



GROOTSCHEEPSE HERHUISVESTING UWV

Van werkplek naar plek om te werken

Bij het hoofdkantoor van UWV naast station Amsterdam Sloterdijk vindt dit jaar een grootscheepse herhuisvesting plaats, waarbij het aantal panden wordt gehalveerd van vier naar twee. Enerzijds om een grootscheepse bezuiniging te realiseren, anderzijds omdat uit onderzoek bleek dat het bestaande pandencomplex veel effectiever kon worden ingericht en dat er 'slimmer' kon worden gewerkt. Omdat de bescherming van de persoonsgegevens centraal staat, kent Het Nieuwe Werken bij UWV wel grenzen en staat locatieonafhankelijk werken nog in de kinderschoenen. In de woorden van Paul van Gassel, manager inrichting en projecten: 'Het motto van de herhuisvesting is dit jaar geweest: van werkplek naar plek om te werken.'

Tekst: Peter Bekkering Foto's: Michael Kooren en Luuk Kramer



Vlnr: Sven Dekker, Jan Achterberg en Paul van Gassel.

Het pandencomplex van het hoofdkantoor van UWV bestond uit vier panden, de torens A, B, C en D. Na de herhuisvesting blijven alleen de torens C en D over. Inmiddels is toren A leeg en is de verhuizing vanuit toren B in volle gang. Eind 2012 moet ook die leeg zijn. Op de zevende verdieping van toren C is het trio bijeen dat een centrale rol speelde en speelt tijdens de herhuisvesting: Jan Achterberg, hoofd huisvesting facilitair bedrijf, Paul van Gassel, manager inrichting en projecten, en Sven Dekker, projectleider huisvesting ad interim.

Wat was de aanleiding voor UWV om te starten met de herhuisvestingsplannen?

Achterberg: 'Een van de aanleidingen was een formele opdracht van de Raad van Bestuur in september 2009

om de vier gebouwen van het hoofdkantoor – A, B, C en D – efficiënter in te richten. Daarnaast deed het feit zich voor dat de huurcontracten afliepen of bijna afliepen; van gebouw A op 30 juni 2012 en van gebouw B op 31 december 2012. We hebben toen een onderzoek gedaan waaruit bleek dat de gemiddelde bezettingsgraad rond de 65 procent lag. Dat is overigens vergelijkbaar met soortgelijke instellingen met traditionele kantoorconcepten, zo bleek uit benchmarks.

De inventarisatie leidde uiteindelijk tot twee doelstellingen: de gebouwen efficiënter inrichten en zo ruimte besparen en de werkprocessen beter faciliteren. Wij hebben vervolgens zelf voorgesteld om van vier naar twee torens te gaan en in maart 2010 hebben we de plannen voorgelegd aan de Raad van Bestuur. Uitgangspunt daarbij was het terugbrengen van de werkplekfactor van 1,1 naar 0,8. De hoogte van die factor wordt overigens ook bepaald – zowel voor als na de herindeling – door het feit dat we veel parttimers in dienst hebben: op een totaal van 18.228 banen eind 2012 hadden we 21.304 medewerkers.'

Waar kwamen de plannen concreet op neer?

Achterberg: 'We stelden voor om twee torens, A en B, af te stoten, om hetzelfde aantal fte's, 2.800, te huisvesten, om de werkplekfactor terug te brengen naar 0,8 en om het totale aantal vierkante meters daarmee met meer dan een derde terug te brengen, van ruim 61.000 naar ruim 38.000. Uitgaande van een exploitatielast van 414 euro per vierkante meter realiseren we daarmee een besparing van 10 miljoen euro op jaarbasis.'

Omdat het ging om een contract van boven de miljoen euro moest de herhuisvesting ook worden voorgelegd aan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het ministerie toetste onder meer op het aantal vierkante meters per fte. In die periode verscheen ook het programma Rijkswerkplek, dat uitgaat van 18 vierkante meter per fte en een werkplekfactor van 0,75 in 2020. Het hoofdkantoor van UWV, dat voor de herhuisvesting uitging van 22 vierkante meter per fte, komt na de herhuisvesting op 16 vierkante meter per fte uit.

