol zul je vooral terugzien bij projecten. In die zin heeft een medewerker jaarlijks te maken met verschillende leidinggevendenden. We ondersteunen dit met programma’s vanuit People & Culture, want wat we zien is dat een klassieke organisatie zoals RHDHV in het verleden was, zich nu doorontwikkelt

tot een veel meer ondernemende organisatie met medewerkers, die hun kansen pakken en die connecten met de binnen- en buitenwereld en kijken hoe ze daarop kunnen inspelen. De Stek is daarbij een verbindend en inspirerend element. In de toekomst willen we daarom ook gaan werken met ‘De Stek’-succesverhalen om te laten zien wat door de samenwerking mogelijk is geworden.”

Inmiddels is RHDHV alweer bezig met een volgende locatie, in Delft. Freerks: “Daar gaan we zeker ‘lessen uit Groningen’ meenemen om een Delftse identiteit neer te zetten.” Freerks hoopt dat De Stek niet alleen een gamechanger zal zijn voor Noord-Nederland:

“Misschien wordt het wel een gamechanger in de omgang met gebouwen en de inrichting van kantoren.” Smedts vult aan: “Het voornaamste doel dat we in De Stek willen bereiken is dat medewerkers trots zijn omdat het onderscheidend is binnen de organisatie van RHDHV. In Amsterdam zagen we die trots en beleving ook al, maar het voornaamste verschil met De Stek is dat de medewerkers het hier nog meer zelf gedaan hebben. En dat komt omdat het bij De Stek minder is gegaan om de techniek, het gebouw en om het bedrijf en veel meer om de mensen. People & Culture is echt een uitgangspunt geweest van dit project. Daarom zit de grootste winst van De Stek daarom ook op HR-gebied.”



FRIITS SMEDTS IS DIRECTEUR SERVICES BINNEN WORKPLACE SOLUTIONS BIJ RHDHV. DAT BEHELT NAAST VASTGOED EN FACILITY MANAGEMENT OOK ICT OPERATIONS EN NAUWE BETROKKENHEID BIJ ONDERWERPEN ALS DUURZAAMHEID EN MOBILITEIT. HIJ MAAKT DEEL UIT VAN EEN KLEIN TEAM, MAAR WORDT DAARBIJ WEL UITGEDAAGD DOOR EEN TEAM 150 SPECIALISTEN UIT DE BUSINESS. MICHAEL FREERKS IS HOOFD ADVIESGROEP TRANSPORT & PLANNING BIJ RHDHV. DEZE ADVIESGROEP VAN ZO'N 50 MEDEWERKERS HOUDT ZICH BREED BEZIG MET ENGINEERING EN CONSULTANCY VAN DE INRICHTING VAN OPENBARE RUIMTE. DAARIN FOCUSSEN ZE OP ENERGIETRANSITIE, KLIMAATADAPTATIE EN CIRCULARITEIT. OOK IS FREERKS BETROKKEN BIJ EEN INFORMELE MANAGEMENTGROEP BINNEN RHDHV, 'GRONINGER ZAKEN', DIE ALS 'VRAGENDE PARTIJ' STEEDS KRITISCH TEGEN HET LICHT HOUDT OF HUISVESTING EN FACILITEITEN WEL OVEREENKOMEN MET DE AMBITIES EN POSITIONERING VAN DE ADVIESGROEP. FREERKS: "DAAR KOMT NOG EEN ANDER BELANGRIJK ELEMENT BIJ: MENSEN UIT DEZE REGIO KIEZEN ER BEWUST VOOR OM JUUST IN DIT REGIOKANTOOR TE WERKEN, OMDAT DEZE REGIO IN HUN DNA ZIT. VANUIT DIE BETROKKENHEID WILLEN ZE HUN DIRECTE LEEFOMGEVING BETER MAKEN."

Frits Smedts:
RHDHV als organisatie heeft fysieke ontmoeting nodig om te innoveren, om contacten op te bouwen en om projecten multidisciplinair uit te discussiëren.



NOOT

1. Over de verhuizing van RoyalHaskoningDHV naar Contact in Amsterdam publiceerde Smart WorkPlace in magazine 2 van maart 2018 het artikel 'Ambities en proces als leidraad voor nieuwe huisvesting'.