

Faculteit Bouwkunde TU Delft na de brand

Flexwerken in een academische omgeving



Na de brand in mei 2008 trok faculteit Bouwkunde naar het voormalige hoofdgebouw van de TU Delft aan de Julianalaan. De gedwongen verhuizing is aangegrepen om faculteitsbreed over te gaan op flexwerken. Een novum in de academische wereld! Wat vinden de medewerkers hiervan? Werkt het prettig en productief? Of blijven de mensen weg uit het gebouw? Een tussenstand.

TEKST: SOPHIE VAN AKKEREN, THEO VAN DER VOORDT EN MARJAN GORGIEVSKI

Tussen juni 2008 en mei 2009 hielden Alexandra den Heijer en Dennis Cruyen (beiden lid van het projectteam) de lezers van Facility Management Magazine op de hoogte van de ontwikkelingen rond de huisvesting van de faculteit Bouwkunde na de brand. Nog geen vier maanden na de tijdelijke onderwijshuisvesting in grote tenten is het nieuwe studiejaar gestart in het compleet nieuw ingerichte voormalige hoofdgebouw. De staf – in de zomer tijdelijk

gehuisvest bij zusterfaculteiten en veel thuis aan het werk – volgde in november. De begane grond met aan de centrale corridor de Bouwshop, E-Point, helpdesk en studentenvereniging Stylos functioneert weer als 'De straat van Bouwkunde'. De kantoorruimten zijn omgetoverd tot ruime werkplekken voor de staf. Twee grote glazen serres zorgen voor extra vierkante meters voor de maquettehal, ontwerp ateliers en expositieruimte. Op de secretariaten

na heeft niemand een vaste werkplek. De medewerkers kunnen in hun eigen afdelingsdomein – toegevoegd naar rato van het aantal fte - gebruik maken van verschillende soorten werkplekken. De werkruimten variëren in grootte van twee tot twintig plekken en qua openheid van kleine afsluitbare ruimten tot grote kantoortuinachtige ruimten. De drijfveren van decaan Wytze Patijn zijn duidelijk. Hij wil een bruisend gebouw vol mensen die elkaar

frequent ontmoeten en kennis uitwisselen, dwars door alle afdelingen heen. Door werkplekken te delen, is minder ruimte nodig. Door de efficiëncyslag is er meer ruimte voor werkplekken voor studenten. Het flexconcept is niet op voorhand door iedereen omarmd. In een brandbrief aan de decaan wijzen de opstellers vóór de inhuizing op de risico's van het afbreken van vertrouwde werkmethode van de staf: minder rust, meer concentratieproblemen, niet langer alle documenten binnen handbereik, slechtere vindbaarheid voor collega's en studenten en geen gelegenheid om de omgeving persoonlijk in te richten. Zij willen een vaste werkplek met veel kastruimte, rust en privacy om aan complexe onderzoeken te werken en de mogelijkheid tot personaliseren van de werkruimte.

Een belangrijke vraag is vervolgens, wat de medewerkers van het concept vinden nadat zij er enige tijd mee gewerkt hebben. Om de medewerkers de gelegenheid te geven zich uit te spreken over hun nieuwe werkomgeving is drie maanden na de ingebruikname een eerste evaluatie uitgevoerd (Gorgievski e.a., 2009, 2010). De evaluatie was mede bedoeld als uitlaatklep, omdat er eerder geen tijd was voor inspraak. Samen met het afstudeeronderzoek van Van Akkeren (2009) is een goed beeld verkregen van het gebruik en de beleving in de eerste periode van de gebruiksfase.

Evaluatie van gebruik en beleving

Om een indruk te krijgen van de verwachtingen van de medewerkers zijn voor de inhuizing korte gesprekken gevoerd met tien medewerkers met verschillende functies, op zoek naar verwachte pluspunten en knelpunten. De reacties laten veel weerstand zien: 'Ik zie niet wat dit mij oplevert'... 'als niemand een eigen plek heeft gaat de verbondenheid met de organisatie verloren'... 'even bellen wordt een probleem'... 'er is een groot controle apparaat nodig om het te beheersen'... 'clean desk gaat niet werken'... Pluspunten zijn in de minderheid: 'Je ontmoet meer mensen'... 'meer digitaal en meer gezamenlijk'. Over het hoofdgebouw zelf zijn de respondenten overwegend positief: 'Dicht bij het

