

Baten en kosten van een flexibel werkplekconcept – casus gemeente Delft

December 2008
Dr. Pieter C. le Roux
Ing. Karel Dekker
Ir. Martijn Vonk
Ir. Wim Pullen

Flexibele huisvestingsoplossingen

Veel organisaties kampen in hun bedrijfshuisvesting met het probleem van het hoge aantal verhuisbewegingen. Deze vloeien vaak voort uit de organisatorische dynamiek en kunnen niet voorkomen worden omdat de werkomgeving een beperkte flexibiliteit kent. Interne verhuizingen kosten tijd en geld en verstoren de continuïteit in bedrijfsprocessen of dienstverlening. Veel organisaties oriënteren zich op flexibel werken of slimmer werken om verliezen in arbeidsproductie of in arbeidsproductiviteit als gevolg van de beperkingen in de huisvesting te voorkomen. Bekend voorbeeld is het zogenaamde flexwerken. Onder flexibel werken verstaan wij: werken waarbij medewerkers geen vaste werkplek meer hebben in een activiteitgerichte werkomgeving. Een activiteitgerichte werkomgeving kenmerkt zich door diverse werk- en overlegplekken en faciliteiten met verschillende kwaliteiten die specifiek gericht zijn op de ondersteuning van activiteiten zoals informeel overleggen, lezen of schrijven, computerwerk en telefoneren.

Omdat een flexibele werkomgeving zoals hier gedefinieerd een huisvestingsmodaliteit is, en als zodanig de oplossing vormt voor een specifiek vraagstuk, met bepaalde voor- en nadelen, zoeken steeds meer organisaties naar een andere huisvestingsstrategie: organisatiegericht huisvesten.

Dat wordt als volgt gedefinieerd:

Organisatiegericht huisvesten is de continue afstemming van huisvesting, ICT en andere faciliteiten op veranderingen in strategie, structuur en bedrijfsprocessen van de organisatie en de daarmee samenhangende (nieuwe) werkwijzen.

Organisatiegerichte huisvesting is dan de beste passende oplossing vanuit cultuur, medewerkers- en managementbehoeften, gewenst imago en beschikbaar budget.

Gemeente Delft

De gemeente Delft heeft voor haar bestuurlijke en ambtelijke organisatie de beschikking over een aantal gebouwen. Er zijn plannen voor een nieuw stadskantoor in voorbereiding als onderdeel van de herstructurering van de zogenaamde Spoorzone¹. Centraal in deze Spoorzone komt een bijzonder gebouw dat de stationshal en het gemeentelijke stadskantoor herbergt. Eén gebouw met twee 'gezichten': een herkenbaar en functioneel station en een representatief en doelmatig onderkomen voor de gemeentelijke organisatie, met ruimte voor de publieksbalies en werkplekken voor ongeveer 1000 medewerkers.

Voor het nieuwe kantoor is een uitgangspunt gekozen dat gezien de uiteenlopende functies binnen de gemeentelijke organisatie geldt dat de werkplekomgeving zodanig vormgegeven dient te worden, dat verschillende kantoorconcepten te realiseren zijn. Het is de intentie om het nieuwe stadskantoor te betrekken in 2014. Tot die tijd is het van belang om groei en krimp in de Delftse ambtelijke organisatie op te vangen in de bestaande huisvestingen. Prominente opties voor de introductie van flexibel werken c.q. verschillende kantoorconcepten zijn de huisvestingen Torenhove en het Werkplein Delft. Buiten die twee gebruikt de gemeente nog andere gebouwen zoals Phoenixstraat, Staalweg en Barbarasteeg.

Alvorens een zorgvuldig en gedetailleerd onderzoeks- en ontwikkelingsproces over 'andere' kantoorconcepten op gang te brengen (per gebouw of een nader te kiezen selectie) is het van belang dat het Gemeenschappelijk Management Team (GMT) een goed geïnformeerde beslissing op basis van de best beschikbare kennis kan nemen over uitgangspunten en randvoorwaarden. Het GMT dient dus een presentatie te krijgen over potenties van de huidige huisvesting en over kosten en baten van 'andere' kantoorconcepten.

Onderzoeksvraag

Welke uitgangspunten wil de Gemeente Delft i.c. het GMT hanteren voor de definitie en ontwikkeling van een passend activiteitgericht ('ander') kantoorconcept?

De volgende algemene uitgangspunten zijn eerder al geformuleerd voor de inhuizing in Het Nieuwe Stadskantoor:

- Aantal verbouwingen en verhuizingen fors verminderen (kostenreductie);
- Herhuisvesting binnen bestaande locaties;
- Toegroeien naar een activiteitgerelateerd/flexibel werkplekconcept;
- Herhuisvesting moet passen binnen de visie Vastgoed;
- Streven om locaties af te stoten en het stimuleren van de één-gemeente-gedachte;
- Sober en doelmatige huisvesting;
- Planmatig en efficiënte aanpak bij noodzakelijke herhuisvesting.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag is het nodig te onderzoeken wat de invloed is van verschillende uitgangspunten op kosten en baten van een 'ander' kantoorconcept.

