

**FLEXIBEL KANTOOR** > Veel werknemers zien op tegen een nomadisch bestaan. Maar flexwerken went snel, leren ervaringen uit Zwolle, 's-Hertogenbosch en Enschede.

# Zonder vaste verbl.

YVONNE JANSEN

**B**ij de provincie Overijssel is geen plaats voor 'zilveruggorilla's' met eigen kamer, leren bureaustoel en grote vergader tafel. Jan Tromp, tot voor kort adjunct-hoofd van de eenheid facilitaire dienstverlening, laat er geen misverstand over bestaan: 'Een flexconcept biedt daarvoor geen ruimte. Wie macht of status wil onderstrepen, moet bij ons iets anders bedenken. Managers kunnen zich niet in een hokje terugtrekken, een bordje ophangen en zeggen 'ziezo, dit is nu mijn kamer'.

Het provinciehuis in Zwolle onderging in 2005-2006 een ingrijpende renovatie, van traditioneel cellenkantoor naar flexibel kantoorconcept. De oude behuizing voldeed niet meer aan de eisen van de tijd en de ict was sterk verouderd. Vrijwel alleen het casco bleef overeind. Alle etages kregen een andere indeling. Omdat de bezettingsgraad traditioneel laag was, werd het aantal werkplekken met dertig procent teruggebracht. Niemand heeft nu nog een vaste plek; alleen postvak, kluis en mobiele telefoon zijn persoonlijk. Tegelijk nam de diversiteit aan werkplekken toe. Voor verschillende soorten activiteiten - lezen, schrijven, vergaderen, kennis uitwisselen, lunchen, bijpraten - kunnen de ambtenaren werkplekken kiezen die daarvoor toegerust zijn. Eten mag alleen op aangewezen plekken: de huiskamers en de Plaza, waar zich ook het sociale leven afspeelt. Een nieuw ict-systeem maakt het mogelijk al het werk digitaal te verrichten. En het gebouw is fraai ingericht door een interieurarchitect, met veel aandacht voor kleur, design en kunst.

Tegelijk met de renovatie werd een programma uitgevoerd waarmee het klassieke kantoorgedrag moest worden veranderd. Dat was nodig omdat de ambtenaren niet afwachtend maar ondernemend moesten zijn en verder moesten kijken dan hun deel van het proces. Dit om de dienstverlening te versnellen.

Tool heet het veranderingsprogramma in Overijssel, afkorting van *The other office life*. Het moet leiden tot meer interactie - 'over de schutting van je eigen afdeling kijken' - en transparantie. 'Kantoorinnovatie was voor ons nooit een doel maar een middel', zegt Tromp. 'Een interventie die een bepaalde manier van werken moet ondersteunen. Kostenbeheersing was daarbij niet het leidende argument', aldus de oud-programmamanager van Tool, maar inmiddels elders werkzaam.

Nieuw is het flexibel kantoor zeker niet. Interpolis zette



**Flexplekken in het provinciehuis van Overijssel in Zwolle met veel aan**

midden jaren negentig de toon, met haar Tilburgse torenflat, een concept dat is uitgewerkt door huisvestingsadviseur Velthoen+Company. Het 'Interpolis-concept' kreeg veel weerklank, vooral bij de overheid. Die was zelf overigens ook al begonnen met flexwerken, met onder meer het Dynamisch kantoor in Haarlem. In de daarop volgende jaren keken andere bestuursniveaus de kunst af, onder meer de gemeenten 's-Hertogenbosch, Enschede, Leeuwarden en Nijmegen. Sint Michielsgestel nam november vorig jaar het nieuwe gemeentehuis officieel in gebruik. Flexwerken is daar de norm.

