

VERHUIZING SUCCESVOL ALS KLANT NIETS MERKT



NOVEMBER 2000

DECEMBER 2000

DECEMBER 2000

JANUARI 2001

DOEMSCENARIO'S VOORKOMEN ONVOORZIENE PROBLEMEN

BENNO BROEKHUIZEN (RECHTS), VERHUISCOÖRDINATOR

Alle kantoren van Thuiszorg Groot Rijnland zijn onlangs verhuisd en ondergebracht in één pand in Leiden. De verhuizing was een direct gevolg van het nieuwe beleid om met name ondersteunende diensten vanuit een centrale lokatie aan te bieden. Met deze verhuizing werden niet alleen goederen verplaatst, maar werd tegelijkertijd een nieuwe werkwijze voor de bewoners ingevoerd. Hoe het is gelukt dit complexe verhuisproces tot een goed einde te brengen, vertellen Benno Broekhuizen en Maarten van 't Hof.

Benno Broekhuizen, Controller ICT bij Thuiszorg Groot Rijnland en verhuiscoördinator: 'Thuiszorg Groot Rijnland is een geïntegreerde organisatie, waarin in 1993 kruisverenigingen en wijkverpleging zijn opgegaan. Wij voorzien het gebied Leiden en Alphen met circa 300.000 inwoners van thuiszorg; van huishoudelijke verzorging tot en met gespecialiseerde verpleegkundige zorg. Bij Thuiszorg Groot Rijnland werken circa 200 bureaugebonden medewerkers en 1.400 medewerkers die naar klanten gaan. Voor deze laatste groep zijn er steunpunten, waar teamoverleg wordt gehouden, planningen worden doorgenomen, of materialen kunnen worden opgehaald.'

NIEUW PAND

'De directie en het management hebben besloten tot een centralisatie van met name de ondersteunende functies. Daartoe is ook een nieuw facilitair bedrijf opgericht, waarin onder andere de voormalige facilitaire dienst is opgegaan.

In de oude situatie hadden we vijf rayons. Ieder rayon had zijn eigen onder-



THUISZORG GROOT RIJNLAND EN MAARTEN VAN 'T HOF, VAN 'T HOF & PARTNERS.



JANUARI 2001



JANUARI 2001



FEBRUARI 2001

steuning. Daarnaast was er een centraal orgaan voor automatisering, salarisadministratie, de facilitaire dienst en dergelijke. Het nieuwe facilitaire bedrijf (FB) wordt aangestuurd door de manager FB en omvat de financiële administratie, salarisadministratie, automatisering, hotellogistiek, kantine, telefonie en dergelijke.

De vijf rayons zijn samengevoegd tot twee resultaatverantwoordelijke eenheden; Leiden en Alphen. Die hebben allebei een bedrijfsbureau waar de werkvoorbereiding, planning en uitvoering worden gecoördineerd. Alleen de steunpunten zijn nog decentraal. Alle overige taken worden hier verricht.

De manager van de voormalige facilitaire dienst (FD) was verantwoordelijk voor de selectie en werving van een nieuw kantoorpand en de coördinatie van de verhuizing. Zij heeft Maarten van 't Hof als adviseur ingeschakeld.

Van 't Hof: 'In juli 2000 zijn we voor het eerst bij elkaar gekomen. Het uitgangspunt was toen een kantoorconcept te ontwikkelen dat de reorganisatie en de

nieuwe werkwijze zou ondersteunen. Het concept dat wij hebben ontwikkeld gaat uit van openheid in de zin van vriendelijkheid en verleent een zekere warmte aan de werkomgeving en bevat per team of afdeling de daarvoor meest geëigende keuze uit de 'bekende' kantoorconcepten.'

Hoe kwam het nieuwe kantoorconcept tot stand?

