

Een nieuwe manier van werken is geen speeltje

Interview van Marc d' Ancona (CfPB) met Eric Kuindersma van Waterschap Rivierenland.

December 2006 betrok Waterschap Rivierenland zijn niet-alledaagse, duurzame en innovatieve kantoor aan De Blomboogerd in Tiel. In 2007 verscheen het boek 'De kunst van het samenwerken - een nieuw kantoor, een nieuwe manier van werken'. In het boek presenteert het Waterschap het nieuwe kantoor en de nieuwe manier van werken en wordt verslag gedaan van de projectaanpak. Uit het boek spreken trots en een hoog verwachtingsniveau. Het kantoorconcept Habit@ lijkt goed doordacht. Verder springt de projectaanpak in het oog. Een schoolvoorbeeld van de participatieve aanpak. Op tal van manieren zijn de medewerkers betrokken bij de totstandkoming van hun nieuwe kantoor. We zijn nu tweeënehalf jaar verder. Onlangs heeft een tweede evaluatie van het nieuwe kantoorconcept plaatsgevonden. Een mooi moment om eens te kijken hoe Habit@ bevalt. Ik sprak hierover met Eric Kuindersma.

Eric was en is beleidsmedewerker externe betrekkingen van het waterschap. Tijdens het nieuwbouwproject was hij - naast zijn reguliere baan - projectleider van het projectgroep Habit@. Dit projectteam werd een half jaar na de start van het nieuwbouwproject opgericht en opereerde naast de projectgroep nieuwbouw. Habit@ richtte zich specifiek op de zachte kant van de huisvesting: de ontwikkeling van het kantoorconcept en de bewustwording van het personeel voor de nieuwe manier van werken in een activiteitgerelateerde werkomgeving.

Over de ontstaansgeschiedenis van het nieuwe kantoor

In 2002 fuseerden vier waterschappen en het zuiveringsschap in het Gelderse rivierengebied tot Waterschap Rivierenland. Drie jaar later sloten nog twee hoogheemraadschappen en een deel van een zuiveringsschap aan. Om de fusie in goede banen te leiden werd Eric Jongmans, een ervaren organisatiebouwer, per 1 februari 2002 aangesteld als secretaris-directeur. De secretaris-directeur van een waterschap is wat de gemeentesecretaris is bij gemeenten, de baas van het ambtelijk apparaat. Na zijn komst werd intensief stilgestaan bij de vraag 'wie willen we zijn als organisatie'. Daarbij werden de volgende ambities geformuleerd: een hoogwaardig en toonaangevend waterschap worden, ofwel een waterschap dat toegankelijk is, voorspelbaar reageert, de taken goed uitvoert en alert en adequaat reageert op veranderingen in de maatschappij. Er werd ook nadrukkelijk stilgestaan bij de hoe-vraag. Bij zaken als de hele manier van werken, hoe medewerkers daarin bezig zijn, de rol van het bestuur en het management, de rol van de huisvesting. Daar is een aanpak uit voortgekomen die achteraf door een collega van Eric, Ed Steenberg, treffend is gevat in de zogenaamde 'Tempel van Ed': Er is afgesproken dat er in 2012 een professionele en klantgerichte organisatie zou moeten staan (het dak). Dat zou bereikt moeten worden via drie pijlers: de medewerkers en het bestuur, de huisvesting en de nieuwe werkwijze. Het is belangrijk dat je de drie pijlers gelijk

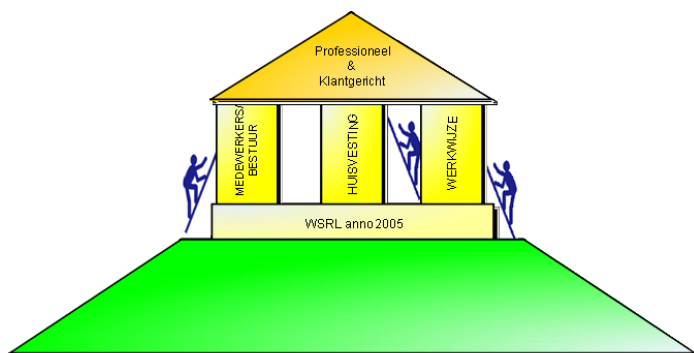
Habit@-prijsvraag

Om de medewerkers te attenderen op de nieuwe projectgroep werd een prijsvraag uitgeschreven voor de naam van het nieuwe kantoorconcept. Er waren 86 inzendingen. Habit@ sprong er uit.

Habitat is:

- een natuurlijke groei- en leefomgeving voor planten en dieren. Een kantoorconcept is de groei- en leefomgeving van de werkende mens;
- een thuis. Het gebouw zal een thuisgevoel moeten geven aan de medewerkers.
- in habitat zit het Engelse woord habit, wat staat voor gebruik of gewoonte: een nieuw kantoorconcept vraagt om een andere manier van werken. Men zal nieuwe gewoontes moeten aanleren en bestaande moeten afleren.

