

Van bolwerk naar pleisterplaats

Nieuw werkplekconcept voor ministerie LNV

Transparant, duurzaam en met respect voor het oude. Met deze uitgangspunten wordt gewerkt aan de renovatie van het hoofgebouw van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. De ingrijpende verbouwing wordt ook aangegrepen voor het introduceren van een nieuwe manier van werken.

John Dommerholt

Het hoofdgebouw van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) is gebouwd in de jaren vijftig van de vorige eeuw. Indertijd was het de bedoeling dat er de ministeries van Landbouw en, deels, Defensie in zouden worden ondergebracht. Daarnaast zou het gebouw ook geschikt moeten zijn om te dienen als noodhospitaal. Architect Cees Dam heeft de opdracht gekregen om de renovatie en

de transformatie van het gebouw vorm te geven.

Van bolwerk naar pleisterplaats, dat is de gedaanteverandering die zich sinds 2005 aan de Haagse Bezuidenhoutseweg voltrekt. 'Open naar de samenleving, en dat je begrijpt wat het is!' zo beschrijft Cees Dam zijn bedoeling met de oorspronkelijke schepping van architect Friedhoff. De renovatie van het hoofdgebouw vindt plaats terwijl 'de winkel' open blijft. Deze keuze betekent niet alleen een lange doorlooptijd, maar ook een gefaseerde aanpak. Fase een en twee van de renovatie zijn ondertussen afgerond. Dat betekent dat circa 1.000 medewerkers van het kerndepartement ondertussen een werkplek hebben gevonden in het gerenoveerde deel van het gebouw. De komende jaren wordt nog doorgewerkt aan fase drie en vier. Uiteindelijk moeten circa 1.400 medewerkers van LNV werkzaam zijn in of vanuit het hoofdgebouw. Het gebouw wordt daarnaast gedeeld met het ministerie van Economische Zaken.

Kantoorconcept

De renovatie van het gebouw was ook aanleiding om te kiezen voor een modern kantoorconcept. Ria Hoogervorst en Annelies Meijers zijn de afgelopen jaren als implementatiebegeleiders verantwoordelijk geweest voor de implementatie van deze voor LNV nieuwe manier van werken. Enthousiast vertellen ze over de behaalde resultaten. Tegelijkertijd zijn ze zich ervan bewust dat er ook nog verbeteringen te behalen zijn.

Uitgangspunt bij het nieuwe kantoorconcept is een verhouding van 50 procent gesloten en 50 procent open werkplekken. Daarbij wordt er in het ontwerp rekening mee gehouden dat de open en gesloten werkplekken zoveel als mogelijk aan de gevelzijde worden gesitueerd. Voor het scheiden van ruimten wordt zoveel als mogelijk met glas gewerkt. Het middengebied is bedoeld voor algemene voorzieningen zoals overleg, facilitaire voorzieningen, opslag et cetera. De inrichting is zodanig ontworpen dat er voor elke taak een geschikte werkplek beschikbaar is. Alleen directeuren en secretaresses hebben nog een vaste werkplek.



Foto: Levin den Boer - Perfora.nl

Medewerkers van LNV flexen nog niet door het hele gebouw. Uitgangspunt is dat aan directies in het vlekkenplan vlekken in het gebouw zijn toegewezen. De flexfactor bedraagt op dit moment 80 procent. Hoogervorst geeft aan dat deze keuze is gemaakt na een eerste evaluatie. In eerste instantie was gekozen voor een behoudende factor van 90 procent. Ongeveer een half jaar na ingebruikname van het eerste deel van het gebouw dat was ingericht volgens het nieuwe kantoorconcept is een werkplekbezettingmeting uitgevoerd. De uitkomst van deze meting was niet alleen belangrijk om aan te kunnen tonen dat een scherpere norm aangehouden zou kunnen worden, maar heeft ook een belangrijke rol vervuld bij de herverdeling van de huisvesting na een ingrijpende reorganisatie. 'Daarbij konden we de uitkomst ook goed gebruiken in de communicatie over het nieuwe kantoorconcept. Medewerkers en vooral leidinggevendenden waren nog wel sceptisch. Met de resultaten in de hand konden we aantonen dat er altijd werkplekken beschikbaar zijn,' aldus Hoogervorst.