Van 't Hof: 'Een belangrijk facet is dat 85% van de medewerkers hier vrouw is. Dat heeft een grote invloed op de inrich-

DYNAMIEK IS NODIG OM TE KOMEN TOT EEN OPTIMAAL PAND

ting. Het betekent niet alleen dat je een andere verhouding tussen dames- en heren nodig hebt, maar ook de kleurstellingen en dergelijke zijn hierop aangepast. Het heeft direct geleid tot de

keuze voor warmte en vriendelijkheid in de vormgeving. Openheid zonder dat je daarvan last hebt, dus toch enigszins besloten. Dit is gerealiseerd door overal waar wanden nodig zijn met beglazing te werken in plaats van met gesloten wanden.

Mannen spreken zich vaak minder expliciet uit over dit soort zaken. Zij houden zich daar minder mee bezig. Mannen blijken nog steeds de zaken meer rationeel te benaderen. Het maken van een mensvriendelijke kantoor is daardoor makkelijker en beter bespreekbaar in een organisatie met

meer vrouwen. Hier is directie en management grotendeels vrouwelijk en gaat het heel soepel.'

TEAMS

Van 't Hof: 'In de nieuwe werkwijze wordt gewerkt in teams. De teamvorming moet worden ondersteund. Vroeger werden veel taken apart uitgevoerd, bijna letterlijk in aparte hokken. Zonder de fout te maken grote kantoorlandschappen te creëren, want dat werkt niet, hebben we voor de resultaatverantwoordelijke eenheden een teamconcept aangehouden. De teams zijn gescheiden door halve afscheidingen. Daarnaast heeft ieder team een eigen teamhok. Dit is een ontmoetingsplek waar het team gezamenlijk in een informele sfeer kan samenkomen, bijvoorbeeld om koffie te drinken. Het teamhok is niet bedoeld om te vergaderen, maar om teambuilding te bevorderen.'

Broekhuizen: 'Naast de ontmoetingsplekken zijn ook concentratieplekken gecreëerd. Andere randvoorwaarden voor de inrichting hadden betrekking op het klimaat, de akoestiek, verlichting en het meubilair.

Het pand waar Thuiszorg Groot Rijnland Leiden toen was gevestigd, was niet geschikt om te verbouwen volgens het kantoorconcept voor de nieuwe organisatie. Daarnaast liep het huurcontract van dit pand af op 1 september 2001. We zijn daarom op zoek gegaan naar een ander pand. Voor de pand-

keuze is er uitgebreid gerekend aan de behoefte aan vierkante meters. Op basis van deze berekeningen en de reorganisatievoornemens is een programma van eisen vastgesteld. Na de gebouwkeuze is een vlekkenplan gemaakt.'

INRICHTING

'Toen het kantoorconcept geaccordeerd was en we een pand hadden gevonden, zijn de inkoop, de verhuiscoördinator en ik in oktober 2000 op zoek gegaan naar een leverancier van kantoorinrichting. Daartoe hebben we de Orgatec in Keulen bezocht. Dan

TAAKVERDELING

Broekhuizen: 'Per 1 januari 2001 is de FD-manager/verhuiscoördinator elders gaan werken. Ik heb toen de coördinatie overgenomen. Als controller ICT houd ik me gewoonlijk bezig met het strategisch beleid en dergelijke voor ICT.'

Ik had helemaal geen verstand van huisvesting, maar was als stafmedewerker wel goed ingevoerd in de organisatie. Maarten van 't Hof bleef betrokken als extern materiedeskundige op het gebied van huisvesting en herhuisvesting.'

deze aan Maarten doorgegeven en vervolgens aan de buitenwereld mededeeld.'

EIGENAAR/HUURDER

Van 't Hof: 'In het nieuwe huurcontract is sterk onderhandeld met de eigenaar hoe dit pand aangepast zou worden aan de moderne eisen. Daarbij is afgesproken dat wij bepaalde eisen mochten stellen ten aanzien van bijvoorbeeld de verlichting en bepaalde inrichtingsaspecten. Dat betekent dat wij naast de eigenaar mede het ingenieursbureau, dat de renovatie van dit pand realiseerde,



FEBRUARI 2001



MAART 2001

kom je van een koude kermis thuis. Kantoorleveranciers blijken weinig ideeën te hebben. We hebben uiteindelijk drie leveranciers gevonden, die wilden proberen ons abstracte concept en vlekkenplan te vertalen naar een concreet inrichtingsplan.