Om de relatie met de digitalisering van de werkprocessen te symboliseren is Habit@ als schrijfwijze gekozen. Als toevoeging kreeg Habit@ als ondertitel "mens(en)werk centraal".



Figuur 1: Tempel van Ed

op ontwikkelt. Als je te hard gaat met een pijler, of als een pijler achterblijft, wordt het bouwwerk instabiel. De kantoorinnovatie kreeg hiermee een prominente plek in de organisatieontwikkeling van het waterschap.

De nieuwe huisvesting had vier doelen. In hoeverre zijn die bereikt?

Doelstelling 1: De integratie en samenwerking tussen de (acht) fusiepartners bevorderen. Een hefboom zijn voor de organisatieontwikkeling.

Door het flexibele huisvestingsconcept zijn mensen anders gaan werken en gaan ze anders met elkaar om. Daarmee is de hefboom in werking gesteld. Je ontmoet elkaar veel sneller. Het is nu veel "Nu ik je toch zie, kunnen we het even hier over hebben of zullen we even een afspraak maken". Het nieuwe kantoor was ook voor iedereen nieuw, niemand zat in een bevoorrechte positie. En het proces richting het nieuwe kantoor en de trots op het mooie gebouw hebben denk ik bijgedragen aan het saamhorigheidsgevoel.

Doelstelling 2: De kwaliteit van de werkomgeving bevorderen

De kwaliteit van de werkomgeving is een tamelijk subjectief begrip. Zelf vind ik de kwaliteit beslist verbeterd omdat er nu een gevarieerd aanbod van werkplekken is. Voor elk soort werk is er een werkplek. Door de kleinschalige opzet met veelal twee of drie werkplekken bij elkaar hebben we een belangrijk nadeel van flexibel werken, het snel afgeleid worden en daardoor niet geconcentreerd kunnen werken, redelijk weten te ondervangen. Dat is overigens niet ieders mening. Een klein deel verlangt terug naar de oude situatie met een eigen kamer. Ik vraag me daarbij wel af hoe ze destijds met twee of drie man op een kamer kennelijk wel geconcentreerd konden werken. Het is wel zo dat je de manier van werken moet aanpassen. Een deel van de mensen heeft daar echt moeite mee. Dat kost tijd en overredingskracht. Je moet daar reëel in zijn en niet willen forceren, maar het gaat wel gebeuren.

Doelstelling 3: Het bevorderen van de communicatie en de informatie-uitwisseling [samenwerken, ontmoeten en kennis delen]

Is zeker bereikt. Zie ook mijn antwoord op doelstelling 1.

Doelstelling 4: Effectiever gebruik van de ruimte

Dit doel is ook behaald. We hebben 400 werkplekken voor 500 medewerkers. Met het flexibele kantoorconcept hebben we een verdieping bespaard.

Kun je wat meer vertellen over jullie kantoorconcept?

Er zijn concepten die het kantoor als huiskamer willen zien. Concentratie en communicatie zitten daar vrij dicht bij elkaar en lopen in elkaar over. Wij hebben heel bewust gekozen om communicatie en concentratie te ontkoppelen. We hebben een grote centrale hal en op elke verdieping een grote kofficorner. Daar vinden de ontmoetingen plaats. Op de vleugels staan de bureaus. Daarbij is gekozen voor een indeling met ruimtes met over het algemeen twee, drie of vier werkplekken. Verder hebben we verschillende soorten werkplekken (cockpits, teamkamers en bureauwerkplekken). Aparte afdelingen zitten per vleugel of gebied bij elkaar. Wat soms lastig is als iedereen van jouw afdeling op kantoor is. Maar dan kun je elders een plekje zoeken. De grotere overleg ruimten zijn allemaal gecentreerd op de begane grond. Je kunt overal inloggen, alleen je meter plank (persoonlijk archief) kun je niet meenemen. Die is trouwens maar ruim 90 cm. Dat krijg je dan ook meteen te horen. Maar dat is niet erg, dat hoort erbij. We zijn ook meer digitaal gaan werken. Alles is gescand en we hebben een digitaal postsysteem. Ook de financiële afhandeling gaat geheel digitaal.



Eric Kuindersma

Zijn er onderdelen van het huisvestingsconcept die er qua succes bovenuit steken?

De lounge omgeving in het bedrijfsrestaurant werkt erg goed. In het begin werd voor elk wisselwaseen vergaderruimte geboekt. Door maatregelen als het schenken van kwaliteitskoffie is het gebruik van de lounge voor allerhande klein overleg enorm toegenomen. Wat verder erg prettig is dat iedereen zijn Outlookagenda bijhoudt. En ik ben er trots op dat we een hele goede telefonische bereikbaarheid hebben. Dat heeft behalve met het concept ook met houding in de organisatie te maken, met de eenheid van doen.

Wat valt tegen?

