

Het uitzicht op Brussel vanuit de coffee corners maakt deze op elk van de vier verdiepingen ingerichte voorziening tot een graag bezochte ontmoetingsplek. De ruimten zijn voortdurend ingenomen door de medewerkers die ze als hun uitverkoren werkplek in het hart hebben gesloten. De mobiliteit van informatica en afwezigheid van bekabeling ondersteunt dit gegeven. De coffee corners zijn als de woonkamer in een woning.



Geen papier, geen draden en maximale mobiliteit:

Geleidelijke revolutie bij DKV

De oppervlakte verkleinen en het welzijn van de werknemers verhogen, dat is haalbaar. De verhuizing van het bedrijf combineren met een grondige herziening van de processen, dat is gedurfd. Daarenboven ook nog eens het ondernemerschap en de corebusiness ontwikkelen in de richting van dienstverlening en het contact met de klanten, dat zijn al rijkelijk veel uitdagingen om aan te gaan! Verzekeraar DKV zit ze echter snel en crisisvrij tot een goed einde te brengen.

In 2015 waren zusterbedrijven DKV, dé referentie op het vlak van ziekteverzekeringen voor particulieren, en ERGO, gespecialiseerd in pensioensparen, levensverzekeringen en investeringen, gevestigd in een kantoorruimte van 12.160 m² aan het Madouplein in Brussel. Aangezien de vervalddag van de huurovereenkomst naderde, stelden ze zich de klassieke vraag: blijven of vertrekken? *“We zaten toen in een typisch blockhaus uit de jaren zeventig, met kleine ramen, lage plafonds, gele muren en linoleum”* aldus Emmanuel de Talhouët, die toen net aangesteld was als CEO. *“Ik ben terechtgekomen in een fantastisch bedrijf, dat zich echter nog niet bewust was van de digitale revolutie en de inflatie van de gezondheidszorg.*

De goede resultaten en reputatie van het bedrijf stonden het interne ontwikkelingsvermogen enigszins in de weg. De manier van werken, met veel papierprocessen, was achterhaald. Er moest heel wat veranderen aan de aanpak: de klant weer centraal plaatsen, meer in teams werken, de processen moderniseren... Bovendien voldeed het gebouw aan het Madouplein niet langer aan de basisbehoeften van onze medewerkers: functionele mobiliteit, met opnieuw samengestelde teams, de indijking van de papierstromen in het voordeel van het telefonisch contact, de groei van de activiteit, de lancering van nieuwe producten en de daarbij horende marketing, met een behoefte aan grotere ruimten voor samenwerking”.

Opnieuw investeren in een locatie die de mobiliteit ondersteunt

Het doel van het project was ook om de gebruikte oppervlakte te verminderen en bijgevolg de kosten te verlagen, evenals om telewerk en de NWOW te implementeren. Er was dus een locatie nodig die de mobiliteit zou bevorderen, want DKV had maar één vestiging in België en het personeel was afkomstig uit alle uithoeken van het land: *“We hebben gedacht aan bouwen”* zegt Emmanuel de Talhouët. *“Maar de termijn tussen het einde van de huurovereenkomst en het verkrijgen van een vergunning was te krap. De behoeften geanalyseerd worden, heel specifiek de verhouding VTE's / aantal werkplekken, want dat was nog een groot vraagteken. Hoeveel zou het telewerkpercentage bedragen? Hoe groot moest het nieuwe gebouw idealiter zijn? We hebben zes tot acht maanden nodig gehad om het lastenboek op te stellen. We kregen de kans om ons te vestigen in een nog te bouwen gebouw in de Noordwijk, wat ideaal was voor de gewenste mobiliteit. Maar 's avonds was het er niet zo veilig en dat konden we niet accepteren voor ons overwegend vrouwelijk personeel”.*

Op hetzelfde moment kwam het 'Central Plaza'-gebouw vrij en de verwachte nieuwe huurder had zich teruggetrokken. Die kans konden ze bij DKV niet laten gaan. *“Met de hulp van een adviesbureau hebben we de behoeften geanalyseerd en een gestructureerde aanbesteding uitgeschreven”* aldus Emmanuel de Talhouët.