Twee sporen

Annelies Meijers licht toe dat een echte integrale benadering van het nieuwe kantoorconcept nog wel wat voeten in de aarde heeft gehad. 'Het gaat natuurlijk niet alleen om een nieuwe werkomgeving. Maar er verandert echt iets in de manier waarop je werkt, hoe je je werk inricht en hoe je samenwerkt. Dat besef is pas gedurende het project gekomen.' Hoogervorst vult aan dat in het begin van de renovatie het toch wel een moeilijk proces was. 'We moesten in de organisatie echt begrip creëren. Wisselingen in het management maakten dat niet altijd even gemakkelijk. Je merkte echt dat

Annelies Meijers (l) en Ria Hoogervorst

er een houding was van "we hebben toch nog genoeg tijd". Pas nadat we met enige moeite enkele referentieprojecten hebben bezocht merkte je een verandering.' Deze wat lastiger opstart maakte dat het nieuwe kantoorconcept pas na fase één werd gezien als een totaal concept. Hoogervorst en Meijers zijn enthousiast over hoe nu in gezamenlijkheid invulling wordt gegeven aan het nieuwe kantoorconcept en stappen worden gezet naar 'het LNV-werken'.

Er is een speciaal programma ontwikkeld om al lang van te voren met directies in gesprek te gaan over flexwerken, met cultuurbijeenkomsten en speciale werkplektrainingen. Met name leidinggevendenden vervullen volgens Meijers een belangrijke rol in het uiteindelijk slagen van het nieuwe werkplekconcept. Immers niet alleen de medewerkers moeten anders gaan werken, maar ook de leidinggevendenden zelf. Medewerkers moeten worden aangesproken op resultaat en niet op aanwezigheid. Daarbij hebben leidinggevendenden een belangrijke voorbeeldfunctie.

Implementatie

Door het Bureau Renovatie wordt veel aandacht besteed aan de voorbereiding. Ongeveer een half jaar voorafgaand aan de ingebruikname van de nieuwe werkomgeving door een directie wordt reeds gestart met een ontwikkelprogramma. Hoogervorst benadrukt dat vooral in de eerste periode bij gebruikersgroepen een bepaalde angst overwonnen moet worden. 'Medewerkers denken dat alle werkplekken altijd bezet zijn en zien vooral tegen op het telefoneren in een meer openbare ruimte. In het algemeen zijn medewerkers aan het begin van het traject nog sceptisch. De uitdaging is om dat langzaam te veranderen.'

Volledig CO₂-neutraal printen en kopiëren met Toshiba

Toshiba neutraliseert de CO₂-emissie van uw gehele Toshiba printerpark

Printen en kopiëren zonder CO₂-emissie, van productie van het systeem tot en met het gecontracteerde afdrukvolume tijdens het gebruik: Toshiba TEC maakt het vanaf 1 juli 2010 mogelijk. Door wereldwijd deel te nemen in groene projecten wordt de uitstoot van CO₂ ongedaan gemaakt. Dit voor de markt unieke initiatief is ontwikkeld in samenwerking met het gespecialiseerde bedrijf co2balance.

Menselijke activiteiten dragen significant bij aan de opwarming van de aarde. Daarom is het belangrijk manieren te vinden om de emissie van broeikasgassen te verminderen. Het neutraliseren van de emissie van CO₂ in de atmosfeer helpt daadwerkelijk.