Qua huisvestingsconcept één ding, de cockpits. Die worden weinig gebruikt. Volgens het laatste WODI-onderzoek, een meetinstrument om beleving en gebruik van gebruikers over de werkomgeving in kaart te brengen, maken medewerkers er maar 2,3% van hun werktijd gebruik van. Dat komt vooral omdat ze niet geluiddicht (te maken) zijn. Daarnaast voelen sommigen zich opgesloten of bekeken en vinden sommigen het vervelend dat je met je rug naar de deur zit. Het is deels een belevingskwestie. De een heeft er wel last van, de ander niet. Er wordt nog wel gekeken naar verbetermogelijkheden maar die zijn niet altijd mogelijk. Overigens zou ik de cockpits niet willen missen, die heb je toch echt nodig in een activiteitgerelateerde werkomgeving. Voor medewerkers die echt niet in een cockpit willen werken zijn de afgesloten teamkamers voor twee personen een goed alternatief. Daarnaast is er de mogelijkheid om thuis te werken. Een andere tegenvaller is dat we ons niet gerealiseerd hebben dat we (door het mooie gebouw, door de centrale ligging, door de toegenomen expertise vanwege de schaalgrootte) zouden uitgroeien tot een aantrekkelijke vergaderlocatie. Er vindt erg veel overleg bij ons plaats. Daardoor is ons parkeerterrein te klein. Elke dag is het om vijf uur een grote drukte bij het uitrijden.

Van de tot dusver door het CfPB gemeten werkomgevingen komt Waterschap Rivierenland als een van de best gewaardeerde uit de bus. Hoe komt dat denk je?

We hebben denk ik een kantoor neergezet voor onszelf met een concept dat van en voor onszelf is. Daardoor past het kantoor ook echt bij ons en beklijft het concept. En we zijn ambitieus geweest. We wilden eigenlijk als voorbeeldlocatie in het rijtje van Interpolis, stadskantoor Den Bosch, gemeente Heusden terecht komen. Dat pikken medewerkers natuurlijk ook op, dat geeft ook een gevoel van trots. Daarom hebben we het boek ook uitgebracht met steun van InAxis, en geven we nog steeds 70 à 80 rondleidingen per jaar.

De stuurgroep heeft vooraf veel flexibele kantoorconcepten bekeken. Welke lessen zijn uit die bezoeken getrokken?

De werkbezoeken hebben ons ontzettend geholpen. We hebben heel kritisch gekeken en veel doorgevraagd hoe anderen het hebben aangepakt. Daar hebben we veel van geleerd. We zagen bijvoorbeeld kantoorconcepten waarbij het niet meer werkte omdat men de handhaving had laten verslappen. Dat was een belangrijke les. Je bent maar even nieuw. Daarom moet je er voor zorgen dat het concept echt past bij de organisatie. En je moet er toch lange tijd bovenop blijven zitten. Qua kantoorconcept spraken de scheiding van communicatie en concentratie, en het vormgeven van een kantoorconcept waarin elkaar ontmoeten en integratie een centrale rol spelen, ons aan. Daar rolden een aantal voorbeeldprojecten uit die de medewerkers - afdelingsgewijs - konden bezoeken. Dat waren stadskantoor Den Bosch, gemeente Heusden, Kamer van Koophandel Rotterdam en een woningbouwcorporatie in Ede specifiek vanwege het interieur. Door de werkbezoeken werden we ons ook bewust van de risico's die een flexibele werkomgeving met zich mee brengt. Daarom wilden we geen concept kopiëren maar zelf een concept ontwikkelen dat helemaal bij ons past. We hebben daarom ook een adviseur gezocht die met ons mee durfde te denken en niet een die ons wel even zou vertellen welk stramien voor ons het beste zou zijn.

Over de (interne) projectorganisatie

Het project werd aangestuurd door een kleine stuurgroep onder leiding van de dijkgraaf. Verder bestond de stuurgroep uit de directeur Middelen, een dagelijks bestuurslid met de portefeuille Middelen, de secretaris-directeur, de projectleiders nieuwbouw en Habit@ én een toehoorder vanuit de ondernemingsraad. Het betreffende OR-lid Taco van Manen merkt in 'De kunst van het samenwerken' op over zijn deelname "Ik heb nooit gemerkt dat ik slechts toehoorder was. Ik draaide eigenlijk mee als volwaardig lid. Bijvoorbeeld in de diverse Europese aanbestedingsprocedures. De aanwezigheid van de OR in de stuurgroep heeft zeker invloed gehad. Met de OR-pet op kijk je toch wat anders naar het nieuwbouwproject. Wat betekent het voor de medewerkers. Kun je in het nieuwe pand rustig werken? Want de ruimtes zijn niet alleen open, we zitten ook op minder vierkante meters. Handig was dat ik vanuit de stuurgroep ook betrokken was bij de klankbordgroepvergaderingen. Zo kon ik horen of wat in de stuurgroep

Enkele kenmerkende aspecten van de projectorganisatie:

- het huisvestingsconcept stond vooraf al vast;
- er is voor gekozen de touwtjes zoveel mogelijk in eigen handen te houden;
- de organisatie is intensief betrokken bij de uitwerking van het nieuwe kantoorconcept en de nieuwe manier van werken;
- het project heeft zich organisch ontwikkeld;
- de verantwoording voor het uitdragen van het nieuwe concept lag bij het lijnmanagement;
- Er is veel aandacht besteed aan communicatie. Een belangrijk onderdeel was het zoveel als mogelijk gelijktijdig informeren van de gehele organisatie. Zo is het voornemen om te kiezen voor een flexibel kantoorconcept via een videoboodschap van Eric Jongmans in een tijdsbestek van enkele weken bekendgemaakt aan alle teams.

besproken was ook goed werd overgebracht in de klankbordgroep. De OR heeft nooit op de noodrem hoeven trappen.”

Onder de stuurgroep opereerden de projectgroep nieuwbouw en de projectgroep Habit@.

De projectgroep nieuwbouw hield zich bezig met de ‘hardware’ (= het gebouw). De projectgroep Habit@ hield zich specifiek bezig met de ‘software’ (= het kantoorconcept en de bewustwording van het personeel). In de projectgroep Habit@ zaten o.a. de afdelingshoofden I&A en FZ. Er is voor gekozen het lijnmanagement verantwoordelijk te laten zijn voor de nodige zaken rond I&A en FZ. Deze verantwoordelijkheid werd niet overgedragen aan de projectgroep. Men kon zich als managers dus niet verschuilen. Daarnaast was ook P&O vertegenwoordigd in de projectgroep Habit@ vanwege het opleidingstraject dat is opgezet om medewerkers te ondersteunen bij het overgaan op de nieuwe manier van werken, en om te kijken of er raakvlakken waren tussen de nieuwe omgangsnormen en de kerncompetenties.



Entree Waterschap Rivierenland (fotografie Peter Blik)

Verder was er een klankbordgroep. Daarin zaten 50 personen, circa 10% van het personeel, van elk cluster een vertegenwoordiger. De taak van de klankbordgroep was drieledig: (1) mening geven over ideeën en voorgenomen besluiten van de directie, (2) plannen overbrengen naar de clusters, (3) kanaliseren van inbreng vanaf de werkvloer. Aan de klankbordgroep werden allerhande voornemens voorgelegd. Bijvoorbeeld de keuze van het meubilair. Daarvoor konden alle medewerkers hun mening geven over drie proefopstellingen. Daar werd massaal gebruik van gemaakt. Maar het ging ook over zaken als het verbieden van het eten aan het bureau, vooruitlopend op de nieuwe huisvesting. En over het al dan niet muziek mogen luisteren in het nieuwe kantoor. Daarover liepen de gemoederen trouwens hoog op. Uiteindelijk heeft de directie beslist dat het niet mag. Medewerkers konden hun mening en ideeën ook via een direct mailadres kenbaar maken aan de projectleiders. Die reageerden daar dan per omgaande op, of gaven aan wanneer ze er op zouden reageren.

Als je medewerkers vraagt om mee te denken krijg je natuurlijk ook kritiek. Daar moet je niet bang voor zijn, zegt Eric. Je moet telkens weer de dialoog aangaan en uitleggen waarom je de dingen doet en waarom ze belangrijk zijn. Een groot voordeel is dat je goed voeling houdt met de werkvloer en snel weet waar de pijnpunten zitten. Soms zul je de plannen aanpassen, vaak zul je (nog beter) moeten uitleggen waarom je iets wil doen. Het betrekken van de medewerkers zorgt er doorgaans toch voor dat het proces soepeler verloopt, en het voorkomt dat je na invoering voor verrassingen komt te staan.

Eric Jongmans merkt in 'De kunst van het samenwerken' op: een nieuwe manier van werken is geen speeltje. Daar moet je als baas je ziel en zaligheid in leggen en dat ook laten zien. Hoe kijk jij tegen deze uitspraak van je baas aan? Is de rol van het management inderdaad cruciaal?

Ik ben het daar helemaal mee eens. Je kunt het niet uitleggen dat je als leidinggevende niet flexit en vindt dat je medewerkers die ongemakken, want zo wordt het in het begin toch gezien, wel moeten accepteren. Ik kan dat in elk geval niet uitleggen. En argumenten als ander soort werk, meer vertrouwelijke gesprekken, medewerkers kunnen meer anoniem aankloppen, de medewerkers willen het zelf, zie ik als smoezen. Laatst vroeg iemand tijdens een rondleiding aan een leidinggevende of hij zich geen mindere leidinggevende voelde omdat hij geen eigen kamer heeft. Die antwoordde spontaan: "als ik daar mijn autoriteit aan moet ontlenden, kan ik beter een andere baan zoeken." Ik snap de behoefte op zich wel, maar het is ook dat je vast wil houden aan je eigen werkwijze terwijl je wilt dat je omgeving verandert. Dat vind ik behoorlijk egoïstisch en het getuigt ook niet van inzicht in de organisatieontwikkeling. Bovendien haal je de boodschap dat het nieuwe concept goed is voor de medewerkers en de organisatie er behoorlijk mee onderuit.

