



Delft University of Technology

## Werkplekinnovatie

### Lusten, lasten, lessen

Vos, PGJC; van der Voordt, DJM

#### Publication date

2001

#### Document Version

Accepted author manuscript

#### Published in

Facility Management Magazine

#### Citation (APA)

Vos, PGJC., & van der Voordt, DJM. (2001). Werkplekinnovatie: Lusten, lasten, lessen. *Facility Management Magazine*, 14(Mei), 14-19.

#### 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.

# Werkplekinnovatie: lusten, lasten, lessen

drs P.G.J.C. Vos, dr ir D.J.M. van der Voordt <sup>1</sup>

**Werkplekinnovatie is een hot item in het onderzoek van Bouwmanagement & Vastgoedbeheer van de TU Delft. Samen met de Rijksgebouwendienst, ABN AMRO bank en andere betrokkenen wordt onderzocht of de hooggespannen verwachtingen worden waargemaakt. Is flexibel werken in een transparante werkomgeving echt effectiever en efficiënter dan in een traditioneel cellenkantoor met vaste werkplekken? Of gaat de grote openheid en het voortdurend wisselen van werkplek juist ten koste van de productiviteit en de arbeidssatisfactie? Wegen de meerkosten van fraai ergonomisch meubilair, hightech ICT en imagoversterkende gadgets op tegen de minderkosten door efficiënter ruimtegebruik? Deze onderzoekslijn wordt nu, versterkt met de kennis en ervaring van disciplines uit aanverwante onderzoeksgebieden, doorgezet in het nieuw opgerichte kenniscentrum Center for People and Buildings. Een natuurlijk moment om te bekijken wat werkplekinnovatie ons de afgelopen jaren heeft gebracht en welke lessen hieruit te trekken zijn voor huisvestingsmanagers en bestuurders.**

## Betere ondersteuning van werkprocessen?

Werkplekinnovatie bestaat vaak uit een meer open layout (minder wanden, veel glas), een gevarieerd aanbod aan activiteitgerelateerde werkplekken (open werkplekken voor communicatie en interactie, besloten plekken voor geconcentreerd werken, formele en informele overlegplekken etc.) en het delen van werkplekken, dit alles ondersteund door geavanceerde informatie- en communicatietechnologie (ICT). Een meer bescheiden variant is de keuze voor behoud van eigen kamers, maar wel kleiner, ten gunste van meer m<sup>2</sup> voor ontmoetingsplekken en gemeenschappelijke voorzieningen zoals het archief, printers en faxen. Een opwaardering van het interieur (fraai en ergonomisch verantwoord meubilair) en centrale archivering zijn eveneens veel voorkomende ingrediënten. Werken op afstand – thuis, bij de klant, onderweg of in een satellietkantoor – komt ook veel voor, hoewel de grote doorbraak nog op zich laat wachten. Door de ruimtelijke diversiteit kunnen de diverse taken meer ‘op maat’ worden ondersteund. De ervaringen met werkplekinnovatie zijn wisselend.

### **Wisselwerken in een combikantoor**

Open werkplekken worden positief ervaren vanwege de stimulans tot communicatie en de grotere ruimtelijkheid. Wisselwerkers zoeken elkaar doelbewuster op en communiceren meer met elkaar. Dit is goed voor de sfeer en het groepsgevoel. Het biedt kansen voor uitwisseling van kennis en vaardigheden en stimuleert tot inspirerende ideeën. Wisselwerken dwingt mensen tot het bewuster plannen en organiseren van hun werk. De geavanceerde ICT vergroot de efficiency, mits ondersteund door een adequate helpdesk. Groei en krimp van personeel en interne verhuizingen zijn door de grotere flexibiliteit van het wisselwerken gemakkelijker op te vangen.

---

<sup>1</sup> Paul Vos is als consultant verbonden aan de Adviesgroep voor Kantoorinnovatie (AVK) te Tilburg. Theo van der Voordt is als docent en onderzoeker verbonden aan de afdeling Bouwmanagement & Vastgoedbeheer van de Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft. Beiden zijn tevens verbonden aan het Center for People and Buildings.

