



Delft University of Technology

Kantoorinnovatie als instrument voor kostenbeheersing

van der Voordt, DJM

Publication date

2004

Document Version

Accepted author manuscript

Published in

Real Estate Magazine

Citation (APA)

van der Voordt, DJM. (2004). Kantoorinnovatie als instrument voor kostenbeheersing. *Real Estate Magazine*, 7(35), 13-17.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Kantoorinnovatie als instrument voor kostenbeheersing

Theo van der Voordt

Tijden van economische recessie noodzaken tot kostenreductie. Het delen van werkplekken is dan een aantrekkelijke optie. Dat bespaart m² en dus ook bouw- en exploitatiekosten. Maar een eenzijdige focus op efficiency zou wel eens 'penny wise, pound foolish' kunnen zijn. Een pleidooi voor een evenwichtige afweging tussen kosten en baten.

Beoogde effecten van flexibel werken

De verwachtingen rond werkplekinnovatie zijn hoog gespannen. Het delen van verschillende typen werkplekken, afgestemd op verschillende typen kantoorwerkzaamheden, en geavanceerde faciliteiten zoals krachtige en mobiele ICT, ergonomisch meubilair en digitale teamarchieven, moeten leiden tot efficiënter gebruik van ruimte en andere faciliteiten (input) en betere prestaties van de organisatie en haar medewerkers (output). Veel voorkomende doelstellingen zijn: een betere communicatie en samenwerking, hogere arbeidsproductiviteit, gemakkelijker aantrekken en vasthouden van schaars personeel, een positieve uitstraling naar klanten, grotere flexibiliteit en lagere kosten bij een gelijkblijvende of liefst toenemende arbeidssatisfactie. In tijden van een dalende economie dreigt de focus eenzijdig op kostenreductie te worden gelegd. Zorgvuldige besluitvorming vereist echter een gedegen analyse van alle kosten en baten, zowel facilitair als vanuit het perspectief van een goed functionerende organisatie en het welzijn van de medewerkers. Sommige projecten blijken succesvol, andere veel minder. Naast tevredenheid over de aantrekkelijke vormgeving en inrichting van innovatieve kantoren en de verbeterde communicatie zijn er veel klachten over problemen met geconcentreerd werken, geluidsoverlast en gebrek aan privacy. Tegenover kostenbesparingen door delen van werkplekken staan kostenverhogingen door dure ICT en extra aandacht voor implementatie en beheer. Het staat niet op voorhand vast of de balans tussen baten en kosten per saldo positief uitvalt. Dit maakt het voor vastgoedmanagers en facility managers lastig om de juiste beslissingen te nemen wanneer men overweegt om over te stappen op nieuwe manieren van werken in een meer open en flexibele kantooromgeving. Een totaaloverzicht van potentiële kosten en baten, vergezeld van data uit onderzoek, kan het management een flinke stap verder helpen. Deze bijdrage levert hiervoor een aanzet.

Meer- en minderkosten

Tabel 1 geeft een overzicht van potentiële meer- en minderkosten, monetair en niet-monetair. Eventuele effecten van het invoeren van flexibele werkplekken en andere vormen van kantoorinnovatie op het financieel resultaat van de onderneming zijn vooralsnog buiten beschouwing gelaten. Denk bijvoorbeeld aan de Shareholder Value, Economic Value Added, Market Value, return on investments en return on net assets. Onderzoek hiernaar staat nog in de kinderschoenen. Over de andere kostenposten zijn al wel data beschikbaar, zij het spaarzaam. Croon (1998) concludeerde op basis van casestudies bij Interpolis en Arthur Andersen Consulting, dat de kostenreductie door toepassing van wisselwerkplekken per werknemer kan oplopen tot meer dan 60%, afhankelijk van de huurlasten van het kantoorgebouw. Volgens Troost (2000) wordt de winst door ruimtereductie vaak teniet wordt gedaan door hogere investeringen voor informatie- en communicatietechnologie, duurder meubilair, verbouwkosten en honoraria voor adviseurs en procesbegeleiding. Het omslagpunt waarbij de baten opwegen tegen de kosten hangt af van de afschrijvingstermijnen en het huurniveau. Bij hogere huren wordt het omslagpunt eerder bereikt. In het door Troost onderzochte project bleek bij een huurniveau van 110 € per m² VVO excl. BTW en een afschrijvingstermijn van 10 jaar voor nagelvast meubilair en 5 jaar voor los meubilair 24% ruimtereductie nodig voor een positief saldo. Bij een huur van 330 € / m² VVO was een ruimtereductie van 9% nodig om de meerkosten te compenseren.

