



Afbeelding 1: Waterschap Rivierenland Tiel (Foto: Peter Bleeck fotografie Nijmegen)

Het Nieuwe Werken vanuit het perspectief van de eindgebruiker

Het Nieuwe Werken is al sinds begin jaren negentig in opkomst en raakt steeds meer ingeburgerd, zowel bij private als bij publieke organisaties. Dit artikel gaat in op de belangrijkste kenmerken en drijfveren, ervaringen van gebruikers, vereiste gebouweigenschappen en instrumenten ter ondersteuning van de besluitvorming.

Door: **Theo van der Voordt en Marc d'Ancona**

Het Nieuwe Werken (HNW) is niet nieuw. Begin jaren negentig werd al volop geëxperimenteerd met wat toen nog kantoorinnovatie heette, later aangeduid als organisatiegericht of activiteitengericht huisvesten en nu bekend als HNW. Interpolis in Tilburg, de Rijksgebouwendienst (Dynamisch Kantoor Haarlem en enkele hotelkantoren en satellietkantoren), ABN AMRO en IBM zochten ook toen al naar nieuwe manieren van werken en bijpassende huisvesting. Andere "early adopters" zijn bijvoorbeeld Ahold, Arcadis, Deloitte, Essent,

Heineken, Hewlett Packard, Kluwer, MEE Utrecht, Orbis medisch centrum, Rabobank, Ymere, de Belastingdienst, gemeenten, provincies en ministeries. Kortom, een variëteit aan organisaties, publiek en privaat.

Kenmerken van Het Nieuwe Werken

De belangrijkste pijlers van HNW zijn tijd- en plaats onafhankelijk werken, sturen van medewerkers op resultaat, vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën, en flexibele arbeidsrelaties

(Baane e.a., 2011). Het gaat vrijwel altijd om een combinatie van drie bouwstenen: (1) flexibele huisvesting met een variëteit aan werkplekken die zijn afgestemd op de activiteiten van dat moment, (2) innovatieve ICT en (3) aanpassing van het verwachte gedrag van medewerkers en van de spelregels in de organisatie.

Er is een grote verscheidenheid in de wijze waarop HNW vorm krijgt in organisaties. Op het gebied van de huisvesting zien we veel overeenkomsten in (activiteit gerelateerde) kantoorconcepten, maar er zijn grote verschillen in de mate waarin thuiswerken en andere vormen van tijd- en plaatsonafhankelijk werken worden toegestaan. Op het gebied van de ICT verschilt de hardware die wordt ingezet en verstrekt aan medewerkers en zijn er grote verschillen in gebruik van shareware-toepassingen. Op het vlak van mens en organisatie zijn de verschillen het grootst. Volgens goeroes zoals Eric Veldhoen en Bas van de Haterd beoogt HNW de rol van de medewerker belangrijker, leuker en uitdagender te maken. Dit moet leiden tot meer bevologenheid, energie, dynamiek, veerkracht en veranderzin. In de praktijk zie je hier nog betrekkelijk weinig van terug. Er zijn uitzonderingen, zoals financiële dienstverlener Finext in Voorburg, maar in de meeste HNW-organisaties zijn de arbeidsverhoudingen (nog) niet wezenlijk veranderd.

Aanleidingen en drijfveren

Aanleidingen voor nieuwe manieren van werken zijn de beschikbaarheid van moderne technologie, de behoefte van werknemers aan meer autonomie in tijd, plaats en manier van werken, en de vraag van het management naar efficiënter ruimtegebruik, kostenreductie, stimuleren van communicatie,

kennisuitwisseling en innovatiekracht, verhogen van de arbeidsproductiviteit en duurzaamheid door terugdringen van het ruimtegebruik (Ikiz-Koppejan e.a., 2009).

Dat HNW bij moderne organisaties aan populariteit wint is vooral te danken aan quick wins zoals een reductie van m² door flexibel gebruik van gedeelde werkplekken en reductie in reistijd en reiskosten door telewerken, thuis, bij de klant of op een derde werkplek in een horeca gelegenheid of bij organisaties zoals Seats2Meet. Managers zetten HNW ook in voor andere doelen, zoals een aantrekkelijker werkgever willen zijn voor de nieuwe generatie om zo jong talent aan te trekken en aan de organisatie te binden, een betere balans tussen werken en privé, minder ziekteverzuim, hogere arbeidsparticipatie, meer ondernemerschap en innovatiekracht, minder files, minder CO₂-uitstoot, kortom een win-win situatie voor werkgevers, werknemers en de samenleving als geheel. Wie wil dat nu niet?