Tegenover deze voordelen staan ook enkele nadelen als meer afleiding door informele ontmoetingen, minder privacy (visueel, akoestisch, territoriaal) en problemen met de concentratie. Concentratiecellen zijn vaak klein en benauwd en akoestisch onvoldoende geïsoleerd. Het plannen van de werkzaamheden kost tijd. Ook het opzoeken van informatie en opbergen van documenten ("clean desking") in een verrijdbaar ladeblok, worden als tijdrovend ervaren. Een ander minpuntje is het regelmatig moeten verstellen van meubilair en opnieuw inloggen. Ook zijn er psychologische barrières, zoals een gevoel van krapte, gemis aan persoonlijke controlemogelijkheden en visuele drukte. Door de brede middengebieden en de transparante opzet ogen veel combikantoren als krantenredacties waar stressende personen hun weg zoeken. Toch schatten veel medewerkers dat hun productiviteit door de nieuwe werkomgeving licht stijgt. Opvallend is dat wisselwerkers over het algemeen betrekkelijk weinig moeite hebben met het afstaan van een vaste werkplek. De spreekwoordelijke foto van het 'thuisfront' is kennelijk meer een geromantiseerd beeld van vervlogen tijden dan iets waar medewerkers zich druk over maken. Mits beargumenteerd en met het goede voorbeeld van het management accepteren veel mensen het delen van werkplekken als middel voor efficiënter ruimtegebruik.

Lusten	Lasten
+ Optimale ondersteuning van diverse taken	- Concentratieproblemen (visuele en auditieve drukte)
+ Stimuleren van interactie en overleg	- Gebrek aan privacy
+ Flexibiliteit (opvang krimp en groei)	- Gevoel van krapte
+ Mensen verplaatsen, geen werkplekken	- Onvoldoende bewustzijn van eigen werkzaamheden
+ Grotere keuzevrijheid	- Meer planning en organisatie van werk nodig
+ Inschatting van lichte stijging productiviteit	
+ Geavanceerde ICT en hulpmiddelen	

### **Telewerken**

Experimenten bij de Rijksgebouwendienst en ABN AMRO tonen aan dat thuiswerkers zich beter kunnen concentreren. Men wordt er minder gestoord dan op kantoor, waardoor sneller betere producten kunnen worden geleverd. Ook zijn thuiswerkers positief over de grotere autonomie (zelf je tijd indelen, geen kledingvoorschriften) en het kunnen combineren van werk en privé (zorgtaken, een reparateur ontvangen zonder verlof te hoeven opnemen). Wel is er het risico dat werk en privé zo door elkaar gaan lopen dat mensen zich nooit meer vrij voelen. Andere voordelen van thuiswerken zijn minder ziekteverzuim (doorwerken bij een sportblessure), besparing op reistijd en – vooral vanuit milieuoverwegingen belangrijk – het terugdringen van de verkeerscongestie door minder woon-werkverkeer. Eerst thuis de mail beantwoorden en pas na de spits naar het werk. De ervaringen met telewerken in speciaal daartoe ingerichte kantoorgebouwen zijn wisselend. Twee experimenten van de Rijksgebouwendienst met *satellietkantoren* in Arnhem en in Dynamischkantoor Haarlem zijn na verloop van tijd gestaakt. Onvoldoende inzicht in gebruikersbehoeften en een negatieve balans tussen kosten en baten (slechts beperkte tijdwinst door minder ver reizen) zijn hier de verklarende factoren. Een ander project van de Rijksgebouwendienst, Hotelkantoor Bleijenburg in Den Haag, was daarentegen een groot succes. Positieve factoren waren hier de gunstige locatie, de prettige werkatmosfeer en een groot aanbod aan ondersteunende faciliteiten. Succesvolle marktinitiatieven van verhuur van werkruimten zijn de hotelkantoren van Regus en recent de werkcafés van Mullbees, kantoorhotels van D-office en Business-corners in AC Restaurants.

