

Round Table Happy and Health

# OP ZOEK NAAR BEHOEFTE IN DE WERKOMGEVING

Ga bij het zoeken naar een gezonde werkomgeving uit van behoeften in plaats van activiteiten en zoek naar de balans tussen de behoeften van individu, team en organisatie. Dat is de oproep van de deelnemers aan de Round Table Happy and Health, die in het kantoor van Nationale Nederlanden in Den Haag werd gehouden.

TEKST *Peter Bekkering*  
BEELD *Michael Kooren*

ZITEND VAN LINKS NAAR RECHTS: WISSE STENCHLAK, DIRK VAN GEMERT, ROLAND VAN HOOGSTRAETEN, JAYTEE VAN VEEN EN RIANNE APPEL.

STAAND VAN LINKS NAAR RECHTS: TOM VAN MARIS, WIM KOOYMAN, PETER BEKKERING, JAAP DIJKGRAAF, NADINE WISKAMP, SEBASTIAAN VIEZEE, JAN WILLEM VAN DE SANDE.



Voorafgaand aan de Round Table gaf Ingrid van Rossum een presentatie over een rondleiding door de nieuw ingerichte werkomgeving bij Nationale Nederlanden. Tal van aspecten die bijdragen aan een gezonde en duurzame werkomgeving waren te zien. Van een zorgvuldig samengesteld aanbod van gezonde voeding tot het activeren van medewerkers tijdens werkuren tot het hergebruik van materialen zoals onder andere meubilair en verlichting. Daarbij werd rekening gehouden met de verschillende soort van activiteiten van medewerkers.



## Nadine Wiskamp: Ik onderschrijf het belang om naar behoeften te kijken. Maar hoe maak je daar als organisatie beleid op en waar spring je wel en niet op in?

### BEHOEFTEGEDREVEN IN PLAAT VAN ACTIVITEITGEDREVEN

Jaytee van Veen is het eens met het pleidooi van Dijkgraaf om te kijken naar behoeften: "Wij adviseren ook een behoeftegedreven werkomgeving te creëren. Die primaire behoeften van mens, team en organisatie zijn ontstaan na miljoenen jaren evolutie. Je bent minder afhankelijk van veranderende middelen en activiteiten als je zones met vergelijkbare behoeften clustert. Een eenvoudig voorbeeld is dat als je een belangrijk stuk moet lezen het niet uitmaakt of je dat op papier, je laptop of telefoon leest. Dat kun je bijvoorbeeld aan een tafel met stoel doen of terwijl je in een fauteuil zit. Maar de behoefte blijft om dit geconcentreerd te kunnen doen. Zo zijn er een veelvoud aan behoeften voor mens, team en organisatie. Als je hier rekening mee houdt in je ontwerp creëer je inhoudelijk (qua gebruik) een tijdloze werkomgeving. Bij veel huidige werkomgevingen draait het echter om activiteiten in plaats van om mensen. De cyclus van (nieuwe) banen en bedrijven is echter veel hoger als laten we zeggen 100 jaar geleden. Huidige startups maken het volgens mij binnen vijf jaar, worden opgekocht en mensen gaan verder. Huidige studenten volgen dus een opleiding om ergens te gaan werken/bepaald werk op te pakken dat misschien dan al niet meer in de huidige vorm bestaat als ze afgestudeerd zijn. Daarom is het creëren van een werkomgeving gebaseerd op activiteiten of banen al achterhaald voordat je het gerealiseerd hebt." Dijkgraaf voegt daar aan toe: "We weten al veel over de fysieke eigenschappen – CO<sub>2</sub>-gehalte, temperatuur, luchtvochtigheid etc. – van een werkomgeving waar mensen zich prettig voelen." Appel knikt: "Dat klopt. Waar we echter nog weinig over weten zijn de psychologische behoeften van medewerkers. In zowel onderzoek naar als bij inrichting van werkplekken, worden deze meestal grotendeels over het hoofd gezien." Van Veen: "Wij hanteren daarbij de piramide van Maslow en beginnen dus bij de basisbehoeften. Hoe hoger je in de punt komt, hoe minder onderzoek er op dit moment gedaan is op het effect daarvan. We weten al lang wat de fysieke belasting is van zware dingen tillen, of wat het effect is van geluid (aan de basis van de piramide van Maslow). Er is alleen (nog) minder onderzoek gedaan naar bijvoorbeeld empathie en zelfontplooiing wat hoger in de piramide van Maslow zit. Daardoor is dit lastiger om onderbouwd mee te nemen in een ontwerp. Maar de organisaties die het vanuit een visie meenemen levert het naar eigen zeggen veel op." Stenclak maakt een kanttekening: "Je hoeft als workplace professional niet direct te reageren op een behoefte door het leveren van een oplossing. Het is beter om soms even pas op de plaats te maken en eventuele interventies in de werkomgeving te toetsen aan je identiteit en visie."