“Voor HNW is zorgvuldige sturing nodig om verschillende dilemma’s op te lossen.”

Toch zijn er ook tegengeluiden te horen. Niet iedereen stapt moeiteloos over op flexibele werkplekken, zonder een eigen identiteit en vaak slechts voorzien van 1 meter persoonlijke archiefruimte. En niet iedereen kan goed omgaan met minder structuur en meer zelfsturing, of een thuissituatie die zich minder goed leent voor geconcentreerd thuis werken. Sommige organisaties doen dit af als koudwatervrees of een kwestie van wennen en pareren bezwaren met “gemakkelijke” oplossingen, zie tabel 1. ►

Mogelijk risico		Mogelijke oplossingen
Minder teamcohesie, meer solistisch optreden	-->	Elke maand een teamborrel
Niet geschikt voor iedereen	-->	Ieder kiest een werkstijl die hem/haar past
Sturen op output is lastig	-->	Een goede training doet wonderen
Bestuurbaarheid bedrijf wordt minder	-->	Kwestie van KPI's aanpassen
Mentoren jonge medewerkers wordt lastiger	-->	Een werkgroep komt met oplossingen
Afname concentratie en privacy	-->	Er zijn stilteplekken en je kunt thuiswerken
Extra competenties nodig van medewerkers	-->	Dat mag je verwachten van moderne werknemers
Arbo risico's rond de thuiswerkplek	-->	Arbo regels zijn versoepeld
Het werk stopt nooit. Risico van overbelasting	-->	Waarschuwen en monitoren
Cultuuromslag, ingrijpend verandertraject	-->	Goed om de zaak eens flink op te schudden

Tabel 1, mogelijke risico's van het nieuwe werken en mogelijke oplossingen



Afbeelding \ 2, Waterschap Rivierenland Tiel (Foto: Peter Bleeck fotografie Nijmegen)

Succesfactoren

HNW stelt specifieke eisen aan de huisvesting en de facilitaire voorzieningen. Op basis van evaluatie studies van het Center for People and Buildings in Delft zijn de volgende kritische succesfactoren te benoemen, deels productgericht, deels procesgericht (Van der Voordt en De Been, 2010):

- Een goede balans tussen open en gesloten (open: ruimtelijkheid, communicatie; gesloten: privacy, concentratie)
- Juist aantal werkplekken per type werkplek (te weinig: gevoel van drukte en tekort; teveel: inefficiënt en remt flexen af)
- Vlekkeloos functionerende technologie
- Aantrekkelijke architectuur van gebouw en inrichting
- Mooi en ergonomisch verantwoord meubilair
- Adequate archivering
- Aantrekkelijk binnenklimaat (temperatuur, ventilatie)
- Goede akoestiek, verlichting (daglicht, kunstlicht) en uitzicht
- Zorgvuldige voorbereiding en implementatie (creëren van draagvlak door communicatie, participatie, voorbeeldfunctie van het management)
- Zorgvuldige nazorg en beheer
- Heldere gedragsafspraken (over flexen, clean desk, archivering etc.)

Wanneer aan deze eisen wordt voldaan leidt dat tot een hoge medewerkerstevredenheid. Dat kantoorhuisvesting sterk verschilt op medewerkerstevredenheid blijkt onder meer uit de Tevredenheidsindex van het Center for People and Buildings (Brunia, 2013). Deze geeft de gemiddelde tevredenheidspercentages per aspect weer voor



Afbeelding \ 3, Belastingdienst Leiden

een groot aantal aspecten plus de bandbreedte, gemeten in ruim 70 projecten, zowel traditioneel als innovatief, zie Tabel 1. Over alle onderzochte kantoren gemeten scores bereikbaarheid van het gebouw en communicatiemogelijkheden opvallend goed en privacy, concentratiemogelijkheden, archief en binnenklimaat opvallend laag.

