

Gemeente Gouda werkt momenteel met drie hoofdlocaties, maar bouwt aan een nieuw stadskantoor, het Huis van de Stad, dat een klantgericht knooppunt wordt van gemeentelijke diensten. Het wordt dé plek waar burgers en de gemeente samenwerken en elkaar ontmoeten. De gemeente gebruikt de tijd tot het nieuwe gebouw in gebruik genomen wordt om met behulp van pilots Het Nieuwe Werken te introduceren in de organisatie.

Gemeente Gouda omarmt Het Nieuwe Werken



‘De centralisatie van de gemeentelijke diensten in één nieuw stadskantoor vraagt om een andere organisatiecultuur waarbij medewerkers meer resultaatverantwoordelijk worden.’

Frank Blijlevens, projectmanager Huis van de Stad, gemeente Gouda.

Het Huis van de Stad is een ontwerp van architectenbureau Soeters en Van Eldonk. Het gebouw wordt een centrum van democratisch overleg en dialoog, een op zichzelf staand en efficiënt gebouw, met een eigen stijl en uitstraling en een open en toegankelijk karakter voor een open communicatie met de burgers. Het gebouw zal circa vijfhonderd werkplekken huisvesten. De nieuwbouw is nodig, omdat de gemeente nu vanuit drie locaties werkt, wat onefficiënt is en onduidelijk voor de burgers. Het Huis van de Stad zal minder vierkante meters tellen dan de drie huidige locaties samen en zal een aanzienlijke verlaging betekenen van de exploitatie- en gebruikskosten.



De pilot omvat 42 werkplekken. De werkplek delingsgraad is nu 90 procent, maar in de loop van het jaar zal het percentage omlaag gaan, omdat er medewerkers bij komen.

Het Nieuwe Werken concept

De overgang naar de nieuwbouw is een uniek moment om **digitalisering en organisatie- en werkplekontwikkelingen met elkaar te combineren om zo Het Nieuwe Werken te omarmen**. Adviesbureau YNNO heeft een werkprocesanalyse uitgevoerd als basis voor het werkplekconcept. Dit heeft geresulteerd in een activiteit gerelateerd concept waarbij specifieke invulling wordt gegeven aan de werkprocessen. Een eigen invulling is hierbij mogelijk, ambtenaren kiezen hun werkplek afhankelijk van hun werkzaamheden.

Pilots als *change management tool*

Frank Blijlevens, projectmanager Huis van de Stad, gemeente Gouda: 'In 2012 moet niet alleen het pand klaar zijn maar ook de organisatie. Om dit te bereiken moeten we onze medewerkers meenemen naar de nieuwe situatie. Dit is een ontwikkelingsproces, men moet de betrokkenheid met het werken voor Gouda voelen. Een organisatiebreed workplace change management traject vonden wij hiervoor ongeschikt en daarom hebben we ervoor gekozen om diverse pilots te doen.'

De pilot dienst Recht en Veiligheid

Een eerste omvangrijke pilot is gedaan bij de dienst Recht en Veiligheid.

Bij deze pilot geeft men invulling aan de **vier verschillende werkprocessen**:

- Het transactionele proces vraagt een omgeving die ruimte biedt voor routinematige werkzaamheden, die geen uitzonderlijke concentratie vergen.
- Het expertmatige proces stelt specifieke eisen aan de omgeving voor geconcentreerd werken.
- Het projectmatige proces bestaat voornamelijk uit samenwerken en wordt daarom ondersteund door ruimtes voor gemeenschappelijke activiteiten die dynamiek en creativiteit mogelijk maken.
- Het ambulante proces kenmerkt zich door diversiteit en mobiliteit, wat weer andere specifieke eisen stelt aan de ruimte.



Dit is niet
alleen een
kantoor...