### GEZONDE WERKGEVER

Op de openingsvraag van moderator Wim Kooyman wat medewerkers nodig hebben voor een gezonde werkomgeving is Wisse Stenclak duidelijk: "Een gezonde werkomgeving begint bij de keuze om als werkgever gezond te zijn. Dat betekent dat je je afvraagt wat de identiteit van jouw organisatie is en hoe zich dit vertaalt naar een duidelijke visie en een strategie om deze identiteit door te vertalen naar een employee journey en alle ondersteunende middelen zoals een werkomgeving. De keuze die jij maakt kun je in alles doorvoeren. Zoals bij de locatie waar wij ons nu bevinden,

ne Appel begint een gezonde werkomgeving met "keuze van en controle over de werkplek". "Mensen hebben dat nodig om zich goed te voelen. Als een werkplek namelijk frustrant neemt dat een deel van de cognitieve capaciteit weg." Jaap Dijkgraaf pleit ervoor om terug te gaan naar de menselijke maat. Volgens hem wordt er teveel gepraat over fte's en vierkante meters. "We vergeten dat de fte een mens is die functioneert in een sterk wisselende context. Kijk daarom naar de identiteit van de individuele mens en zijn behoeften. Nu zijn er teveel kantoren met een actieve menshouderij waarbij iedereen in dezelfde

het kantoor van Nationale Nederlanden in Den Haag. Hier is een bewuste keuze gemaakt om de nieuwe werkomgeving circulair, slim en gezond te realiseren op een hoog ambitieniveau. Voor iedere organisatie is dit dus anders." Voor Rian-

modus wordt gestopt. Een organisatie creëert een illusie en bouwt vervolgens een gebouw om die illusie te versterken. Als je voor een andere aanpak kiest zul je zien dat mensen meer kunnen dan ze denken. Bovendien kom je dan tot verrassende concepten." Dijkgraaf wijst er op dat we daarbij nog in een overgangsfase zitten waarbij we experimenteren met concepten: "De grootste fout die we daarbij kunnen maken is denken dat we het weten."

Sebastian Viezee zoomt vervolgens nog verder uit. "Vitaliteit trekt snel buiten het bedrijf. Zo hebben we vanuit onze moedermaatschappij een schuldhulpverleningsprogramma. Want als een medewerker met andere dingen bezig is dan met zijn werk raakt dat zijn vitaliteit. Daarom onderschrijf ik de woorden van Stenclak over het belang van een goede werkgever. Als je namelijk als werkgever zorgt voor een fantastisch pand met voldoende zuurstof, groen en licht, maar tegelijkertijd een beleid daarmee hebt dat daarmee niet matcht kun je wel stoppen. Goed beleid is kortom een totaal filosofie." Nadine Wiskamp zit daarbij wel met een vraag. "Ik onderschrijf het belang om naar behoeften te kijken. Maar hoe maak je daar als organisatie beleid op en waar spring je wel en niet op in? Zeker wanneer een organisatie te maken krijgt met een grote nieuwe groep medewerkers, het gegeven dat medewerkers niet meer lang bij één organisatie blijven en het feit dat organisaties moeite moeten doen medewerkers te behouden."

## Wisse Stenclak: Een gezonde werkomgeving begint bij de keuze om als werkgever gezond te zijn.

Roland van Hoogstraeten vertelt hoe HDI-Global Specialty SE, the Netherlands van de nood een deugd maakte. "Wij hadden het geluk dat we verhuisden in de coronaperiode. De plannen dateerden van voor corona, maar het definitief ontwerp en het finetunen was tijdens corona. Daardoor konden we het omvormen van een vast naar een hybride concept. Als organisatie hebben we er voor gekozen om op dat moment beleid zoveel mogelijk achterwege te laten.