Zolang alleen een vertegenwoordiger bezig was met het concept, kwam er niet uit wat wij bedoelden. Men interpreteerde het concept te rechtlijnig, strak en heel rationeel. Uiteindelijk hielden we twee leveranciers over, waarvan we dachten dat deze qua meubilairkeuze, prijs en kwaliteit wel op de goede lijn zaten. We wilden echter aanvullende tekeningen om een beter zicht te krijgen op de daadwerkelijke inrichting. Hierop nam één leverancier zijn vrouwelijke binnenhuisarchitect mee. Deze werd enthousiast en voelde goed aan wat we wilden. De andere leverancier stuurde opnieuw alleen zijn vertegenwoordiger. Het verschil werd uit de tekeningen meteen duidelijk. De keuze was toen niet moeilijk meer.

Dit concept kost niet meer dan een rationeler concept. Er worden niet meer vierkante meters gebruikt. Evenmin is het budget groter. Het verschil zit uitsluitend in de zorg die is besteed aan een passende mensvriendelijke inrichting.

De leverancier kreeg veel vrijheid om zijn eigen inrichtingsfilosofie en -ervaring in te brengen. Het resultaat is derhalve echt een symbiose tussen de leverancier, Thuiszorg Groot Rijnland en de extern ingebrachte kennis van huisvesting.'



EERSTE VERDIEPING VAN HET NIEUWE KANTOOR IN LEIDEN. DE (1) GEEFT HET PERSPECTIEF AAN VAN DE FOTO OP PAGINA 11 (CONCENTRATIERUIMTE).

Van 't Hof: 'Toen de FD-manager vertrok, kwam ik in een vacuüm terecht. Ik had geen interne wortels meer. Binnen de organisatie werd dit ook onderkend en men is snel op zoek gegaan naar iemand om vanuit Thuiszorg Groot Rijnland de verhuizing verder te coördineren.'

Broekhuizen: 'We hebben een duidelijke taakverdeling. Ik regel alles intern. Als staffunctionaris heb ik een helicopterview op de organisatie. Dat stelt mij in staat wensen en vragen van medewerkers te beoordelen, of af te stemmen met de directeur en de financieel manager. Daarnaast heb ik heel snel toegang tot de directie en managers. Als de besluiten eenmaal zijn genomen, worden

konden aansturen. Ondanks dat wij formeel geen partij waren, hebben we vanaf het begin zitting gehad in het bouwteam. Het resultaat is dat er bijna een nieuwbouwpand is gerealiseerd.

Wij hebben eraan bijgedragen de hardware op een bepaald niveau te krijgen. In het bouwteam waren de eigenaar van het pand, het ingenieursbureau en Thuiszorg Groot Rijnland vertegenwoordigd. Vanaf november was er ook een afvaardiging van de inrichtingleverancier bij. Dat werkte goed, omdat iedereen betrokken was bij alle besluiten en men van elkaar wist wat de gevolgen van bepaalde besluiten zouden zijn. Tegelijkertijd heeft dit ook wel wat problemen over onder andere verantwoordelijkheden opgeleverd.'

VERHUISPROCES

Broekhuizen: 'Mensen beseffen niet wat voor gigantisch proces het is om een dergelijke verhuizing voor elkaar te krijgen. Elke 14 dagen kwam het extern bouwteam bijeen. Daarnaast hadden we elke 14 dagen een vergadering met het verhuisteam. Dit interne team bestond uit managers van eenheden, de OR, facili-

veel tijd. Vooral omdat hierover volop overleg is gevoerd met de direct betrokkenen.