Gedifferentieerd naar type kantoor (Tabel 2) zien we in flexibele kantoren een bovengemiddeld hoog percentage tevreden medewerkers over de architectuur en uitstraling van het gebouw en het interieur en over de indeling van het gebouw, en een aanzienlijk lager percentage tevreden medewerkers op privacy, concentratie en – iets minder sterk – het archief. Soortgelijke cijfers over de ervaren ondersteuning van de arbeidsproductiviteit door de werkomgeving laten een lichte daling zien van traditioneel naar combi-vast en combi-flexibel.

“Voor HNW is zorgvuldige sturing nodig om verschillende dilemma’s op te lossen.”

Het Nieuwe Werken in bestaande gebouwen
Hoewel het nieuwe werken in principe in elk gebouw toepasbaar is, kunnen gebouwkenmerken dit functioneel en technisch gezien gemakkelijker of moeilijker maken en daarmee meer of minder kostbare ingrepen vereisen (De Groot, 2012). Naast een goede bereikbaarheid per auto en OV (een generieke eis, niet specifiek gekoppeld aan HNW) zijn een goede indelingsflexibiliteit, voldoende capaciteit van de installaties en voldoende vloergrootte (minimaal 800 m²) kritische succesfactoren. Vanwege de grotere variatie in verschillende typen ruimten is het wenselijk dat tussenwanden op bijna elke willekeurig plek ►

Werk(omgeving)aspecten	Indicator tevredenheid 2013	Minimaal % tevreden	Maximaal % tevreden	Spreiding
Organisatie	67	26	90	64
Inhoud en complexiteit van het werk	80	40	100	60
Inbreng ideeën over de werkomgeving	44	7	78	71
Bereikbaarheid van het gebouw	78	19	99	80
Architectuur en uitstraling van het gebouw	55	7	96	89
Indeling van het gehele gebouw	46	13	83	70
Hoeveelheid en diversiteit van plekken en ruimten	44	13	81	68
Positie van de ruimten t.o.v. elkaar	53	20	80	60
Openheid en transparantie van de werkomgeving	53	19	89	70
Comfort van de werkplek	56	17	82	65
Sfeer en uitstraling van het interieur	50	4	88	84
Privacy	37	8	89	81
Concentratiemogelijkheden	39	9	86	77
Communicatiemogelijkheden	71	44	92	48
Archief en de opslagmogelijkheden	36	2	71	69
ICT voorzieningen	53	17	95	78
Aangeboden faciliteiten in het gebouw	53	23	82	59
Binnenklimaat	33	0	78	78
Verlichting	58	23	85	62
Akoestiek	44	18	79	61
Mogelijkheden om buiten eigen kantoor te werken	48	5	90	85

Tabel \ 2, Gemiddelde tevredenheidspercentages en bandbreedte (Brunia, 2013)

Groen = opvallend hoog percentage tevreden medewerkers (> 70%)

Rood = opvallend laag percentage tevreden medewerkers (< 40%)

Werk(omgeving)aspecten	CfPB Indicator tevredenheid totaal 2013	Indicator tevredenheid traditionele kantoren	Indicator tevredenheid combikantoren vast gebruik	Indicator tevredenheid combikantoren flexibel gebruik
Organisatie	67	66	67	66
Inhoud en complexiteit van het werk	80	83	77	78
Inbreng ideeën over de werkomgeving	44	47	48	39
Bereikbaarheid van het gebouw	78	81	76	78
Architectuur en uitstraling van het gebouw	55	41	58	65
Indeling van het gehele gebouw	46	41	50	50
Hoeveelheid en diversiteit van plekken en ruimten	44	40	50	46
Positie van de ruimten t.o.v. elkaar	53	54	54	53
Openheid en transparantie van de werkomgeving	53	49	54	55
Comfort van de werkplek	56	57	62	55
Sfeer en uitstraling van het interieur	50	36	59	60
Privacy	37	50	31	30
Concentratiemogelijkheden	39	46	36	35
Communicatiemogelijkheden	71	71	75	70
Archief en de opslagmogelijkheden	36	41	41	32
ICT voorzieningen	53	55	58	51
Aangeboden faciliteiten in het gebouw	53	52	61	52
Binnenklimaat	33	35	33	33
Verlichting	58	54	65	60
Akoestiek	44	46	47	41
Mogelijkheden om buiten eigen kantoor te werken	48	46	48	51

Tabel \ 3, Gemiddelde tevredenheidspercentages per type kantoorconcept (Brunia, 2013)