We wilden eerst zien wat het gedrag van de mensen zou worden binnen de nieuwe kantooromgeving." Van Hoogstraeten merkte dat mensen met plezier naar het nieuwe kantoor kwamen: "Dat kwam mede omdat ze zagen dat de manier waarop in het kantoor gewerkt kon worden aansloot bij hun behoeften." En dat proces gaat nog steeds door. "We proberen met kleine veranderingen steeds in te spelen op nieuwe behoeften en daarbij zo min mogelijk kaders te stellen. Al zijn er wel een paar: zo is er geen air-



fryer en komen er geen snacks in de keuken. Dat is geen probleem want we boden een alternatief: het kantoor zit in het centrum van Rotterdam dus is een snack altijd dichtbij."

Tom van Maris kijkt vanuit gezondheid en productiviteit, het perspectief van HR-Arbo. Als hij met mensen uit de vastgoed-FM hoek praat over een nieuwe inrichting merkt hij dat het vaak gaat over zaken als akoestiek en vierkante meters. "Ik stel ze dan de vraag: wat vertel je straks bij de opening over wat de individuele medewerker in het nieuwe pand en op zijn nieuwe werkplek gaat ervaren? Want je neemt als directie je medewerkers mee door op een holistische ma-



## Jaytee van Veen: Als je rekening houdt in je ontwerp met behoeften van mens, team en organisatie creëer je inhoudelijk (qua gebruik) een tijdloze werkomgeving.



nier te vertellen wat je gedaan hebt bij de inrichting om ervoor te zorgen dat een medewerker in zijn functie het beste uit zichzelf kan halen."

### HOE 'YOU' MAG EEN INDIVIDUELE WERKPLEK ZIJN?

Het verhaal van Van Maris en de discussie over behoeften roept bij Stenclak een vraag op: "Hoe 'You' moet of kan een werkplek zijn zodat een medewerker daar zichzelf voelt?" Appel springt daarop in: "Ik hoop dat er in de toekomst een werkplek komt die met behulp van een paar technologieën gemakkelijk aanpasbaar is."

Jan Willem van de Sande voegt daaraan toe dat het bij deze discussie over behoeften niet alleen gaat om een gezonde werkgever, maar ook om een gezonde werknemer. "Het gaat om het samenspel. Daarbij moet je kijken waar de verantwoordelijkheid van de werkgever stopt en die van de werknemer begint. De vraag is bovendien: hoe ver moet je gaan in het pleasen op You-niveau?" Daar komt nog iets bij, zegt Wiskamp: "Weet elk individu wel wat het beste is voor zichzelf en voor de prestatie van het team en de organisatie? Ik heb daarover mijn twijfels." Jaytee van Veen heeft een advies: "Je kunt events organiseren zodat mensen zich bewust worden van de keuzes in wat vitaliteit met je doet. Laat mensen dat ervaren waardoor ze de volgende keer



eerder geneigd zijn om nogmaals de vitale keuze te maken." Hij wijst vervolgens op een onderzoek, waarbij naar voren kwam dat voor jongeren bij de keuze van een werkgever het voor 72 procent van belang is of ze zichzelf kunnen zijn of dat ze in een keurslijf worden gestopt. "Ik vind dat een hoog percentage. Je zag ook dat salaris met 66 procent voor deze groep minder belangrijk was."

Dijkgraaf zet aan het eind de discussie over behoeften in perspectief. "Ik geloof dat weinig mensen een baan zoeken omdat de werkplek zo leuk is. Mensen kijken veel meer waar passie zit en of het merk van de organisatie goed is. Daarom is het belangrijk dat je als werkgever goed weet wat je business is en hoe je daarmee in de maatschappij wilt staan. Bovendien moet je goed kijken naar je groep medewerkers. Je huisvesting en je werkplekken moeten vervolgens een afspiegeling daarvan zijn."

#### GEDRAG EN GOED SAMENWERKEN

Bij de tweede stelling van de Round Table draait het om de vraag welk gedrag bij goed samenwerken hoort. En hoe een organisatie eraan kan bijdragen dat gedrag te bevorderen. Dijkgraaf trapt af: "Sommige zaken kun je open laten of mee experimenteren, op andere punten moet je streng zijn. Bij ons draait het om kennisoverdracht. Wij werken met ontwerpende ingenieurs die binnen complexe ontwerpomgevingen afwegingen en keuzes moeten maken. Om dat goed te doen is reflectie nodig en juist dat werkt niet via Teams. Daarvoor moet je elkaar fysiek zien. Dus moet je daarover als organisatie afspraken maken. Dat zijn de kaders. Daarbinnen mogen mensen vervolgens op teamniveau beslissen op welk moment ze dat doen."

