

## Hoe innovatief is kantoorinnovatie en wat zijn de effecten?

Theo van der Voordt

**Innoveren betekent vernieuwen. Maar is elke vernieuwing ook een innovatie? En, nog veel belangrijker: is elke vernieuwing een verbetering? Valt dat vooraf te voorspellen? Of kunnen we slechts proefondervindelijk ervaren wat de effecten zijn en wie de lasten en de lusten dragen? Met deze vragen als leidraad wordt in dit artikel ingegaan op het fenomeen kantoorinnovatie.**

### Kantoorinnovatie

Medio jaren negentig trok Interpolis veel publiciteit met haar nieuwe, flexibele kantoor. Weg met de vaste werkplek en de tussenwanden, wisselwerken in een transparante omgeving moest het worden. Het delen van werkplekken (desksharing) en het gebruik van verschillende werkplekken (deskrotating), afgestemd op de variatie in werkzaamheden, moest weer dynamiek in de organisatie brengen en stimuleren tot effectiever en efficiënter werken. Een andere drijfveer was de verwachte reductie in m<sup>2</sup>. Tegelijkertijd was er het besef dat flink geïnvesteerd moest worden, met name in ICT. Ook andere bedrijven begonnen na te denken over nieuwe manieren van werken. Lichtend voorbeeld was Amerika, waar onderzoekers aan de Cornell University al langer werkten aan nieuwe kantoorconcepten, afgestemd op de nieuwste technologie en organisatorische ontwikkelingen. Boeken als *Reinventing the workplace* van Frank Becker en Michael Joroff en *The new office* van Francis Duffy volgden elkaar snel op. In Zweden maakte het *coconkantoor* furore. Kenmerkend is de combinatie van open werkplekken voor communicatie en afgescheiden werkplekken voor concentratie. Daarmee hoopt men de voordelen van het cellenkantoor en de kantoortuin met elkaar te verenigen. Er zijn twee varianten. Het combikantoor, met cellen aan de gevel en een open middengebied voor formele en informele communicatie en faciliteiten zoals printers en kopieerapparaten. En het kloosterkantoor, met de werkplekken overwegend in een open opstelling en concentratiecellen of cockpits om zich terug te kunnen trekken voor geconcentreerd werken. Inmiddels kent Nederland vele van dit soort projecten, samengevat onder de noemer kantoorinnovatie. Kantoorinnovatie wordt gedefinieerd als het afstemmen van de huisvesting, ICT en andere faciliteiten op nieuwe wijzen van werken. In feite kan een cellenkantoor hier ook onder vallen, wanneer dit het beste past bij een bepaalde wijze van werken. Bovendien is nieuw na enige tijd niet echt nieuw meer. Vandaar dat tegenwoordig de voorkeur wordt gegeven aan termen als organisatiegericht of activiteitgericht huisvesten. Maar dit is de essentie van elke huisvestingsopgave! Het gaat altijd om de best passende match tussen organisatie en gebouw, binnen randvoorwaarden als tijd, geld en regelgeving. Het innovatieve zit dus niet in het streven naar een zo goed mogelijke afstemming, maar in de manier waarop. Veel ingrediënten kennen we al van de kantoortuinen. Ook de argumenten – betere communicatie door grotere openheid, grotere gebruiksflexibiliteit, efficiënter ruimtegebruik en optimaal gebruik van de techniek – zijn niet nieuw. Wel nieuw is het wisselwerken en het werken op afstand van het basiskantoor, thuis, bij de klant, in het vliegtuig of waar dan ook, mogelijk gemaakt door krachtige, mobiele en steeds vaker ook draadloze ICT.