centrum'... 'een mooi oud gebouw met prachtige ruimtes'. Door de kleine steekproef zijn hieraan geen harde conclusies te verbinden. Daarvoor maken we gebruik van de digitale enquête die naar alle medewerkers is gemaald. Met gebruikmaking van bestaande vragenlijsten van het Center for People and Buildings in Delft (overwegend 5-puntsschalen) en meetschalen uit de arbeidspsy-

chologische literatuur (overwegend 7-puntsschalen) is een nieuwe vragenlijst opgesteld. Er zijn 266 vragenlijsten ingevuld, een respons van 26,4 procent. Voorts is aan de medewerkers gevraagd om op drie werkdagen een dagboekje bij te houden van de plekken waar men werkt, welke activiteit er op de plek plaatsvindt en hoe men de plek waardeert. In totaal hebben 85 medewerkers dagboekjes terug gemaald over 175 werkdagen.

Medewerkertevredenheid

Van groot naar klein - gebouw als geheel, afdelingsdomein, eigen werkplek(ken) - neemt de waardering af (figuur 2, peildatum februari 2009). Over de huisvestingssituatie van de faculteit als geheel is 35 procent tevreden tot zeer tevreden en slechts 7 procent (zeer) ontevreden. Het meest positief scoort de uitstraling van het gebouw.

Op de openvraag 'op welke punten is de Julianalaan een verbetering ten opzichte van de Berlageweg (vorige gebouw)' noemen 59 van de 204 personen die de vraag beantwoord hebben de sfeer en uitstraling van het gebouw; 46 procent van alle respondenten is hierover tevreden tot zeer tevreden, slechts 6 procent ontevreden tot zeer ontevreden. 69 Procent noemt 'de gelegenheid om mensen te ontmoeten' als pluspunt, zowel door de openheid als door de horizontale indeling. Doordat het gebouw slechts drie etages telt, vindt het interne verkeer voornamelijk plaats via gangen en trappen en niet via de liften. Een kwart meldt spontaan dat de sociale interactie

beter is dan in het oude gebouw. Andere veelgenoemde pluspunten ten opzichte van de oude situatie: dichter bij het centrum (45 x genoemd), beter meubilair en mooiere inrichting (39x), medewerkers beter zichtbaar (29x). Minder vaak genoemd, maar er ook uitspringend zijn de ruimtelijkheid van het gebouw, meer en betere werkplekken, meer dynamiek, levendiger

Men meldt spontaan dat de interactie beter is

sfeer en afdelingen bij elkaar. De dagelijkse werkplekken worden minder gewaardeerd: 29 procent is hierover tevreden, 27 procent ontevreden. Gemiddeld scoort het flexconcept 3.5 op een 5-puntsschaal (Figuur 3); 49 procent van de respondenten is ontevreden over het nieuwe concept. Dit percentage ligt een stuk hoger dan de 35 procent die aangeeft hierover enigszins tot zeer tevreden te zijn. In de respons op de dagboekjes wordt de flexibele werkplek in een ruimte met vier personen positiever beoordeeld (gemiddeld 3.5) dan in de ruimten met meer dan zes personen (2.4) of een stilterruimte (2.8). De thuiswerkplek wordt het hoogst gewaardeerd (gemiddeld 4.4 op een 5-puntsschaal).

Op veel plekken in het gebouw zijn de deuren weggehaald om meer openheid te creëren. Dit leidt tot veel klachten over gebrek aan privacy, afleiding en concentratiepro-

Sophie van Akkeren is recent op dit onderwerp afgestudeerd bij de afdeling Real Estate & Housing aan de Faculteit Bouwkunde TU Delft. Theo van der Voordt is bij deze afdeling werkzaam als universitair hoofddocent vastgoedbeheer en werkt tevens als onderzoeker bij het kenniscentrum Center for People and Buildings in Delft. Marjan Gorgievski is universitair docent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en werkt tevens voor het RISBO.