Het valt me op dat jullie de medewerkers intensief hebben betrokken bij het hele project. Was de participatieve aanpak een bewuste keuze van de projectleiding?

De aanpak is min of meer spontaan ontstaan. We merkten al snel dat een vrij grote groep niet stond te popelen om over te stappen op een flexibel kantoorconcept. Er was behoorlijk wat weerstand. Die moet je niet willen doorbreken. Die moet je gewoon op je af laten komen. En je moet proberen, al is dat lastig, er niet direct op te reageren. Je weet dat je aandacht aan die groep zult moeten besteden. Om dat goed te doen moet je eerst weten wat hun mening is. Het lijkt misschien dat ze maar van alles roepen, maar waar het om gaat, is dat je begrijpt hoe ze denken, waarom ze dat vinden. Op het moment dat je dat weet, kun je er iets mee. Of je kunt er niets mee maar dan kun je in elk geval gericht uitleggen waarom je het toch anders gaat doen. De aanpak bleek te werken en kreeg gaandeweg steeds meer body. Zoals uit de Wodi-rapportage naar voren kwam hebben de medewerkers de projectaanpak erg gewaardeerd.

Voorbeelden van de participatieve projectaanpak

- Een OR-lid was als toehoorder lid van de stuurgroep en fungeerde in de praktijk als volwaardig stuurgroep lid;
- Er was een klankbordgroep van liefst 50 medewerkers. Allerhande plannen en ideeën werden aan de klankbordgroep voorgelegd variërend van voorontwerp en definitief ontwerp, van keuze van meubilair en pc's tot de omgangsvormen en de bestekken voor telefonie, catering en schoonmaak.
- De ontwerpfasen waren transparant. Medewerkers mochten meekijken en meedenken in de verschillende ontwerpstadia. Omdat het personeel veel ingenieurs en andere inhoudelijk deskundigen telt, werd hier veel gebruik van gemaakt. De inspraak leidde o.a. tot de keuze voor 19 inch beeldschermen en tot het besluit om toch ramen die open kunnen te nemen;
- Er werd een aparte projectgroep Habit@ opgericht, o.a. om de betrokkenheid en de motivatie van en de communicatie met de medewerkers te versterken;
- In 2004 kregen alle medewerkers de gelegenheid om met hun afdeling een voorbeeldlocatie met een flexibel kantoorconcept te bezoeken en om hun mening te ventileren;
- Er werd een prijsvraag uitgeschreven voor de naam van het nieuwe kantoorconcept.
- Medewerkers werden via het werkoverleg op de hoogte gehouden en konden daar vragen stellen over de voortgang;
- Men kon via de mail vragen en opmerkingen kwijt bij de projectleiders nieuwbouw en Habit@;
- Via diverse, soms ludieke, acties en door ruim voor de verhuizing al onderdelen van het nieuwe werken te introduceren (zoals de clean desk policy), werden de medewerkers regelmatig herinnert aan de opkomst zijnde nieuwbouw;
- Na de invoering is twee maal een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden.

Zaten er ook nadelen aan de participatieve aanpak?

Een nadeel is dat het meer tijd en doorlooptijd kost, maar die tijd hadden we. Een ander nadeel is dat je als projectleiding heel zichtbaar wordt voor de organisatie. Je moet daardoor heel consequent blijven in je aanpak en argumentatie. Maar dat houdt je tegelijk scherp en komt de kwaliteit van het proces ten goede.

Was de organisatie al gewend om veranderprocessen zo transparant en met zo veel betrokkenheid van de medewerkers aan te pakken?

Nee, de aanpak was nieuw. De gekozen route was zeker niet vanzelfsprekend. Voorheen was er sprake van acht kleinere organisaties. In zo'n kleine organisatie gaat het informeler en is iedereen overal wel een beetje bij betrokken, in een grote organisatie als we nu zijn is dat echt anders. Maar door de gekozen aanpak hebben we denk ik weten te voorkomen dat mensen het gevoel kregen dat ze na de fusie terecht zijn gekomen in een groot log bureaucratisch apparaat waar de mening van de medewerker er niet toe doet.

Een medewerker merkt in 'De kunst van het samenwerken' op "dat er binnen de randvoorwaarden alleen nog wat details ingevuld konden worden". Plaatst hij deze kritische noot terecht?