Ingrid van Rossum voegt daaraan toe: "Een gezonde werkomgeving en een gezonde samenwerking is ook hoe je om-

gaat met je collega's. We zagen dat tijdens corona het heel erg draaide om 'You', om het individu. Nu moeten we echter weer terugbewegen naar 'samen', want uiteindelijk ligt daar de kern. En daarbij onderschrijf ik de woorden van Dijkgraaf: als je niet meer continu samen bent moet je duidelijk communiceren en goede afspraken maken over wat je van elkaar verwacht en wanneer je waar bent." Dat was wel een zoektocht.



### Tom van Maris: Ik denk dat je per functie moet kijken wat iemand nodig heeft.

"Bovendien is het belangrijk in welke cultuur je dat doet, hoe een manager zich opstelt en wat een team nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Bij sommige teams kan dat betekenen dat eenmaal per twee weken een informeel moment fysiek bij elkaar zijn op kantoor voldoende is. Uitgangspunt daarbij is dat het voor iedereen binnen dat team goed werkt."

Appel haakt erop in: "Je hebt daarbij te maken met verandermanagement. We zitten in een grote verandering richting hybride werken, waarbij we nog veel aan het uitproberen zijn. Daarom is het belangrijk dat die verandering goed begeleid wordt en dat mensen worden meegenomen. Ook omdat – Wiskamp haalde het eerder al aan – medewerkers nog niet altijd weten wat goed voor hen is." Stenclak: "Ik ben van mening dat experts vanuit verschillende invalshoeken daarbij wel meer naar voren mogen treden in organisaties om een werkomgeving proactief te creëren die goed is voor de mens."

#### WERKEN WAAR JE WILT

Moderator Wim Kooyman haalt vervolgens de wet 'Werken waar je wilt' aan die momenteel bij de Eerste Kamer ligt en het feit dat in CAO's gediscussieerd wordt over het feit dat medewerkers enerzijds thuis willen werken en anderzijds vinden dat de werkgever daar wel verantwoordelijk voor is. Van de Sande vindt het de omgekeerde we-

### Jan Willem van de Sande: Je moet kijken waar de verantwoordelijkheid van de werkgever stopt en die van de werknemer begint.



reld als de wet de werkgever zou gaan voorschrijven hoe hij de thuiswerkende werknemer moet faciliteren en over de vergoedingen daarvoor. Hij krijgt bijval van Van Veen: "Bij Rever werken we in een belevingscentrum, wij noemen het ons Clubhuis, en dat laten we graag aan klanten zien. We werken als organisatie ook al heel lang hybride en nemen onze klanten hier graag in mee. Ons Clubhuis is voor ons de basis waar we met veel plezier in samenwerken. Maar we hebben ook veel projecten waarvoor we vaak bij de klant zijn of strakke deadlines hebben. Daardoor kan het voorgekomen dat collega's bij klanten zijn, en andere collega's thuiswerken om een deadline te halen en we ook een rondleiding geven aan geïnteresseerden. Daarin zie je dus een verschil van behoeften en belangen. Het unieke voor onze organisatie is dat hierin een verschil kan zijn tussen een individuele behoefte, team, of die van de organisatie/klant. Wij hebben hierin met elkaar afgestemd welke waarden we daarin belangrijk vinden en hoe we daarmee om kunnen gaan. Hierin hebben wij de keuze gemaakt dat het organisatiebelang in dit geval belangrijker is. Ik ben het met Van de Sande eens dat het niet de wet zou moeten zijn die voorschrijft hoe/wanneer je thuis mag werken. We hechten er bij ons veel waarde aan om niet een of-op oplossing te bedenken met elkaar, maar een en-en oplossing. Om dat te bereiken moet je gerekend met elkaar een nieuwe oplossing bedenken die de wensen van iedereen verenigd. Dus om weer terug te grijpen op mijn vorige voorbeeld. Hoe kunnen mijn collega's gewoon naar de klant gaan, andere collega's goed en geconcentreerd hun deadlines halen, terwijl er ook rondleidingen gegeven worden. Die uitdaging lossen we gezamenlijk op, waarbij wij de verschillende belangen met elkaar afstemmen."