Door de diversiteit in functies en werkzaamheden binnen de dienst Recht en Veiligheid zijn de vier werkprocessen vertegenwoordigd. De dienst is hierdoor bij uitstek geschikt om het gedefinieerde concept van het “Het Nieuwe Werken à la Gouda” te testen. De gemeente heeft hiermee de mogelijkheid om te **experimenteren met alternatieve werkomgevingen** om de verschillende werkprocessen te ondersteunen.

De dienst Recht en Veiligheid was in de oude situatie gehuisvest op een vleugel met kleine en grotere kamers aan weerszijden van een lange gang. De verschillende (sub)afdelingen werkten hierdoor tamelijk onafhankelijk van elkaar. Het **belangrijkste doel van de pilot is meer communicatie en synergie** op gang te brengen tussen deze groepen. Dit proces wordt ondersteund door de **activiteit gerelateerde in plaats van functioneel gerelateerde inrichting**, door het toepassen van open ruimtes in plaats van kamerkantoren en door het - op beperkte schaal - delen van werkplekken waardoor meer ruimte beschikbaar komt voor samenwerking. De pilot is ook een belangrijk middel om te **testen hoe het management en de medewerkers het nieuwe concept ervaren** en om te ontdekken wat de belangrijkste aandachtspunten zijn.

Om deze gecompliceerde pilot goed uit te voeren ging Blijlevens op zoek naar een partner die ruime ervaring heeft met het inrichten van alternatieve werkomgevingen en kwam terecht bij werkomgeving specialist Steelcase.

Betrekken van medewerkers

Om de pilot voldoende draagvlak te geven heeft men, op advies van Steelcase, ervoor gekozen de **gebruikers actief in het project te betrekken**. In eerste instantie heeft Steelcase de uitgangspunten en de door YNNO geïnventariseerde werkprocessen vertaald naar twee scenario's. In een workshop met de gebruikers zijn beide scenario's uitgebreid besproken en is er een keuze

...maar ook een
HNW pilot...

gemaakt. Hierbij zijn behalve de indeling, ook de veranderingen besproken die het nieuwe concept met zich mee brengt. De helft van de gebruikersgroep was direct enthousiast over het nieuwe concept en de andere helft stond weliswaar open voor verandering, maar had meer moeite met het loslaten van de status-quo. Vooral de open ruimte riep veel vragen op, vooral over geluidsoverlast.



...en een
change
management
tool.

Verwezenlijking transitie; handen op elkaar voor HNW

De pilot omvat tweeënveertig werkplekken en is ingezet met een delingsgraad van negentig procent, dat wil zeggen dat zesenzeventig medewerkers gebruiken van de tweeënveertig werkplekken, op een vloeroppervlakte van zeshonderd vierkante meter. Er is bij deze eerste grote pilot **bewust gekozen voor een beperkte delingsgraad**. De nadruk ligt op de overgang van kamerkantoor naar open ruimte en de introductie van activiteit gerelateerd werken. Ook de hoeveelheid archief moest worden verminderd. Veel informatie die in veelvoud in persoonlijke archieven opgeborgen werd, is overgebracht naar een gemeenschappelijk teamarchief. Er zijn containers vol papier weggegooid, wat heeft geresulteerd in een *less paper office*.

Door de samenwerking van Steelcase met de Gemeente Gouda kon het project binnen budget en tijd worden opgeleverd. In totaal heeft de realisatiefase twee maanden geduurd. 'In december is de dienst feestelijk geopend in het bijzijn van het bestuur, zodat zij met eigen ogen kon zien wat de transitie inhoudt.

De pilot is voor ons een soort marketingtool om de handen op elkaar te krijgen voor Het Nieuwe Werken.' De samenwerking met Steelcase heeft Blijlevens als heel prettig en soepel ervaren. 'Steelcase begrijpt direct wat de bedoeling.'

Door proeven te doen met Het Nieuwe Werken wordt het duidelijk of digitalisering en organisatie- en werkplekontwikkelingen kunnen worden gerealiseerd.



