

Kosten en baten flexibele werkplekken

van der Voordt, DJM

Publication date

2003

Document Version

Final published version

Published in

Overheid Facilitair

Citation (APA)

van der Voordt, DJM. (2003). Kosten en baten flexibele werkplekken. *Overheid Facilitair*, 5(6), 23-24.

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.

Kosten en baten flexibele werkplekken

Het kamerkantoor met ieder zijn eigen werkplek is niet langer vanzelfsprekend. Moderne informatie en –communicatietechnologie maakt het mogelijk om te werken waar en wanneer men wil. Veel gebruikers van flexibele kantoren met gedeelde werkplekken zijn tevreden over de betere communicatie, de geavanceerde ICT en de aantrekkelijke vormgeving en inrichting van het kantoor. Minder te spreken is men over het gebrek aan privacy. Het effect op de arbeidsproductiviteit is ambivalent. Hoewel de huisvestingslasten per m² en per werkplek meestal fors hoger uitvallen, gaan de kosten per medewerker vaak vele procenten omlaag in vergelijking met kantoren met vaste werkplekken.

Dit zijn slechts enkele conclusies uit een studie naar de kosten en baten van werkplekinnovatie. Kosten en baten zijn hier breed opgevat. Het gaat niet alleen om monetaire kosten en baten (uitgedrukt in geld), zoals huisvestingskosten, maar vooral ook om niet-monetaire kosten en baten, bijvoorbeeld weerstand tegen het concept, een grotere dynamiek binnen de organisatie, of een positief imago voor personeel en klanten. Op basis van literatuurstudie, projectevaluaties en deelname aan conferenties is een antwoord gezocht op de vraag, of innovatief ook daadwerkelijk beter is. Hoe beleven en gebruiken de medewerkers een innovatief kantoor? Wat vinden de managers? Wordt er effectiever gewerkt, met minder kosten? Wat zijn de risico's? Centraal in de studie staan de effecten op arbeidssatisfactie, arbeidsproductiviteit en facilitaire kosten. Voor elk van deze thema's is onderzocht welke onderzoeksresultaten beschikbaar zijn en waar de lacunes in de kennis zitten. Ook is gezocht naar verklaringen voor tegenstrijdige uitkomsten. Meetmethoden en resultaten uit empirisch onderzoek zijn kritisch tegen het licht gehouden. In dit artikel belichten we kort de belangrijkste bevindingen.

Arbeidssatisfactie

De effecten van werkplekinnovatie op de arbeidssatisfactie blijken enigszins ambivalent. Veel gebruikers zijn positief over de geavanceerde ICT, de mooie inrichting met ergonomisch meubilair, de grotere vrijheid in het kiezen van de werkplek, en de verbeterde communicatie. Tegelijkertijd zijn er veel klachten over het gebrek aan privacy en de vele prikkels die op mensen afkomen, waardoor men vaak wordt afgeleid en minder goed geconcentreerd kan werken. Sommige medewerkers beklagen zich over het doorbreken van vertrouwde sociale patronen en tijdverlies door onwennigheid met centraal archiveren. De beperktere mogelijkheden om uiting te geven aan status, identiteit en personalisatie van de werkplek zijn eveneens minder gewaardeerde kenmerken van flexibel werken. Laten zien wie je bent en wat je bereikt hebt en het hebben van een eigen plek zijn universele menselijke behoeften, die niet zomaar genegeerd kunnen worden. Per saldo valt het oordeel in sommige projecten positief

uit, maar er zijn ook projecten waar de meerderheid liever zou terugkeren naar de oude situatie (tabel 1). Goed werkende technologie, gunstige condities voor

Positief	Negatief
Organisatie + Passend bij de bedrijfscultuur + Passend bij de managementstijl	Organisatie - Mismatch met organisatiecultuur - Mismatch met managementstijl
Werkprocessen + Goede fit tussen concept en soort werk	Werkprocessen - Standaard concept ongeacht type werk
Communicatie + Wisselende collega's + Leukere sociale contacten + Beter mogelijkheden tot ontmoeten + Sneller, gemakkelijker kennis uitwisselen	Communicatie - Geen vaste burens meer - Collega's minder makkelijk te vinden
Concentratie + Concentreren in concentratiecellen	Concentratie - Te veel afleiding
Beleving + Dynamischer, leuker + Meer sfeer + Meer vrijheid	Beleving - Gebrek aan privacy - Geen personalisatie mogelijk - Statusverlies - Te veel vrijheid
Faciliteiten + Geavanceerde ICT + Moderne, professionele uitstraling + Mooie architectuur + Aantrekkelijk, ergonomisch meubilair	Faciliteiten - Haperende ICT - Slecht georganiseerd archief - Kosten te klein
Proces + Enthousiaste trekker + Draagvlak bij het management + Voldoende informatie en communicatie + Balans top down - bottom up + Voldoende tijd	Proces - Onduidelijk besluitvormingsproces - Onvoldoende inbreng van de gebruikers - Eenzijdig gericht op kostenreductie - Onvoldoende nazorg - Gebrekkig beheer

Tabel 1: Positieve en negatieve aspecten van flexwerken

zowel sociale interactie als voor geconcentreerd kunnen werken en een juiste verhouding tussen aantal werknemers en aantal werkplekken zijn cruciaal. Een zorgvuldig implementatieproces met voldoende commitment van het management, een enthousiaste trekker, heldere communicatielijnen en besluitvormingsprocessen en een goede balans tussen top-down en bottom-up blijken minstens zo belangrijk. Los van het kantoorconcept zijn een aangenaam binnenklimaat, het zelf controle kunnen uitoefenen op de omgeving en goede ondersteunende faciliteiten eveneens bepalend voor de arbeidssatisfactie.