Een veel gehoord nadeel van telewerken is de toegenomen werkdruk bij collega's op het basiskantoor. Dit komt door het moeten opvangen van telefoontjes, spoedklussen en allerlei problemen van de telewerkende collega 's. Een ander nadeel is dat informele contacten met collega's minder spontaan plaatsvinden. Telewerkers missen de 'wandelingen' en koffiehoek waar ook (of juist) in het digitale tijdperk veel wordt besproken én beslist. Telewerkers lopen het risico om sociale contacten en de binding met de organisatie te verliezen. Dit kan worden opgelost door het vaker verstrekken van informatie (b.v. elektronische memo's, zonder te vervallen in 'information overload'), het stellen van een maximum aan het telewerken, het invoeren van bloktijden en het organiseren van 'social events'. Een voorbeeld is Inspectie Milieuhygiëne Regio Oost, waar telewerkers voor contacten en versterking van de teamgeest geregeld samen een geadopteerd stukje bosgrond bewerken.

Lusten	Lasten
+ Rust	- Gevaar voor maken van te lange dagen
+ Verhoogde concentratie	- Dreigend verlies van sociale contacten en binding met de organisatie
+ Lichte stijging in zelf ervaren productiviteit	- Hogere werkdruk voor op kantoor achterblijvende collega's
+ Grotere keuzevrijheid (indeling van werk)	
+ Combinatie werk en privé	
+ Minder reistijd	

## Goedkoper?

Delen van werkplekken – gecombineerd met telewerken - wordt door veel organisaties als een belangrijk middel gezien om de kosten de drukken. Over de mate waarin met werkplek-innovatie kosten bespaard kunnen worden, lopen de meningen uiteen. Trendsetters op het gebied van werkplekinnovatie spreken over besparingen op het vloeroppervlak en de totale facilitaire kosten van enkele tientallen procenten. Bij het samenvoegen van zes VROM-diensten in Dynamischkantoor Haarlem is ten opzichte van de gangbare ruimtenormering 20 procent ruimtewinst geboekt. Met een soortgelijk kantoorconcept is bij de directie Interne Zaken van het Ministerie van Economische Zaken 36 procent ruimte bespaard. Bij Interpolis NV in Tilburg is door telewerken en wisselwerken de bouw van een tweede kantoortoren uitgespaard: een besparing van 35 miljoen gulden. Door de sterke personele groei is overigens later alsnog een tweede kantoortoren gebouwd. Tegenover de forse ruimte en – kostenreducties staan echter meestal aanzienlijke meerkosten om innovatieve werkplek-concepten te kunnen realiseren en beheren. Volgens de Rijksgebouwendienst liggen de inrichtingskosten van een innovatief kantoor zo'n 75 procent hoger dan van een traditioneel kantoor. Met name het fraaie, ergonomisch ontworpen meubilair, geavanceerde ICT en de bouwkundige aanpassingen in een bestaand gebouw maken kantoorinnovatie tot een kostbare zaak. Ook het tijdrovende ontwerp en –implementatieproces, de extra kosten voor complexer beheer (regelen van de werkplektoewijzing, extra schoonmaakonderhoud) en huur- en inrichtingskosten van externe werkplekken werken kostenverhogend. Per saldo blijft er van de besparingen vaak niet veel over (zie het artikel van Van der Voordt en Negen in FMM, mei 2001).