Bijdragen aan het groene kantoor

Toepassingen en functionaliteiten in de multifunctionele systemen van Toshiba die bijdragen aan het "groene" kantoor hebben betrekking op energie, papier en recycling. Toshiba zoekt continu naar het doorvoeren van verbeteringen in haar producten en processen als onderdeel van de milieustrategie en acteert proactief als het gaat om milieubeleid en -procedures. De EU-richtlijnen met betrekking tot onder andere

Energy Star, RoHS-doelstellingen en WEEE worden ruim overtroffen. De procedures voor afvalverwerking zijn ingericht en de fabrieken zijn ISO14001 gecertificeerd. Bovenop deze bestaande milieumaatregelen neutraliseert Toshiba de CO₂-voetafdruk voor elk multifunctioneel systeem.

Tonnen CO₂-uitstoot ongedaan gemaakt

Iedere klant die een multifunctioneel documentsysteem van Toshiba TEC aanschafft, neemt deel in het 'Toshiba CO₂ neutraal programma'. Op ieder geleverd systeem zit vanaf 1 juli 2010 een sticker. Daarmee toont Toshiba aan te investeren in projecten die de CO₂-emissie compenseren ter grootte van de CO₂-belasting van de desbetreffende multifunctional, berekend over een periode van vijf jaar. Dit omvat de emissie gedurende de hele levenscyclus van het systeem: van productieproces, transport en energiegebruik tot onderhoud, toner en het aantal geprinte pagina's binnen het contract. Het resultaat is dat emissies worden geneutraliseerd en er dus sprake is van 'CO₂ neutraal', oftewel groen printen en kopiëren, zonder schadelijke effecten voor de leefomgeving. Deelname aan dit initiatief maakt de emissie van vele tonnen CO₂ ongedaan. Als bewijs daarvan ontvangt de klant een certificaat.

Deelname in groene projecten

Groene projecten die Toshiba ondersteunt zijn onder meer: het Afrikaanse kookfornuisproject dat energiebesparende kookfornuizen levert aan dorpen in Kenia; het Somercombe houtproject, dat werkt aan de herbebossing van land in eigendom van co2balance, waardoor op natuurlijke wijze CO₂ wordt geabsorbeerd; het Indiaanse windenergieproject, dat elektriciteit opwekt met windturbines, verspreid over diverse deelstaten van India; en het micro waterkrachtproject in China, dat fossiele brandstoffen vervangt door hydro-elektrische energiecentrales in de Chinese rivieren.

Aantoonbare groene strategie

Toshiba wil een significante bijdrage leveren aan de bescherming van de leefomgeving en de strijd tegen de klimaatverandering. Dit innovatieprogramma sluit aan bij de principes van duurzaam ondernemen en helpt bedrijven om hun groene strategie daadwerkelijk en aantoonbaar gestalte te geven. En dit is van toenemend belang omdat partners, klanten en consumenten steeds meer afgaan op het groene en duurzame imago van bedrijven.

Voor meer informatie: www.toshibatec.nl

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

Foto: Jeronimus van Pelt



Voor secretaresses en leidinggevenden worden speciale workshops georganiseerd. Voor leidinggevenden omdat het nieuwe werkplekconcept een andere invulling aan het woord 'managen' vraagt.; secretaresses omdat zij over het algemeen een centrale en coördinerende functie vervullen binnen een directie. Voor medewerkers worden enkele bijeenkomsten gehouden. Een belangrijk onderdeel daarvan is een speciaal ontwikkelde efficiëntietraining. Onderdeel van deze training is het verminderen van het persoonlijk archief. In de nieuwe situatie hebben medewerkers nog maximaal de beschikking over anderhalve meter kastruimte. Voorheen was dat gemiddeld vijf meter. Om dit volume naar beneden te krijgen wordt veel tijd besteed aan het organiseren van allerlei 'opruimacties' maar vooral ook aan het stimuleren en dus trainen van medewerkers. Een belangrijke functie in het creëren van draagvlak is een bezoek aan de nieuwe werkplek enige tijd voor de verhuizing. Medewerkers kunnen zich daardoor een beter beeld vormen van de nieuwe werkomgeving. Dit bezoek wordt ook gebruikt om ter plekke nog uitleg en instructies te verzorgen. Na de verhuizing wordt er nog nazorg gegeven vanuit de projectorganisatie. De doelstelling is echter wel om de verantwoordelijkheid voor het nieuwe werken snel over te dragen aan de diverse afdelingen.