“We hebben een voorverintenis ondertekend op voorwaarde dat de fit-out zou werken. We hebben een gedetailleerd inplantingsplan uitgewerkt en vervolgens een beroep gedaan op Colliers om het project van a tot z te beheren, waarbij ze de functie van gedelegeerde bouwheer zouden waarnemen”.



Emmanuel de Talhouët, Chief Integration Officer, heeft de nieuwe inrichting geïnspireerd en beziel, met als doel de beide bedrijven binnen de groep samen te brengen in één entiteit en de overstap te maken naar de NWOW.



De 'bubbles' zijn kleine vergaderzalen die medewerkers toelaten zich af te zonderen voor het uitvoeren van taken die een hoge concentratie vereisen.

Complete verandering van de werkwijze

Overschakelen op paperless werken, alles digitaliseren, een digitaal archief aanleggen en de tools ter beschikking van de diensten stellen, bepaalde werkstromen optimaliseren om geen papieren documenten voor manuele ondertekening meer te ontvangen, de ondersteunde diensten (financiën, HR, marketing) moderniseren die nog altijd volledig met papier werkten... alle voorbereidende maatregelen met het oog op de verhuizing werden getroffen en daadwerkelijk uitgevoerd bij aankomst in het Central Plaza.

"We hebben een bedrijf aangesteld om de verandering te begeleiden" aldus Emmanuel de Talhouët. "Colliers stond in voor het aspect 'bricks', een andere partner voor 'behaviour' en het aspect 'bytes' werd intern beheerd". En de reactie van het personeel? "Die was dubbel: enerzijds waren onze medewerkers heel enthousiast om het bedrijf te reorganiseren, anderzijds zaten ze met vragen over hoe dat allemaal in zijn werk zou gaan. We zijn erin geslaagd om die vragen te beantwoorden en de medewerkers hebben daarop veranderingen van instrumenten en methodologieën doorgevoerd: we zijn overgeschakeld van een corebusiness die gericht was op de verwerking van documenten naar een corebusiness die focust op dienstverlening aan klanten. Concreet doen we nog altijd hetzelfde: we betalen terug. Maar de insteek is anders. Het heeft het personeel geholpen om de papieren bunker, waarin het bescherming zocht, te verlaten en iets anders te ontdekken, namelijk het contact met de klanten. Dit gaat gepaard met meer telefonisch contact en feedback die we minder graag horen: wanneer iets niet goed gaat, moeten we de juiste argumenten kunnen aanhalen. Maar we krijgen ook zeer positieve feedback, waar de medewerkers heel blij mee zijn."

De omschakeling naar paperless werken was zwaarder voor bepaalde ondersteunende diensten, zoals marketing, waar men zich bezighoudt met imago-beheer en drukwerk moet kunnen visualiseren. Maar we konden het ons niet veroorloven om zelf niet te slagen in wat we aan onze klanten vroegen om te doen, namelijk volledig digitaal gaan".

"Plots heeft erover praten geen zin meer en moet je het gewoon doen"

"We hebben ervoor gekozen om een test te doen op twee diensten die zich daar vrijwillig voor opgegeven hebben" getuigt de huidige CIO (Chief Integration Officer, voor de integratie van de twee entiteiten DKV en ERGO). "Ze kregen de opdracht om binnen een termijn van drie maanden helemaal geen papier meer te gebruiken. Simultaan hebben we voor iedereen, inclusief mezelf als baas, twee telewerkdagen ingevoerd en de prikklokregels versoepeld. Het droeg allemaal bij tot de levenskwaliteit, wat gewaardeerd werd. Zij die er gebruik van maakten, konden de voordelen ervan aanprijzen bij anderen. Uit de test bleek ook dat de aanvankelijke vrees niet gegrond was".