## Plezieriger?

De gebruiksmogelijkheden van geavanceerde ICT en nieuw meubilair worden overwegend positief gewaardeerd. Ruime bureaus, goed zittende stoelen en leuke frisse kleuren dragen in belangrijke mate bij tot een positieve waardering van innovatieve werkomgevingen. Individueel instelbaar meubilair (bureaublad, stoel) wordt echter niet altijd gebruikt zoals het is bedoeld. Men vindt het voortdurend kiezen van de juiste instellingen vervelend en tijdrovend. Niet iedereen weet hoe het moet. Andere plezier 'bedervers' zijn te kleine lockers, en te zware trolleys of flexkoffers voor het persoonlijk archief, onprofessioneel beheer van een centraal archief, technische storingsen en een slecht georganiseerde helpdesk. Met name goed functionerende ICT blijkt cruciaal voor succes. Kort na de oplevering bestaat vaak ergernis over een weinig flexibel netwerk, compatibiliteitsproblemen door toepassing van verschillende hard- en software, ongelijkwaardige mogelijkheden (wél een volledig uitgeruste computer op de vaste werkplek of wisselwerkplek, maar niet in concentratiecellen en teamruimten), tijdrovende inlogprocedures van PC's en technische storingsen.

## Lessen

Per saldo is het oordeel over werkplekinnovatie positief. De meeste gebruikers vinden een innovatief werk- en inrichtingsconcept goed passen bij hun werk en zouden niet meer terug willen naar de oude werkomgeving. De hoge belevingswaarde van gebouw en inrichting, geavanceerde apparatuur, trots over de moderne uitstraling en soms ook het opzien tegen de rompslomp van weer een verhuizing lijken hiervoor de meest plausibele verklaringen. Ondanks de positieve ervaringen en voorspellingen van werkplekgoeroes is een echte doorbraak van werkplekinnovatie echter vooralsnog uitgebleven. Dit heeft deels te maken met de hoge investeringen die ervoor nodig zijn, de angst voor de negatieve effecten en het complexe proces van implementatie en beheer. Ook is er het dilemma van de soms conflicterende eisen die aan werkplekinnovatie worden gesteld. Zo botst de wens van meer communicatie met de behoefte aan concentratie en privacy en staat fraai en ergonomisch verantwoord meubilair op gespannen voet met beoogde kostenbesparingen. Een andere belangrijke factor is dat werkplekinnovatie niet voor alle beroepsgroepen even aantrekkelijk en zinvol is. Voor werkers die veel op kantoor aanwezig zijn en voornamelijk geconcentreerd werk doen of veel vertrouwelijke gesprekken is de vertrouwde eigen werkkamer nog steeds een goed werkzaam concept, mits in een moderner jasje en gefaciliteerd met moderne ICT.

- Wisselwerken en activiteitgerelateerd werken leiden tot meer en betere communicatie, maar ook tot meer problemen met concentratie (visuele drukte, geluidsoverlast) en privacy.
- Voordelen van telewerken zijn het geconcentreerder kunnen werken en meer keuzevrijheid in de dagindeling en wijze van werken. Nadelen zijn een achteruitgang van contacten met collega's, geringe binding met de organisatie en een verhoogde werkdruk voor de daar werkende collega's.
- Afhankelijk van het aantal medewerkers dat een werkplek deelt en het aantal vierkante meters zijn ruimtereducties en kostenbesparingen tot enkele tientallen procenten mogelijk.
- Er zijn ook meerkosten door de inrichting, geavanceerde faciliteiten, complex ontwerp en implementatieproces en complexer beheer van innovatieve werkplekken.
- De meest positieve aspecten van kantoorinnovatie zijn: meer vrijheid in werkplekkeuze, toegenomen mogelijkheden voor communicatie, gebruik van geavanceerde technische hulpmiddelen en luxe uitstraling.
- De meest negatieve aspecten zijn concentratieverlies, minder privacy, een gevoel van drukte (te veel prikkels) en soms ook een gevoel van krapte.