Positieve impact op gedrag medewerkers

Na de inhuizing was het in de eerste weken wennen om samen in de open ruimte te werken. Iedereen heeft immers andere gewoontes. Het duurde even voordat er een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel kwam voor de ruimte.

De gemeente Gouda heeft de nieuwe situatie bij de dienst Recht en Veiligheid inmiddels geëvalueerd. Blijlevens: 'Wanneer je van tevoren doelen stelt om dingen te veranderen geeft dat weerstand, de drempel is dan te hoog voor de medewerkers. Maar als de gelegenheid zich voordoet, zoals bij onze pilot, blijkt dat er wel degelijk behoefte is aan bijvoorbeeld digitalisering en een clean desk policy. Er wordt gretig gebruik gemaakt van de nieuwe werkomgeving, bijvoorbeeld van de community area, ofwel de koffiecorner, waar wekelijks mensen bijeenkomen voor briefings, verjaardagen, of voor een groepsbespreking die niet in een meetingroom past.'

De medewerkers zijn vooral **enthousiast over de verbeterde communicatie**. Ze hebben beter inzicht in het werk van anderen en voelen zich meer betrokken bij het grote geheel. Blijlevens: 'Doordat we geen persoonlijke kamers meer hebben, zoeken medewerkers elkaar eerder op voor een gericht gesprek. We hebben een efficiëncyslag gemaakt. **Er is meer effectieve werktijd en er zijn minder hobbels in het samenwerken**. Het management heeft zelf ook geen aparte werkplek meer en als zij een afspraak hebben, boeken ze een vergaderkamer net zoals ieder ander.'

De pilot heeft waardevolle informatie en belangrijke **leermomenten opgeleverd over hoe de overgang naar Het Nieuwe Werken ervaren wordt.**

Uiteraard zijn er nog een aantal aandachtspunten. Het bellen en geconcentreerd kunnen werken stelt eisen aan de werkomgeving en indeling waar het huidige gebouw en voorzieningen niet op zijn berekend. Deels kan dit door afspraken en faciliteiten worden opgelost, deels vereist dit een gedragsaanpassing. Dat is nu net het beoogde effect van de pilot. Medewerkers kunnen **beter presteren en zich ontwikkelen omdat men meer weet, hoort en kan bespreken.**

De dienst Recht en Veiligheid is binnen de Gemeente Gouda inmiddels “ambassadeur” geworden van Het Nieuwe Werken. Er zijn veel collega’s langs geweest om te kijken en ervaringen te horen. Dit heeft de Gemeente Gouda geïnspireerd tot een tweede grote pilot waarbij de gebruikers bewust de grenzen van het concept hebben opgezocht, zowel in delingsgraad als in digitalisering.



Datum
2010

Locatie
Gouda (NL)

Producten
Activa
B-Free
Westside
Bix

Steelcase Nederland
WorkLife Amsterdam
Tel: +31 (0)20 311 84 10
www.steelcase.nl

Gemeente Gouda
Agnietenstraat 24 2801 HX Gouda
Tel: 0182 588444
www.gouda.nl

Steelcase



M²

Optimaliseer het gebruik van **ruimte**

- Beperkte delingsgraad van 90% procent: 42 desks per 46 medewerkers
- Vloeroppervlakte van 600 vierkante meter optimaal gebruiken door transitie van kamerkantoor naar open ruimte
- Minder archiefruimte door digitalisering en less paper office



Benut het potentieel van **mensen**

- Introductie van activiteit gerelateerd werken
- Er is meer effectieve werktijd en er zijn minder hobbels in het samenwerken
- 55% van de medewerkers werkt meer digitaal en 50% is beter geïnformeerd over wat er speelt binnen de gemeente



Breng **emotie** in het kantoor

- Medewerkers zijn vooral enthousiast over de verbeterde communicatie
- 70% vindt het werk leuker
- Medewerkers voelen zich meer betrokken bij het grote geheel