

'De wereld van werk verandert: wachten of actie ondernemen?'

# MAAK DE KEUZE STRATEGISCH!

Gaat het kantoor verdwijnen in de vorm zoals we die nu kennen? Dat was een van de vragen die aan de orde kwam tijdens de Round Table 'De wereld van werk verandert: wachten of actie ondernemen?'. De deelnemers spraken zich ook uit over de keuze bij het organiseren van de werkomgeving. Bart van Roekel van YNNO had daarbij voor de deelnemers twee adviezen: maak de keuze op strategisch niveau en kijk niet alleen naar de middel- en de lange termijn, maar ga waar mogelijk meteen aan de slag.

## VERDWIJNT HET KANTOOR?

Gaat het kantoor verdwijnen in de vorm zoals we die nu kennen, namelijk een vertrekpunt om werk en mensen te organiseren? Dat is de eerste prikkelende stelling die moderator Wim Kooyman op tafel gooit bij de Round Table 'De wereld van werk verandert: wachten of actie ondernemen?', die gehouden wordt bij YNNO in Creative Valley in Utrecht. Ernst-Willem van Drumpt brengt meteen een nuance aan: "Mijn aanname is dat het kantoor nooit het vertrekpunt is geweest, maar eerder een middel dat je als organisatie nodig hebt. Voor mij is de stelling daarom te kort door de bocht, want ik denk dat we altijd plekken nodig zullen hebben om fysiek en online te werken. Ik verwacht daarom dat het kantoor als plek voor collega's en medewerkers wel overeind blijft." Edwin Berg onderschrijft de woorden van Van Drumpt: "Als organisatie wil je een plek in de maatschappij hebben waar je zichtbaar en herkenbaar bent. Over de grootte en de vorm

kun je het wel hebben." Eric Hooghuis beaamt dat kantoren zullen blijven, maar brengt wel een nieuw element in: "Ik denk je meer toegaat naar algemene kantoorlocaties, die je exploiteert samen met het bedrijfsleven. Daarnaast denk ik – en ik zie ook voorbeelden daarvan – dat gebouwen steeds meer opgaan in hun omgeving. Daarbij zit een deel in het centrum van de stad en een deel in een inspirerende omgeving in het buitengebied." Marco Meetz, die net als Van Drumpt en Berg het kantoor als middel ziet, ziet nog een verschuiving: "Vroeger speelde het pand een prominenter rol. Een bedrijf had huisvesting – een kantoor – en daar werden mensen te werk gesteld. Nu werken mensen en moeten ze ook huisvesting hebben. Dat hoeft echter niet per se het kantoor te zijn."

## "SCHAF HET KANTOOR AF!"

Paul van Rijn hanteert bij de RVO vaak een organogram met enerzijds de klassieke hark en

TEKST Peter Bekkering

BEELD Michael Kooren



## DEELNEMERS

- Paul van Rijn, huisvestingsadviseur bij de RVO.
- Eric Hooghuis, productmanager hybride werkomgeving bij de Belastingdienst/Douane/Toeslagen.
- Edwin Berg, productowner workspace concepts bij de Rabobank.
- Ernst-Willem van Drumpt, manager facilities bij Alliander.
- Marco Meetz, hoofd facility & support bij a.s.r.
- Bart van Roekel, adviseur nieuwe manieren van werken bij YNNO.



ZITTEND VAN LINKS NAAR RECHTS: PETER BEKKERING, ERIC HOOGHUIS, PAUL VAN RIJN,  
ERNST-WILLEM VAN DRUMPT, MARCO MEETZ, EDWIN BERG, BART VAN ROEKEL EN WIM KOOYMAN.



Edwin Berg:  
**We denken  
namelijk liever na  
over 'posities' om  
je werk te doen dan  
over werkplekken.**

anderzijds de opgavegerichte netwerk organisatie. Vervolgens stelt hij de vraag of de RVO de hark wil huisvesten of de netwerkorganisatie. "Als het antwoord het tweede is, is de vraag of en zo ja welk gebouw daarbij hoort. Als ik nu zie dat veel organisaties zonder gebouw al prima functioneren, is mijn pleidooi: schaf het kantoor zo snel mogelijk aft!" Hij noemt vervolgens nog een aantal argumenten: "Kantoren staan voor 80 procent leeg en we hebben ruimtetekort. Bovendien willen medewerkers er niet meer naartoe, omdat veel kantoren in het verleden beroerd gebouwd zijn. Het moest goedkoop met als gevolg slechte werkomstandigheden. Nu is corona geweest en wil niemand meer naar kantoor en wij als huisvesters hebben geen verleidingsmiddel."