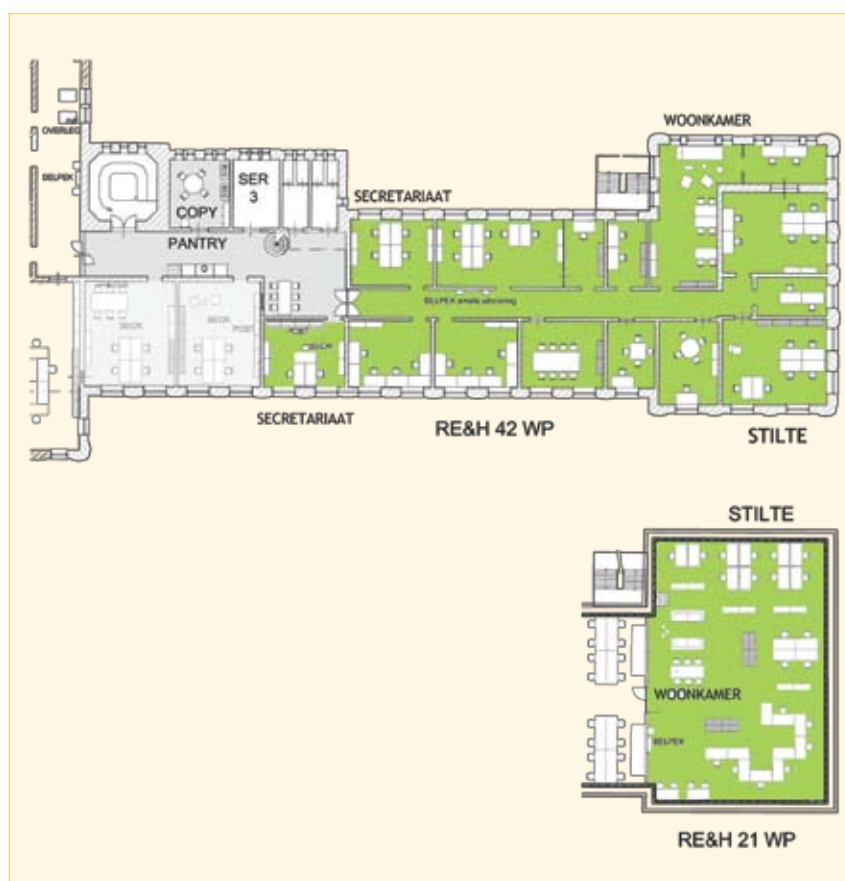
blemen. De gemiddelde waardering is 2.2 op een schaal van 1-5; 66 procent vindt het niet veilig om op de werkplek spullen te laten liggen. Toch zijn respondenten het niet echt eens met de stelling 'ik heb behoefte aan meer ruimtes die dicht kunnen met een deur' (gemiddelde score 2,3 op een 5-puntsschaal). Mogelijk is de formulering van de vraag of stelling van invloed op de respons.

De auditieve en visuele privacy is een heikel punt (gemiddelde score 2.0 - 2.3); 73 procent van de respondenten vindt de auditieve privacy onvoldoende. Omgekeerd wordt de ontmoetingsfunctie van het gebouw met een gemiddelde score van 3.8 op een 5-puntsschaal hoog gewaardeerd; 69 procent is hierover tevreden tot zeer tevreden (figuur 4). Keerzijde van flexen, is dat mensen lastiger te vinden zijn. Een ander knelpunt is de archiefruimte. Twee op de drie medewerkers zijn niet te spreken over de 1.20 m kastruimte per fte. Veel respondenten vinden het onpraktisch dat zij niet altijd dicht bij de plek kunnen zitten waar hun persoonlijke eigendommen zijn opgeborgen. ICT-faciliteiten worden positief gewaardeerd: de ICT-ondersteuning scoort gemiddeld 3.6 op een 5-puntsschaal, de printers 3.5.

Op de vraag naar verbeterpunten is door 160 respondenten gereageerd. Bovenaan staan de behoefte aan een betere akoestiek (51 genoemd) en toevoegen van deuren (42x), gevolgd door meer bergruimte (40x), verbeter-

De tijdsdruk bood nauwelijks ruimte voor communicatie en participatie

ring van het binnenklimaat (23x), privacy (12x), aankleding (groen, meer dingen op de muur) en beter faciliteren van belplekken (10x). Zelf aangebrachte aanpassingen zijn door het facility management soms teruggedraaid om het concept zuiver te houden. In de woorden van een van de respondenten: 'Ik heb geprobeerd een tafel te verplaatsen, maar die is door de flexpolitie weer teruggezet'. Genoemde punten komen terug in de respons op de vraag wat men minder prettig vind



Figuur 1: Flexplekken op een van de afdelingen met een extra stilteruimte op de tweede etage.

dan in de oude situatie: bouwfysische aspecten (akoestiek, zonwering), weinig bergruimte, onveiligheid en slechte vindbaarheid. 'Geen eigen werkplek' staat pas op de dertiende plaats.