Tabel 1: Potentiële meer- en minderkosten

Potentiële kosten en baten voor het primaire proces	
<ul style="list-style-type: none"> • Productiviteitsverlies door afleiding en problemen met geconcentreerd werken. • Idem door teveel communicatie. • Idem door tijdverlies (regelmatig opnieuw inloggen, een plek zoeken, langer lopen naar het archief, problemen met ICT). • Idem door weerstand tegen het concept • idem door afnemende motivatie vanwege ergernis over inleveren op status, privacy, territorium, personalisatie. ▪ Vertrek van gewild personeel door inleveren op status, privacy, territorium, ruimte voor persoonlijke attributen e.d. 	<ul style="list-style-type: none"> • Katalysator voor vernieuwing (flexibeler, creatiever, dynamischer). • Hogere arbeidssatisfactie door keuzevrijheid, autonomie, hoogwaardige inrichting en fraaie architectuur. • Hogere arbeidsproductiviteit door betere communicatie en informatie overdracht, betere telefonische en elektronische bereikbaarheid, groter probleemoplossend vermogen van de organisatie en flexibeler inzet van personeel. • Gemakkelijker aantrekken en vasthouden van schaars hooggekwalificeerd personeel. • Gemakkelijker aantrekken en vasthouden van klanten (positief imago, meer bij de klant werken, betere bereikbaarheid, betere dienstverlening, sneller verloop tussen bedenken van producten of diensten en het op de markt brengen).
Facilitaire meer- en minderkosten	
<ul style="list-style-type: none"> • Verbouwkosten. • Dure afwerking en inrichting (fraai en ergonomisch verantwoord meubilair; facelift wanden, vloeren, plafonds; koffiecorners, clubs, zitjes). • Geavanceerde ICT (telefoons, laptops, internet, intranet, digitaal archief). • Aanpassing installaties. • Huur en inrichtingskosten externe werkplekken (telewerkplek, thuiswerkplek, flexplek in hotelkantoor of satellietkantoor). • Implementatiekosten (adviseurs; vergaderingen en workshops; pilot met proefopstelling; productontwikkeling; training in nieuwe wijzen van werken). • Extra bureaumanagement (reserveren werkplekken; beheer centraal archief). • Extra schoonmaakonderhoud (veel glas, intensief gebruik van flexplekken). 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder basiswerkplekken. • Minder m2. • Minder bouw materiaal. • Lagere energielasten en onderhoudskosten. • Lagere huur of afschrijving. • Lagere interne verhuiskosten door flexibeler inrichting. • Minder reiskosten door telewerken.

Vaak wordt flexibel werken ingevoerd om de groei van een organisatie te kunnen opvangen binnen de bestaande huisvesting. Een voorbeeld is regiokantoor Breda van ABN AMRO. Hier bleken de investeringskosten per medewerker voor de innovatieve variant 9% hoger uit te vallen dan bij een (niet uitgevoerde) traditionele variant. De extra kosten zijn vooral terug te voeren op hoge implementatie- en inrichtingskosten. Er is fors geïnvesteerd in ICT. Een deel van het meubilair is speciaal voor het project ontworpen. Flexibele binnenwanden en dure plafonds (vanwege hoge akoestische eisen en integratie met koeling) zijn hier eveneens belangrijke kostenposten. De meerkosten overstijgen de minderkosten voor casco en installaties. Doordat in de innovatieve variant geen extra m2 hoeven te worden gehuurd, komen de exploitatielasten per medewerker per saldo 17% lager uit.

Grote bandbreedtes

Andere projecten laten soms heel andere cijfers zien. Er blijken grote bandbreedtes te bestaan binnen dezelfde kostenposten en in de totale kostenverschillen tussen flexibel herinrichten versus het huren van extra m² of verhuizen naar een groter pand. Dit zou kunnen duiden op onvoldoende betrouwbaarheid van kostendata. Zitten alle kosten er wel in? Zijn alle kostenposten op dezelfde manier gedefinieerd, bijvoorbeeld volgens NEN 2748? Een andere verklaring is het effect van verschillende randvoorwaarden en keuzes:

- *Ruimtereductie*. De mogelijkheid tot het delen van werkplekken hangt sterk af van de omvang van de organisatie, het percentage parttimers en de interne en externe mobiliteit van het personeel.
- *Huurniveau*. Bij hogere huurprijzen telt het voordeel van ruimtereductie zwaarder en valt flexibel werken eerder goedkoper uit
- *Kwaliteitsniveau*. Vaak wordt het verlies aan een eigen werkplek gecompenseerd door fraai en ergonomisch meubilair, mooie vloerbedekking etc. Andere bedrijven kiezen hier niet voor, waardoor de kosten/baten verhouding innovatief/traditioneel gunstiger uitpakt.
- *Afschrijvingstermijnen*. Bij snel afschrijven leiden de meerkosten van b.v. duurder meubilair tot extra hoge exploitatiekosten.
- *Ontwikkel- en implementatiekosten*. Vanwege de onbekendheid met flexibele werkplekken en de weerstand tegen het opgeven van de eigen plek vereist het invoeren extra tijd en aandacht. Bij toenemende ervaring met innovatieve projecten zullen de ontwikkelkosten flink dalen.
- *Servicekosten*. Afhankelijk van de hoeveelheid glas, de vloerafwerking en de gebruiksintensiteit valt het kostenplaatje voor schoonmaakonderhoud anders uit.
- *Mutatiekosten*. Een flexibel concept is gemakkelijker in staat om organisatieveranderingen op te vangen zonder verbouwingen. De hoogte van de besparing op interne verhuiskosten hangt af van het aantal mutaties.
- *Bedrijfscultuur*. Sommige organisaties hechten dermate veel waarde aan het welzijn van hun medewerkers dat zij met hun huisvesting ruim boven de normen gaan zitten. Andere organisaties gaan uit van minimum normen.

Arbeidsproductiviteit

Zoals gezegd heeft een ander kantoorconcept niet alleen invloed op de facilitaire kosten, maar ook op allerlei andere kosten en baten. Een belangrijke factor is de arbeidsproductiviteit. Omdat de kosten van personeel zo'n 60 tot 70% van de totale lasten uitmaken, heeft een verandering in productiviteit een groot effect op de performance van de organisatie. Een eventuele besparing op de huisvestingslasten van bijvoorbeeld 5% kan al te niet worden gedaan als de productiviteit met nog geen half procent afneemt. Het is dus zaak om er voor te zorgen dat een ander kantoorconcept geen negatieve impact heeft op de arbeidsproductiviteit. In kennisproducerende organisaties is het meten van de productiviteit erg lastig. Daarom wordt in onderzoek naar kantoorinnovatie meestal de gepercipieerde productiviteit gemeten. Bijvoorbeeld door aan medewerkers te vragen met een rapportcijfer aan te geven hoe goed de werkomgeving hun productiviteit ondersteunt en dit te vergelijken met de oude situatie. Meer harde indicatoren voor de arbeidsproductiviteit zijn de *tijdsbesteding* (b.v. tijdwinst door efficiënter archiveren versus tijdverlies door vaker inloggen en opruimen van het bureau), *ziekteverzuim* (non-productiviteit) en *indirecte indicatoren* (bijvoorbeeld de mate waarin mensen zich goed kunnen concentreren, of de snelheid waarmee medewerkers in interactie met collega's een probleem kunnen oplossen).

Er zijn nog weinig onderzoeksresultaten beschikbaar over de effecten van werkplekinnovatie op productiviteit. Het schaarse onderzoek naar de relatie tussen fysieke omgevingskenmerken en productiviteit heeft vooral betrekking op het belang van bepaalde omgevingskenmerken, de effecten van een 'open plan office en het effect van het binnenklimaat op satisfactie en productiviteit. Uit het beschikbare onderzoek valt de volgende top tien te destilleren:

1. Een rustige werkruimte, waar je individueel kunt werken zonder afgeleid te worden
2. Gunstige ruimtelijke condities voor spontane interactie
3. Idem voor bijeenkomsten en ongestoord groepswerk
4. Werkplekcomfort, ergonomisch meubilair en mogelijkheid tot personalisatie
5. Geavanceerde technologie
6. Voldoende archiefruimte
7. Dicht bij collega's of collega's makkelijk te vinden
8. Goede pauzeruimten
9. Een visueel aantrekkelijke werkomgeving met goede verlichting en daglicht
10. Persoonlijke controle over temperatuur en luchtkwaliteit