## **Een goed idee, maar hoe realiseer je dat?**

Gezien de voordelen biedt werkplekinnovatie zeker perspectief. Het ideale kantoor bestaat echter niet. De keuzen omtrent plaats, lay-out en gebruik van werkplekken hangen immers af van het type organisatie, de aard van de activiteiten, de bedrijfscultuur en managementstijl en de kantoorvorm die men van oudsher gewend is. Het is dan ook cruciaal om eerst zorgvuldig na te gaan welke problemen (als die er al zijn!) door werkplekinnovatie opgelost kunnen worden en welk concept het best 'matcht' met de organisatie en haar werkprocessen. Voor succesvolle werkplekinnovatie is het noodzakelijk om in kaart te brengen welk werk de gebruikers precies doen, hoe dit verdeeld is in de tijd, of zij fulltime of zeer onregelmatig op kantoor zijn en wat dit voor ruimtelijke consequenties heeft. Niet zelden zijn innovatieprojecten mislukt omdat ontwerpbeslissingen werden genomen op grond van verkeerde aannames. Bijgaand kader geeft een mogelijk stappenplan om vanuit een zorgvuldige analyse tot het best mogelijke concept te komen. Dit stappenplan is geen recept dat succes garandeert. De stappen moeten op maat van de doelstellingen en de context van het project worden ingevuld. Activiteiten kunnen gelijktijdig plaatsvinden, of eerst globaal en pas later gedetailleerd. Werkplekinnovatie is een cyclisch en iteratief proces. Vooruitkijken en terugkoppelen is essentieel. Er is steeds sprake van een wisselwerking tussen inventariseren en beslissen, tussen het opsporen van knelpunten en het bedenken van oplossingen, tussen reflecteren en bedenken van oplossingsrichtingen voor de organisatie en soortgelijke activiteiten voor het huisvestingsconcept. Kritische factoren in dit proces zijn onder meer: heldere en realistische doelstellingen, tijdige en heldere informatie en communicatie, en voldoende aandacht voor de psychologie van de werkplek. Een heldere argumentatie en het serieus nemen van weerstanden zijn cruciaal om voldoende draagvlak te creëren. Een enthousiaste en daadkrachtige 'trekker' is eveneens een duidelijke succesfactor. Wanneer het management niet achter het concept staat of voor zichzelf een heel ander concept claimt, moet men niet vreemd opkijken dat medewerkers zich blijvend verzetten tegen het opgeven van de eigen werkplek.

## **Stappenplan bij de invoering van werkplekinnovatie**

---

### **1. Verkenning en haalbaarheid**

- Globaal organisatieonderzoek
  - Missie, visie, strategische doelstellingen
  - Organizationalstructuur, aantal medewerkers, betrokken disciplines
  - Werkprocessen (wie doet wat, waar, wanneer, hoe, waarom)
  - Projectdoelstellingen werkplekinnovatie
- Globaal gebouwonderzoek (alleen bij een bestaand gebouw)
  - Gevel, draagstructuur en installaties
  - Gebouwindeling en maatstramien
  - Potentiële mogelijkheden voor innovatieve ingrepen
- Randvoorwaarden (tijd, geld, bouwtechnisch, architectonisch etc.)
- Beslissing: go/no go

### **2. Projectorganisatie en projectplan**

- Samenstelling projectteam(s) + taken en bevoegdheden
- Planningsschema
- Communicatieplan (informereren, communiceren, draagvlak creëren)

### **3. Programma van eisen**

- Gebruikseisen (profiel van de organisatie)
- Functies en prestaties (m<sup>2</sup>, kantoorconcept, aantal/type werkplekken, archief)
- Beeldverwachtingen
- Interne voorwaarden (geld, tijd, wel/niet duurzaam bouwen)
- Externe voorwaarden (wet- en regelgeving bijvoorbeeld Bouwbesluit, Arbo, milieu)

### **4. Ontwerp van gebouw en inrichting**

- Architectonische vertaling van het kantoorconcept
- Plaats, lay-out en gebruik van werkplekken
- ICT en andere faciliteiten
- Eventueel opzetten van een proefopstelling (pilot)

### **5. Bestek, aanbesteding en bouw**

### **6. Inhuizing, gebruik en beheer**

- Eventueel regelen van tijdelijke huisvesting
  - Opzetten reserveringssysteem werkplekken
  - Gedragsregels (gebruik van werkplekken, clean desk, archiveren)
  - Nazorg (verhelpen van kinderziekten, oplossen van knelpunten)
  - Begeleiding en training
  - Evaluatieonderzoek
-