Het brengt Van de Sande tot een hartenkreet: "Ik zou het mooi vinden als we in de hele markt vrijer met elkaar zouden

### Rianne Appel: We hebben nog nooit zoveel aandacht voor de werkplek gehad als nu. Ik hoop dat die aandacht blijft.



kunnen denken en overleggen. Waarbij we met zijn allen accepteren dat we in een transitie zitten. We moeten niet meteen een etiketje plakken als Het Nieuwe Werken, Hybride Werken of Circulair en vervolgens zeggen dat alles goed is. Doe het gewoon en laat zien wat de effecten zijn, dat geeft veel meer energie. Positief denken en laten zien wat er goed gaat in plaats van wijzen naar wat fout gaat of beter kan." Van Rossum reageert enthousiast: "Dat is precies waarom we ons verhaal willen vertellen! We willen laten zien: dit is NN. Daarbij laten we onze strategie en cultuur tot uiting komen in onze werkomgeving."

Van Hoogstraeten vertelt over de aanpak van HDI: "We hebben vooral benadrukt dat mensen niet de link moeten kwijtraken met het team waar ze onderdeel van uitmaken. Onze boodschap aan het leiderschapsteam was duidelijk: zorg dat je altijd je in-checkmomenten hebt met je medewerkers en bij voorkeur ook altijd een moment samen met je team. We zien nu dat dinsdag en donderdag altijd vol is op kantoor, waardoor de teammeetings meer op maandag en woensdag zijn. Dat werkt goed en dat zonder dat we daarvoor als leiderschapsteam echt richtlijnen voor moesten maken. Het past bovendien in onze strategie: trotse medewerkers-blijve klanten-gezonde groei. De invulling daarvan zie je bij teams als vanzelf ontstaan omdat ze lokaal mandaat daarvoor hebben. Als leiding filteren we wat van boven is opgelegd en filteren dat vervolgens voor de teams."

#### BEWUST MET RUST LATEN

Viezee heeft op dat gebied al langer een uitdaging: "Wij werken met consultants en interimers die per definitie al niet veel op kantoor zijn. Daarom organiseren we veel



### Roland van Hoogstraeten: We proberen met kleine veranderingen steeds in te spelen op nieuwe behoeften en daarbij zo min mogelijk kaders te stellen.

sociale activiteiten – zoals elke maand een etentje met het team en een dag met iedereen bij een klant op locatie – om voor die cohesie te zorgen. Die cohesie zorgt er vervolgens voor dat men elkaar ook opzoekt bij een inhoudelijke vraag." Daarin is elke organisatie anders, zegt Appel: "Bij ons werken veel introverte technische mensen. Uit enquêtes komt naar voren dat 20 procent daarvan het liefst niet naar kantoor wil komen en misschien ook niet wil deelnemen aan sociale activiteiten. Een gevolg is dat ze geen kennis meer overdragen aan de jongere generatie – behalve in



Teams-meetingen – en dat is superzonde.” Dijkgraaf springt daar op in: “Wij laten sommige mensen die niet meer zitten te wachten om naar kantoor te komen bewust met rust. Met wel een voorwaarde: de belofte dat ze naar kantoor komen als dat nodig is.” Wiskamp knikt: “Wij laten de mensen op dat punt ook met rust.” Van Hoogstraeten nuanceert meteen: “Je laat ze met rust over het naar kantoor komen, maar je bent wel met ze bezig als onderdeel van een team en als onderdeel van een organisatie.” Van de Sande: “Je zult er op moeten inspelen. Maar wel op een reactieve manier – go with the flow – in plaats van proactief – alles van tevoren willen managen. Anders krijg je een stijging in recruitmentkosten vanwege de war on talent en het niet loyaal zijn van medewerkers.” Stenclak vult aan: “Daarbij is de werkomgeving niet het enige wat telt, het is één van de tools in de employee journey. Zo heeft een groot tech bedrijf in Amsterdam een baanbrekend kantoor met bijbehorende hoogstaande services en te-

gelijkertijd met een flinke uitstroom te maken in een competitieve arbeidsmarkt. Medewerkers geven daar aan graag meer autonomie te willen en meer ruimte voor innovatie naast de steeds ambitieuzere wensen die zij hebben op het vlak van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.”