Arbeidsproductiviteit

Over de effecten van werkplekinnovatie op de arbeidsproductiviteit is nog niet veel bekend. Dit is vooral te wijten aan de lastige meetbaarheid van arbeidsproductiviteit, vooral bij kenniswerkers. Bij gebrek aan harde indicatoren wordt meestal de gepercipieerde productiviteit gemeten, b.v. door te vragen naar een rapportcijfer over de mate waarin de fysieke werkomgeving de arbeidsproductiviteit ondersteunt, of door te vragen of het nieuwe concept een beter, slechter of hetzelfde effect heeft en waarom. Veel genoemde pluspunten zijn het planmatiger werken, de verbeterde communicatie tussen collega's (waardoor men onderling sneller en gemakkelijker kennis uitwisselt), de mogelijkheid om uit te wijken naar een concentratiecel of thuis te werken, en de professionele technologische infrastructuur met snelle computers, internet en intranet en geavanceerde telefoons. Minpunten zijn tijdverlies door het vaker moeten inloggen en zoeken naar informatie (veel mensen moeten erg wennen aan nieuwe wijzen van archiveren), concentratieverlies door afleiding, steeds opnieuw moeten acclimatiseren en problemen met ICT, zoals haperende technologie, aansluitproblemen of het niet kunnen omgaan met een digitaal archief. Probleemloos functionerende techniek blijkt cruciaal. Ook hier is de balans in sommige projecten per saldo positief en in andere projecten negatief. Het percentage medewerkers dat aan de werkomgeving een positieve invloed toekent op de eigen productiviteit is in veel projecten toegenomen, maar het komt ook voor dat het rapportcijfer voor de gepercipieerde arbeidsproductiviteit na invoering van flexibele werkplekken met een vol punt is gedaald.

Facilitaire kosten

Voor de facilitaire kosten lijkt flexibel werken gunstig uit te pakken. Er zijn weliswaar tal van kostenverhogende factoren, zoals een duurder implementatieproces vanwege de relatieve onbekendheid met werkplekinnovatie, hoge investeringen voor verbouwingen, dure ICT, huren van externe werkplekken (thuis, in een hotelkantoor of satellietkantoor) en intensiever beheer van gemeenschappelijk gebruikte werkplekken. Maar daar staan forse kostenbesparingen tegenover: minder werkplekken, een kleinere ruimtebehoefte, een lager energieverbruik, lagere onderhoudskosten en lagere interne verhuiskosten door het gemakkelijker kunnen opvangen van personeelsmutaties. In sommige organisaties worden de besparingen geheel of grotendeels aangewend voor het investeren in goed

geoutilleerde, flexibele werkplekken. In andere bedrijven zijn daadwerkelijk lagere exploitatielasten gerealiseerd. Niet per werkplek of per vierkante meter (innovatieve werkplekken zijn relatief duur), wel per medewerker en per fte.

Vervolgstudies

Op basis van de studie zijn de contouren zichtbaar geworden van de effecten van werkplekinnovatie. Er zijn echter nog veel omissies in de benodigde kennis. Een integraal kader van alle kosten en baten en mogelijke interacties en keteneffecten van veranderingen in de huisvesting en andere faciliteiten ontbreekt. Er zijn ook nog veel meetproblemen op te lossen. Bovendien is er grote behoefte aan standaardisering van meetmethoden, zowel om efficiënter en effectiever te kunnen meten als voor het vergelijken van verschillende projecten ('benchmarking'). Over de lange termijn-effecten op de performance van de organisatie en het welzijn van medewerkers is weinig bekend. Ook het onderzoek naar de rol van meer technische aspecten zoals het maatstramen, de gebouwdiepte en de installaties is nog onvoldoende tot ontwikkeling gekomen. Tenslotte is er grote behoefte aan betrouwbare kengetallen (het benodigde aantal m² per werknemer en per werkplek, kostenkengetallen) en rekenregels voor het vaststellen van de optimale verhouding tussen aantal medewerkers en aantal werkplekken, gedifferentieerd naar branche, functie en type werkplek. In vervolg op de studie naar kosten en baten is het Center for People and Buildings thans druk bezig met het ontwikkelen van een staalkaart van gestandaardiseerde meetmethoden, projectevaluaties 'in de breedte', thematische deelstudies ter verdieping (onder naar de gezondheidseffecten van flexibele kantoren) en het opzetten van een database van innovatieve kantoorprojecten. Input vanuit het veld is hierbij zeer welkom. «

** Dr. ir. D.J.M. Van der Voordt is auteur van de studie 'kosten en baten van werkplekinnovatie', onlangs uitgegeven door Center for People and Buildings, Delft, in samenwerking met het Centrum Facility Management, Naarden.*