Hoe hebben jullie die 16 vierkante meter bereikt?

Achterberg: 'Bijvoorbeeld door te zeggen dat een vergadermanagementkamer van 40 vierkante meter wanneer er niet vergaderd wordt gebruikt kan worden door twee medewerkers in plaats van een.'

Dekker: 'We hebben met communicatie en presentaties geprobeerd uit te leggen dat kenniswerkers ook op verschillende plekken kunnen werken. Ik denk dat dat het proces een stuk makkelijker heeft gemaakt.'



‘De inhoud heeft geleid tot de besparing. De besparing is dus niet leidend geweest’

Is de herhuisvesting vooral een bezuinigingsoperatie geweest?

Dekker: ‘Nee. De propositie aan de Raad van Bestuur in maart 2010 bevatte nadrukkelijk twee elementen: enerzijds het onderzoek dat uitwees dat de bezettingsgraad van de gebouwen relatief laag was en dat we van vier naar twee gebouwen konden en anderzijds dat daarvoor wel een nieuw kantoorconcept moest worden geïmplementeerd. Omdat dat nieuwe kantoorconcept activiteitgerelateerd was, was een transitie mogelijk. Daar kwam bij dat het inspeelde op maatschappelijke ontwikkelingen. Eigenlijk kun je zeggen dat de inhoud heeft geleid tot de besparing en dat de besparing dus niet leidend is geweest.’

Van Gassel: ‘Intern had het herhuisvestingsproces als motto: van werkplek naar plek om te werken.’

UWV heeft bij de kostenbesparing gekozen voor het afstoten van gebouwen en voor het behoud van mensen. Welke filosofie zit daarachter?

Achterberg: ‘Die filosofie is in november 2010 ontstaan naar

aanleiding van de bezuinigingen uit het regeerakkoord, waarin stond dat UWV naar een besparing van 300 miljoen moet op de uitvoering en een aantal taken, zoals re-integratie en bemiddeling, niet meer uit moest voeren. UWV heeft toen besloten om vanwege de vele onzekerheden die er nog waren zo veel mogelijk te besparen op stenen in plaats van op mensen.’

Uiteindelijk werd in maart 2011 het programma Rijkswerkplek gepresenteerd, waarin de taakstelling van 500 miljoen euro besparen op de uitvoeringskosten moest worden uitgevoerd. Huisvesting maakte daar een belangrijk onderdeel van uit en voorkwam daarmee een mogelijke politieke discussie over leegstand bij UWV.

Op welke manier hebben jullie een eigen interpretatie kunnen geven aan de eisen van het programma Rijkswerkplek en de benchmark met vergelijkbare Rijksinstellingen?

Achterberg: ‘Daarin heeft het werkstijlenonderzoek een belangrijke rol gespeeld. Daarnaast stelden we onszelf voortdurend de vraag: Hoe kun je de processen optimaal ondersteunen en wat heb je daarvoor nodig? En we hadden als uitgangspunt de keus om activiteitgerelateerd te gaan werken. Uiteindelijk heeft dat geleid tot de ‘bouwstenen’ voor de herhuisvesting.’

Dekker: ‘Het werkstijlenonderzoek was een draaischijf in dit hele proces. We hebben in samenwerking met een extern bureau, Corporate Facility Partners, alle bijna 3.000

medewerkers gevraagd hoe hun werkstijl en hun werkprocessen eruitzien en hoe hun werkproces het beste gefaciliteerd zou kunnen worden. Dat leidde tot gedegen dag- en weekschema's van activiteiten en percentages die mensen aan een bepaald type activiteit besteedden. Die schema's werden vervolgens vertaald naar 'bouwstenen' voor de herhuisvesting, met aantallen vergaderruimten, concentratiewerkplekken, spreekkamers, et cetera.'

Zaten er grote lijnen in de uitkomsten van het werkstijlenonderzoek?