Bij de Leidse medewerkers waren er weinig weerstanden, omdat daar de reorganisatieslag al grotendeels gemaakt was. Daar werkte men al deels volgens het nieuwe concept. Voor medewerkers uit Alphen begon de nieuwe werkwijze

Vanaf januari hebben we ook naar de medewerkers veel gecommuniceerd over de verhuizing met verhuisbulletins, nieuwsbrieven en dergelijke. Toch blijken mensen de informatie niet altijd te hebben opgenomen. Volgens de eerste planning zouden we 1 maart verhuizen. Dat werd door de organisatie meteen omarmd als de waarheid. Op het moment dat de datum gaat verschuiven, ontstaat onrust. Vervolgens werd het 9 april en uiteindelijk is het 16 juni geworden. Daaruit hebben we geleerd dat je heel voorzichtig moet zijn met het noemen van data. Mensen nemen dat



1. CONCENTRATIERUIMTE.

taire mensen, ICT-mensen en andere specialisten. Maarten en ik zaten in beide teams.

Naast de verhuiscoördinatie had ik aanvankelijk ook nog mijn eigen werkzaamheden. Maar na een paar weken bleek dat geen haalbare combinatie. Zowel voor mij als voor Maarten is het een fulltime job geweest en dat is mij tegengevallen. Dat komt waarschijnlijk, omdat ik geen ervaring had met een renoveren, inrichten en verhuizen.'

Wat heb je intern allemaal moeten voorbereiden?

Broekhuizen: 'Wie gaat er mee aan personeel? Wie komt waar te zitten? Wie heeft welke voorzieningen nodig? Wie heeft hoeveel en welke kastruimte nodig? Dat moet allemaal van tevoren gepland worden. Bovendien was dit geen 1 op 1 verhuizing, maar tegelijkertijd een reorganisatieslag. Groepen werden anders geformeerd en op andere verdiepingen bij elkaar geplaatst. De telefonie moest opnieuw worden neerzet. Er zijn aanpassingen gedaan aan de telefooncentrale. Er zijn nieuwe nummerplannen ontwikkelen en het callcenter-concept is geïntroduceerd. De voorbereiding hiervan kostte heel

na de verhuizing. Daarnaast was er weerstand tegen het reizen. Dat laatste is binnen de organisatie goed opgevangen met regelingen in de secundaire arbeidsvoorwaarden.'

COMMUNICATIE

'In de loop van het proces is de informatievoorziening naar directie en management steeds meer opgevoerd. In de beginperiode was dit niet optimaal. Vanaf januari zijn we steeds binnengelopen en hebben we met grote regel-

heel serieus en leven er enorm naar toe. Toch ontkom je er nauwelijks aan, omdat mensen je er bijna toe dwingen. Het geeft een schijn van zekerheid, van weten waar je aan toe bent.

Naarmate het proces vorderde werd de informele weg belangrijker. Managementvergaderingen zijn cyclisch, eens in de vier à vijf weken. Daarop kon niet altijd worden gewacht. Soms moest snel een besluit worden genomen, omdat een bepaalde actie op dat moment geen extra kosten met zich meebracht, maar heel duur zou zijn als het later alsnog zou moeten worden uitgevoerd. Dan moet je of de beslissing nemen of snel bij mensen binnen kunnen lopen om te overleggen of iets gewenst en haalbaar is.

Even belangrijk was dat ik uit het informele circuit heel veel signalen kreeg. Heb je hieraan gedacht? Of dit speelt, hoe gaan we daar mee om? Het wandelgangencircuit is heel belangrijk geweest. Met name de ICT-afdeling heeft veel input gegeven door te wijzen op benodigde ICT-aansluitpunten en stroomvoorzieningen in verband met de inrichting van werkplekken. Die dynamiek heb je nodig om te komen tot een optimale inrichting van het pand.'