¹ Spoorzone Delft (<http://www.gemeentedelft.info/gvscriptvk/dspage.asp?objectid=9733>)

Belangrijke subvragen (niet uitputtend) zijn:

- Welke beschouwingsperiode neemt men in acht?
- Wat is de volumeontwikkeling van het gemeentelijke apparaat (aantal fte's, voltijd/deeltijd etc.)?
- Welke fysieke en organisatorische mogelijkheden zijn er voor flexibel werken?
- Hoe gaat de communicatie met OR en medewerkers verlopen?
- Onder welke condities zijn experimenten mogelijk?
- Spelen leerervaring van experimenten een rol bij de planontwikkeling voor het nieuwe stadskantoor?

Om deze vragen te beantwoorden is een aanpak in drie fasen geschetst. De fasen zijn gescheiden door een expliciete keuze van het GMT. Fase 1 betreft het gezamenlijk (Delft en CfPB) ontwikkelen van een business case. Fase 2 betreft onderzoek naar en ontwikkeling van een 'ander' kantoorconcept. Een eventuele fase 3, die geen onderdeel uitmaakt van de rapportage, kan gaan over implementatie en evaluatie, gericht op het leren van lessen voor de nieuwe huisvesting in 2014.

Onderzoeksmethoden

In onderstaande tabel staat weergegeven welke stappen doorlopen zijn, en welke instrumenten daarbij zijn ingezet.

	Omschrijving van onderzoeksactie	Instrument(en) voor onderzoek
Stap 1	Inventariseren van gebouw en organisatiegegevens.	WODI A3-Module
Stap 2:	Evaluatie per pand van mogelijkheden (het uitrekenen van de investerings- en exploitatiekosten van de scenario's) op basis van de genoemde scenario's, afgezet tegen een nieuwbouw referentie.	PARAP levensduurkostenmodel Workshops en brainstorm sessies met medewerkers van de afdeling Facilitaire Dienstverlening
Stap 3:	Onderzoek naar het gebruik van de werkomgeving.	Enquête aan medewerkers van Cluster Wijk en Stadszaken; Interviews met managers van Cluster Middelen en Wijk en Stadszaken.
Stap 4:	Ontwikkeling van een activiteitgerelateerd werkplekconcept.	PACT-model
Stap 5:	Het formuleren van aandachtspunten voor besluitvorming	Nvt

Resultaten

De centrale onderzoeksvraag in deze casestudie luidt:

Welke uitgangspunten wil het ambtelijk managementteam (GMT) van de Gemeente Delft hanteren voor de definitie en ontwikkeling van een passend activiteitgericht kantoorconcept?

Meer concreet is de vraag wat de concrete mogelijkheden voor een activiteitgerelateerd werkplekconcept per pand zijn en welke investeringen per pand nodig zijn voor het realiseren van een nieuw werkplekconcept?

In het onderzoek is gekozen voor een business case benadering door toepassing van modelstudies.

De input is voortgekomen uit een enquête en interviews. Informatie is bewerkt tijdens workshops. Onderzoeksinstrumenten zijn PARAP, model voor levenduurkostenbenadering en PACT, instrument voor optimalisatie van werkplekgebruik.

Uit de PARAP en PACT berekeningen blijkt het volgende:

- Voor alle panden is het mogelijk een aantal werkplekken en vierkante meters FNO te besparen door toepassen van het uitgangspunt van de werkplekratio van 80%;
- Bij het toepassen van de 80% werkplekratio is er van uitgegaan dat er in de nieuwe situatie werkplekdeling plaats zal vinden;
- Bij het optimaliseren van de panden op basis van de nieuw berekende factor werkplekken / fte, is het bij behoud van de huidige beschikbare vierkante meters FNO en aantal werkplekken, mogelijk meer fte's te huisvesten. Dat betekent een verhoogd aantal flexplekken per pand.

De medewerkers van de gemeente Delft lijken – voor zover ze de kans hebben gekregen in dit onderzoek hun mening te geven – open te staan voor de vernieuwing van het kantoorconcept.

Wetenschappelijke relevantie

Het CfPB gebruikt de uitkomsten van het onderzoek en de informatie uit onderzoeksstappen in een aantal die op de CfPB agenda staan:

- De ontwikkeling van kennis voor levensduurkosten m.b.v. het PARAP instrument;
- Het ontwikkelen van inzichten in ruimtelijk organisatorische besluitvormingsprocessen (PACT, IWR en Keuzemodel Huisvesting).

De wisselwerking tussen huisvestingsontwikkeling en organisatieontwikkeling is een iteratief proces waarin organisatievisie opeenvolgend helder en operationeel wordt. Kennisdeling verloopt in een socio-cognitief proces en onze interesse gaat uit naar:

- Mentale modellen van individuele mensen en culturele modellen van organisaties;
- Gehanteerde denkwijzen (categorisch of reflexief);
- Effecten van feedback in sociale interactie;
- Typering van kennisuitkomsten.

Voor literatuur: zie Ringberg, T. en M. Reihlen (2008) *Towards a socio-cognitive approach to knowledge transfer*, In: Journal of Management studies, 45:5, July 2008. In het onderhavige project komen deze aspecten sterk tot uiting in de formulering van scenario's en varianten.