Dekker: 'We zagen eigenlijk twee lijnen. Als je het typologeert, zag je dat elke medewerker c.q. afdeling zichzelf in eerste instantie redelijk uniek vond, maar dat ze in onze ogen toch veel gemeen bleken te hebben met andere medewerkers c.q. afdelingen. Het belangrijkste? Het zijn allemaal kenniswerkers met voor 90 tot 95 procent vergelijkbare werkprocessen. De tweede lijn is draagvlak creëren. We hebben vanaf het begin alle medewerkers bevraagd, inspraak gegeven in het kantoorconcept en meegenomen in de veranderingen. Als team hebben we terugkoppelingen gegeven van de enquêtes en presentaties over hoe het was en hoe het zou worden. Daarbij hebben we steeds het management de keus gegeven of ze het zelf wilden vertellen of dat wij hen daarbij ondersteunden.'
Achterberg: 'De rol van Sven in deze fase was cruciaal, omdat je iemand nodig hebt met een facilitaire achtergrond die deze processen kan begeleiden en zo nodig ook ongenoegen kan absorberen en neutraliseren.'

Wat waren de voornaamste bevindingen bij de presentaties?

Dekker: 'Een ruimtebesparing van 30 tot 35 procent voelt iedereen. Daarbij was de grootste angst dat er na de herhuisvesting niet voldoende plek zou zijn. 'Als we er allemaal zijn, hoe moet dat dan?''

Achterberg: 'Wat je inmiddels bij de al verhuisde afdelingen ziet gebeuren, is dat de mensen die het meest gehecht zijn aan hun werkplek en die fulltime werken vroeg gaan beginnen. Ik zie 's ochtends om 7 uur veel meer auto's in de parkeergarage dan voor de herhuisvesting. Je zag ook dat veel mensen dachten dat ze een belangrijk deel van hun vrijheid zouden kwijtraken. Wat Sven meesterlijk deed was schetsen dat je er een ander soort vrijheid voor terugkrijgt: je krijgt meer keuze in soorten werkplekken en verschillende sferen en soms ook verschillende soorten meubilair en voorzieningen.'

Van Gassel: 'Medewerkers die al verhuisd zijn beginnen ook de voordelen te ervaren. Ze ontmoeten collega's gemakkelijker dan in het verleden. Er is nu vaak communicatie op in plaats van over de afdeling.'

Dekker: 'Op afdelingen waar veel weerstand was hebben we zelfs het werkplekspel gespeeld van het Center for People and Buildings. Dat gaat over normen en waarden en houding en gedrag. Het behandelt eigenlijk alledaagse

zaken, maar wel op een luchtige, 'lichte' manier. Vaak gingen medewerkers na afloop van het spel soepeler met de veranderingen om.'

Hoewel het proces pas eind dit jaar wordt afgerond, ziet het er voorsnog naar uit dat de herhuisvesting binnen budget en planning blijft. Hoe hebben jullie dat aangepakt?

Van Gassel: 'We hebben gekozen voor een projectstructuur met een commissie, waarin alle divisies vertegenwoordigd waren; met daaronder een projectgroep en daaronder verschillende werkgroepen op het gebied van facilitair, HRM, communicatie, et cetera. Vervolgens hebben we de structuur in het projectmanagement ingevuld met goede mensen en scherp bewaakt aan de hand van de GOTIK-methode: Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit. Zo hebben we een dreigende overschrijding kunnen terugdringen door heel kritisch te kijken naar aanvullende facilitaire eisen en door zo veel mogelijk gebruik te maken van de bestaande inrichting. Dat betekende bijvoorbeeld geen nieuwe vloerbedekking en zo min mogelijk nieuw meubilair. Op een aantal gebieden moest er natuurlijk wel geïnvesteerd worden, zoals in klimaatinstallaties, datanetwerk en akoestiek.'

'Er is nu communicatie op in plaats van over de afdeling'

Huldigen jullie bij de herhuisvesting de principes van Het Nieuwe Werken?