Bart van Roekel onderkent dat na corona de wereld van de werkomgeving is veranderd, maar betwijfelt voor welk percentage van de samenleving de punchline 'kantoren zijn niet meer nodig' geldt. Tegelijkertijd geeft hij toe dat hij te weinig kantoren ziet waar hij zelf echt zou willen werken. "Er is bovendien een verschil of je een boutique-organisatie hebt met 40 medewerkers zoals bij ons of een organisatie van 4000+ medewerkers zoals bij de meeste andere deelnemers aan deze Round Table. De grootte van een organisatie heeft invloed op hoe je de werkomgeving inregelt, je manier van besluitvorming als ook op onderlinge omgangsvormen." Meetz knikt: "a.s.r. is een grote werkgever. Daar heb je onder meer te maken met verschillende generaties: jongeren die wel naar kantoor willen en ouderen voor wie dat niet hoeft. Daarnaast is het de wet van de grote getallen: er zullen altijd mensen zijn die wel naar kantoor willen komen, vooral om elkaar te ontmoeten."

#### KANTOREN BLIJVEN NODIG

Berg denkt ook dat kantoren nodig zullen blijven.

"Spontane ontmoetingen, creativiteit, inspiratie opdoen en leren van elkaar vinden vooralsnog vooral op kantoor plaats." Hij voorziet wel een andere verschuiving: "Nu laten we mensen nog naar een gebouw komen met het beeldmerk van de Rabobank. In de toekomst gaan we maatschappelijke functies en start-ups er meer bij betrekken, bijvoorbeeld in de plint. De truc is om met andere partijen zoals hier aan tafel de vraag te stellen of we nog zoveel gebouwen nodig hebben of dat we met meerdere partijen in een gebouw kunnen gaan zitten."

Van Drumpt pleit ervoor om de discussie vooral te benaderen vanuit het werk wat gedaan moet worden. "Als ik alleen al kijk naar een aantal verschillende groepen bij ons – monteurs, engineers en kantoormedewerkers – die hebben allemaal andere behoeften wat betreft hun werkplek. Voor de eerste groep is de fysieke werkplek doorgaans buiten en is hun bus de belangrijkste ondersteuning, de tweede wil vooral fysiek bij elkaar zitten en de derde wil graag activity based werken. Daar komt bij dat we een grote groei in ons medewerkersaantal verwachten. Dat betekent dat we geen vierkante meters gaan afstoten, wel dat we kiezen voor meer ruimte om te ontmoeten en voor creatieve sessies en dat daarom het aantal werkplekken naar beneden zal gaan." Dit heeft invloed op de mix aan diverse faciliteiten op kantoor en de bijbehorende werkplekfactor.

#### IS EEN WERKPLEKFACTOR NOG NODIG?

Het laatste is Berg uit het hart gegrepen. Hij wil graag van termen als werkplekfactor af. "We denken namelijk liever na over 'posities' om je werk te doen dan over werkplekken." Van Roekel knikt: "Ook ik gebruik liever niet meer de term werkplekfactor, want de ARBO-conforme werkplek staat niet meer centraal in een werkplekconcept. Het is simpelweg één van de posities vanuit waar gewerkt kan worden." Van Rijn en Hooghuis geven daarop aan prima zonder de werkplekfactor te kunnen, maar dat er nog wel een praktisch bezwaar is: de systematiek van het Rijk is erop gebaseerd. Ook zij zien dat de bezettingsgraad fors omlaag kan. Hooghuis: "Daarom zijn we aan het kijken hoe we andere gebruikers in het gebouw krijgen voor de ruimte die nu



Eric Hooghuis:  
**Ik denk dat je meer  
toegaat naar algemene  
kantoorlocaties, die je  
exploiteert samen met  
het bedrijfsleven.**





## Bart van Roekel: De grootte van een organisatie heeft invloed op hoe je de werkomgeving inregelt, je manier van besluitvorming als ook op onderlinge omgangsvormen.

amper wordt gebruikt. Een andere optie is om meer Rijksambtenaren van verschillende diensten bij elkaar te zetten. In zo'n geval zou ik ook niet meer over een kantoor spreken, maar eerder over een verzamelgebouw, ook al wel Rijkshub genoemd."

Van Rijn pleit ervoor om niet teveel binnen bestaande begrippen zoals 'kantoor' te denken. "Dat brengt je niet verder. Ik ben bovendien van mening dat het kantoor als manifestatie van de identiteit van een organisatie verdwijnt. Genoeg redenen kortom om het begrip 'kantoor' niet meer te gebruiken." Berg vertelt dat de Rabobank momenteel de beweging maakt naar Rabohouses. "Dat betekent een CentralHouse in Utrecht en veertien KringHouses, die over het land verspreid zijn."

