

Verbouwing hoofdkantoor Vitens katalysator voor organisatieverandering

20-05-2015 16:22

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 vraag- en antwoordinterview door Studio Groen+Schild met Suzette van der Zanden, facilitair manager bij Vitens, Henrique te Kieft, senior adviseur communicatie Vitens en Stefan Hemmer, human resources, eveneens bij Vitens.

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

Hemmer: Vitens is een fusiebedrijf. Door de fusies is dit kantoor in Zwolle het hoofdkantoor geworden. In 2010 startte het project Flex@Viten: 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% 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 hoofdredenen. Door op een andere manier te werken ontstaat er een meerwaarde in het samenwerken en elkaar ontmoeten. 'Als je open communicatie wilt bereiken moet huisvesting daarvoor geschikt gemaakt worden'.

Doen jullie ook onderzoek naar tevredenheid van werknemers?

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. Te Kieft: "In tijden van voorbereiding hadden we een 'viermansbob' 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 'viermansbob' zal de komende tijd ook nog inventariseren hoe het gaat. De doelstelling om meer werkplekken te delen is in ieder geval gehaald, daar zijn we blij mee!

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?

Natuurlijk hadden we wel dingen met elkaar afgesproken; 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? Clean desk is een randvoorwaarde. Als je je plek niet opruimt is het geen flexplek meer.

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. Van de andere kant heeft dat ook een enorme samenhang en betrokkenheid gecreëerd. De medewerkers bouwden met ons mee. Ze waren enthousiast. Een collega van ICT maakte elke week foto's, dit is een hele reportage geworden.

Te Kieft: Ik zou iedere organisatie aanraden dit te doen. Dit proces had zo'n meerwaarde doordat je mensen betreft en nieuwsgierig maakt. Onze medewerkers werden tijdens de bouw ambassadeur van ons nieuwe kantoor.

Zijn er ook dingen die tegen zijn gevallen?

Van der Zanden: We hadden ons als opdrachtgever van tevoren beter moeten realiseren 'wat het betekent om opdrachtgever te zijn'. Zo'n ingrijpende verbouwing is natuurlijk niet iets wat we jaarlijks doen waardoor we

geen ervaren opdrachtgevers zijn. 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 nadelen: we wilden graag van te voren precies weten wat we zouden krijgen tegen welke kosten. Het werken in een bouwteam was niet de juiste vorm voor Vitens. 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.

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

Van der Zanden: Neem als opdrachtgever tijd om je een goed beeld te vormen wat het betekent om opdrachtgever te zijn voor zo'n bouw; welke vragen komen op je af, welke keuzes moet je maken. Ga als opdrachtgever, voor de start van het ontwerp met de architect en de adviseurs om de 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.

Alle betrokken partijen hoofdkantoor Vitens Zwolle op een rij:

Opdrachtgever: Vitens, Zwolle

Architect, adviseur Het Nieuwe Werken: Studio Groen+Schild, Deventer

Directievoering: SOM=, Oldenzaal

Adviseur installaties: W4Y, Harderwijk

Constructeur: Grontmij, Zwolle

Adviseur akoestiek: Peutz, Zoetermeer

Aannemer: Salverda, Zwolle

Installateur: Strukton, Leeuwarden

Vaste inrichting: Julia, Eefde

Losse inrichting: KVS, Zwolle; Ahrend, Amsterdam

Aantal m2: 8.800 m2 BVO

Start bouw: februari 2014

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

Alle foto's zijn gemaakt door fotograaf Christiaan de Bruijne.