Achterberg: 'Wij kiezen onze eigen weg. We hebben een onderzoek gedaan naar in hoeverre de principes van HNW toepasbaar zouden zijn bij de uitvoering van de werkzaamheden. We kwamen tot de conclusie dat HNW te veel wordt geassocieerd met thuiswerken en dat is voor UWV niet aan de orde, vooral vanwege privacyoverwegingen. We hebben nog niet allemaal digitale werkprocessen en werken nog veel met fysieke dossiers. Zodra er geen fysieke dossiers meer zijn en we volledig digitaal werken, wordt de overstap gemakkelijker. Overigens hebben we als pilot wel een eerste stap gezet: een proces mag locatieonafhankelijk binnen UWV werken. Mensen hoeven dus niet naar hun vaste kantoor te komen, maar mogen ook naar een andere vestiging, die dicht bij huis is. In de toekomst willen we die pilot verder uitbreiden.'

Dekker: 'Ook daarbij willen we het werkstijlenonderzoek weer gaan gebruiken om de werking van het proces te begrijpen en het te vertalen naar bouwstenen. De boodschap moet zijn: UWV neemt afstand van HNW als containerbegrip en vakinhoudelijke ontwikkeling en kiest voor



een eigen programma, met vanzelfsprekend wel elementen van HNW, met name het activiteitgerelateerde werken.’
Achterberg: ‘Wij kiezen voor de term Slim Werken, op allerlei gebieden. Met werkplek delen, betere faciliteiten om je werkzaamheden te ondersteunen en – nu nog op beperkte schaal – binnen de eigen organisatie locatieafhankelijk werken. Uitgangspunt blijft echter steeds dat Slim Werken meer kan worden toegepast naarmate je meer digitaal werkt. Daarnaast kijken we bij Slim Werken ook kritisch naar loze ruimten, bijvoorbeeld van gangen, of naar de afmetingen van bureaus. Want ook daar zijn meters te winnen.’

‘In eerste instantie vond elke medewerker c.q. afdeling zichzelf redelijk uniek’

Hoe en wanneer gaan jullie met Slim Werken beginnen?

Achterberg: ‘We gaan dit najaar van start. Ook bij de introductie van Slim Werken gaan we eerst een structuur zoeken om de laatste innovaties boven water te krijgen. Dat betekent digitaliseren en daarbij kritisch kijken naar de beveiliging. Als je toestaat dat mensen met iPads werken, moet het allereerst goed beveiligd zijn. Dat betekent

duis een zware verantwoordelijkheid voor de ICT-afdeling, want wij kunnen het ons niet permitteren dat het misgaat met de dossiers van de werkzoekenden.’

Van Gassel: ‘We gaan Slim Werken vraaggestuurd introduceren. We hebben tegen divisies gezegd dat zij het mogen aangeven en dat wij vervolgens gaan kijken hoe we het implementeren.’

Achterberg: ‘Uiteindelijk moeten we jaarlijks gaan kijken waar we Slim Werken kunnen toepassen, afhankelijk van de vraag, de ICT-voorzieningen, de vierkante meters en de beschikbare budgetten.’

Wat is jullie rol daarbij?

Achterberg: ‘Mijn rol ligt vooral op het strategisch vlak. De aanzet geven naar de Raad van Bestuur om dit traject te starten en vervolgens bij het neerzetten van de structuur. Daarbij was ik motivator op strategisch niveau. Sven en Paul zijn motivator en regisseur bij de uitvoering van het project.’

Inmiddels is de herhuisvesting al voor een groot deel achter de rug. Wat zijn de lessons learned?

Van Gassel: ‘In het begin hebben we vooral gefocust op de werkstijl van de afdeling en hoe we de mensen ‘bouwstenen’ konden geven om hun werk beter te doen. Pas later in het proces zijn we gaan kijken naar de algemene voorzieningen. Neem de entree: nu moeten bijna 3.000 mensen door twee entrees in plaats van door vier. Hetzelfde geldt

voor de liften en de toegangspoortjes. Dat is een lesson learned: we hebben er in de beginfase niet of onvoldoende aandacht aan besteed. Inmiddels zijn we het aan het corrigeren: onder meer door trapgebruik te stimuleren, liften zo in te stellen dat ze alleen op de aangegeven etages stoppen en vergadertijden meer te spreiden. Intussen zijn we ook bezig om hallen te verbouwen, zodat de doorstroming beter verloopt. We overleggen met de verhuurder over het herprogrammeren van de liften.'