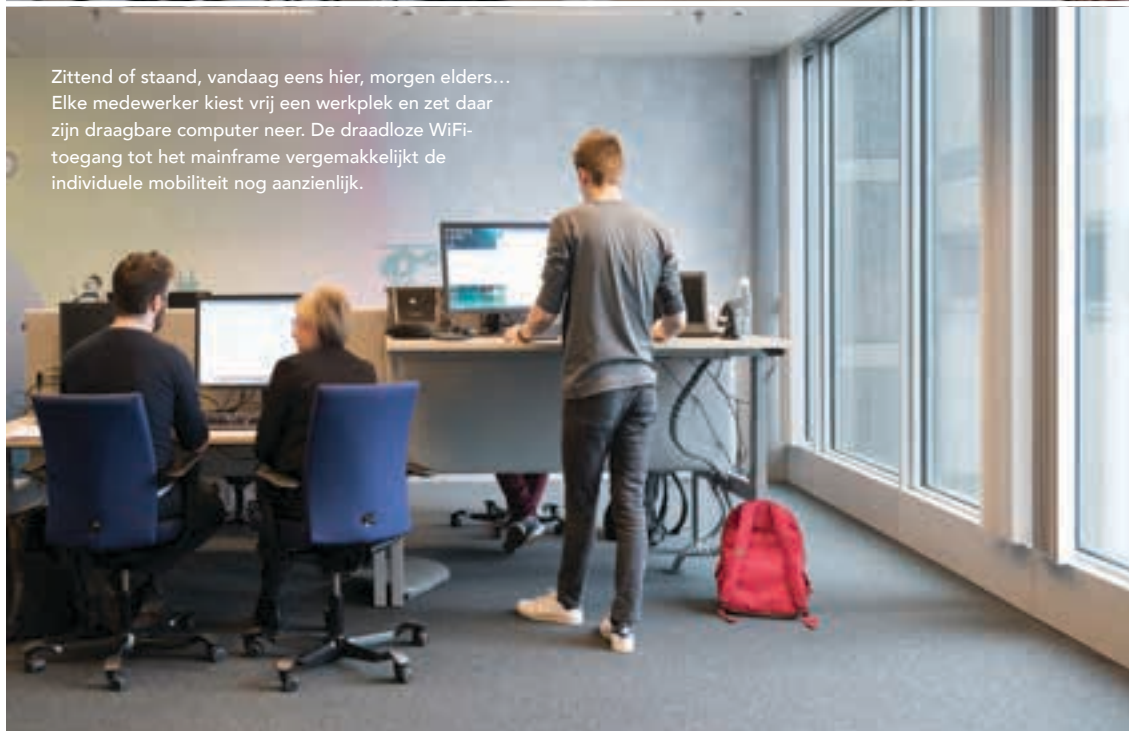
Alles verliep dus vlekkeloos?

"Neen! Het is heel spannend geweest!" geeft Emmanuel de Talhouët toe. "Om zo'n project in goede banen te leiden, moet je het volste vertrouwen hebben wanneer je vertrekt vanuit een situatie waarbij de organisatie de NWOW niet kent. Je moet bereid zijn om risico's te nemen en af en toe een gok te wagen. We gingen er bijvoorbeeld van uit dat 70 werkplekken per 100 medewerkers konden volstaan. Ik kreeg daarop de reactie: Dat gaat niet lukken, we gaan te weinig ruimte hebben op de boekhoudafdeling". Idem voor het papier- en draadloos werken: "Dat is niet mogelijk met een mainframe! Je moet constant vechten tegen de spontane neiging om terug te grijpen naar de vertrouwde situatie. Overschakelen naar iets nieuws, dat is risico's nemen. Daarom is het belangrijk om de teams op hun gemak te stellen. Bij gelijk welk project vormen de uitvoerings-details de grootste uitdaging: er zijn veel kleine dingen die niet zullen werken. Maar wanneer je ook nog eens de manier van werken verandert, stuit je van het ene probleem op het andere. Het gaat hier werkelijk om een drievoudig project: facility, HR - met veel begeleiding en training gedurende een jaar - en IT".

