

Gemeente Capelle aan den IJssel

METAMORFOSE AAN DE IJSSEL

Van een afdeling met lange gangen met vergaderruimten en kamertjes waar de medewerkers van de gemeente Capelle aan den IJssel werkten, naar een ontmoetingsplein met werkzones. Van individueel naar meer gezamenlijk werken in een open omgeving, activiteit-gerelateerd. Nieuwe werkvormen, nieuwe kantoorvorm, andere inrichting van de werkomgeving. Een metamorfose. Impressie van een succesvol pilotproject.

De gemeente Capelle aan den IJssel streeft naar meer openheid en transparantie, een beter contact tussen ambtenaar en burger en een intensievere samenwerking tussen werknemers en afdelingen. De organisatie groeit, dus moeten op minder vierkante meters kantoorruimte meer mensen kunnen werken. Besloten werd tot een pilotproject bij twee afdelingen: Welzijn & Educatie en Stedelijke Ontwikkeling.

Werkprocessen werden in kaart gebracht en vertaald naar een open werkconcept: individuele werkkamers werden opgeheven, de werkplekken zijn gerealiseerd in open zones, inclusief diverse concentratieruimtes en transparante vergaderruimtes. Elke afdeling heeft nu een centraal plein voor verschillende activiteiten: ontmoeten, kort vergaderen, printen, centrale archivering, post, koffie en bezoek. Bezoekers nemen plaats aan een grote leestafel of op een van de fauteuils. Hoewel de opzet identiek is, zorgen grote fotoprints op de afdelingen voor identiteit: kenmerkende gebouwen, stadsgezichten en topografische kaarten bij Stedelijke Ontwikkeling, visuals van mensen en vlinders bij Welzijn & Educatie.

De reacties, zowel van medewerkers als bezoekers, zijn zeer positief. Meer openheid, meer transparantie, meer samenwerking. Inmiddels is besloten de nieuwe manier van werken ook bij de nieuw te bouwen gemeentewerf te introduceren en, zodra de financiële middelen dat toelaten, bij de overige gemeentelijke afdelingen.

Het veranderproces werd door de gemeente Capelle aan den IJssel intensief begeleid, Gispén werkte samen met Kubik Interieur en Architectuur en Frank Verberne van INVORM, specialist in verandermanagement.

METAMORPHOSIS ON THE IJSSEL

From an office department with long corridors with meeting areas and small rooms where staff of the Capelle aan den IJssel municipality worked, to a rendezvous square with working zones. From individual to more communal working in an open environment, activity-related. New ways of working, new types of offices, a different configuration for the working environment. A metamorphosis. An impression of a successful pilot project.

The municipality of Capelle aan den IJssel aspired to more openness and transparency, better contact between municipal officers and citizens, and a more intense collaboration between employees and departments. The organisation was growing, so more people had to be able to work in fewer square metres of office space. A pilot project was launched for two departments: Welfare & Education, and Urban Development. Working processes were charted and translated into an open working concept. Individual working rooms were abandoned; the work places were created in open zones, including a number of concentration areas and transparent meeting areas. Each department now has a central square for various activities: greeting, short meetings, printing, central archiving, mail, coffee and visitors. Visitors are seated at a large reading table or in one of the armchairs. Although the configuration is identical, huge photo prints in the departments provide the identity: notable buildings, city views and topographic maps for Urban Development, visuals of people and butterflies for Welfare & Education.

Reactions from both staff and visitors have been extremely positive. More openness, more transparency, more collaboration. It has since been decided to introduce the new way of working to the municipal yard to be built and, once financial resources permit it, to the other municipal departments.

The Capelle aan den IJssel municipality closely supervised the change process. Gispén worked alongside Kubik Interieur en Architectuur and Frank Verberne of INVORM, change management specialist.

MÉTAMORPHOSE SUR LES BORDS

DE L'IJSSEL

On est parti d'un service aux longs couloirs, avec des salles de réunion et des bureaux où travaillaient les employés de la commune de Capelle aan den IJssel, pour aboutir à un lieu de rencontre avec des zones de travail. On est passé d'un travail individuel à un travail plus collectif dans un environnement ouvert, lié à l'activité. De nouvelles formes de travail, une nouvelle forme de bureau, un autre aménagement de l'environnement de travail sont apparus. Une véritable métamorphose. Quelques impressions d'un projet pilote réussi.