Volgens vastgoeddeskundige Edwin Mulder, directeur bij DTZ Zadelhoff, is het flexibel concept over zijn hoogtepunt heen. 'Vrijwel alleen overheid en semi-overheid, organisaties die niet afhankelijk zijn van de markt, investeren nu nog in flexconcepten en kantoorinnovatie', zegt Mulder. 'Misschien omdat de budgetten groter zijn en overheden minder kritisch naar kosten kijken dan bedrij-

# ijfplaats



Foto: Frans Paalman

veel aandacht voor kleur, design en kunst

ven. Of omdat ze, zoals de Rijksgebouwendienst, pionier willen zijn, iets uitdragen. Het bedrijfsleven vindt flexconcepten minder aantrekkelijk vanwege de hoge investeringskosten in apparatuur en meubilair.'

Mulders bewering wordt niet onderschreven door Theo van der Voordt, hoofddocent aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft en senior onderzoeker bij het kenniscentrum Center for People and Building. 'Samas, CMG, IBM, Unilever, allemaal introduceerden ze hun eigen variant van het flexconcept. Flexwerken is niet meer weg te denken, niet bij de overheid en niet in het bedrijfsleven. Na vijftien jaar spreken wij overigens niet meer van kantoorinnovatie, maar van organisatiegericht huisvesten.'

**Weerstand** Vrijwel nergens wordt de nieuwe visie door het personeel meteen omarmd: verandering roept weerstand op. 'Om te tonen dat het niet ging om terugkeer naar kantoorruimten, zijn we met grote groepen medewer-

kers gaan kijken bij Interpolis', zegt Laurens van Heugten, hoofd van de afdeling financiën van 's-Hertogenbosch, waar in 2004 het flexconcept is ingevoerd: 1100 medewerkers, 750 werkplekken. 'Tijdens die excursies zagen de mensen wat ze er voor terug zouden krijgen: een prettige werkomgeving, keuze in werkplekken, overal mogelijkheden om in te loggen. Inmiddels weten we niet beter.'

'In het begin was tachtig procent er niet voor te vinden,' zegt Jan Tromp over de ontvangst van het flexconcept bij de Overijsselse ambtenaren. Menig tegenstander stelde volgens hem de omstandigheden die nodig zijn voor het verrichten van taken gelijk aan persoonlijke behoeften: 'Ik kan niet telkens verkassen, anders kan ik me niet concentreren' en 'voor mijn functie is een eigen kamer nodig, ik voer vertrouwelijke gesprekken'. Inmiddels blijkt volgens Tromp uit een werkbelevingsonderzoek - een jaar nadat de ambtenaren terugkeerden in het gebouw - dat slechts een enkeling terug wil naar de oude situatie. Al wordt er ook gemopperd, vooral over verstoring en gebrek aan concentratie. Daarvoor zijn weliswaar aparte 'cockpits' ingericht, maar die zijn op drukke dagen, bijvoorbeeld maandag, al 's ochtends vroeg bezet.

De uitgangspunten van het flexibel werken staan in Zwolle met regelmaat op de agenda van management en afdelingen. 'Je glijdt snel af als je de uitgangspunten van een flexconcept niet bewaakt,' vindt Tromp. 'Maar je moet dat ook niet te krampachtig doen. Anders houd je je alleen bezig met regeltjes. Op vrijdag, als veel collega's vrij zijn, zal ik me niet druk maken of werkplekken gebruikt worden waarvoor ze bedoeld zijn. Op maandag zeg ik er wél wat van als iemand in een concentratiecockpit kruipt en werkt met de deur open. Daar heeft een ander last van. We hebben geen *Handboek soldaat*, maar sturen op verantwoordelijkheid en dan op een speelse manier.'

**Zachte dood** DTZ Zadelhoff-directeur Mulder vindt dat organisaties bij het flexconcept de psychologische component onderschatten. 'Het belang van de behoefte aan zekerheid in de werkomgeving wordt niet voldoende gezien. Medewerkers willen hun eigen foto, plantje en dossierkast. Daarom zie je dat men er na verloop van tijd weer terugkomt op het idee van werkplekken. Kijk naar de gemeente Enschede.'