### BEELDVORMING VAN BEGRIP KANTOOR

Van Drumpt ziet het net anders: "Ik denk vooral dat de beeldvorming van het begrip kantoor verandert. Daarnaast is voor ons de identiteit juist wel belangrijk. Wij willen graag met ons kantoor uitstralen dat we een laagdrempelig technisch bedrijf zijn." Daarbij is de praktijk soms weerbarstig, zegt Meetz: "Wij willen met ons pand flexibiliteit uitstralen, waarbij iedereen overal mag werken. In de praktijk zitten medewerkers echter toch vaak op vaste vlekken." Hooghuis knikt: "Wij promoten 'van claimen naar delen' en 'weg met vlekken'. Maar we merken ook dat de organisatie hier nog niet klaar voor is. Tegelijkertijd zijn we wel bezig met het

gebouw van de toekomst. Daarbij ontwikkelen we nu gebouwen die we in 2030 gaan opleveren en moeten we nu de vraag beantwoorden hoe die werkomgeving er straks gaat uitzien, wie daarin gaan plaatsnemen en wie er naartoe willen."

### NIEUWE LEIDERSCHAPSSTIJL

Moderator Kooyman wijst erop, dat in een wereld waarin medewerkers hun werkplek kunnen kiezen en wanneer ze naar kantoor willen komen, dit ook betekent dat er nieuwe leiders moeten komen, die een nieuwe leiderschapsstijl moeten ontwikkelen. Daarbij is de verbinding van en met medewerkers een belangrijk element. Daarom legt hij de stelling op tafel: de belangrijkste opdracht van een manager anno 2023 is om mensen te boeien en te binden. Meetz trapt af: "Je ziet een verandering van een baas die aanstuurt en kijkt of alles goed gedaan wordt naar een baas die meer vrijheid geeft en meer de coach wordt. Tegelijkertijd ben je als manager onderdeel van de cultuur van een organisatie die een bepaalde mate van leiderschap vraagt. Zo'n cultuur zal bij de Rijksoverheid anders zijn – niet slechter of beter – dan bij een commerciële partij." Van Drumpt vindt als reactie op de stelling dat binden en boeien altijd per definitie onderdeel is van de taken van een leider: "Je wilt mensen die goed functioneren behouden en mensen die niet functioneren ontwikkelen of afscheid van hen nemen. Voor mij is de primaire taak van een leider ervoor te zorgen dat het individu en het

team het maximale uit zichzelf halen. Wat erbij komt en steeds belangrijker wordt is het afsprakenverhaal: vroeger kwam iedereen naar kantoor en daarna volstond het om afspraken te maken over flexplekken. De nieuwe dimensie van de huidige tijd is het meer op afstand aansturen van je team en daarover afspraken maken. Ook het verbonden houden is een dimensie, die er bijkomt. Een leider moet die verbinding organiseren en stimuleren." Meetz: "Ik maak altijd een onderscheid tussen voor en bij een bedrijf werken. Daarbij hoop ik dat mijn medewerkers zeggen dat ze 'bij a.s.r.' werken omdat dat meer verbonden voelt. De taak van een manager is ervoor te zorgen dat medewerkers ook voelen dat ze 'bij' en niet 'voor' een bedrijf werken." Van Rijn knikt en formuleert het net even anders: "Het actief verbinden van mensen en inhoud en van de verschillende netwerken in de organisatie is het enige bestaansrecht van een leider." Meetz vertelt dat bij a.s.r. het vertrouwen laag in de organisatie wordt gelegd en dat medewerkers zelfs geen vakantiedagen meer hoeven te registreren. "Vanzelfsprekend moeten ze hun afwezigheid wel afstemmen met hun leidinggevende."

### DOEL AANGEVEN

Berg vindt dat een leider wel een doel moet aangeven binnen een organisatie. "Ik ben ervan overtuigd dat op afstand werkende teams in coronatijd die een doel hadden, die een duidelijke richting met elkaar hadden bepaald en die een coachende en verbindende leider hadden het meest succesvol zijn geweest. In het nieuwe leiderschapsprogramma van de Rabobank is er ook meer aandacht voor de verbindende rol." Van Drumpt reageert: "Ik maak bij Alliander onderscheid in aandacht voor de mensen en aandacht voor de inhoud. Die verdeling heb ik ook zo georganiseerd in mijn leiderschapsteam. Beide zaken zijn belangrijk, maar niet perse te organiseren door één leidinggevende. Daarmee versterkten we elkaar en heb ik voldoende tijd om de verbinding met ontwikkelingen en de strategie van de organisatie te bewaken." Van Roekel is ervan overtuigd dat de meeste individuen tegenwoordig prima voor zichzelf kunnen zorgen. "Tijdens corona hebben ze kunnen werken hoe ze wilden. Nu zie je dat het knelt wanneer iedereen zijn eigen gang gaat en er geen teamafspraken worden gemaakt. Daarbij zie ik dat het teambelang nog vrij weinig boven het eigenbelang wordt gesteld. Daarom vind ik het belangrijk dat individuele medewerkers steeds werken aan de manier waarop ze in hun team willen werken en aan de organisatie." Berg knikt: "Als je dat gesprek als organisatie goed faciliteert, gaat dat zeker werken."