Bezettingsgraad

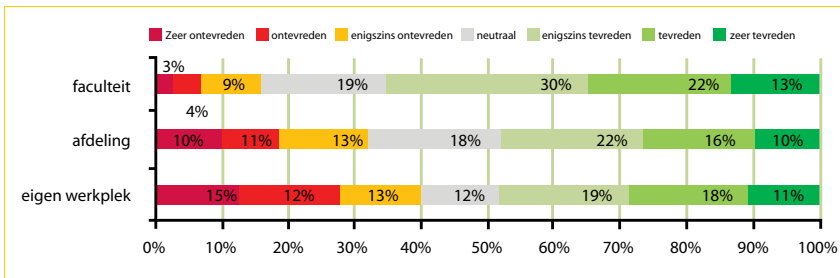
De gemiddelde bezetting van de werkplekken is 27 procent. Dit is nog iets lager dan in de oude situatie.

Waarschijnlijk komt dit doordat er meer thuis wordt gewerkt: gemiddeld 27 procent van de werktijd tegenover 16 procent in de oude situatie. Het is moeilijk te zeggen of men meer thuis werkt, omdat men de werkomgeving niet prettig en productief vindt, of doordat men na de brand zo gewend is aan thuis werken dat dit een als prettig ervaren gewoonte is geworden. Voordeel is dat er altijd volop keuzevrijheid is om te gaan werken waar men wil, maar het gaat in tegen een belang-

rijk doel van het nieuwe concept: meer contact en uitwisseling van kennis en ideeën. De bezettingsgraad van domeinen met een baliegerelateerde functie ligt met 68-86 procent een stuk hoger, evenals die van de secretariaten (52 procent). De vergader ruimtes zijn het minst bezet (16 procent). Over het algemeen blijken ruimtes die goed bezet zijn afsluitbaar te zijn, of vaak bezet door dezelfde medewerker(s). Uit het dagboekonderzoek blijkt dat de medewerkers op 45 procent van alle ingevulde dagen binnen het gebouw nauwelijks van plek wisselen. Men verandert vooral van plek voor vergaderingen, onderwijs, pauzes of thuiswerken. Slechts 19 van de 175 ingevulde dagen kunnen echt als 'flexdagen' worden aangemerkt: men maakt dan gebruik van verschillende soorten werkomgevingen (flexplek, overleg ruimte, espressobar, stilteplek).

Uniek proces

De faculteit stond voor de opgave om in een ultrakorte tijd nieuwe huisvesting te realiseren voor achthonderd werknemers en driedui-



Figuur 2: Percentage tevreden en ontevreden medewerkers op drie schaalniveaus.

zend studenten. De tijdsdruk bood nauwelijks ruimte voor communicatie en participatie. Tegelijkertijd is dit een bewuste strategie geweest. In de woorden van de decaan: ‘Ik zie meer in doen. Geen traject waarin met iedereen overlegd wordt, dat geeft te veel speelruimte en daardoor worden te veel mensen teleurgesteld. Het is beter om mensen bepaalde kaders te geven en een kleine speelruimte. Ik zie meer in pilots en het bezoeken van voorbeeldprojecten.’ De top down benadering staat haaks op de aanbevelingen in de literatuur op basis van eerdere projecten. Dit is terug te zien in de reacties van de medewerkers op het voortraject: ‘het proces is in recordtijd gerealiseerd, voor inspraak was 48 uur beschikbaar’, ‘er is mij nooit wat gevraagd’, ‘wat niet in het plaatje van de architect past, wordt niet doorgevoerd’. Andere medewerkers tonen begrip voor de situatie en zijn vol bewondering voor de geleverde prestatie. Later in het proces is per afdeling een presentatie gehouden met gelegenheid te vragen en opmerkingen.

Er is een e-mailaccount geopend en er zijn digitale nieuwsbrieven uitgebracht. Al met al voelen de medewerkers zich gemiddeld voldoende geïnformeerd (3.6 op een 5-puntschaal).