Nee, dat vind ik niet. Toen we startten met Habit@ stond alleen de keuze voor een flexibel kantoorconcept vast. Verder moest alles nog ingevuld worden. Daar is de organisatie intensief bij betrokken. De opmerking komt uit de hoek van collega's die een flexibel kantoorconcept simpelweg niet zien zitten en die tegen blijven, hoe je dat concept verder ook vorm geeft. We hebben wel geprobeerd het gesprek aan te gaan waarom ze het concept niet zagen zitten, maar dat leverde niet veel op. Je hoorde dan niet veel meer dan "Ik vind dat het zo niet werkt". Wat waarschijnlijk een belangrijke rol speelt is dat ze opzien tegen de nieuwe manier van werken. Dat betekent dat ik me zal moeten aanpassen. Dat is lastig, dat klopt. De een doet dat makkelijker dan de ander. Maar uiteindelijk zal iedereen moeten meebewegen. Een tegeltjeswijsheid eerste klas: Alles wat nu als normaal wordt beschouwd, is ooit nieuw geweest.

Is de verhouding tussen de medewerkers en het management veranderd?

Dat denk ik wel. Ik denk dat de managers nu dichter bij de medewerkers staan. En andersom zal dat ook zo zijn. Dat is ook het type manager dat we hebben, dat daarvoor opgeleid is. Maar iedereen doet het op zijn eigen manier, laat dat duidelijk zijn.

Gerry Hofkamp, auteur van Veranderen met ruimte, een boek dat ook handelt over het doorvoeren van innovatieve kantoorconcepten, stelt dat het proces naar een nieuw kantoorconcept toe net zo belangrijk of misschien wel belangrijker is dan het kantoorconcept zelf voor het uiteindelijke succes daarvan. Hoe kijk jij daar tegenaan?

Daar heb ik het wel met haar over gehad. Ik zie het zo. Het concept is de resultante van het proces. Het een kan niet zonder het ander. Een goed proces leidt normaal gesproken als vanzelf naar een passend en uitgebalanceerd concept. Bovendien ontstaat zo draagvlak wat de slaagkans van het nieuwe kantoorconcept nog verder vergroot. Mogelijk kan het zo zijn dat je een matig concept hebt, en een heel goede aanpak, dat mensen daar zo blij over zijn dat het concept toch goed werkt. Maar daar heb ik wel mijn twijfels over. De twee horen bij elkaar.

We hebben ook wel geluk gehad

Het succes van Habit@ is volgens Eric niet alleen te danken aan de gevolgde aanpak. We hebben ook geluk gehad, stelt hij. Zo was het feit dat WSRL een fusieorganisatie was beslist een voordeel. Na de fusie huisde men eerst in drie oude kantoorgebouwen. Dat was onhandig en het maakte het verhuizen naar een mooi nieuw kantoor aantrekkelijk. En er mocht een nieuw gebouw neergezet worden waardoor men geen verbouwoverlast heeft gehad. Verder was het flexibele kantoorconcept voor iedereen nieuw. Het samen nadenken over de uitwerking van het nieuwe kantoorconcept werkte samenbindend. Wat ook heeft meegeholpen is dat het management in het kader van de fusie een kwaliteitsimpuls kreeg. Eerst vond een selectie plaats en daarna moesten alle leidinggevendenden verplicht deelnemen aan een vrij zwaar management development programma. Het leiding geven aan organisatieontwikkeling stond daarbij centraal. Een praktisch voordeel hiervan was dat ze twee keer per maand met zijn allen bij elkaar kwamen. Dat gaf ons de gelegenheid om ze heel frequent de plannen te presenteren en daarover te discussiëren. Een ander geluk is dat het geen haastklus was. Er was voldoende tijd om de plannen goed uit te denken en om het personeel goed te betrekken.

Het huisvestingstraject was opgeknipt in een aantal fasen:

2004 : het jaar van de integratie • Habit@ wordt geïntroduceerd als iets nieuws voor iedereen

2005: het jaar van de bewustwording • het gaat echt gebeuren, er is geen weg terug.

2006: het jaar van de implementatie • zoveel mogelijk elementen al invoeren in de bestaande situatie

2007: het jaar van de evaluatie en nazorg • betrekken nieuwe kantoor, 1^e WODI-enquête

Verder dienden zich gaandeweg het traject verschillende gelegenheden aan om langs natuurlijke weg alvast te oefenen met onderdelen van de nieuwe werkwijze. Bijvoorbeeld schoon bureau, wanneer ga je dat invoeren? Men wilde op een gegeven moment aanlandplekken hebben om mensen van een andere locatie toch een bureau en pc aan te kunnen bieden, en bureaus en computers die speciaal daarvoor gereserveerd waren. Toen hebben we vanuit de projectorganisatie gezegd dat gaan we niet doen. 40% van de bureaus staat leeg. Die kun je prima gebruiken als aanlandplek. Je hebt dan alleen wel een schoon bureau nodig. Dan zie je dat de overgang veel makkelijker is. Ander voorbeeld. Er was op een gegeven moment behoefte aan extra overlegruimten. Er is toen besloten om de kamers van de leidinggevendenden te gaan gebruiken als overlegruimtes. De managers werden de eerste flexwerkers en moesten, als ze niet in overleg zaten, een onbenutte werkplek gebruiken. Daarmee gaf het

management het goede voorbeeld en konden medewerkers en passant al wennen aan een leidinggevende tegenover je. Secretaris-directeur Eric Jongmans was al eerder gaan flexen, we hadden zijn kantoor nodig voor een proefopstelling. Hij was toch vaak onderweg tussen de locaties en wilde die voorbeeldrol graag vervullen.