Van 't Hof: 'Dit was voor mij het eerste project waarbij alle schriftelijke communicatie per e-mail verliep. Tekeningen, plannen, notulen en dergelijke werden allemaal heel snel rondgestuurd en beantwoord. Dat is uniek. Je kunt meer

MAAK DUIDELIJKE AFSPRAKEN MET DE EIGENAAR

maat verteld wat de problemen waren en welke ondersteuning we van de organisatie nodig hadden om tot een snelle oplossing te komen.

Dat mechanisme is vrij laat op gang gekomen, mede door de onduidelijke situatie die ontstond toen de FD-manager wegging. Haar vertrek kwam in een vrij cruciale fase in het proces en dat heeft dus wel tot enige problemen geleid.

mensen veel sneller betrekken bij het proces, ongeacht tijd en plaats. Ik heb circa 1.400 e-mails van het afgelopen half jaar. Dat geeft de enorme dynamiek aan en de hele korte communicatielijnen.'

VERTROUWEN

'Ondanks dat wij geen financiële bevoegdheden hadden, is het proces op geen enkel moment getraineed of tegen gehouden. We hebben steeds de hiërarchie gevolgd en iedereen betrokken en kregen veel vertrouwen. Het management wilde in hoofdlijnen weten wat er aan de hand was, niet in

gecommuniceerd, maar om de een of andere reden wordt er dan toch niet of te laat gereageerd.

Ook de KPN en NUON zijn niet te beïnvloeden. Die gaan gewoon hun eigen gang zonder rekening te houden met jouw processen. We hebben wel altijd kunnen voorzien waar dat het mis zou kunnen gaan. Dankzij eindeloos nadenken over 'doemscenario's' hebben

gewoon doorgang kon vinden. Uiteindelijk liep het gemeentelijk project vertraging op en waren de maatregelen niet nodig, maar alles was wel al geregeld. Dat is maar een klein voorbeeld van iets wat een enorme klapper had kunnen worden. Als je dat niet ziet en niemand daarop reageert, kom je in de problemen. En zo kom je legio dingen tegen.'



APRIL 2001



MEI 2001

details, en reageerde en acteerde op momenten dat het nodig was. Er werden geen onnodige vraagtekens gezet bij verzoeken van ons, waardoor wij heel snel konden reageren.'

Broekhuizen: 'Wij zaten op een gegeven moment ook in een dip. Toen heeft het management gevraagd wat er moest gebeuren om de zaak weer vlot te trekken. Dat is toen ook gebeurd.'

Liep alles dan geheel voorspoedig?

Broekhuizen: 'Er hebben zich eigenlijk nauwelijks onvoorzien zaken voorgedaan. Als afspraken niet konden worden nagekomen dan was daar een duidelijke reden voor. De lift is een mooi voorbeeld. De lift is in de bouwfase gebruikt voor het afvoeren van materialen. Om de één of andere reden is de lift pas heel laat weer beoordeeld op zijn kwaliteiten en is prompt afgekeurd. Hij is overbelast geweest, mechanisch beschadigd en de elektronica is niet meer betrouwbaar. Dat betekent dat we nu al weken zonder lift zitten en dat het nog wel een poos zal duren voordat een nieuwe is geïnstalleerd. Iedereen loopt continu trappen. We hebben het nodige gedaan om het leed te verzachten, maar dit had natuurlijk veel eerder gedaan kunnen worden. Als huurder hadden we onvoldoende middelen om op dergelijke processen druk uit te oefenen. Ook dit hebben we zien aankomen. We hebben hierover vroegtijdig en langdurig



2. TEAMRUIMTE MET TEAMHONK.

we rekening kunnen houden met, kunnen anticiperen op en preventieve maatregelen kunnen nemen.

Zodra we hoorden over mogelijke vertragingen, zorgden we ervoor dat de betrokkenen op de hoogte waren, zodat iedereen maatregelen kon nemen. Onze ICT-afdeling heeft bijvoorbeeld zijn werkzaamheden moeten faseren, omdat NUON voor ons onbeïnvloedbaar was. We wisten wel dat ze zouden komen, maar niet wanneer.'