Viezee haalt een ander aspect aan. “Wij overwegen met het model van het [Institute for Positive Health](#) aan de slag te gaan. Daarbij hebben artsen zes onderdelen (lichaamsfuncties, mentaal welbevinden, zingeving, kwaliteit van leven, meedoen en dagelijks functioneren) benoemd waarin iemand uitgedaagd en ondersteund moet worden. Als een of meerdere daarvan onder de maat zijn, lopen mensen weg bij je organisatie.”

#### FACILITEREN VAN EEN GEZONDE WERKOMGEVING

Het brengt moderator Kooyman bij de laatste vraag van de Round Table: hoe faciliteer je een gezonde werkomgeving?

Viezee benoemt daarbij meteen een belangrijke uitdaging: “Die wijzigt voor iedereen op elk moment. Waarbij iedereen wel een paar kaders heeft.” Van Maris vult aan: “Ik denk dat je per functie moet kijken wat iemand nodig heeft. Organiseer de definitie van werkplekken goed, zodat die werkplek hun optimaal ondersteunt. En regel specifieke wensen, bijvoorbeeld wanneer een medewerker een bepaalde stoel of een extra beeldscherm nodig heeft voor zijn werk. Datzelfde geldt ook voor de thuiswerksituatie: je moet medewerkers geen budget geven van 1000 euro maar medewerkers helpen met goede producten.”

Van Rossum heeft een ander antwoord op de vraag: “Voor mij zit de basis voor een gezonde werkomgeving in veiligheid, diversiteit en inclusiviteit. En in een cultuur die dat ondersteunt waarbij iedereen zichzelf kan zijn. Een werkomgeving kan hartstikke mooi zijn maar als mensen zich niet veilig voelen, geen click hebben met hun collega’s en een dispuut hebben met hun manager werkt het niet.” Viezee knikt: “Dat is de basis. De juiste werkplek is de tweede stap.”

## “ Ingrid van Rossum: Een gezonde werkomgeving en een gezonde samenwerking is ook hoe je omgaat met je collega’s.

Stenclak vindt dat de hele workplace discussie soms ook te complex wordt gemaakt: “Er moet een natuurlijke balans zijn tussen de organisatie, team en individuele behoeften en belangen. De discussies in de markt neigen de laatste tijd door te slaan naar het individu. Dat is ogenschijnlijk heel nobel maar ook ingewikkeld. Een organisatie belang of team belang kan namelijk zwaarder wegen dan een individueel belang om zo het gezamenlijke belang te behartigen, bijvoorbeeld de groei van een organisatie om zo de toekomst zeker te stellen. In de huidige maatschappij van individualisering wordt dit niet altijd geaccepteerd door veeleisende medewerkers. Overigens is technologie hier wel een oplossing bij.” Dijkgraaf brengt het eveneens terug naar de basis: “Een gebouw is uiteindelijk niets meer dan bescherming tegen de uitwassen van het klimaat. Als DWA zijn we bezig met het fysieke domein: wat is een comfortabele en duurzame werkomgeving? Door data te combineren en te analyseren brengen we in kaart wat niet prettig is op het gebied van CO<sub>2</sub>, licht, geluid etc. Uiteindelijk willen we dat het gebouw zo steeds meer gaat anticiperen op de individuele voorkeuren van medewerkers en dat er voor medewerkers een habitat ontstaat waarin ze zich optimaal kunnen ontplooiën.”

#### GEDRAG

Appel brengt een ander element in bij het faciliteren van een gezonde werkomgeving: het creëren van het juiste gedrag. “Daar moet je afspraken over maken. Dat is niet eenvoudig want iedereen heeft een andere perceptie van overlast. Ik

denk dat er een grote component zit in het terugkrijgen van mensen in de overlast door overspraak op kantoor. Veel mensen vinden dat heel irritant.” Van Rossum beaamt de noodzaak om het gesprek hierover aan te gaan: “Nu lossen we zaken technisch op in plaats van met elkaar te praten.” De deelnemers zijn het met elkaar eens dat de optimaal maakbare gezonde werkomgeving zonder overlast daarbij niet bestaat en dat het tot op zekere hoogte accepteren van ongemakken in de werkomgeving er ook bij hoort.