### **Winst en risico's**

Het invoeren van wisselwerken is een ingrijpende interventie, die flinke investeringen vereist voor bouwkundige aanpassingen en nieuwe ICT. Er moet een voorbereidings- en implementatieproces op gang worden gebracht, dat veel aandacht vraagt vanwege de nieuwheid van wisselwerken en psychologische weerstand tegen het opgeven van de eigen werkplek, het verlies aan privacy en status, of de rompslomp van bouwkundige ingrepen. Een belangrijke vraag is, of dit alles opweegt tegen de verwachte voordelen van een betere performance, een positiever imago, grotere gebruiksflexibiliteit en lagere kosten. En wat als het niet bevalt? Toch maar doormodderen, of de situatie terugdraaien? Betekent dit dat we op voorhand rekening moeten houden met de mogelijkheid tot terugkeer naar een meer traditioneel concept? Wat zijn de risico's van het ten onrechte kiezen voor een flexconcept of, omgekeerd, het blijven vasthouden aan een traditioneel cellenkantoor? In de pioniersfase van het flexwerken zat er niet veel anders op dan proefondervindelijk ervaring op te doen in kleinschalige pilots of met veel lef en optimisme de zaak meteen groots aan te pakken. Men kon slechts leunen op ervaringen met kantoorruimten, die op zijn zachtst gezegd niet onverdeeld gunstig zijn, of speculeren over vermeende voordelen en potentiële risico's. Nu de nodige projecten zijn gerealiseerd kunnen we proberen hieruit lessen te trekken, om de kans op succes te vergroten en de risico's te reduceren. Dit vereist het expliciteren van doelstellingen en verwachtingen en een gedegen evaluatie achteraf.

### **Integraal kader ontbreekt**

Een uitvoerige literatuurverkenning laat zien dat de doelstellingen van kantoorinnovatie in vele bewoordingen worden geformuleerd, maar zelden worden geëxpliciteerd. Wat verstaan we nu precies onder een betere performance of een hogere gebruiksflexibiliteit? Is méér communicatie per definitie beter? Wanneer vinden organisaties dat hun doel is bereikt? Voorts valt op dat zelden een stakeholdersanalyse wordt uitgevoerd. Het kan heel goed zijn dat de voor- en nadelen voor de verschillende betrokkenen anders uitpakken. Werknemers vinden efficiënt werken inderdaad belangrijk, maar plezierig werken zonder al te veel stress telt bij hen minsten zo zwaar. Facility managers geven wellicht prioriteit aan de betekenis van huisvesting als fifth resource. Hoofddoelstelling is dan dat de nieuwe huisvesting het primaire proces optimaal faciliteert, tegen zo laag mogelijke kosten. Effectief en efficiënt werken telt ook zwaar voor afdelingsmanagers. Maar flexibel werken heeft ook zijn keerzijden. Het vergt een andere manier van aansturen, meer op output dan op aanwezigheid, waar met name het middelmanagement vaak moeite mee heeft. Iedereen dezelfde werkplek in plaats van differentiatie naar functie maakt het minder goed mogelijk om met de werkplek uitdrukking te geven aan verschillen in status. Een transparante omgeving creëert meer mogelijkheden tot sociale interactie, men ziet wat er speelt, maar een gevolg is wel dat men zelf ook voortdurend gezien wordt. Maatschappelijk gezien is een belangrijk thema in hoeverre flexibel werken bijdraagt aan duurzaamheid (denk aan minder gebouwwolume en lager energieverbruik), vermindering van de mobiliteit en reductie van het fileprobleem. We weten hier nog weinig van af. Het wordt hoog tijd dat een consistent raamwerk wordt ontwikkeld van alle potentiële effecten van nieuwe kantoorconcepten, gedifferentieerd naar de betrokken actoren. Kwaliteitsinstrumenten zoals de Balanced Score Card en het INK-model lijken

hier perspectief te bieden. Zij vormen een goede onderlegger om interventies op een evenwichtige manier vanuit verschillende invalshoeken en partijen in kaart te brengen.