In Enschede mislukte het concept. Toen een extra dienst moest intrekken in het stadhuis, werd om ruimte te vin-

'Tachtig procent van de ambtenaren zag het nieuwe concept niet zitten'

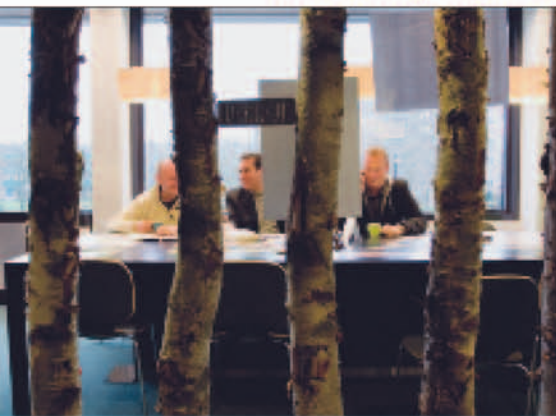


Foto: Frans Baahnan

## De door boomstammen beschutte Plaza: een verwijzing naar het Overijsselse landschap

den een oplossing gezocht in flexwerken. De medewerkers waren slecht voorbereid op de veranderingen. Een kapitale fout: het archief was niet digitaal te raadplegen. En dat terwijl informatie de kurk is van de ambtelijke organisatie. Bijkomend probleem was dat de Twentse ambtenaren hechtten aan vaste vrije (mid)dagen, waardoor op vrijdag een kanon kon worden afgeschoten, terwijl er op drukke dagen bijna moest worden gevochten om een plekje. Het flexwerken is in Enschede ten stadhuize een zachte dood gestorven en er is geen reanimatiepoging geweest, laat woordvoester Nathalie Edelenbos weten.

Van der Voordt adviseert directies het personeel veranderingen niet door de strot te duwen, maar veel aandacht te schenken aan een zorgvuldige implementatie. 'Als je wilt beginnen met flexwerken moet je als organisatie de voor- en nadelen voor zowel het individu als de organisatie goed uitleggen. De communicatie over de doelstellingen moet helder zijn, liefst met een bezoek aan voorbeeldprojecten. Er moet een projectorganisatie zijn met duidelijke taken en bevoegdheden voor het management en de dagelijkse gebruikers.'

'Wij hebben geleerd van organisaties waar het mis ging', zegt Tromp. 'Zeg je "ga bouwen, zet de tafeltjes en stoeltjes anders neer en de rest komt vanzelf", dan kun je rekenen op een mislukking. Het veranderingsprogramma is nooit als puur facilitair project ingestoken. Bouw, tijdelijke huisvesting, ict, telefonie, veranderingsstrategie, interieur, al die facetten hingen onder het programma. Op afdelingsniveau werden de managers er verantwoordelijk voor gemaakt. Misschien is het concept aanvankelijk te veel topdown opgelegd, wat extra weerstand opriep. Verderop in het proces zijn we gaan werken met stuur- en gebruikersgroepen. Zo breidde het zich uit als een olievlek.'

Theo van der Voordt deed veel onderzoek naar medewerkerstevredenheid in organisaties die overstapten op

flexwerken. Organisatiedoelen en gebruikerswensen blijven volgens hem redelijk te verenigen. In de meeste gevallen sloeg de weerstand na verloop van tijd om in tevredenheid. Per saldo pakt flexwerken volgens Van der Voordt meestal positief uit. 'Er ontstaat meer dynamiek in organisaties, er wordt in grotere mate informatie uitgewisseld en kennis gedeeld. Soms heeft het even tijd nodig om mensen er warm voor te krijgen. Zien ze in de praktijk wat ze ervoor terugkrijgen, dan reageren medewerkers overwegend enthousiast. Want flexwerken betekent ook: meer vrijheid, er valt wat te kiezen, het meubilair is fancy en ergonomisch in te stellen.'