Reflectie en generieke leerpunten rond het flexconcept

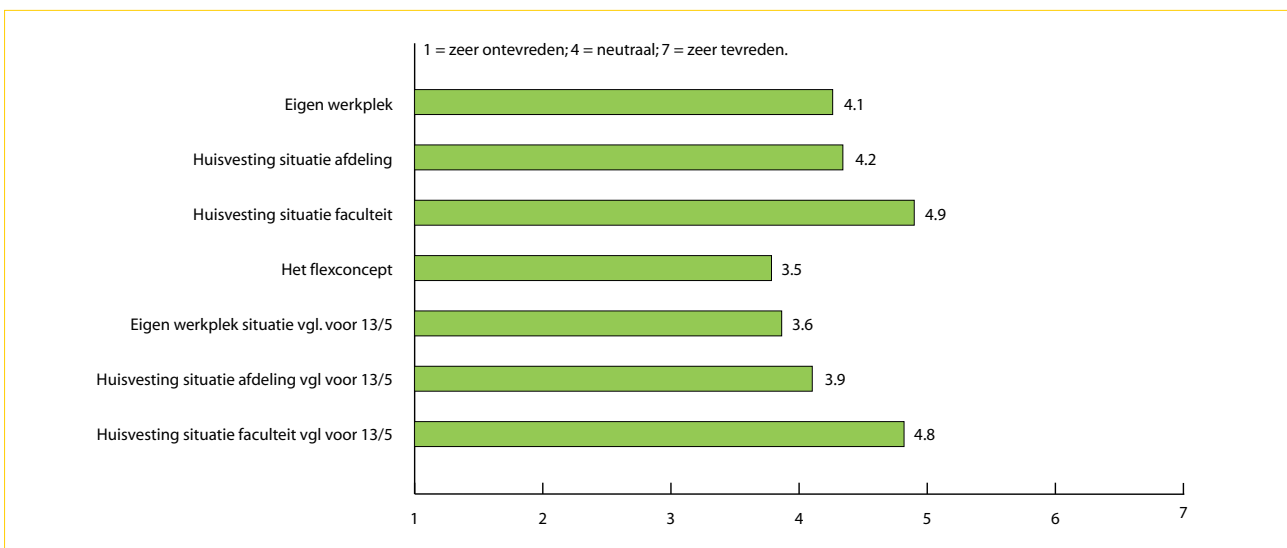
De bevindingen op de faculteit Bouwkunde stemmen overeen met eerdere ervaringen in onderwijsomgevingen. Tien jaar geleden werd flexen door medewerkers van Civiele Techniek afgewezen (Van der Voordt, 1999; Van der Voordt en Depuy, 2000). Op hogeschool Avans, waar flexwerken breed is ingevoerd,

men te ervaren met flexwerken in een open setting (Parkin, 2009). Bij de reacties op het flexen op de faculteit Bouwkunde past wel een aantal kanttekeningen. Enerzijds is de respons op het flexwerken mogelijk positief gekleurd door de bewondering voor de snelle aanpak, het enkele feit dat iedereen weer in één gebouw is gehuisvest, de uitstraling van het monumentale gebouw, de locatie dichtbij het centrum en de prachtige openbare ruimten (de straat, serres, bibliotheek, espresso-bar). Anderzijds is de evaluatie een momentopname, kort na de ingebruikname, in een periode dat nog volop aan het gebouw werd gewerkt. Wellicht dat respondenten enquete ook hebben aangegrepen om hun onvrede over het gebrek aan inspraak te uiten. Inmiddels is de akoestiek aangepakt, er is overall zonwering aangebracht en het gebouw raakt meer en meer aangekleed. Er zijn nog gesprekken gaande tussen de afdelingen, het management en de architect om te bekijken welke verbeterwensen gehonoreerd kunnen worden. Aan

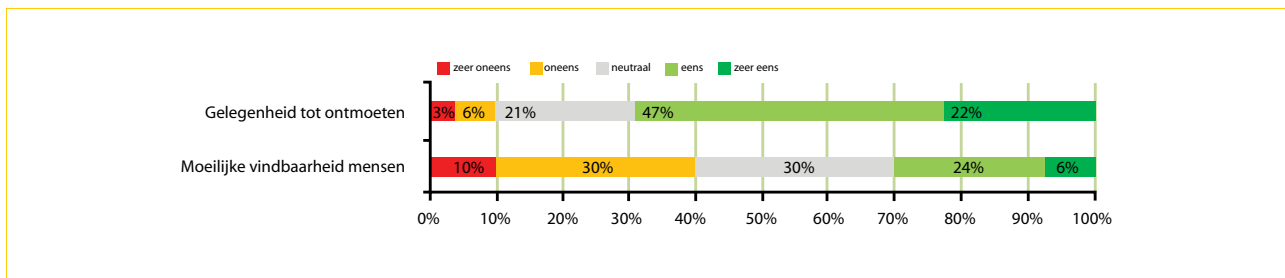
10 jaar geleden werd flexen door personeel Civiele Techniek afgewezen

heeft de staf moeite met de grote openheid (weinig ruimte voor vertrouwelijke gesprekken) en weinig archiefruimte (Van der Voordt, 2007). In Engeland blijken vooral wetenschappelijk onderzoekers proble-

het flexconcept zelf wordt niet getornd. Dit is enerzijds begrijpelijk. Elke keuze is een afweging tussen economische motieven (zonde van het geld en inefficiënt om iedereen een vaste werkplek en veel persoon-



Figuur 3: Gemiddelde tevredenheid over de huisvesting.