La commune de Capelle aan den IJssel aspire à plus d'ouverture et de transparence, à améliorer le contact entre les fonctionnaires et les citoyens et à intensifier la collaboration entre les employés de ses différents services. L'organisation est en plein développement ; les effectifs augmentent alors que le nombre de mètres carrés de bureau diminue. On a donc décidé de réaliser un projet pilote dans deux services : la Direction du Bien-être et de l'Éducation et la Direction générale de l'aménagement.

Les processus de travail ont été globalement décrits et traduits en un concept de travail ouvert : les bureaux individuels ont été supprimés et les lieux de travail ont été créés dans des zones ouvertes avec des lieux de retrait pour le travail concentré et des espaces de réunion transparents. Chaque service possède désormais un lieu central pour les différentes activités : rencontre, réunion courte, photocopie, archivage central, courrier, café et visite. Les visiteurs prennent place autour d'une grande table de lecture ou s'assoient dans l'un des fauteuils. Bien que la trame soit restée identique, de grandes photos dans les services créent une certaine identité : bâtiments typiques, vues de ville et cartes topographiques à la Direction de l'aménagement, supports visuels figurant des personnes et des papillons au Département du Bien-être et de l'Éducation.

Les réactions des employés et des visiteurs sont très positives. Plus d'ouverture, plus de transparence, plus de collaboration. On a même décidé depuis d'introduire cette nouvelle façon de travailler dans le nouveau bâtiment prévu pour les Services techniques et, dès que le budget le permettra, dans les autres services de la commune.

Le processus de changement a été encadré de façon intensive par la commune de Capelle aan den IJssel, Gispén a travaillé en collaboration avec Kubik Interieur en Architectuur et Frank Verberne, spécialiste de la gestion du changement chez INVORM.



SIMONE MATARAZZI :

‘VEEL POSITIEVE REACTIES’

‘De belangrijkste criticus is inmiddels de grootste voorstander van de nieuwe manier van werken geworden. Dat geeft wel aan dat je van een succes mag spreken.’ Aldus Simone Matarazzi, projectleider bij de gemeente Capelle aan den IJssel en nauw betrokken bij het pilotproject.

‘Natuurlijk was er aanvankelijk kritiek op de plannen. Als je gewend bent op een bepaalde manier te werken in een vertrouwde omgeving, waarom zou je het dan anders gaan doen. En flexibel werken, zo hebben we gemerkt, is een beladen term. Mensen zijn toch bang dan ze moeten gaan vechten om de beste werkplek, en privacy speelt een rol. Vanuit de gemeente en samen met de verschillende partijen is het hele proces goed aangepakt, is er geluisterd naar mensen en is er bewust voor gekozen individuele werkprocessen zo goed mogelijk te onderzoeken om op grond daarvan te kiezen voor activiteit-gerelateerde werkplekken. En dus niet alleen voor flexibele werkplekken. Uiteindelijk bepaalt het soort werk wat de beste werkplek is. Sommige medewerkers zijn 80 % van de tijd aanwezig, anderen maar 30 %. In het ene geval lijkt het daarom weinig zinvol om elke keer weer een andere werkplek te zoeken, zeker als je naar het soort werk kijkt, en in het andere geval ligt het juist voor de hand.’

‘Hoewel we op de twee afdelingen over hetzelfde aantal vierkante meters beschikken, kunnen we nu meer werkplekken realiseren, binnen de Arbo-norm, en is er dus concreet sprake van veel minder verlies aan loze ruimte. Bijkomend voordeel is dat veranderingen in de organisatie en bezetting, ook voor onze afdeling, gemakkelijker zijn op te vangen.’

‘Als je nu kijkt hoe het op de nieuwe afdelingen is, dan merk je gewoon dat het werkt. Medewerkers zijn echt positief. Er wordt meer samengewerkt, kort overleg gevoerd in plaats van aparte vergaderingen, de afdelingen maken een open en transparante indruk. Werd er eerst nog gelachen om de concentratieruimtes, nu zie je dat ze intensief worden gebruikt. Sterker nog, collega's van andere gemeenten werden uitgenodigd om de nieuwe afdelingen te showen. Dat zegt genoeg.’