Kijkend naar jullie fraaie gebouw en de tijdsintensieve projectorganisatie lijkt het er op alsof geld geen rol speelde? Klopt dat? Je hebt me nog niks horen zeggen over geld. Dat is ook nooit de drijfveer geweest. Je ziet veel dat men kiest voor flexibel werken omdat men vindt dat men kan besparen op vierkante meters en dat soort dingen. Daarna worden de argumenten erbij gezocht die met de organisatie te maken hebben. Dan is het kwaad al geschiedt. Het



Lockerruimte (fotografie Peter Blik)

kantoorconcept flexibel werken is bij ons echt de resultante van wie we willen zijn en hoe we het aan willen pakken. Financiën spelen uiteraard een rol maar zijn geen drijfveer geweest. Dat er relatief veel uren in het project zijn gaan zitten klopt. Maar dit verdien je terug door de relatief soepele invoering, denk bijvoorbeeld aan minder gekissebis met de ondernemingsraad, en door betere acceptatie en minder gedoe achteraf. Daarnaast heb je de effecten op arbeidsvreugde, ziekteverzuim en dergelijke. Die zijn moeilijk hard te maken maar ik denk dat die relatie er wel is. Bijkomend voordeel is dat de betrokkenheid van de hele organisatie er voor heeft gezorgd dat we met zijn allen helder hebben welke

richting we uit willen. Dat maakt dat andere veranderingen die erna zijn gekomen ook op een bepaalde manier uitgevoerd worden. Het zit echt in de haarvaten van de organisatie. Een tweede element is de uitstraling van het gebouw. Je kunt heel duur en heel goedkoop bouwen. Wij hebben gekozen voor een uitstraling van duurzaamheid en robuustheid. De keuze voor bakstenen is ingegeven door het feit dat we het waterschap van het rivierengebied zijn. Verder is extra geïnvesteerd in warmte-koude opslag en het gebruik van milieuvriendelijke materialen. Daarmee hadden wij begin 2007 al een A-label. Qua exploitatielasten is het dan ook een goed gebouw. De bouwkosten vielen mee doordat we gunstig hebben kunnen aanbesteden, er was veel honger in de markt. Verder scheelde het natuurlijk dat we vanwege het kantoorconcept een verdieping minder nodig hadden. Je moet overigens oppassen dat je jezelf niet rijk rekent als je overweegt over te stappen op een flexibel kantoor, zeker als het gaat om de inrichtingskosten. Zo hebben wij gekozen voor kwaliteitsmeubilair dat misschien wel net zo veel heeft gekost als wanneer we 500 in plaats van 400 werkplekken hadden moeten aankleden. Dat is ook logisch want de werkplekken worden intensiever gebruikt dus heb je beter meubilair nodig.

Hoe zijn jullie omgegaan met het opstellen van gebruiksregels in de nieuwe werkomgeving?

We hebben gekozen voor een beperkte set van zes algemene omgangsnormen. Regels daar is iedereen een beetje allergisch voor. De omgangsnormen zijn vooraf vastgesteld in overleg met de leidinggevenden en de klankbordgroep. Een van de omgangsnormen is 'gebruik de werkplek waarvoor die is bedoeld'. Dan betekent dat je niet mag eten achter je bureau, dat doe je in het bedrijfsrestaurant of in de ontmoetingsruimte. Een andere omgangsnorm is dat je moet uitloggen en je bureau moet opruimen als je langer dan anderhalf uur van de werkplek bent. Dit staat wat onder druk omdat er vrijwel altijd voldoende werkplekken beschikbaar zijn. Wat wel heel goed werkt is dat iedereen zijn Outlook moet bijhouden en voor iedereen openstellen. Het is sinds de invoering niet nodig gebleken om nog omgangsnormen toe te voegen.

Hoe streng zijn jullie met het bewaken van de naleving van het huisvestingsconcept?

Er wordt soms wel een beetje mee gesjoemeld. Zo zie je bijvoorbeeld dat sommige mensen vaak op dezelfde werkplek zitten. Maar ze moeten wel gewoon hun bureau opruimen en als ze afwezig zijn kunnen anderen er gaan zitten. Als iemand een plek gaat claimen of zijn bureau niet opruimt is het aan de leidinggevende om de persoon hier op aan te spreken. Mensen met fysieke beperkingen hebben overigens wel een vaste werkplek. Maar dat vindt iedereen ook volstrekt normaal.

Is het concept inmiddels volledig geland? Kost de instandhouding nu nog aandacht?

