

Open en transparante huisvesting en dienstverlening

Bij de DIA komt alles samen

Over het nieuwe werken is de afgelopen jaren al veel geschreven en bedacht. Het lijkt alsof iedereen deze nieuwe werkwijze overal volledig heeft omarmd. Maar wanneer maakt een organisatie nu de keuze om op een andere manier te gaan werken? Wat is de aanleiding voor een organisatie om het nieuwe werken in gang te zetten? Waar begin je eigenlijk? Bij de bricks and clicks of bij de mens en organisatie en welke impact heeft het nieuwe werken op de facilitaire ondersteuning?



De Dienst Informatie en Administratie (DIA) van de Gemeente Groningen heeft met deze vragen geworsteld en uiteindelijk gekozen voor de omarming van het nieuwe werken, zij het in fases en met een nieuw pand als hefboom. De Dienst Informatie en Administratie van de Gemeente Groningen (DIA) is sinds 1990 gevestigd in het pand aan de Kreupelstraat vlakbij de Grote Markt in Groningen. Het pand is circa 8700m² groot en huisvest zo'n 200 werknemers van de afdelingen Belastingen, Burgerzaken, Publieke dienstverlening, ICT en faci-

litaire zaken. Het pand is deels ingericht als publiekshal waar burgers met aanvragen voor bijvoorbeeld paspoorten en vergunningen bij een balie terecht kunnen. Het achterland is ingericht als traditioneel kantoor. Het pand is in 1990 opgeleverd en in gebruik genomen. Het inbouwpakket was gekoppeld aan een investering die over 15 jaar werd afgeschreven. Rond 2006 zouden er dus middelen vrij komen om de locatie opnieuw een opfrisbeurt te geven. Het bedrag dat ter beschikking kwam was echter te laag om de gehele locatie aan te pakken.

Er is toen gekozen voor een renovatie van de publiekshal zodat men de dienstverlening aan de burger naar een hoger niveau kon brengen. Bij oplevering van de nieuwe publiekshal was het verschil met het achterland echter zo groot dat men besloot te onderzoeken wat de mogelijkheden voor de rest van het pand waren. Eltjo Döling (projectleider van het project revitalisatie Kreupelstraat) is eigenlijk direct na oplevering in 2007 samen met Anton Verbeek (eigenaar TFM en projectadviseur 'revitalisatie Kreupelstraat') gestart met, zoals de projectlei-

der het noemt, een 'houtschoolschets' van de financiële middelen die nodig zouden zijn om het pand aan de Kreupelstraat de facelift te geven die het nodig heeft.

Revitalisatie

In 2008 zijn de plannen voor de revitalisatie van de rest van het pand concreet geworden. Het project revitalisering Kreupelstraat was geboren. Eltjo Döling werd benoemd als projectleider en TFM leverde de projectadviseur. 'Het pand moest gerevitaliseerd worden en de organisatorische ontwikkelingen binnen de gemeente waren op dat moment volop gaande', aldus Döling. 'Wij wilden aan de ene kant inspelen op die toekomstige nieuwe organisatie en zo een functioneel en bruikbaar pand neerzetten.' Het was rond die tijd dat ook het nieuwe werken steeds meer publiciteit kreeg. Al tijdens de verbouwing van de publiekshal werden elementen van het nieuwe werken verwerkt. De gedachte dat een pand flexibel ingericht moest zijn, werd

ders blij je bezig.' In het geval van de DIA was de start van de revitalisatie de aanleiding om concreet met het nieuwe werken aan de slag te gaan. De oorzaak ligt natuurlijk elders. De organisatie was zich bewust van de noodzaak tot veranderen en durfde dit ook toe te passen. 'Tijdens de voorbereiding van de revitalisatie kwam het nieuwe werken om de hoek kijken. Vanuit het management was een start gemaakt met de vorming van een bedrijfsplan waarbij de vernieuwing binnen de organisatie centraal stond', zo vertelt Alex Bijhold, destijds verantwoordelijk voor onder andere de afdeling Facilitaire Zaken van de DIA. 'Rond diezelfde tijd werd de laatste prikklok van de muur gehaald, een tijdperk werd afgesloten'. Het antwoord op de vraag: 'waar begin je?' was voor de DIA: 'Bij de revitalisatie van het eerste pand'. Deze aanleiding was nodig om de boel op gang te brengen. Daar waar de ene organisatie vanuit een veranderende bedrijfsvisie concludeert dat verandering in de bedrijfsorganisatie nodig

voldoende middelen beschikbaar zijn om een dergelijke visie volledig uit te rollen en de dienstverlening ook als zodanig aan te passen. In deze tijd gaat het bij gemeenten over efficiency en kostenbesparing en meer klantgericht organiseren. De DIA heeft laten zien dat als je niet over apart gereserveerde of toegekende gelden beschikt, een noodzakelijke verbouwing van een pand een mooie aanleiding kan zijn om toch de benodigde hervormingen in de bedrijfsvoering door te voeren. Nog nooit heeft de facilitaire organisatie, die vaak bij een dergelijk project betrokken is, zo veel invloed gehad op de inrichting van het geheel.