‘MANY POSITIVE REACTIONS’

‘The most significant critic has now become the greatest advocate of the new way of working. This certainly indicates that what we have is a success,’ says Simone Matarazzi, project leader with the Capelle aan den IJssel municipality and closely involved in the pilot project.

‘Of course there was initial criticism of the plans. If you are used to working in a specific way and in a familiar environment, why would you do it differently? And flexible working, as we have discovered, is a loaded term. People are afraid they will have to fight for the best work place, and privacy plays a role. The municipalities and the various parties joined in tackling the process well, listening to people and making a conscious choice to investigate individual work processes as well as possible, and on those grounds to opt for activity-related work places. And therefore not just flexible work places. Ultimately the type of work determines what the best work place is. Some staff are presenting the office 80% of the time, others only 30%. In one instance it would then make little sense to keep having to find a new work place every time, certainly if you consider the type of work, whereas in the other case it would be the obvious choice.’

‘Although we have the same number of square metres in the two departments, we can now create more work places, within the occupational health and safety norm, so in concrete terms there is much less wastage of free space. An additional advantage is that changes in the organisation and number of staff are easy to accommodate, including for our department.’

‘If you consider how things are now in the new departments, you simply see that it works. Employees are really positive. There's more collaboration, there are short consultations instead of separate meetings and the departments make an open and transparent impression. Where people initially laughed at the concentration areas, they are now used intensively. Even more notably, colleagues from other municipalities are being invited to come and have a look at the new departments. That says it all.’

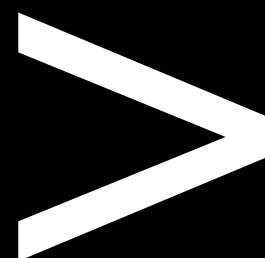
« DE NOMBREUSES RÉACTIONS POSITIVES »

« La critique la plus sévère est devenue aujourd'hui le partisan le plus fervent de la nouvelle façon de travailler. Cela montre bien qu'il s'agit d'un succès, » déclare Simone Matarazzi, le chef de projet de la commune de Capelle aan den IJssel qui a été étroitement associé au projet pilote.

« Naturellement, au début, les critiques étaient nombreuses. Lorsque vous êtes habitué à travailler d'une certaine façon dans un environnement familier, rien ne vous pousse à changer. Et le travail flexible, nous en avons fait l'expérience, est une notion difficile à aborder. Les gens pensent qu'ils vont devoir se battre pour obtenir le meilleur lieu de travail et l'intimité joue aussi un rôle. La commune et les différentes parties concernées ont abordé le processus de façon adéquate, les gens ont été écoutés et l'on a opté consciemment pour une étude minutieuse des processus de travail individuels afin de pouvoir choisir des lieux de travail liés à l'activité. On ne s'est donc pas limité à définir des lieux de travail flexibles. Car finalement, c'est le type de travail qui détermine le meilleur lieu de travail. Certains collaborateurs passent 80% de leur temps au bureau, d'autres seulement 30%. Dans le premier cas, il est inutile de devoir chercher à chaque fois un lieu de travail différent, surtout quand on considère le type de travail concerné, et dans le deuxième cas, cela va justement de soi. »

« Avec un nombre identique de mètres carrés sur les deux services, on peut désormais réaliser davantage de lieux de travail, tout en respectant naturellement les normes sur les conditions de travail, et l'on peut donc concrètement parler d'une réduction de l'espace perdu. Cela présente aussi l'avantage de pouvoir réagir plus facilement aux changements qui ont lieu au niveau de l'organisation et des effectifs, et cela s'applique aussi à notre service. »

« Il suffit de jeter un coup d'œil dans les nouveaux services pour s'apercevoir que cela fonctionne. Les employés sont très positifs. La collaboration a augmenté, la concertation rapide a remplacé les réunions séparés, les services donnent une impression d'ouverture et de transparence. Si les lieux de retrait pour le travail concentré faisaient sourire au début, on s'aperçoit aujourd'hui qu'ils sont utilisés intensivement. Qui plus est, des collègues d'autres communes ont même été invités à faire le tour du propriétaire. Cela en dit long. »