SPEEL OPEN KAART ZONDER ONRUST TE VEROORZAKEN

Van 't Hof: 'De straat is ook een mooi voorbeeld van hoe alert je als verantwoordelijke voor dit traject moet blijven. Ik liep binnen in het oude pand, keek rond en zag op het prikbord een brief hangen van de gemeente Leiden, waarin uitgebreid werd verteld dat rond het te verhuizen pand de straten zouden worden afgesloten en opengebroken.

We hebben onmiddellijk contact gezocht met de gemeente en andere betrokkenen om te komen tot een oplossing. Er zou een stukje asfalt worden neergelegd, zodat de verhuizing

VERHUIZING

Broekhuizen: 'De verhuizing is heel succesvol verlopen dankzij alle voorbereidingen. Voor de meeste mensen zijn deze echter niet zichtbaar. Eigenlijk kun je stellen: hoe succesvoller de verhuizing hoe meer men zich afvraagt of al die voorbereidingen wel nodig zijn geweest. Als we gaan evalueren dan zullen dat soort vragen ongetwijfeld boven tafel komen.

Toch moet men zich realiseren dat in drie dagen 170 mensen en 600 m³ materiaal zijn verhuisd. De verhuizing is zo voorspoedig verlopen dat de maandagmiddag na verhuizing al heel veel was ingeruimd en dat bijna iedereen al operationeel was. Slechts één verhuisdoos was zoek. Die bleek in een toilet te staan. De verhuizers hebben gewoon goed werk geleverd, ondanks de handicap dat er geen lift was. Dat is alleen mogelijk door een goede voorbereiding.'

Van 't Hof: 'Voor Thuiszorg Groot Rijnland is de afdeling Planning essentieel. Die kan niet uitvallen, omdat de klanten van Thuiszorg Groot Rijnland niet zonder zorg kunnen. Zij hebben vrijdag nog normaal gewerkt en maandag om 7.15 uur was deze afdeling in het nieuwe pand weer volledig operationeel. Ook voor het overige personeel was er

slechts minimaal verlies van productiviteit. Benno en ik hebben na afloop samen echt even een feestje gevierd.'

Kunt u ook leerervaringen aangegeven?

Van 't Hof: 'Maak duidelijke contracten met de eigenaar. Wat valt onder zijn verantwoordelijkheid en wat valt onder de verantwoordelijkheid van de huurder. Soms blijken clauses toch voor meerdere uitleg vatbaar te zijn. Dat levert eindeloze discussies op. Definieer zaken als standaardvoorzieningsniveau, zodat je beiden weet wat je mag verwacht

het pand. Hierdoor hebben we een optimaal resultaat behaald.'

Broekhuizen: 'Leg alles vast wat je zegt en afspreekt. Zorg dat je zelf notuleert en dat de notulen worden besproken en vastgesteld. Wees zorgvuldig in je woordkeuze. Wanneer begrip wordt getoond voor een moeilijkheid, wordt dit al snel uitgelegd als akkoord gaan met het achterwege blijven van iets.'

'Een andere les die wij hebben geleerd is dat degene die met de uitvoering van de inrichting bezig gaat, vrijspel in het gebouw moet hebben. Zorg dat bouw-

Ook mochten mensen komen kijken tot de maandag voor de verhuizing. De maandag na de verhuizing hebben we de mensen ontvangen met champagne en een lunchbuffet. Dan zet je meteen de toon voor de werksfeer in het nieuwe pand. Tot nog toe is er nog geen wanclank gehoord, zelfs niet over het feit dat de lift buiten werking is en de mensen dus allemaal veel trappen moeten lopen, ook mensen met gezondheidsklachten en degene die de postrondes verzorgen.'