Groen = opvallend méér tevreden medewerkers in een combikantoor

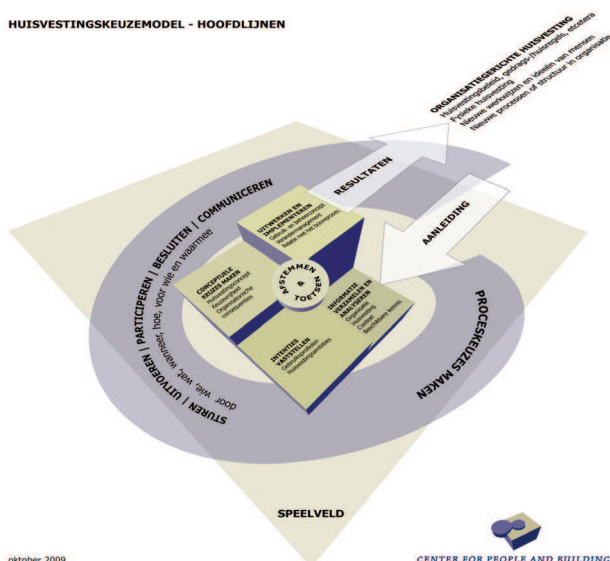
Rood = opvallend minder tevreden medewerkers in een combikantoor

geplaatst kunnen worden. Dit vraagt om grote vrije overspanningen met voldoende aansluitingspunten voor verlichting, elektra en installaties. De installaties moeten qua ventilatie en koeling berekend zijn op een hogere bezettingsgraad, die overigens per ruimte sterk kan wisselen. In een workshop met eindgebruikersnoemden de deelnemers de volgende factoren gunstig voor toepassing van HNW in een bestaand gebouw (Mezger e.a., 2013):

- Grote vrije vloervelden (tussen de 1500 en 2000 m²) vanwege de grotere indelingsvrijheid.
- Mogelijkheid tot het maken van verticale verbindingen (trappen, vides).
- Voldoende gebouwdiepte (12.80 m. kan wel maar is eigenlijk te smal)
- Technische installaties in goede staat, voldoende capaciteit, adaptief vermogen.
- Goede akoestiek.
- Multifunctioneel ruimtegebruik (b.v. het restaurant ook geschikt om te werken)
- Mogelijkheid om teams een eigen plek te geven.
- Voorzieningen om buiten kantooruren te kunnen werken.
- Mogelijkheid tot aantrekkelijke inrichting (belevingswaarde, thuisgevoel)
- Draagvlak onder management en medewerkers, zorgvuldig verandermanagement, inspiratie uit voorbeeldprojecten en pilots ('zachte' factoren)

Tools

HUISVESTINGSKEUZEMODEL - HOOFDLIJNEN



Afbeelding 4, Huisvestingskeuzemodel op hoofdlijnen (Bron: CfPB)

De laatste jaren zijn heel wat tools ontwikkeld om de voorbereiding, implementatie en nazorg van Het Nieuwe Werken in goede banen te leiden. Het Center for People and Buildings ontwikkelde het zogenaamde Huisvestingskeuzemodel, een procesmodel voor organisatiegericht werken dat de stappen en activiteiten beschrijft die nodig zijn van initiatief tot ingebruikname, zie figuur 1 (Ikiz-Koppejan e.a., 2009).

Andere instrumenten van het Center for People and Buildings zijn bijvoorbeeld:

- Keuzematrix: een hulpmiddel om abstracte huisvestingsdoelen te vertalen in concrete huisvestingskeuzes.
- Werkplekspel: een kaartspel om met gebruikers hun kennis van en houding tegenover HNW te bespreken, als input voor programma's van eisen en beheerafspraken
- WODI Toolkit: instrumenten voor het meten van medewerkerstevredenheid over een aantal huisvestingsaspecten, vergelijking van projectscores met de Tevredenheidsindicator, en prioritering qua belang voor prettig en productief kunnen werken.
- SUM (Space Utilization Monitor): een methode om de bezettingsgraad en de aard van het gebruik van werkplekken en faciliteiten in kaart te brengen.
- Werkplekwijzer: een catalogus van veel voorkomende kantoor- en werkplektypen en ervaringen hiermee in de praktijk.
- PACT, Plekken en ACTiviteiten: een computerprogramma om op basis van gegevens over aantallen medewerkers, f.t.e. en activiteiten-profielen een inschatting te kunnen maken van het benodigde aantal plekken per type werkplek.
- PARAP: een rekenmodel waarmee in de beginfase van het planvormingsproces op basis van een elementenbegroting schattingen kunnen worden gemaakt van de investerings- en exploitatiekosten van kantoorgebouwen in relatie tot gemaakte huisvestingskeuzen.