## **M2 reductie**

Directe aanleiding om over een ander kantoorconcept na te gaan denken is vaak de situatie, dat een organisatie uit haar jas groeit en voor de keus staat om uit te breiden of op zoek te gaan naar andere huisvesting, óf door het delen van werkplekken de groei binnen dezelfde m<sup>2</sup> op te vangen. Een vergelijkbare aanleiding kan zijn dat men geen geschikt pand kan vinden, tenzij men gaat wisselwerken. Een recent voorbeeld is de verhuizing van de Kamer van Koophandel in Rotterdam naar een nieuw pand aan de Blaak. Dit was eigenlijk te klein, maar scoorde hoog op locatie en uitstraling. Vervolgens is de organisatie hierop aangepast en is men volledig draadloos gegaan. Dit lijkt het paard achter de wagen spannen. Organisatiegericht huisvesten betekent immers dat (veranderingen in) de organisatie en de werkprocessen leidend zijn voor interventies in de huisvesting, in plaats van andersom. Een huisvestingsaanleiding hoeft echter geen probleem te zijn, mits men de organisatiedoelen goed voor ogen houdt. In dit voorbeeld lijkt de nieuwe situatie goed uit te pakken. Het imago van de organisatie is verbeterd, de communicatie is meer open, en men kon inderdaad besparen op het aantal benodigde m<sup>2</sup>. Enige zorg is er over de overmaat aan prikkels. Bovendien blijken medewerkers zich in de praktijk toch vaak op dezelfde plek te nestelen. Echt anders wordt er niet gewerkt. In andere projecten is eveneens fors op ruimte bespaard. In DynamischKantoor Haarlem was de inzet 15% ruimtebesparing (veiligheidshalve 5% minder dan theoretisch mogelijk werd geacht), die ook daadwerkelijk is gerealiseerd. Achteraf bleek het telewerken achter te blijven bij de verwachtingen en is er ook enige groei geweest, waardoor het gebouw thans als te krap wordt ervaren. Als gevolg hiervan wordt nu op plekken gewerkt, die niet voor langdurig werk ontworpen zijn. In de kantoren van KPN op het Telecomplex in Den Haag is een flexfactor van 80% toegepast, met 3200 werkplekken voor 4000 medewerkers. Omdat bij de dimensionering was uitgegaan van een verwachte groei die niet is gerealiseerd, bleek wisselwerken eigenlijk niet echt nodig. Door de economische teruggang en de gevolgen van hevige concurrentie is het aantal arbeidsplaatsen zelfs dusdanig afgenomen, dat de kantoorruimte moet worden gereduceerd van 1,1 miljoen m<sup>2</sup> naar 600.000 m<sup>2</sup>. Een voorbeeld waar vraag en aanbod aan m<sup>2</sup> goed met elkaar in evenwicht zijn is het regiokantoor van ABN AMRO in Breda. Door invoering van het Flexido concept (flexibel en doelmatig) is het aantal benodigde m<sup>2</sup> per fulltime arbeidsequivalent gereduceerd van 28,6 m<sup>2</sup> BVO tot 20,2 m<sup>2</sup> BVO. Dit is een reductie van bijna 30%, zonder dat dit in de bedrijfsvoering problemen heeft gegeven! De bereikbare m<sup>2</sup>-reductie hangt sterk af van het soort bedrijf en de aard van de werkzaamheden. Waar veel buiten het kantoor wordt gewerkt, zijn grotere besparingen mogelijk dan in situaties waar mensen veel tijd achter hun bureau doorbrengen. Wanneer we de hiervoor genoemde cijfers afzetten tegen de cijfers uit het *Facilitaire Kengetallen Handboek* lijken echter nog heel wat besparingen mogelijk op het totaal aantal m<sup>2</sup> kantooroppervlak. Op dit moment ligt de gemiddelde verhouding tussen het aantal werkplekken en het aantal medewerkers nog steeds dicht bij 1.

### **Satisfactie en productiviteit**

Wie in een non-territoriaal kantoor werkt moet veel opgeven. Men heeft geen eigen plek en weinig privacy. Dit druist in tegen universeel menselijke behoeften aan privacy, territoriumdrift, identiteit, personalisatie en status. Geen wonder dat vooral in de initiatief- en implementatiefase vaak weerstand wordt geuit tegen deze nieuwe wijze van werken. Toch blijken de ervaringen in veel projecten uiteindelijk positief. Kennelijk weegt het gemis aan een eigen plek, het verlies aan privacy en teveel afleiding bij veel mensen minder zwaar dan de voordelen van meer keuzevrijheid, een grotere dynamiek, meer openheid en een gevarieerd aanbod aan werkplekken die passen bij de verschillende werkzaamheden. In diverse projecten is de meerderheid positief en zou men niet terug willen naar de oude situatie. Succesfactoren zijn de geavanceerde ICT, het moderne en sfeervolle interieur en fraai, instelbaar meubilair. Dit zijn tegelijkertijd ook risicofactoren. Haperende technologie, een trage helpdesk, tijdverlies door veel moeten inloggen en een onhandige verhouding tussen aantal werkplekken en aantal medewerkers blijken funest. Eveneens belangrijk is een zorgvuldig implementatieproces. Cruciaal hierin zijn:

- Een zorgvuldige analyse vooraf van de organisatie en de werkprocessen.
- Duidelijke, eerlijk en expliciet geformuleerde doelstellingen.
- Een adequate projectorganisatie (duidelijke taakafspraken en bevoegdheden).
- Commitment van het management en een enthousiaste trekker
- Een optimale balans tussen top down en bottom up
- Voldoende informatie en communicatie
- Voldoende tijd voor discussie en reflectie.
- Weerstanden serieus nemen.
- Voldoende nazorg (b.v. training in flexibel werken en digitaal archiveren).
- Zorgvuldig beheer.