Duurzaamheid

Duurzaamheid speelt een belangrijke rol bij de renovatie van LNV. In het bouwproces is er zo onder meer gekozen voor warme- en koudeopslag en is er gekozen voor duurzaam geproduceerde kozijnen van onder andere Nederlands hout. Voor catering had LNV al veel eerder een keuze gemaakt voor een zo duurzaam mogelijk menu. De renovatie is aangegrepen om voorzieningen te realiseren die het mogelijk maken om een volledig biologisch assortiment te bieden.

Ook rondom de werkplek is duurzaamheid een belangrijk vertrekpunt. Het spreekt voor zich dat meubilair maximaal instelbaar is zodat het voor iedereen geschikt is. In het selectieproces zijn veel duurzaam-

heidscriteria opgenomen. Ook op andere aspecten zijn duurzaamheidsaspecten terug te vinden. Dat geldt bijvoorbeeld voor verlichting, die reageert op aanwezigheid van medewerkers, gebruik van daglicht, ventilatie en afvalscheiding. Hoogervorst benadrukt dat het wel belangrijk is om veel over het onderwerp te communiceren.

Leerpunten

LNV is het enige ministerie dat flexwerken volledig implementeert. Hoogervorst en Meijers benadrukken dat sprake is van een ontwikkeltraject. Je hebt niet in één keer de ideale situatie bereikt. Elke keer zie je weer nieuwe mogelijkheden, maar ook de organisatie moet langzaam wennen aan een andere manier van werken. Meijers vindt het opvallend dat de acceptatie van het flexwerken niet aan leeftijd gebonden is. 'Vooraf denk je dat vooral oudere medewerkers het nieuwe concept minder snel zullen accepteren. Maar dat is niet het geval. Ik zie bij zowel jongeren als ouderen voor- en tegenstanders'. Op basis van de eerste twee fasen benoemen Hoogervorst en Meijers de volgende leerpunten:

- De werkplekbezetting kan vaak lager dan vooraf gedacht. Bij LNV is begonnen met 90 procent, nu is de norm 80 procent. Het lijkt erop dat dit percentage nog lager kan.
- De beeldvorming bij medewerkers is vooraf vaak negatief. Het gaat pas echt leven nadat men het in de praktijk ziet. Fase twee was daardoor ook gemakkelijker dan de eerste fase.
- Vooral de leidinggevende vervult een belangrijke rol in het succesvol implementeren van flexwerken. Dit vraagt ook om een goede begeleiding, training en coaching van deze leidinggevenden.
- Een andere manier van werken vraagt ook om een andere invulling van facilitaire dienstverlening. De facilitaire beheerorganisatie moet daarvoor wel in een vroeg stadium worden betrokken.
- Een gefaseerde invoering kent nadelen. Een belangrijk nadeel is dat inzichten gedurende de implementatie veranderen.
- Huisvesting als driver achter de invoering van een nieuw kantoorconcept heeft zijn beperkingen. Belangrijk is dat er sprake is van een totaalconcept. Dat vraagt op z'n minst ook betrokkenheid van HRM, ICT en FM.

Bij LNV duurt het nog even voordat het gehele kerndepartement op de nieuwe manier van werken is overgegaan. Hoogervorst en Meijers zijn ervan overtuigd dat deze manier van werken bijdraagt aan de gewenste transparantie. Er zijn echter nog genoeg uitdagingen om de komende jaren te blijven werken een optimale werkomgeving.

> John Dommerholt is hoofdredacteur FMI en partner bij Hospitality Consultants