FRANK VERBERNE:

‘MAAK MENSEN ENTHOUSIAST’

‘Werken in een andere kantooromgeving lijkt misschien eenvoudig, maar in werkelijkheid vraag je veel van mensen. We zijn nu eenmaal geneigd vast te houden aan onze ingeslepen en dus vertrouwde werkpatronen. Soms zie je dat werknemers hun nieuwe werkomgeving weer zo ombouwen dat het lijkt op de oude. Daarom zijn twee thema’s essentieel bij kantoorinnovatie: het creëren van een duidelijk visie (‘wat wil ik voor organi-

satie zijn’) én het organiseren van betrokkenheid (‘hoe maak ik mensen enthousiast’). Duurzame huisvestingsconcepten bereik je niet door het een gedelegeerd probleem van de facilitaire afdeling te maken.’

Frank Verberne van INVORM is een van de vaste partners van Gispén en was ook betrokken bij het pilotproject in Capelle aan den IJssel. Verberne regisseert al ruim tien jaar verandertrajecten bij organisaties en is overtuigd van de stelregel MWEKWMWNVV, ofwel: *mensen willen en kunnen wel veranderen maar willen niet veranderd worden*. Daarom richt hij zich nadrukkelijk op ‘the human side of change’, omdat daar de sleutel ligt voor het realiseren van succesvolle veranderingsprojecten op het gebied van Het Nieuwe Werken.

‘Je kunt geweldige kantoorconcepten bedenken die enorme besparingen opleveren, alles valt en staat bij ‘het (organisatie) concept’ dat je voor ogen hebt en de manier waarop je het doet. Elk veranderingsproces begint met de confrontatie tussen wat je bent (heden) en wat je wilt zijn (toekomst). Wat zijn ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid? Wat zijn de behoeften van de nieuwe generatie medewerkers? Welke technologie is voor handen? Daarnaast is het essentieel om de individuele en gezamenlijke werkprocessen te analyseren. Het Nieuwe Werken is geen kwestie van dogmatiek, maar van maatwerk. Vanzelfsprekend is de actieve rol van de directie en het management belangrijk. Juist omdat Het Nieuwe werken meer is dan kostenreductie door M2-besparing, maar een middel om (onder meer) de productiviteit te verhogen.’

Vanuit de vraag ‘hoe maak ik mijn mensen enthousiast’ is het volgens Verberne belangrijk om medewerkers actief te betrekken bij het veranderproces. ‘Je moet niet alleen naar mensen luisteren, maar ze ook begeleiden, helpen en ondersteunen. Als je dat

goed aanpakt leg je een duurzaam fundament voor een andere manier van werken binnen de organisatie, waar mensen in geloven. Doe je het niet, dan blijven mensen hangen in hun oude werkpatronen.

‘Het gaat dus om een integrale aanpak waarbij aandacht wordt besteed aan alle factoren die met die nieuwe manier van werken te maken hebben. De vraag ‘hoe krijg je de mensen mee’ is dus heel belangrijk, net als de noodzakelijke vervolgvraag: hoe houd je ze enthousiast? Uiteindelijk zijn het de mensen die die nieuwe manier van werken moeten omarmen en tot een succes kunnen en willen maken’. ●

‘MAKE PEOPLE ENTHUSIASTIC’

‘Working in a different office environment might appear to be easy, but in reality you are asking a lot from people. We all have a tendency to stick to our tried and trusted working patterns. Sometimes you see that staff rearrange their new working places so that they look like the old ones. That’s why two themes are essential to office innovation: creating a clear vision (‘what type of organisation do I want to be’) and organising involvement (‘how do I make people enthusiastic?’). You don’t achieve sustainable accommodation concepts by making it a delegated problem for the facility department.’

Frank Verberne from INVORM is one of the permanent Gispén partners and was also involved in the Capelle aan den IJssel pilot project. Verberne has now directed change projects for organisations for some ten years, and is convinced of the rule of thumb: people are willing to change and can, but don’t want to be



changed. That's why he focuses emphatically on 'the human side of change', because it holds the key for achieving successful change projects in terms of The New World of Work.