Achterberg: 'We hebben ook het parkeerbeleid aangepast, omdat we van 500 naar 300 parkeerplaatsen gingen. De richtlijnen zijn via directeuren en management aan de medewerkers gecommuniceerd en vervolgens zijn de parkeerplaatsen opnieuw toegewezen. Uitgangspunt was dat iedereen met een leaseauto in ieder geval recht had op een parkeerplek en dat iemand die binnen 10 kilometer van het hoofdkantoor woont nooit een parkeerplaats krijgt. Daar komt bij dat we op een A-locatie zitten, vlak naast station Amsterdam Sloterdijk.'

Waar zijn jullie het meest tevreden over?

Dekker: 'Dat het in een aantal opzichten een voorbeeldproject zou kunnen zijn voor herhuisvesting. Omdat er strategisch goed is geanticipeerd op toekomstige leegstand bijvoorbeeld. En omdat er veel aandacht is besteed aan draagvlak en communicatie. Bovendien is het een teamprestatie geweest: van de voorzitter van de stuurgroep tot aan de verhuizer en de installateurs heeft iedereen anderhalf jaar lang hard en goed samengewerkt.'

Van Gassel: 'Illustratief is daarbij dat er zowel bij het massale aantal verhuisbewegingen als bij het altijd gevoelige parkeerbeleid amper klachten zijn geweest.'

Hoe wordt de herhuisvesting beoordeeld door de medewerkers?

Van Gassel: 'Inmiddels zitten de 700 mensen uit toren A al enkele maanden in de torens C en D. We hebben een intern tevredenheidsonderzoek gedaan: daarbij hebben we gekeken naar de 'bouwstenen' die ze eerder aangaven en hebben we hen gevraagd hoe ze de vertaling ervan ervaren. Ben je tevreden over de verschillende soorten werkplekken en over de verschillende werksferen? De uitkomsten hebben ook geleid tot concrete aanpassingen. Zo hadden we voorzien in open kantoorlandschappen van

twintig medewerkers. Dat bleek in de praktijk te groot. Door middel van afscheidingswanden hebben we er nu twee afdelingen van gemaakt, met op elke afdeling twee blokken met vijf medewerkers. Ook staand vergaderen bleek niet te werken, dus daar hebben we het meubilair aangepast. Overall zijn de medewerkers echter tevreden. We scoorden in het interne tevredenheidsonderzoek een mate van tevredenheid tussen 7 en 8.'

Dekker: 'Natuurlijk houden we de vinger aan de pols. Zo meten we dagelijks via het programma Flexware de bezettingsgraad van de etages. Die zit op piekmomenten nu op 90 procent.'

Achterberg: 'Daarbij hebben we overigens nog wel een slag te maken. Je ziet dat medewerkers nog erg geneigd zijn om de eigen teams op te zoeken. We moeten nog meer gaan promoten dat er veertig verdiepingen zijn waar ze kunnen werken, zodat medewerkers misschien gaan beseffen dat mensen op andere afdelingen geen 'enge beesten' zijn, maar weldenkende mensen en fijne collega's. Binnenkort komen er panelen op de begane grond waarop je kan zien op welke etages nog veel plekken vrij zijn.'

'Je ziet dat medewerkers nog erg geneigd zijn om de eigen 'vlekken' op te zoeken'

Wat zijn de volgende stappen? Welke uitdagingen zijn er op het gebied van strategisch huisvestingsbeleid?

Achterberg: 'De grote uitdagingen liggen de komende jaren vooral op landelijk niveau. Daar gaan we in de periode tot 2016 terug van 480.000 vierkante meter naar 300.000, en het aantal fte's is circa 16.000 (19.000 mensen) en we moeten naar 13.000 fte (15.000 mensen). Dat is een ontwikkeling die vanzelfsprekend ook haar weerslag zal hebben op de vastgoedportefeuille. Dat is een forse uitdaging, omdat je panden hebt met langlopende huurcontracten en aflopende huurcontracten, maar ook met een sterk variërende bezettingsgraad.'