Duidelijk blijkt het grote belang van sociale interactie. Er is grote behoefte aan goede ruimtelijke condities voor communicatie en geconcentreerd te kunnen werken. Dit zijn ook sleutelwoorden bij kantoorinnovatie. Het combikantoor is mede een reactie op de nadelen van cellenkantoren (te gesloten, minder goede condities voor sociale interactie) en van kantoorruimten (te open, te veel afleiding). De bevindingen ten aanzien van productiviteit zijn echter ambivalent. In DynamischKantoor Haarlem daalde de door de medewerkers gepercipieerde productiviteit na overgang van een cellenkantoor naar een combi-kantoor van gemiddeld 7,5 naar 6,5. Bij een tweede meting is een licht herstel geconstateerd (6,8). Ouderen reageren iets negatiever dan jongeren (6,3 versus 6,9). Het percentage mensen dat de werkomgeving een positieve invloed toekent op de productiviteit is gedaald van 60% naar 25%. Ook dit percentage ligt in de tweede meting iets hoger: 28%. Wellicht duidt dit op gewenning. Nieuwkomers zijn iets positiever dan oudgedienden. Kennelijk beschouwen mensen de omgeving bij indiensttreding als een gegeven. Bij de oudgedienden was sprake van hoge verwachtingen, die niet helemaal zijn waargemaakt. Als verklaring voor de teruggang in productiviteit noemen de gebruikers: meer afleiding, visuele drukte, geluidsoverlast, en meer tijd kwijt aan inloggen, bureau opruimen, plannen van de werkzaamheden en instellen van meubilair. Een pluspunt is de stimulans tot interactie. Door de grote openheid zoekt men elkaar gemakkelijker op.

In tegenstelling tot Dynamischkantoor Haarlem is in regiokantoor Breda van ABN AMRO een stijging in gepercipieerde productiviteit gemeten. In de nulmeting (tijdelijke huisvesting in een kantoorruimte) kende slechts 14% van de medewerkers de werkomgeving een positieve invloed toe op de productiviteit. Na invoering van flexibel werken steeg dit percentage tot 51%. Het percentage met een negatief oordeel zakte van 21% naar 8%. Positieve punten zijn de mogelijkheid tot uitwijken naar een concentratieplek, waardoor men minder dan voorheen wordt afgeleid door langslappende collega's of telefoongesprekken. Een ander positief punt is het efficiënter archiveren. Het verschil in effect van een vrijwel gelijk concept valt deels te verklaren door de verschillende uitgangssituatie, b.v. een kantoorruimte versus een cellenkantoor en wel of niet voorheen op dezelfde locatie werkzaam. Andere mogelijke verklaringen zijn verschillen in uitvoering van het concept, waaronder de flexfactor (aantal werkplekken per medewerker), het aantal m² per werkplek en de geluidsisolatie van de concentratiecellen.

Gebalanceerde besluitvorming

Het is duidelijk dat louter sturen op kosten grote risico's met zich mee brengt. Goede besluitvorming vereist een zorgvuldige afweging van alle kosten en baten, voor de organisatie als geheel en voor de medewerkers en de klanten. Het gepresenteerde overzicht kan hier mogelijk bij helpen. Een ander hulpmiddel is toepassing van de Balanced Score Card, door de voor- en nadelen van kantoorinnovatie door te lichten vanuit het perspectief van de organisatie, de klanten, een financieel perspectief en een innovatieperspectief. Betrouwbare data zien hierin onmisbaar. Het Center for People and Buildings in Delft heeft recent een werkomgevingsdiagnose-instrument ontwikkeld, waarmee de prestaties van organisaties in beeld gebracht kunnen worden in relatie tot kantoorhuisvesting. Het is nu aan de praktijk, om hiermee aan de slag te gaan en data te verzamelen ter verdere ontwikkeling van betrouwbare en inzichtelijke facilitaire kengetallen.

Van der Voordt, Theo (2004), Kantoorinnovatie als instrument voor kostenbeheersing. *Real Estate Magazine* (7) 35, 13-17.

Literatuur

Croon, Th. (1998), *Huisvestingslasten*. Afstudeerrapport Economische Faculteit Universiteit van Amsterdam.

Negen, M. en D.J.M. van der Voordt (2001), *Meer- en minderkosten van werkplekinnovatie*. *Facility Management Magazine* (14) no. 90, 20-26.

Troost, K. (2000), *Onder welke voorwaarden is kantoorinnovatie kostenbesparend?* *Real Estate Magazine* 12, 23-26.

Voordt, D.J.M. van der, en L. Diemel (2001), *Flexibel en doelmatig*. *Facility Management Magazine* 96, december 2001, 34-42.

Voordt, D.J.M. van der (2003), *Kosten en baten van werkplekinnovatie*. Center for people and Buildings, delft, i.s.m. Centrum Facility management, Naarden.

Vos, P.G.J.C., en D.J.M. van der Voordt (2000), *Flexibel werken in Dynamischkantoor Haarlem*, *Real Estate Magazine* (3) no.12, 10-20.



Theo van der Voordt is docent en onderzoeker aan de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde TU Delft en tevens werkzaam bij het Center for People and Buildings in Delft.