Het concept is absoluut geland, maar het is weerbarstige materie en je moet alert blijven. Als je nu niks meer zou doen ontstaan er denk ik langzamerhand toch dingen waarmee je de flexibiliteit uit de werkomgeving haalt. Veel mensen willen toch een eigen werkplek. Ze hangen dingen aan de muur. Dat mag dus niet. Alles wat er ook maar enigszins op gericht is om een eigen plek te claimen wordt niet getolereerd. Een foto, plantje of zo mag nog net als je deze aan het eind van de dag maar weer meeneemt.

Hoe loopt het elkaar aanspreken op het gebruik van de werkomgeving?

Dat blijven mensen lastig vinden. Zo vindt men het bijvoorbeeld lastig om collega's aan te spreken op luidruchtig gedrag. Daar moeten we nog wel wat mee, zeker ook omdat rustig kunnen werken toch een van de belangrijkste aandachtspunten blijft.

Wat merken jullie van de crisis? Heeft dat nog gevolgen voor het huisvestingsconcept?

We merken er niet veel van. Er is wel het verzoek vanuit de Unie van Waterschappen om projecten sneller uit te voeren om de economie te stimuleren. Verder staan bij aanbestedingen de prijzen onder druk, wat een voordeel is. Wij functioneren als een echte overheid in dat hele spel. Een ander voordeel is dat de arbeidsmarkt minder krap is. Daardoor is het wat makkelijker om nieuw personeel te werven. Ons personeelsbestand neemt overigens af. Maar dat zijn de inverdieneffecten van de fusie die we kunnen realiseren nu we een aantal jaren verder zijn en in één kantoor zitten. Hierdoor zitten we redelijk ruim in ons jasje. Dat is in zekere zin gunstig voor de handhaving van het concept omdat er voldoende werkplekken voorhanden zijn en het vinden van een geschikte werkplek meestal geen problemen oplevert. Het zou een risico kunnen worden als er zoveel werkplekken zijn dat iedereen toch een vaste eigen werkplek kan kiezen. Zoveel ruimte is er echter niet. Bovendien zal het management dat niet toestaan. De extra ruimte in het kantoor gaf ook de ruimte om het samenwerkingsverband voor de lokale belastingen (Belasting Samenwerking Rivierenland, waar Waterschap Rivierenland deel van uit maakt) in ons kantoor te huisvesten.

Zijn er zaken die je zelf, of het projectteam, achteraf gezien liever anders hadden aangepakt?

Nee, ik in elk geval niet. Maar dat heeft alles te maken met de manier waarop we het hebben gedaan. We hebben een heel flexibele projectaanpak gevolgd waarbij we telkens het moment dat zich voordeed pakten om een onderdeel te realiseren. Soms hoorde je geroezemoes of kreeg je vragen via de brievenbus waar wat mee moest. Dan was het: Wat gaan we hiermee doen, en hoe gaan we dat doen? Dat was onze manier van werken. Er was wel een projectplan, maar als je terugkijkt zie je dat we veel dingen die daar in staan niet gedaan hebben, en veel dingen die er niet in staan wel hebben gedaan. Eigenlijk hebben we ons gedurende het traject maar door twee zaken laten leiden, het kader van doelstellingen en uitgangspunten en de realisatiedatum van 1 januari 2007. Omdat we steeds logische stappen zetten, bleef het project toch goed te volgen voor de medewerkers. Ik ben echt trots op het resultaat. Onze huisvestingsadviseur Judith Chin Kwie Joe zei laatst nog tegen me "Jullie zijn een van de weinigen, waar na bijna drie jaar nog niks veranderd is. En dat stralen jullie ook uit. Jullie zeggen wat je doet en maken het waar. Ik stuur mensen zonder gêne naar jullie toe om te horen hoe het gegaan is".

Heb je nog een advies voor organisaties die overwegen om over te stappen op een innovatief kantoorconcept?

Ik zou ze drie dingen willen meegeven. Ten eerste: let heel goed op je motivatie. Waarom wil je het? En zet een heel duidelijke lijn uit. Ten tweede: let op de voorbeeldrol van het management. Die is echt cruciaal. Ten derde: je hoeft niet altijd te kiezen voor een innovatief kantoorconcept. Als een cellenkantoor beter bij jouw organisatie past, prima. Volg niet de hype. Het moet echt vanuit jezelf komen. Ik heb hier gemeenten gehad die zeiden "Iedereen doet het, dus wij moeten ook". Dat zijn wel de organisaties die op een gegeven moment zeggen "Zie je wel, het werkt niet".

Meer informatie:

Op de website van Waterschap Rivierenland vindt u nog veel meer informatie over Habit@ en de nieuwe manier van werken (www.waterschaprivierenland.nl/het_waterschap/onze_nieuwe_manier). U vindt hier ook een pdf van het boek 'De kunst van het samenwerken - een nieuw kantoor, een nieuwe manier van werken'.