**Onthechting** Sommige klachten blijven, aldus Van der Voordt: 'Verlies aan concentratie, gebrek aan privacy, ongewild anderms gesprekken opvangen, onvoldoende concentratieplekken. Klachten om serieus te nemen, maar vaak valt het in de praktijk mee. Bijvoorbeeld als mensen mopperen dat de cockpits altijd bezet zijn. Als je dan gaat meten, blijkt het meestal niet te kloppen. Dan is het een perceptieverhaal: net op het moment dat zij er een wilden gebruiken, waren de cockpits bezet. Het gemis aan een eigen plekje hoor je aanvankelijk ook overal. Territoriumdrift is nu eenmaal ingebakken.'

De Delftse wetenschapper doet de suggestie de onthechting deels te compenseren door afdelingen een eigen identiteit te geven, met andere woorden een 'groepsterritorium' te scheppen. In Zwolle is die gedachte gevolgd. In de huiskamers van de verschillende domeinen zijn 'prikborden' in de vorm van berkenstammetjes geplaatst, voor geboortekaartjes, mededelingen van de personeelsverenigingen, kantoorgrappen enz. Afdelingsgewijs heeft de vormgeving een 'huisstijl' gekregen, die verwijst naar het Overijsselse landschap. Tromp: 'We hebben er veel aan gedaan om te voorkomen dat onze ambtenaren nomaden werden. Ze hebben dan geen eigen plek, maar werken wel in hun eigen oriëntatiegebied. In totaal zijn er tien eenheden en tien werkgebieden.'

Volgens Jan Tromp is de gewenste organisatieverandering in Overijssel echt op gang gekomen. 'Vroeger zagen onze partners er tegenop om naar ons toe te komen voor vergunningen. Zaten we op dat vlak als provincie meer aan de repressieve kant, nu zijn we in toenemende mate regisseur. De ruimte helpt ons bij die rol. De samenwerking tussen afdelingen verloopt aantoonbaar soepeler. De sociale cohesie in klein verband is wel wat afgenomen. Dus zoeken de collega's nieuwe wegen om met dat gegeven om te gaan: wekelijks per afdeling een huiskamermeeting, eens in de zoveel tijd met elkaar naar de kroeg. Wat ook begint te ontstaan, is het gebruik van msn-achtige applicaties. Onder werktijd webcams met je collega? Ik sluit niet uit dat dat gaat gebeuren. ☺

'Flexwerken betekent ook meer vrijheid en fancy meubilair'

## Investerings hoger, exploitatielasten dalen

's-Hertogenbosch geeft jaarlijks twee tot drie miljoen euro minder uit sinds de invoering van het flexconcept. 'We hebben met het flexconcept 18.000 vierkante meter nodig, met een traditioneel kantoor hadden we er tienduizend meer moeten wegzetten. De kapitaallasten en de kosten van verwarmen, verlichten en schoonhouden zijn

gedaald. Daar tegenover staat dat de investeringen in de werkplekken zelf hoger zijn: al het meubilair moet persoonlijk instelbaar zijn', zegt de Bossche ambtenaar Laurens van Heugten. Organisaties die flexwerken willen invoeren, wijzen vaak op toekomstige besparingen, maar volgens Theo van der Voordt van het Center

for People and Buildings, een kennisinstituut dat is verbonden aan de Technische Universiteit Delft, moet je je daar niet blind op staren. 'Er valt alleen in algemene zin iets over op te merken. De huisvestingslasten per vierkante meter en per werkplek vallen meestal fors hoger uit, terwijl de kosten per medewerker flink dalen in

vergelijking met kantoren met vaste werkplekken. Voor het overige ligt het er maar net aan wat je meerekent. Had je de investering in nieuwe ict niet hoeven doen in een klassiek kantoorconcept? Telt het koelplafond dat tijdens de verbouwing wordt aangebracht ook mee bij de berekening? Het is appels met peren vergelijken.'