team- en individueel niveau flexibiliteit inregelen en met kleine investeringen ervoor zorgen dat de medewerker het gevoel krijgt dat er naar hem geluisterd wordt.” Het zoeken van een balans, zoals verwoordt door Van Veen, spreekt Stenclak aan. Stenclak vervolgt: “We moeten niet alles ‘overdesignen’ of als maakbaar zien. Natuurlijk moet de basis goed zijn, maar ik zou het een mooi streven vinden als werkomgevingen continu leven en doorontwikkelen omdat medewerkers zelf interventies doen op deze omgeving, het eigen maken.” Voor Van



## “ Sebastiaan Viezee: Laten we kijken hoe we mensen in de zoektocht naar een gezonde werkomgeving positief kunnen stimuleren.

Volgens Van Veen zijn er bij het faciliteren van een gezonde werkomgeving twee dingen: de fysieke ruimte (akoestiek, licht etc.) en de niet-fysieke ruimte (o.a. veiligheid). “Die twee zaken moeten met elkaar in balans zijn. Datzelfde geldt ook voor het enerzijds alles zelfregulerend maken en het anderzijds bieden van een keuze. En voor het onderscheid tussen de verantwoordelijkheid van de werkgever en van de werknemer in de transitie.”

Voor Van Maris is de eerdergenoemde wet een goede basis voor een werkgever voor het faciliteren van een gezonde werkomgeving. “Daarbinnen kun je op

## Jaap Dijkgraaf: Accepteer de verschuivingen in deze transitie, durf te experimenteren, kijk waar de flow heengaat en probeer als organisatie mee te bewegen.

Rossum heeft de afgelopen periode geleerd dat je als FM het faciliteren van een gezonde werkomgeving niet alleen kunt doen. “Er zitten ook HR-, IT- en communicatiecomponenten in. Daarom moet je veel meer samenwerken om uiteindelijk de juiste werkomgeving te krijgen.” Wiskamp maakt bij de hele discussie een kanttekening: “Laten we niet vergeten dat de gemiddelde medewerker naar zijn werkplek komt om ‘gewoon’ te werken.” Viezee heeft een andere oproep: “Laten we kijken hoe we mensen in de zoektocht naar een gezonde werkomgeving positief kunnen stimuleren.” En daar zit voor Appel een positief element in: “We hebben nog nooit zoveel aandacht voor de werkplek gehad als nu. Ik hoop dat die aandacht blijft. Zodat we kunnen onderzoeken wat hybride werken doet met gezondheid en met individuele doelen en organisatiedoelen.”

Dijkgraaf heeft ook een oproep in zijn slotwoord bij de Round Table: “Accepteer de verschuivingen in deze transitie, durf te experimenteren, kijk waar de flow heengaat en probeer als organisatie mee te bewegen. Ga niet iets tegenhouden want dat gaat niet lukken. En noem niet iets goed of fout. Want de komende tien jaar gaat er nog veel meer veranderen.”

#### DEELNEMERS

- INGRID VAN ROSSUM, HEAD OF FM NL BIJ NN.
- WISSE STENCLAK, ASSOCIATE PARTNER BIJ POWERPLANT.
- JAAP DIJKGRAAF, ALGEMEEN DIRECTEUR DWA.
- RIANNE APPEL, UNIVERSITAIR HOOFDDOCCENT CORPORATE REAL ESTATE & WORKPLACE AAN DE TU EINDHOVEN.
- SEBASTIAAN VIEZEE, CONSULTANT WORKPLACE MANAGEMENT BIJ HEYDAY FACILITY MANAGEMENT.
- NADINE WISKAMP, BELEIDSADVISEUR FACILITY MANAGEMENT BIJ HET CENTRAAL BUREAU VOOR STATISTIEK.
- JAN WILLEM VAN DE SANDE, PARTNER BIJ POWERPLANT.
- TOM VAN MARIS, SALES DIRECTOR BIJ BAKKERELKHUIZEN.
- ROLAND VAN HOOGSTRAETEN, LEAD IT & FACILITIES BIJ HDI-GLOBAL SPECIALTY SE, THE NETHERLANDS.
- JAYTEE VAN VEEN, INNOVATIEMANAGER EN SENIOR INTERIEURARCHITECT BIJ REVER INTERIEURPROJECTEN.