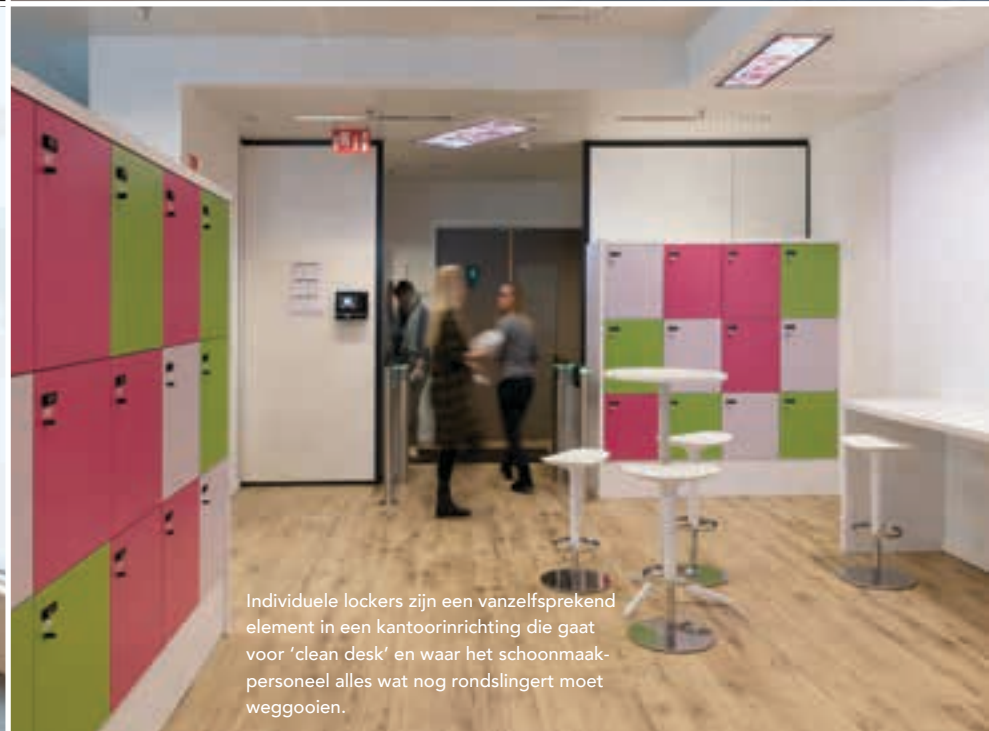
Patrick Bartholomé
Foto's Marc Detiffe



Vergaderruimte voor 3 of meer... verschillende configuraties zijn hier mogelijk.



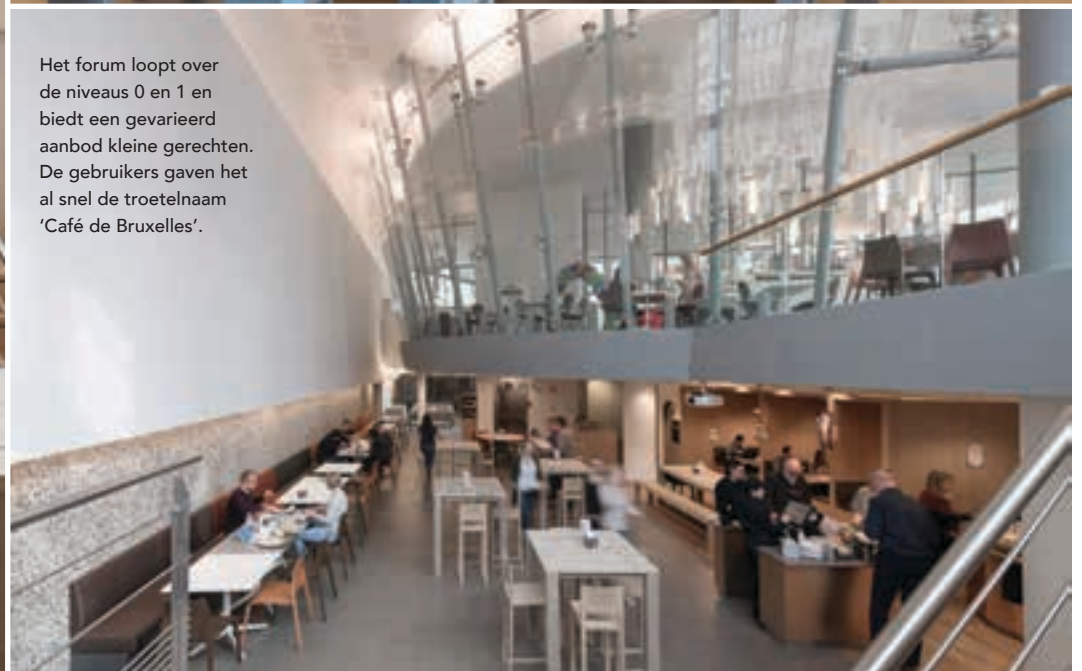
Zittend of staand, vandaag eens hier, morgen elders... Elke medewerker kiest vrij een werkplek en zet daar zijn draagbare computer neer. De draadloze WiFi-toegang tot het mainframe vergemakkelijkt de individuele mobiliteit nog aanzienlijk.