Over het effect op de arbeidsproductiviteit is nog weinig bekend. Dit komt vooral omdat de productiviteit van kenniswerkers moeilijk te meten is. We moeten het doorgaans hebben van indirecte indicatoren zoals de gepercipieerde productiviteit (“vind u dat de omgeving uw productiviteit gunstig of ongunstig beïnvloed”), de tijd die men nodig heeft voor bepaalde werkzaamheden, het ziekteverzuim en de reacties van de medewerkers ten aanzien van b.v. geconcentreerd kunnen werken of de snelheid waarmee zij door interactie met collega's problemen kunnen oplossen. De resultaten op dit gebied zijn ambivalent. In een kantoor van de Rijksgebouwendienst daalde het rapportcijfer voor de gepercipieerde productiviteit met een vol punt, terwijl in een kantoor van ABN AMRO ruim de helft de nieuwe situatie positief noemde voor de eigen productiviteit. Uit vooral Amerikaans onderzoek komen verschillende slaagfactoren naar voren. Bovenaan in de top tien staan steevast: geavanceerde technologie, gunstige condities voor zowel spontane interactie als voor geconcentreerd kunnen werken, een comfortabele werkplek, een prettig binnenklimaat en de mogelijkheid tot persoonlijke controle van het binnenklimaat. De vraag naar het effect op de arbeidsproductiviteit is des te belangrijker, omdat de personeelskosten een groot aandeel hebben in de totale exploitatielasten. Gesignaleerde reducties op de facilitaire kosten die kunnen oplopen tot meer dan 15% kunnen gemakkelijk worden teniet gedaan als de interventies in de fysieke werkomgeving gepaard gaan met een daling in de productiviteit.

