

Verbouwing als katalysator voor organisatieverandering

De medewerkers van Vitens bleven tijdens de verbouwing van het hoofdkantoor in Zwolle, gewoon in het gebouw werken. Wat bij aanvang een risico leek, bleek in de praktijk een positief effect te hebben. Een interview met Suzette van der Zanden, facilitair manager, Henrique te Kieft, senior adviseur communicatie en Stefan Hemmer, HRM bij Vitens.

Tekst: Studio Groen+Schild Fotografie: Christiaan de Bruijne

Wat is de reden geweest om dit kantoor te gaan verbouwen?

Hemmer: “Vitens is een fusiebedrijf. Door de fusies is dit kantoor in Zwolle, midden in het verzorgingsgebied, het hoofdkantoor geworden. In 2010 startte het project Flex@Vitens: mensen voorbereiden en enthousiast maken voor Het Nieuwe Werken. Na de fusie heeft Vitens metingen gedaan, waarbij bleek dat op piekmomenten de bezetting van het kantoor maximaal 60 procent was.” Tijd voor Vitens om na te denken over optimalisering van huisvesting en verlagen van huisvestingskosten.

De kosten waren volgens van der Zanden niet de hoofdreden. Door op een andere manier te werken ontstaat er een meerwaarde in het samenwerken en elkaar ontmoeten. “Geen hokjes denken, maar open communicatie, als je dat wilt bereiken, moet huisvesting daarvoor geschikt gemaakt worden.”

Wat vonden de medewerkers van Flex@Vitens?

Hemmer: “Er was vooral onwetendheid en ook wel wat weerstand. Het inleveren van kastruimte en het clean desk principe bijvoorbeeld. Som-



mige medewerkers vonden dat wel lastig. Het is gepresenteerd als een manier van werken, waar voor- en nadelen aan zitten. En er is ruimte gegeven om het zo in te vullen, dat het voor jezelf aantrekkelijk is. Uiteindelijk een win-win-situatie: het is goed voor het bedrijf, het is goed voor jou. We sturen nu op output. Hiervoor moeten er andere afspraken met elkaar gemaakt worden, want als medewerker ben je namelijk minder in het zicht van de manager en moet je op een andere manier contact maken. We hebben managers verteld hoe andere bedrijven dit aanpakken, waar je op moet letten. Bijvoorbeeld contactmomenten organiseren. Iedereen doet dit op z'n eigen manier: we gaan dit als organisatie niet voorschrijven, maar laten het mensen vooral zelf ervaren.”

Zijn er dingen waarmee meer rekening gehouden had kunnen worden?

Hemmer: “Er is veel aandacht besteed aan de mensen op kantoor, iets minder aan de buitendienstmedewerkers.” Van der Zanden: “Als we het over zouden doen, dan zouden we die meer betrekken in het ontwerpproces. Want ook zij moeten zich verbonden voelen met Vitens”.

Hemmer: “Het nieuwe interieur is lichter dan het oude, sommige monteurs durven nauwelijks met hun werkschoenen naar binnen te lopen, terwijl dat wel zou moeten natuurlijk. Het kantoor staat open voor iedere medewerker. Wij vinden het kantoor ook stoer en alledaags. Zoals de stoelen op het ontmoetingsplein, die zijn niet chique: als monteur schuif je hier ook makkelijk aan. En met de grafische uitingen op de wanden willen we het verhaal van Vitens vertellen, zodat de medewerkers zich herkennen. Het is niet bekend of we hierin geslaagd zijn, dat is leuk om de medewerkers te vragen.”

Doen jullie ook onderzoek naar tevredenheid van werknemers?

Hemmer: “Het facilitair bedrijf meet één keer per jaar de (klant)tevredenheid. Na de verbouwing is dat nog niet gedaan. Wél merken we dat er steeds meer medewerkers in Zwolle willen werken. Het aantal mensen dat in kantoor Utrecht werkt daalt en er is nog steeds een toeloop in het aantal mensen naar het kantoor in Zwolle.”

Te Kieffe: “In tijden van voorbereiding hadden we een ‘viemansbob’ FM, HR, ICT en Communicatie. We zijn langs alle MT’s gegaan om wensen te horen en om te vernemen wat goed is en wat kan blijven. Deze ‘viemansbob’ zal de komende



tijd ook nog inventariseren hoe het gaat. We zien namelijk dat sommige medewerkers de flexplekken op een andere manier gebruiken dan onze bedoeling was. Er wordt soms geflext op een eigen bedachte manier. Bijvoorbeeld door te lang te werken op stoelen die daarvoor niet geschikt zijn. De doelstelling om meer werkplekken te delen is in ieder geval gehaald en daar zijn we blij mee!”

