

Case study: Philips Brussel

Ruim vijf jaar geleden ging Philips op haar Brusselse site met een ingrijpend project van start. Er werd drastisch gesnoeid in de kantooroppervlakte en ook de inrichting werd helemaal herzien. Inmiddels is deze nieuwe werkomgeving een realiteit, raakte ze ook stevig ingeburgerd en werden de kinderziekten weggewerkt. Het maakt de tijd rijp voor een terugblik.



De manier waarop vandaag de inrichting van een werkplek benaderd wordt, is anders dan voorheen. Er wordt grondig over nagedacht, waarbij zowel economische als praktische factoren een rol spelen. Een tijdje geleden plaatsten we enkele aandachtspunten van de zogenaamde Workplace Innovation onder de loep (zie PFY, nr. 22). Maar the proof of the pudding is in the eating. Anders gezegd: op welke manier sloegen ze bij Philips de brug naar de praktijk?

Gewijzigde sector

Enkele jaren geleden werd de hele inrichting van de site herzien. Facility Manager Jan Pauwels schetst bij wijze van inleiding de precieze omstandigheden waarin dit gebeurde. "Twee trends waren hierbij cruciaal", legt hij uit. "Om te beginnen werd binnen het bedrijf een

vergaande herstructurering doorgevoerd. Vroeger verliep de organisatie van Philips in grote mate volgens de landsgrenzen, maar enkele jaren geleden kwam het zwaartepunt meer op een supranationaal niveau te liggen. In ons geval betekende dit dat heel wat diensten die voorheen nationaal waren in een Benelux structuur werden ondergebracht. Hierdoor nam de behoefte aan ruimte in Brussel aanzienlijk af. Daarnaast, en dat is de tweede trend waarover ik het had, is onze business ook sterk veranderd. Je telt vandaag minder verkooppunten, dat is een zuivere vaststelling. Door de komst van het internet, kwam er ook een tool bij die deze afname in de hand werkt. Mensen zijn ook mobieler bij het uitoefenen van hun job en er is de opgang van het thuiswerk. Dit alles vormt het nieuwe plaatje waar wij mee geconfronteerd werden."

"We konden grosso modo twee dingen doen met onze omvangrijke site", vervolgt Jan Pauwels. "Het niet-gebruikte deel laten leegstaan en ons troosten met de gedachte dat het patrimonium is dat per slot van rekening niet verloren gaat voor het bedrijf. Of je kan pro-actief tewerk gaan en besluiten deze m² optimaal te valoriseren. Wij kozen voor het tweede. Van de 24.000 m² waarover we beschikken, gebruiken we zelf nauwelijks 14.000 m². De overige delen verhuren we. Overigens op een vrij succesvolle manier, mag ik wel zeggen."

Een moderne multinational

"Workplace Innovation kan niet los worden gezien van de wil om een kostenbesparing te realiseren", onderstreept Jos Duchamps. "Het antwoord op de vraag hoe dit te bewerkstelligen is op papier niet ingewikkeld. Haal het aantal m² naar omlaag en optimaliseer het gebruik van deze kleinere ruimte. Dit leidt dan ook rechtstreeks naar het concept van de open space." "Het kan inderdaad niet ontkend worden dat dit kostenverhaal ook bij ons een rol speelde", merkt Jan Pauwels op. "Toch zou ik dit graag opentrekken. Schuiven met oppervlaktes zoals wij deden, is ergens kenschetsend voor een 21^{ste} eeuwse multinationale onderneming. Deze is constant in beweging, in verschillende richtingen trouwens. Dit opvangen en anticiperen op het gebied van vastgoed is dan ook noodzakelijk."

Jan Pauwels: "Heel wat nationale diensten van Philips kwamen in de loop der jaren in een Benelux structuur terecht."



Bijstand bij bochtenwerk

"Workplace Innovation is voor ons niet enkel een verhaal van lengte en breedte", zegt Jan Pauwels. "Er werd ook in de diepte gewerkt; ik verklaar me nader. Iemand die exact dezelfde functie uitoefent in een context van individuele kantoren, en hetzelfde blijft doen in een open space, wel, dat is niet zonder gevaren. De vergelijking is snel gemaakt, wat van de aanpassing wel eens een harde noot om kraken kan maken. Een manier om hierop in te spelen is sleutelen aan zijn takenpakket. Door zijn functie anders in te kleden, eventueel door hem dingen toe te vertrouwen waardoor hij wat meer tijd buiten de bedrijfsgebouwen doorbrengt, kan dit opgevangen worden. Het hele proces dat we hier doorlopen hebben heeft veel veranderd. Het vergde een aanpassing van iedereen, op alle niveaus trouwens. Onze mensen hebben een bocht moeten maken, als ik het zo mag uitdrukken. Aan het takenpakket sleutelen, zoals ik net zei, is vaak een geschikte methode om hen de kans te geven die bocht ook daadwerkelijk te nemen."

Vandaag halen we een bezettingspercentage van 90 à 95%. Gezien de nabijheid van het Zuidstation is de NMBS tot onze veruit belangrijkste huurder uitgegroeid. Bovendien plukten we de vruchten van de hausse die de kantoormarkt de afgelopen jaren kenmerkte."