Figuur 4: Percentage tevreden en ontevreden medewerkers over ontmoeten en vinden.

lijke archiefruimte te geven), management overwegingen (meer dynamiek, openheid, ontmoeting), de gegeven structuur van het gebouw en persoonlijke voorkeuren van de medewerkers (voor een aantal een eigen afsluitbare plek met veel kastruimte). Het oorspronkelijke cellenkantoor met dichte wanden en deuren had niet alleen voordelen. Het leidde tot inefficiënt ruimtegebruik, een saaie omgeving en barrières voor spontane informele ontmoetingen. In die zin is de keuze voor meer openheid en flexwerken een logische keuze. Van de andere kant is er veel voor te zeggen om de afdelingen binnen het flexconcept meer vrijheid te geven hun eigen domein naar eigen inzicht te gebruiken. Bijvoorbeeld door medewerkers die er vrijwel altijd zijn een eigen plek te geven, met de afspraak de plek aan het eind van de dag leeg achter te laten. Een ander punt is het archief. De ervaring leert dat als mensen veel opbergruimte hebben deze altijd wel vol komt, maar dat veel van de opgeborgen spullen niet dagelijks en deels vrijwel nooit worden gebruikt. Weinig archiefruimte dwingt tot nadenken over de beste wijze van archiveren: wat persoonlijk bewaren, wat in het afdelingsarchief, wat op papier en wat digitaal. Ook hier lijkt enige souplesse in het hanteren van een standaard de gulden middenweg. De openheid ter stimulering van contact en samenwerking staat op gespannen voet met de behoefte aan concentratie en privacy. Het ontbreken van afsluitbare deuren leidt bovendien tot onveiligheid (onder andere diefstal van laptops). De overall ruim voorradige lockers zijn geen afdoende oplossing. Het is onpraktisch om bij tijdelijke afwezigheid met de laptop en ander materiaal naar de locker te moeten lopen. Afsluitbare ruimten

of domeinen zouden een verbetering zijn. Het gemis aan personifiëring is vrij eenvoudig op te lossen, zonder dat dit hoeft te verworden tot rommelige ruimten. Veel afdelingen zijn al begonnen met het gezamenlijk aankleden van het eigen domein. Het zou interessant zijn om een jaar na dato opnieuw een gebruikersonderzoek uit te voeren nu de medewerkers aan de nieuwe situatie gewend zijn en daarbij ook het oordeel van de studenten te betrekken!



Literatuur

- Akkeren, S. van (2009), Flexwerken in een academische omgeving. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Bruyne, E.T. de (2007), Effectieve implementatie van kantoorinnovatie, een literatuurstudie, Delft: Center for People and Buildings.
- Gorgievski, M., van Herpen, S.G.A., Zuidervijk, L. (2008), Ervaring met flexibele werkplekken op de faculteit Bouwkunde, TU Delft. Rotterdam: Risbo. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Gorgievski, M., van der Voordt, D.J.M., van Herpen, S.G.A., van Akkeren, S. (2010), New ways of working in an academic setting. Facilities. In voorbereiding.
- Parkin, J., Austin, S., Lausdale, M. (2006), Research Environments for Higher Education. Loughborough University.
- Pinder, J., Parkin, J., Austin, S., Duggan, F., Lansdale, M., Demian, P., Baguley, T. en Allenby, S. (2009), The case for new academic workspaces. Loughborough University.
- Voordt, D.J.M. van der, L. de Puy (2000), Evaluatie pilot Civiele Techniek. Delft: Intern rapport TU Delft Vastgoedbeheer.
- Voordt, D.J.M. van der (1999), Universitair vastgoed: leer- en werkomgeving. Verslag van twee proefprojecten kantoorinnovatie aan de TU Delft. Delftse Universitaire Pers.
- Voordt, D.J.M. van der (2007), Activiteitgerelateerde Werkomgevingen bij Avans. Een onderzoek naar gebruik en beleving van het AGW concept bij Avans Hogeschool Breda en Tilburg. Delft: Center for People and Buildings.