'Als opdrachtgever moet je keuzes maken en richting geven'

Doordat jullie heel veel informatie hebben gegeven en mensen mee hebben genomen, hebben jullie heel weinig regels hoeven maken. Of is dat een iets te simpele weergave?

Te Kieffe: “Er is wel een protocol gemaakt. Natuurlijk hadden we wel dingen met elkaar afgesproken. We hebben zaken geïnitieerd. Voorbereiding op het werken in het nieuwe kantoor: waar kom je te zitten en hoe ga je om met drukte, als mensen bijvoorbeeld geen plek hebben. Wat als we last hebben van elkaar? Al deze dingen zijn van tevoren met elkaar besproken. Hier kwamen we ook vrij snel uit. Clean desk is een randvoorwaarde. Als je je plek niet opruimt is het geen flexplek meer, dan liggen jouw spullen daar.”

Hemmer: “In de beginperiode is iedereen hierop actief aangesproken. Ook op de eerste dag dat we de mensen feestelijk welkom heetten. Ze wer-



den door ons uitgenodigd zaken te delen in plaats van in een negatieve stand met elkaar te komen. Dat was ook wel spannend in het begin. Wat zou de teneur zijn wat mensen met elkaar delen? Maar het was positief, ze vinden het een prettige werkomgeving.”

Van der Zanden: “Wat ons heeft geholpen is de verbouwing zelf. We hebben verbouwd toen de winkel open was. Dat is aan de ene kant een enorm risico, want mensen hebben last van wat je aan het doen bent. We hebben gehakt, we hebben gaten in het dak gemaakt, noem het allemaal maar op. Van de andere kant heeft dat ook een enorme samenhang en betrokkenheid gecreëerd van de mensen die hier zaten en die bouwden met ons mee. Die keken tussen de schotten en zagen dat de tegels werden gelegd. Ze waren enthousiast. Een collega van ICT maakte elke week foto’s, dit is een hele reportage geworden. Gewoon om iedereen mee te nemen, zo van, kijk dit zijn we aan het doen.”

Te Kieft: “Ik zou iedere organisatie aanraden dit te doen. Er zijn collega’s die ook HNW gaan

invoeren en de boel gaan verbouwen, maar die gaan verhuizen naar een ander pand. Dit proces had zo’n meerwaarde doordat je mensen betreft en nieuwsgierig maakt. Onze medewerkers werden tijdens de bouw ambassadeur van ons nieuwe kantoor. Ze moesten hun bezoekers toch uitleggen waarom er gebouwd werd: Ze vertelden dan van Het Nieuwe Werken en hoe goed het zou gaan worden.”

Wat is jullie duurzaamheidsambitie geweest met de verbouwing?

Te Kieft: “Voor Vitens is duurzaamheid erg belangrijk, dat laten we in onze productiebedrijven heel duidelijk naar voren komen. Bij deze verbouwing hebben we niet gekozen om een bepaald certificaat, zoals BREEAM, te halen. We hadden hiervoor het bestaande gebouw ingrijpend moeten wijzigen en investeringen moeten doen met terugverdientijden die voor ons niet reëel waren. Daar hebben we niet voor gekozen. Dat geldt investeren we liever in de productiebedrijven. We hebben de nieuw ingebrachte materialen beoordeeld op duurzaamheid: zoveel mogelijk cradle2cradle materialen. De ingebrachte materialen en meubels zijn duurzaam en de oude meubels hebben we ingezet in andere kantoren, ook bij andere organisaties. We hebben dus zoveel mogelijk van het oude hergebruikt. Ook zijn we bezig het reizen te optimaliseren, medewerkers zitten minder in de auto en daarmee reduceren we de uitstoot van CO₂.”

Zijn er ook dingen die tegen zijn gevallen?