Voor een uitgebreidere beschrijving verwijzen we naar de website www.cfpb.nl.

Conclusie

Hoewel Het Nieuwe Werken onmiskenbaar veel voordelen kan hebben, voor organisaties als geheel en voor de individuele medewerkers, is zorgvuldige sturing nodig om verschillende



Afbeelding 5, Waterschap Rivierenland Tiel (Foto: Peter Bleeck fotografie Nijmegen)

dilemma's op te lossen. Hoewel de meeste kantoormedewerkers mobiel en thuis kunnen werken, geven veel medewerkers er de voorkeur aan om naar kantoor te komen om collega's te spreken, gebruik te maken van alle faciliteiten, en gezien te worden door hun manager en collega's om zo hun toegevoegde waarde te tonen (CoreNet, 2012). Dit vraagt om een goede balans tussen thuiswerken en op kantoor zijn. HNW vraagt ook om een goede balans tussen het faciliteren van communicatie en concentratie. De juiste balans verschilt per type organisatie en de werkprocessen. Facility sharing biedt mogelijkheden tot sociale interactie en kostenreductie. Het is verstandig om een m2-besparing door nieuwe manieren van werken gedeeltelijk in te zetten voor een hoogwaardige werkomgeving en een zorgvuldig implementatieproces (Becker et al, 1994). Naast aandacht voor functionaliteit, productiviteit en efficiency is evenzeer aandacht nodig voor meer "zachte" factoren zoals identiteit en sociale cohesie. Als een organisatie echt een sprong voorwaarts wil maken, moet fundamenteel nagedacht worden over de vraag wat er nog meer moet gebeuren om de medewerker daadwerkelijk centraal te stellen, bijvoorbeeld dienend leiderschap of andere beloningssystemen. ■

Bronnen

- Baarne, R., Houtkamp, P., Knotter, M. (2109), Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes & behavior. Assen: Van Gorcum.
- Becker, F.D., Quinn, K.L., Rappaport, A.J., Sims, W.R. (1994), Implementing Innovative Workplaces. Ithaca, NY: Cornell University International Workplace Studies Program
- Brunia, S. (2013), CfpB Indicator. Gebaseerd op zes jaar WODI-Light cases. Delft: Center for People and Buildings.

- CoreNet (2012), State of the Industry. Corporate Real Estate in a Redefined World. Atlanta, USA: CoreNet Global.
- De Groot, F. (2012), Gebouwen scan voor het nieuwe werken in bestaande kantoorgebouwen. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Ikiz-Koppejan, Y., Van der Voordt, Th., Hartjes-Gosselink, A. (2009), Huisvestingskeuzemodel: procesmodel voor mens- en organisatiegericht huisvesten. Delft: Center for People and Buildings. Tweede druk.
- Van der Voordt, Th., en De Been, I. (2010), Werkomgeving: breinbreker of tevredenheidsgenerator? In: I. Bakker (red), De Breinwerker. Naarden: Uitgeverij FMN.
- Mezger, A., Van Vlimmeren C., Van der Voordt, Th. (2013), Thema werkplekconcepten, flexibiliteit en voorzieningen. In: Van Dam, E. (red), Op naar een vraaggestuurde kantorenmarkt. Inzicht in gebruikerswensen kantoren. CoreNet Global Benelux& beroepsvereniging Facility Management Nederland (FMN).

Theo van der Voordt is Universitair Hoofddocent Corporate Real Estate Management bij de afdeling Real Estate & Housing, Faculteit Bouwkunde TU Delft, en senior onderzoeker bij het Center for People and Buildings (CfPB) in Delft. Hij publiceert regelmatig over nieuwe kantoorconcepten en andere CREM-gerelateerde onderwerpen (zie www.tudelft.nl/djmvandervoordt).



Marc d'Ancona studeerde bedrijfskunde (1984) en arbeids- en organisatiepsychologie (1988). Hij is thans medewerker PR en informatiebeheer bij het CfPB en ondersteunt een aantal activiteiten rond Het Nieuwe Werken.