Uitdagingen

Niet iedereen is direct blij met een dergelijke verandering. Zeker indien deze door de ondersteunende diensten wordt ingezet. Een veel gehoorde slogan bij de DIA is 'met ons nieuwe werken springen we niet van de kelder naar de zolder'. Tijdens de diverse projectoverleggen en klankbordsessies



Artist impressions: SKETS

toen al onderkend, zij het in beperkte mate. Bij de planvorming voor de verbouwing van de rest van het pand groeide de organisatie met de maatschappelijke ontwikkelingen mee. Het programma van eisen werd dan ook geschreven naar een zo flexibel mogelijke en multi-inzetbare locatie. 'Het was de enige logische stap' vertelt Anton Verbeek van TFM. 'Je moet bij dergelijke projecten de situatie over 5 jaar voor ogen hebben, an-

is om bijvoorbeeld concurrerend te blijven, start de andere organisatie bij het pand of de locatie waar men iets mee moet en kan. In beide gevallen geldt dat de ondersteunende diensten mee veranderen. Het is voor het eerst dat het nieuwe werken vanuit meerdere invalshoeken wordt benaderd en toegepast. De zogenaamde visiegestuurde benadering is natuurlijk heel mooi. Die impliceert echter ook dat er

werd de noodzaak van fasering duidelijk. Van een traditioneel kantoorconcept naar een open kantoor omgeving is bouwkundig een behoorlijke ingreep maar staat in geen verhouding tot de enorme impact op de bedrijfscultuur. Het werd duidelijk dat niet iedereen zat te wachten op het nieuwe werken.

De motivatie werd ook met enige achterdocht ontvangen. Hierbij is het van belang

geweest dat een aantal prominente leidinggevenden het project hebben omarmd en uitgedragen. Dat kostenbesparing een reden is om met een open en transparante werkomgeving aan de slag te gaan is evident. Dat het niet de hoofdreden is, blijkt niet direct en moet steeds weer gecommuniceerd worden. De voordelen zijn legio, niet iedereen kan en wil dit echter vertellen. Een andere slimmere manier van werken betekent namelijk ook dat iedereen naar zijn eigen werkprocessen moet kijken en deze met de praktische toepassingen die tot onze beschikking staan, moet proberen te verbeteren.

Processen

Dit laatste geldt niet in de minste plaats voor de facilitaire ondersteuning en de daaraan gerelateerde processen. Als straks niemand meer gekoppeld is aan een kamernummer en ook medewerkers van andere gemeentelijke diensten in het pand aan de slag gaan, moet je een andere insteek hebben als facilitair dienstverlener. 'De grootste verandering die plaats moet vinden is de omslag van een reagerende dienst organisatie naar een proactieve dienstverlenende organisatie', aldus Arthur den Hoedt, sinds juni 2011 als TFM projectadviseur betrokken bij het project. 'Dit klinkt makkelijker dan het is. We kunnen geen afwachtende houding meer aannemen, we moeten zelf achter de meldingen aan, de vraag voor zijn. Als iemand achter een werkplek gaat zitten en er is iets mis, kan men er voor kiezen naar een andere werkplek te gaan in plaats van er melding van te maken. Controlerondes van bijvoorbeeld een technische dienst worden zeer belangrijk. Daarnaast zullen er met de diverse interne klanten steeds meer maatwerk afspraken gemaakt worden. De werkzaamheden van de ene afdeling hebben binnen een generiek flexibel kantoorconcept een andere ondersteuning nodig dan de andere. Denk hierbij bijvoorbeeld aan receptie, catering, postverwerking en ict. Ook de diensten die geleverd worden door de andere ondersteunende bedrijfsdelen (P&O, Financiën en Inkoop) krijgen veel meer een dienstverlenend karakter. De innovaties bij de ondersteunende diensten van de DIA worden nu dan ook gezamenlijk onderzocht. Hoe kunnen we tot een

'one stop shop' komen waar de klant met al zijn vragen terecht komt.' Naar aanleiding van de start van het project, de acceptatie van het programma van eisen en de selectie

middel om gezamenlijk dat ene doel te bereiken: ons nieuwe werken. De vertaalslag van het nieuwe werken naar ons nieuwe werken is ontzettend belangrijk gebleken.



van de architect zijn er binnen de DIA veel andere projecten opgestart. Zo is er vanuit P&O het project 'ons nieuwe werken' gestart waarbij de visie op het nieuwe werken binnen de DIA organisatie is vormgegeven. Het project 'de nieuwe digitale werkplek' van de dienst ACG (de interne ict-dienstverlener van de gemeente Groningen) is onlangs gestart en het project 'mobiel tenzij...' is gericht op een gemeentebreed beleid voor mobiele telefonie. Het project revitalisatie Kreupelstraat heeft voor al deze projecten als een soort hefboom gediend. Hiermee willen we niet zeggen dat deze projecten er zonder de revitalisatie niet waren gekomen, integendeel. De revitalisatie heeft wel gezorgd voor focus en een bind-

Het pand wordt in oktober 2012 opgeleverd en volledig ingericht voor een nieuwe manier van werken. De 'bricks' alleen zijn niet genoeg, de 'bytes' en de 'de behaviour' kant zijn door de opstart van de diverse projecten ook geborgd. De afstemming tussen de diverse projecten vindt op diverse niveaus plaats. Zo is een projectteam in het leven geroepen waar van alle afdelingen binnen de DIA een vertegenwoordiger zit op teamleider of afdelingshoofd niveau. Daarnaast is er een projectleidersoverleg waar de status van de diverse projecten wordt besproken en waar nodig op elkaar afgestemd. De komende periode wordt gestart met de bouw. We houden jullie op de hoogte van de ontwikkelingen. ■



Eltjo Döling

is projectleider huisvesting, facilitaire zaken, dienst informatie en administratie bij de gemeente Groningen.



Arthur den Hoedt

is senior consultant bij TFM.