Van der Zanden: “Daar kan ik wel iets over zeggen. We hadden ons als opdrachtgever van tevoren beter moeten realiseren ‘wat betekent het om opdrachtgever te zijn’, wat betekent het dat je keuzes maakt en dat je richting geeft. Zo’n ingrijpende verbouwing is natuurlijk niet iets wat we jaarlijks doen en dat maakt dat we niet allemaal heel ervaren opdrachtgevers zijn. Ik denk dat we aan het begin van het traject de rol als een goed opdrachtgever eigenlijk iets te veel hebben laten afhangen van de adviezen. En op een gegeven moment krijg je zoveel adviezen dat je eigenlijk niet meer weet wat of welke richting je moet kiezen. We zijn met de adviseurs en de architect in een bouwteam vrij snel van start gegaan, met elkaar al doende ontwikkelen en al doende vormgeven. Dat had voor ons toch wel wat nadelen: we wilden graag van te voren precies weten wat we zouden krijgen en



welke kosten daaraan verbonden waren. We merkten dat het werken in een bouwteam niet de juiste vorm voor Vitens was. Dus hebben we gekozen om het ontwerp uit te laten werken tot een bestek met ramingen, zodat we precies zouden weten wat we kregen en tegen welke kosten. De kanteling in het proces heeft wel wat spanningen veroorzaakt. Zo waren er al beslissingen genomen door de Raad van Bestuur die we niet meer konden terugdraaien. Hierdoor is een klein deel van het gebouw minder flexibel en dat vind ik persoonlijk jammer. Als ik door dat deel loop denk ik: verdorie, hadden we dat maar gewoon meegenomen, dan waren we er klaar mee geweest en was het daar ook prachtig flex geweest.”

Heb je nog suggesties voor ons als adviseurs?

Hemmer: “Bespreek vooraf met je opdrachtgever of tekeningen duidelijk genoeg zijn. Laat een voorbeeld zien en vraag: als je zo’n tekening voor je krijgt, kun jij dan zeggen of die tekening goed is? Van tevoren en niet in het proces zelf, want in het proces voelt iemand zich misschien onder druk gezet. Hij denkt: ik moet nu beslissen anders loopt de planning uit, anders wordt het duurder. Gewoon als je nog niet gestart bent vragen: kun je met deze tekeningen een beslissing nemen. Zou dit voor jou voldoende zijn? Misschien zegt zo iemand; nee, want bij zo’n tekening hoort altijd een calculatie en een tijdschema, ik noem maar iets, of: ik wil daar monstertjes bij, want ik zie nu wel een plat plaatje maar ik wil het kunnen voelen. Dan weet je dat van tevoren. Met goede beelden kun je de mensen meenemen en betrokkenheid creëren voor de nieuwe werkomgeving.”

Van der Zanden: “En nu ga ik even op mijn FM stoel zitten; wat ik ook wel een heel winstpunt zou vinden is dat we het gebruik en de exploitatie en de consequenties daarvan, naar voren zouden kunnen trekken. Dat geldt voor iedere adviseur, ook voor E&W of bouwkundige adviseurs. Help ons meedenken wat de consequenties zijn van de zaken die we de komende 10 jaar allemaal kunnen verwachten. Er wordt uitgegaan dat we dat allemaal zelf doen, maar niet iedereen is hiertoe in staat. Als je hierover ook weer dat gesprek hebt met de opdrachtgever aan het begin van het traject, dan wordt dit een bewuste keuze en kun je de consequenties beter accepteren als opdrachtgever.



Projectgegevens

Architect: Studio Groen+Schild, Deventer

Aantal m2: 8.800 m2 BVO

Start bouw: februari 2014

Oplevering: 1e fase; hoogbouw; kantooromgeving: juli 2014
2e fase; laagbouw; vergaderruimtes, restaurant: december 2014

Welk advies zou je andere organisaties willen geven, die hun kantoor gaan verbouwen?

Van der Zanden: “Neem eerst even echt de tijd als opdrachtgever om je een goed beeld te vormen wat het betekent om opdrachtgever te zijn voor zo’n bouw. En wat voor vragen komen op je af, welke vragen moet je beantwoorden; welke keuzes moet je maken. Ga als opdrachtgever, voor de start van het ontwerp met de architect en de adviseurs een halve dag om tafel zitten om het te hebben over de komende tijd. ‘Wat verwacht ik van jullie, en wat mogen jullie van ons verwachten’. Stel als adviseur vragen aan je opdrachtgever: hebben jullie een goed beeld bij wat jullie te wachten staat? Wat wordt er van de opdrachtgever verwacht: wie heeft welke rol? Als dat spel intern niet goed gespeeld wordt, dan, ook al heb je een sterrenteam extern, gaat het hem gewoon niet worden. Goed opdrachtgeverschap is essentieel om een project te laten slagen.

Tomorrow@Work: innovatie in workplace en -force

Wendbaarheid, duurzaamheid en mobiliteit zijn de sleutelwoorden bij werkgevers en werknemers. Waar moet u op voorsorteren en waar kan u niet omheen? Dit event voor innovatieve facility en HR-professionals scheidt voor u het kaf van het koren.
> www.tomorrowatwork.nl