'You can come up with magnificent office concepts which yield huge savings, but everything stands or falls with 'the (organisational) concept' which you have in mind and the way you do it. Every change process begins with the confrontation between what you are (now) and what you want to be (future). What are the developments in the field of sustainability? What are the needs of the new generation of employees? What technologies are available? It's also essential to analyse the individual and communal work processes. The New World of Work is not an issue of being dogmatic, but of customisation. Naturally the active role of the board and management is vital. Particularly because The New World of Work is more than cost-reduction through M2 savings, it is rather a way to increase productivity, among other things.'

Proceeding from the question 'How do I make my people more enthusiastic?', Verberne believes it is important to involve employees actively in the change process. 'Not only must you listen to people, but you must also guide them, help them and support them. If you tackle this well you will lay a durable foundation for a different way of working within the organisation, which people can believe in. If you don't do this, people will keep on with their old working habits.'

'So what it comes down to is an integrated approach where attention is paid to all the factors involved in the new way of working. The question, 'How do I get the staff on-board?' is thus extremely important, as is the necessary follow-up question: how do you keep them enthused? Ultimately it is the people who must embrace the new way of working, and who must want and be able to make it a success.' ●

« RENDEZ VOS COLLABORATEURS ENTHOUSIASTES ! »

« Il peut paraître facile de travailler dans un autre environnement de bureau mais en réalité, cela requiert un effort important. Nous avons tous tendance à nous accrocher à nos modèles de travail bien huilés et donc familiers. On voit même parfois des employés retransformer aussitôt leur nouvel environnement de travail pour qu'il ressemble à l'ancien. L'innovation de bureau dépend donc de deux thèmes essentiels : la création d'une vision explicite (définir le type d'organisation souhaité) et l'organisation de l'engagement (comment rendre les collaborateurs enthousiastes). Les concepts d'implantation durables ne s'obtiennent pas en déléguant le problème au service technique. »

Frank Verberne, de chez INVORM, est l'un des partenaires attitrés de Gispén et il a aussi participé au projet pilote de Capelle aan den IJssel. Il s'occupe de trajets de changement en entreprise depuis plus de dix ans et il observe le principe du GVEPCMINVQLFPE, autrement dit : les gens veulent et peuvent changer mais ils ne veulent pas qu'on le fasse pour eux. Il s'est donc tourné explicitement vers le « côté humain du changement », parce que c'est là que se trouvent les clés du succès des projets de changement dans le domaine du « nouveau travail ».

« Vous pouvez imaginer des concepts de bureau magnifiques qui permettent de réaliser des économies formidables, tout dépend du « concept (d'organisation) » que vous prévoyez et de la façon dont vous vous y prenez. Chaque processus de changement commence par la confrontation entre ce que vous êtes (présent) et ce que vous voulez devenir (futur). Quels sont les développements en

matière de durabilité ? Quels sont les besoins de la nouvelle génération de collaborateurs ? Quelle est la technologie disponible ? Il faut aussi absolument analyser les processus de travail individuels et collectifs. Le nouveau travail n'est pas un dogme, c'est une question de travail sur mesure. Il va de soi que la participation active de la direction et du management est importante. Notamment parce que le nouveau travail ne se limite pas à réduire les coûts en diminuant les m2 et que c'est aussi un moyen qui permet (entre autres) d'accroître la productivité. »

A partir de la question « comment puis-je rendre mes collaborateurs enthousiastes ? », il est important, selon Verberne, d'impliquer activement les collaborateurs dans le processus de changement. « Il ne faut pas seulement écouter les gens, il faut aussi les encadrer, les aider et les soutenir. Si vous vous y prenez correctement, vous mettez en place les bases durables d'une autre façon de travailler au sein de l'organisation, une façon de travailler dans laquelle les gens croient. Dans le cas contraire, les gens restent attachés à leurs anciens modèles de travail.

« Il est donc question d'une approche intégrale qui tienne compte de tous les facteurs qui touchent à cette nouvelle façon de travailler. La question de l'adhésion des collaborateurs est donc très importante ; la question suivante de la pérennisation de l'enthousiasme, ne l'est pas moins. Finalement, ce sont les collaborateurs qui doivent adopter cette nouvelle façon de travailler, qui peuvent et veulent en faire un succès ». ●