### **Tot besluit**

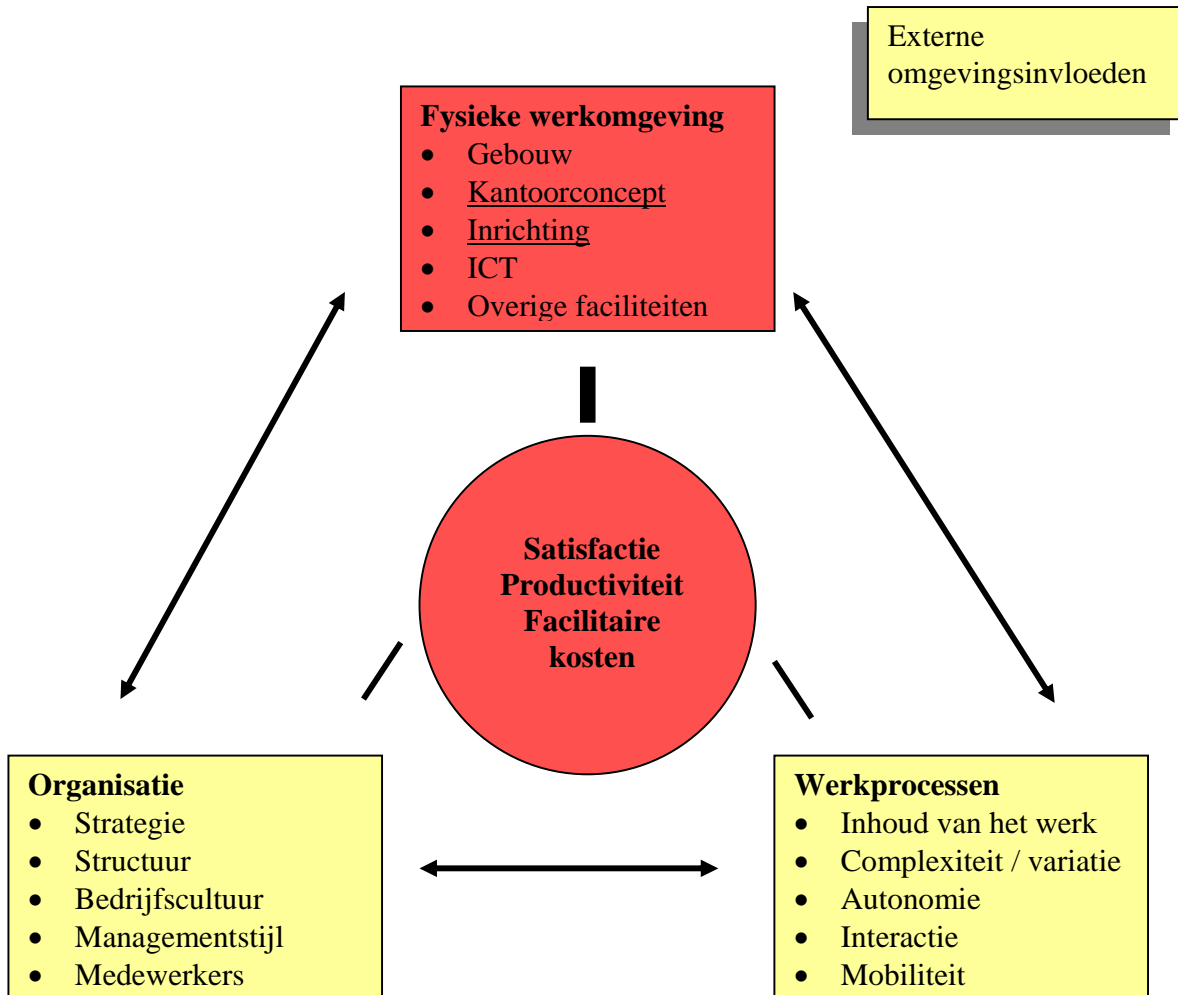
Langzaam maar zeker tekenen zich de contouren af waarbinnen de effecten van werkplekinnovatie zich afspelen. Toch zijn er nog veel onzekerheden. Over de lange termijneffecten op de performance van de organisatie en het welzijn van de medewerkers is weinig bekend. Empirisch onderzoek naar de interacties tussen de fysieke werkomgeving, satisfactie, motivatie en productiviteit is schaars. Ook het onderzoek naar de rol van meer technische aspecten zoals het maatstramien, de gebouwdiepte en de installaties is nog onvoldoende tot ontwikkeling gekomen. Tenslotte is er grote behoefte aan betrouwbare kengetallen voor het aantal m<sup>2</sup> per werknemer en de investerings- en exploitatiekosten per medewerker en per m<sup>2</sup> VVO, en aan rekenregels voor het vaststellen van de optimale verhouding tussen aantal medewerkers en aantal werkplekken, gedifferentieerd naar branche, functie en type werkplek. Binnen het eigen onderzoeksproject Corporate & Private Real Estate wordt hard gewerkt om in deze lacunes te voorzien. Het kenniscentrum Center for People and Buildings heeft grootse plannen met de ontwikkeling van een zogenaamde BIDS-tool. Dit staat voor Building Investment Decision Support. Recent is een initiatief genomen tot internationale samenwerking in EU-verband. Ook in de onderzoekswereld is dus sprake van een geweldige dynamiek. We houden u op de hoogte!

Dr. Ir. D.J.M. van der Voordt is docent en onderzoeker bij de afdeling Real Estate & Housing, Faculteit Bouwkunde TU Delft. Dit artikel is gebaseerd op evaluaties van innovatieve kantooromgevingen en een nog lopende definitiestudie naar de kosten en baten van werkplekinnovatie, uitgevoerd in opdracht van het kenniscentrum Center for People and Buildings, in samenwerking met Facility Management Nederland.

Invoegen: 2-3 illustraties

- a. Onderzoeksmodel definitiestudie kosten en baten
- b. Wisselwerkplekken: in open opstelling en in een concentratiecel (twee foto's naast elkaar)
- c. De flexkoffer: schrikbeeld van veel flexwerkers

Illustratie 1 is ingevoegd, illustratie 2-3 liggen bij mij klaar en kunnen beter door BOSS worden gescand.



**Onderzoeksmodel definitiestudie kosten en baten**