Internationale trend

De context was er. Waar werden nu de zwaartepunten gelegd? "In de eerste plaats op de open space", benadrukt Jan Pauwels. "Enkel wanneer het niet anders kon, voorzagen we in individuele kantoren. Maar de regel werd dat iedereen in een open ruimte terecht kwam, ongeacht het niveau binnen de onderneming. Dit uitgangspunt maakte van ons heus geen revolutionairen. Integendeel, we schreven ons hiermee volledig in de internationale trend inzake kantoorinrichting. Dat heel wat van onze mensen precies op een internationaal niveau werken, zorgde er trouwens voor dat ze met deze tendens vertrouwd waren, maar dit is vooral een zaak van het aanvaardbaar maken van de inplanting waarover ik straks meer zal vertellen. Parallel met de keuze voor open space, probeerden we de werkplaatsen zo mobiel mogelijk te maken. In de praktijk wil dit zeggen dat je van overal met je laptop kan inloggen, er een printmogelijkheid bestaat voor alle plekken, edm. Wanneer ik mobiel zeg, bedoel ik niet enkel mobiliteit op de werkvloer. Je moet dit beslist ruimer zien. We hebben bij Philips een bedrijfsfilosofie waarin het groepsgevoel en de overlegcultuur een belangrijke plaats innemen. Werken staat hier met andere woorden synoniem voor samenwerken. Dit is een opvatting die haarfijn aansluit bij zo'n open werkplek. Deze structuur werkt onderling contact en communicatie in de hand. Individuele zaken, en daar zijn

het lezen en/of verwerken van mails toch wel typevoorbeelden van geworden, kan je vaak beter van thuis uit doen. Dit is niet alleen aangenamer, het komt ook de efficiëntie ten goede. U zal merken dat zich op die manier een scheiding aftekent tussen individuele taken die je van overal kan doen en het werk op kantoor, waar dan weer de nadruk ligt op nauw en rechtstreeks overleg met de collega's. Ook dat versta ik onder mobiel werken."

Gezellige open ruimte

"Open space is een efficiënte manier om het vereiste aantal m² drastisch te beperken", voegt Jos Duchamps van PROCOS er aan toe. Om deze operatie uit te tekenen en tot een goed einde te brengen, nam Philips PROCOS onder de arm. Jos Duchamps en zijn team werden met deze taak belast. "Deels gebeurt dit door de inrichting van de ruimte die haaks staat op een structuur met individuele kantoren. Maar dit gaat ook gepaard - althans toch in het geval van Philips - met een vermindering van het aantal toegewezen werkplekken. In ons ontwerp hielden we rekening met een ratio van 1,3, wat betekent dat voor elke dertien medewerkers tien werkplekken voorzien worden. Gezien de aard van het werk en de regelmatige afwezigheid van heel wat medewerkers levert dit geen enkel probleem op. Bij de field engineers is die ratio zelfs 2 geworden, of anders gezegd: er zijn er twee keer zoveel mensen op deze dienst als er stoelen zijn. Die lijn werd doorgetrokken naar de vergaderruimtes. De ervaring leert dat de bezettingsgraad van sommige vergaderzalen meestal erg laag is. Bij Philips in Brussel bedroeg dit voor een aantal zalen nauwelijks 20%. Door ook hier het aanbod aan vergaderfaciliteiten, met inbegrip van informele ver-

gaderzones, beter af te stemmen op de vraag slaagde Philips erin dit gebruik tot 50% à 60% op te drijven."

"Begrijp me niet verkeerd", waarschuwt Facility verantwoordelijke Pauwels. "Efficiëntie, kostenbesparing, kortom het harde economische verhaal is hier van belang. Maar een aanpassing van de werkruimte mag niet ten koste gaan van kwaliteit en gezelligheid. Toestaan dat dit wel gebeurt, komt neer op het slecht omgaan met je menselijk kapitaal. Wat je op het ene vlak zou winnen, verlies je dan weer op het andere. Op die manier wordt je project een maat voor niets, en dat kan toch niet de bedoeling zijn (glimlacht)".

Correct communiceren

De omvang van het project van Philips op haar Brusselse site kan bezwaarlijk onderschat worden. De impact op de manier waarop de honderden werknemers hun dagtaak zijn gaan uitoefenen was navenant. Dit verkocht krijgen kan toch geen sinecure zijn? "Communicatie, communicatie en nog eens communicatie", luidt het resolute antwoord van Jan Pauwels. "De grootste vergissing die je kan maken, is je mensen voor dom te houden. Uiteraard zijn ze dat niet! Uitleggen wat je van plan bent en vooral zorgen dat er logica inzit, daar draait het om. Door de dingen van boven uit op te leggen - of nog maar die indruk te wekken - zou je je eigen project op de helling zetten. Correct communiceren betekent ook dat je op een juiste manier én dito tijdstippen communiceert. Na een periode van stilzwijgen met een korenvrucht aan informatie overladen is funest. Nee, netjes doseren is de boodschap. Uitleggen wat je doet, waarom je het doet, en dit in alle stadia van het project."

Michaël VANDAMME ■