Paul van Rijn:  
**Als ik nu zie dat veel organisaties zonder gebouw al prima functioneren, is mijn pleidooi: schaf het kantoor zo snel mogelijk af!**

we in 2030 nodig hebben. Daarbij moeten we nu al rekening houden met de maatregelen die we daarvoor zelf zouden willen treffen. Zo willen we voor een deel gebouwen in een minicampus, geconcentreerd rond een stationsplein, zodat ze gemakkelijk met OV zijn te bereiken. Daarnaast willen we in het buitengebied gebouwen met externe vergaderlocaties en opleidingscentra organiseren waar we samen met andere partijen zitten. Verder willen we een aantrekkelijk werkgever zijn en rekening houden met de wensen van de generatie Z.”

#### **BLIJVEN REKENEN**

Volgens Van Roekel is en blijft het belangrijk om te blijven rekenen. “Niet meer zoals voorheen met werkplekfactoren, maar wel met elementen zoals persona’s, activiteitenprofielen, de verdeling activiteiten thuis/op kantoor, de verdeling in soorten ruimtes binnen kantoor en de benutting ervan.”

Hooghuis speelt daarop in: “We gaan nu in een aantal gebouwen werken met workplacemanagementsystemen. Daarbij horen bureausensoren en als het aan mij ligt ook peoplecounters. Zodat je weet of een werkplek/ruimte wordt bezet/benut, hoe vaak en wanneer en door hoeveel mensen. Je hebt de data vervolgens nodig richting een directie om het juiste gesprek kunt voeren.” Berg heeft daarbij nog wel een tip: “Beperk je niet tot harde data en de analyse daarvan. Ga ook in gesprek met de medewerkers waarom ze een ruimte gebruiken.”

Hooghuis komt daarna nog even terug op de rol van leiders: “In onze visie ‘Werkomgeving en smart build-

ings’ hebben we drie W’s benoemd: werkresultaat, wendbaarheid en werkgeluk. Die drie W’s toetsen we met behulp van het Center for People and Buildings en Technische Universiteiten/hogescholen op beleid, op leidinggevende capaciteiten op de inrichting van de voorstellen die we maken.”

Van Drumpt brengt in de discussie over de keuzes een aanvullend element in: “Spreiding, in de breedste zin

van het woord. We willen onze vierkante meters efficiënter benutten, naast de dinsdag-donderdag pieken. Momenteel kijken we dan ook, ondersteund door YNNO, naar hoe we spreiding beter kunnen organiseren of nog beter kunnen stimuleren. Hierbij kijken we niet alleen naar spreiding over de week, maar ook over locaties. Belangrijk aandachtspunt is daarbij hoe de werkomgeving onze medewerkers zo goed mogelijk kan ondersteunen om elke dag het beste uit zichzelf te halen om zo bij te dragen aan de opdracht van de organisatie.”

#### **MAAK DE KEUZE STRATEGISCH!**

Het laatste woord van de Round Table is voor gastheer Van Roekel. “Wat ik het meest uit deze discussie haal is: maak de keuze strategisch. De keuze gaat namelijk niet meer sec over het gebouw, maar over kwesties als aantrekkelijk werkgeverschap en binden en boeien. Als ik de discussie beluister zie ik dat jullie allemaal de keuze op strategisch niveau maken. Daarbij wil ik jullie prijzen voor de lef die jullie daar allemaal bij tonen.” Hij heeft ook nog een advies: “Ik hoor bij veel organisaties al plannen voor de middel- en de lange termijn. Mijn oproep is om ook te kijken naar wat je in je organisatie al morgen kunt doen voor de medewerker. Het gaat namelijk niet altijd om huisvesting, met een onderwerp zoals weekspreading kun je meteen aan de slag.”



Ernst Willem van Drumpt:  
**Als organisatie wil je een plek in de maatschappij hebben waar je zichtbaar en herkenbaar bent.**