Individuele lockers zijn een vanzelfsprekend element in een kantoorinrichting die gaat voor 'clean desk' en waar het schoonmaakpersoneel alles wat nog rondslingert moet weggoien.



Naargelang de stemming op het ogenblik van de lunchpauze is er keuze tussen een 'cosy corner' of een lange uitnodigende groepstafel.



Het forum loopt over de niveaus 0 en 1 en biedt een gevarieerd aanbod kleine gerechten. De gebruikers gaven het al snel de troetelnaam 'Café de Bruxelles'.

De sterke punten van de inrichting van het Central Plaza

Op het niveau 0 en 1 is een forum ingericht. Hier vinden meetings plaats, want de baas heeft geen eigen kantoor! Er is ook eetgelegenheden met een divers aanbod soep, sandwiches en een salad bar. "Het is allemaal best eenvoudig, maar de mensen vinden het geweldig om dit binnen handbereik te hebben, want vroeger was er helemaal niets" verduidelijkt Emmanuel de Talhouët. "Grote ruimten, twee niveaus, licht, uitzicht op de stad, plekken om zich terug te trekken... Hoe gelukkig". Als consequentie geldt een absoluut verbod op eten en drinken aan de werkplek.

Achteraan het forum bevinden zich een VIP- of bezoekershoek en twee vergaderzalen met lounge. Dat vermijdt dat personen van buitenaf naar de verdiepingen op de verdiepingen circuleren en er vertrouwelijke medische documenten zichtbaar geopend liggen. Er is geen auditorium omdat er in de nabijheid rijkelijk mogelijkheden voorhanden zijn om te huren.

Elk van de vier verdiepingen beschikt over een coffee corner met twee koelkasten waar iedereen zijn lunch kan opbergen. Een technische sterke keuze: alles werkt draadloos via WiFi, zowel telefonie als de connectie met het mainframe. Elke medewerker kreeg een draadloze PC, waarmee iedereen overal kan werken. Het onderhoud van de infrastructuur kan geoutsourcet worden en is dat ook grotendeels.

Logisch gevolg is een strikte clean desk policy. Het schoonmaakpersoneel is opgedragen om alles wat nog rondslingert te verwijderen. Niemand beschikt over een eigen werkplek. Er zijn samenwerkingszones voor projectmatig werken en er is een 'totem'-principe per halve verdieping, allen identiek en toegewezen aan een afdeling. De medewerkers vinden er hun persoonlijke locker. Het meubilair is voor 50% hernieuwd en beschikt over hoogteregeling.

Elke halve verdieping biedt twee concentratieplekken, 5 bubbles, 2 vergaderruimten, 2 samenwerkingstafels voor 15 personen, een coffee corner en desks. Elke verdieping staat in het teken van een seizoen.

Best practices | Tips van de CIO

1. Werk met drie streams: bricks, behaviour en bytes.
 2. Stel in het directiecomité iemand aan die het project in goede banen leidt en zijn enthousiasme toont.
 3. Laat je bijstaan door een professional om over te schakelen op de NWOW. Colliers heeft ons geholpen bij het ijken van de verschillende deelaspecten van het project, ons gerustgesteld, ons behoed voor valkuilen... We hebben het voordeel van hun ervaring genoten, waardoor we heel wat problemen konden vermijden.
 4. Zorg voor aangename verrassingen: de gezellige toetsen hebben van dit project een succes gemaakt bij het personeel. Op de coffee corners hebben we bijvoorbeeld niet goed geanticipeerd. Ze zijn de 'leefruimten' van het huis geworden. Het forum is meer de 'ontvangstruimte' van het huis en daar waren we wel goed op voorbereid.
-



Het Central Plaza gebouw ligt tegenover het Brusselse Centraal station en telt 10.400m² oppervlakte, waarvan 60% ingenomen door de 500 DKV-medewerkers.

© Marc Detiffe