Van 't Hof: 'Betrek de brandweer tijdig bij verbouwing. Zorg dat alle brandveiligheidsvoorzieningen, maar ook BHV-



TWEEDE VERDIEPING VAN HET NIEUWE KANTOOR IN LEIDEN. DE (2) GEEFT HET PERSPECTIEF AAN VAN DE FOTO OP PAGINA 12 (TEAMRUIMTE MET TEAMHONK).

ten en duidelijk is welke extra voorzieningen je wilt en wat de kosten daarvan zijn. Het bouwteam dat bezig was met de uitvoering werd steeds meer gefrustreerd door de conflicten tussen eigenaar en huurder over onduidelijkheden in verantwoordelijkheden. Er is daarom besloten de financiële aspecten uit de bouwteamvergadering te halen en deze op een hoger plan voor te leggen aan een ander team. In dit team zaten andere vertegenwoordigers van de eigenaar en Thuiszorg Groot Rijnland die zich uitsluitend met geld bezig hielden. Het bouwteam kon zich zo concentreren op de renovatie en inrichting van

kundige zaken klaar zijn. Anders zijn er teveel mensen in het pand bezig en dat resulteert in teveel schade waarvan de dader op het kerkhof ligt. Doordat we uiteindelijk niet meer konden schuiven met de verhuisdatum en er zaken uitliepen, hebben we concessies moeten doen door plannings in elkaar te schuiven. Dan krijg je echter problemen. Zo hebben we nu een koelinstallatie die werkt, maar waarvan de afvoer is vergeten, waardoor nu 3 cm water in de technische ruimte staat en er lekkages ontstaan.'

Van 't Hof: 'De planning van de verhuisdatum was gebaseerd op aangegeven opleverdata. Tijdens het proces bleken deze niet altijd haalbaar te zijn. Hierdoor klopte onze planning niet meer en kwamen we in de problemen met de verhuisdatum. Wees dus heel voorzichtig met data. In de ideale situatie moet eerst de aannemer een haalbare planning indienen. Neem vervolgens twee weken speelruimte. Vraag om een haalbare planning van de inrichter. Neem dan opnieuw twee weken speelruimte en plan dan de verhuisdatum.'

Broekhuizen: 'Speel open kaart zonder onrust te veroorzaken. Wij hebben gemeld dat er asbest was geconstateerd. Tegelijkertijd is gemeld dat dit zou worden opgeruimd, maar voor vertraging zorgt. Vervolgens hebben we op intranet foto's gepubliceerd van de verwijdering. Daarna was asbest geen issue meer.

plannen en sleutelplannen tijdig worden besproken. Dat voorkomt problemen achteraf. De gebruiksvergunning voor dit pand was nu een formaliteit. Als na de verbouwing blijkt dat je niet kunt voldoen aan bepaalde veiligheidseisen, dan kan dat betekenen dat je alsnog enorme investeringen moet doen.'

Broekhuizen: 'Last but not least, zorg dat je mensen met kennis en kunde in huis hebt die de tijd krijgen om het proces te begeleiden en te coördineren. Investeer en besef dat je het goed moet plannen. Dit hoort onlosmakelijk bij het veranderen van huisvesting. Of je het nu intern of extern regelt, het kost veel tijd. Een goede voorbereiding is echter noodzakelijk om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

De externe deskundigheid van Maarten en de interne deskundigheid van mij vormden een goede combinatie om te komen tot een succesvolle, efficiënte verhuizing. Thuiszorg Groot Rijnland is er voor de klant. We zijn bereikbaar gebleven. De planning is geen moment verstoord geweest en daarmee was de continuïteit in de dienstverlening van Thuiszorg Groot Rijnland gegarandeerd. De klant heeft er nauwelijks iets van gemerkt dat wij zijn verhuisd en dat is goed.'

FOTO'S: THUISZORG GROOT RIJNLAND (LEIDEN)
ILLUSTRATIES: VAN 'T HOF & PARTNERS (BARENDRECHT).
INDELINGSONTWERP: HELEEN EILERS VAN ATWORKSOLUTIONS (ROTTERDAM)