



Delft University of Technology

## Flexibel werken in Dynamischkantoor Haarlem

Vos, PGJC; van der Voordt, DJM

### Publication date

2000

### Document Version

Accepted author manuscript

### Published in

Real Estate Magazine

### Citation (APA)

Vos, PGJC., & van der Voordt, DJM. (2000). Flexibel werken in Dynamischkantoor Haarlem. *Real Estate Magazine*, 3(12), 10-20.

### 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.

## Flexibel werken in Dynamischkantoor Haarlem

*Dynamischkantoor Haarlem biedt onderdak aan zes VROM-diensten. Een dienst van het Ministerie van LNV is er te gast. Op initiatief van de Rijksgebouwendienst is een innovatief kantoorconcept toegepast: een combikantoor met flexibele, activiteitgerelateerde werkplekken en een centraal archief met trolleys voor persoonlijke archieven. Een klein deel is opgezet als satellietkantoor. Kenmerkend van het nieuwe kantoor is de openheid (open verbindingen, veel glas). Een uitgebreide evaluatie toont aan dat het nieuwe gebouw vooralsnog niet aan de hooggespannen verwachtingen voldoet. De communicatie is weliswaar verbeterd en de voorzieningen worden positief gewaardeerd, maar geconcentreerd werken blijkt moeilijk. Er is sprake van een "transparantieparadox": de openheid behoort tot de meest gewaardeerde aspecten (licht, ruim) en geeft tegelijkertijd aanleiding tot klachten over teveel afleiding en gebrek aan privacy. Het implementatieproces blijkt een kritische succesfactor.*

*drs. P.G.J.C. Vos en dr.ir. D.J.M. van der Voordt*

### **Een jas die knelt**

In vergelijking met de vele en snelle veranderingen die organisaties ondergaan, is hun huisvesting vrij statisch en traditioneel. Ons kantoorlandschap wordt nog steeds gedomineerd door cellenkantoren (ruim 40%) met één- en tweepersoonskamers aan weerszijden van lange gangen. Dit concept lijkt echter nauwelijks nog te passen bij moderne, dynamische organisaties. Een cellenkantoor nodigt niet uit tot spontaan informeel overleg. De bezettingsgraad van de werkplekken is vaak erg laag. Er wordt onvoldoende ingespeeld op de mogelijkheden die de moderne techniek biedt om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Hedendaagse kantoren zouden primair de functie van ontmoetingsplaats en werkplek voor wisselende projectteams moeten vervullen. Traditionele organisatiestructuren worden doorbroken en maken plaats voor zelfwerkzaamheid en sturing op resultaat. De vertrouwde kantooromgeving biedt voor deze nieuwe manieren van werken vaak niet het juiste klimaat.

### **Dynamischkantoor Haarlem: flexibel maatkostuum**

Als huisvester van rijksdiensten is de Rijksgebouwendienst (Rgd) zeer actief in het zoeken naar moderne kantooroplossingen voor dynamische organisaties. Een prestigieus experiment is Dynamischkantoor Haarlem. Dit kantoorgebouw is in september 1998 in gebruik genomen. Door middel van innovatieve arbeids- en kantoorconcepten wordt geprobeerd om in te spelen op maatschappelijke, economische en organisatorische ontwikkelingen. Flexibiliteit is een sleutelwoord. Het merendeel van de medewerkers heeft geen vaste werkplek. Er is een scala aan verschillende typen werkplekken, variërend van werkplekken in een één- of tweepersoonskamer tot werkplekken in een open opstelling, concentratieplekken ('werkcoupés'), vergaderplekken, zogenaamde touch-down werkplekken voor kortdurende werkzaamheden en comfortabele zitjes. Afhankelijk van het werk kiezen de gebruikers de meest geschikte plek. Door de ongebruikelijke diepte van 25 meter is er binnen de ring van gevelwerkplekken veel ruimte voor multifunctioneel gebruik. De open middengebieden zijn vooral bedoeld voor informeel overleg en gebruik van gemeenschappelijke voorzieningen zoals een printer, fax en kopieermachine. Alle medewerkers beschikken over een laptop, mobiele telefoon en trolley voor persoonlijke spullen. Om ervoor te zorgen dat het wisselwerken goed verloopt, moeten de werkplekken schoon worden achtergelaten ("clean desk") en vooraf worden besproken bij het secretariaat.

*Invoegen: foto('s) en plattegrond van Dynamischkantoor Haarlem*

### Project gegevens

Ontwikkelaar NS Vastgoed

Architect Rudy Uytenga

Gebruikers:

- Rijksgebouwendienst (115 medewerkers)
- Inspectie Milieuhygiëne (54 medewerkers)
- Inspectie van de Volkshuisvesting (23 medewerkers)
- Secretariaat van de Huurcommissie (22 medewerkers)
- Inspectie Ruimtelijke Ordening (17 medewerkers)
- Directie Recherchezaken (5 medewerkers)

8.900 m<sup>2</sup> BVO

7.920 m<sup>2</sup> VVO, waarvan

760 m<sup>2</sup> winkels

6.990 m<sup>2</sup> kantoren

170 m<sup>2</sup> stationshal

Investeringskosten casco: 25.850.000,-  
(incl. grond, advieskosten en BTW)

Bron: Dynamischkantoor Haarlem, Uitgeverij 010, 1997

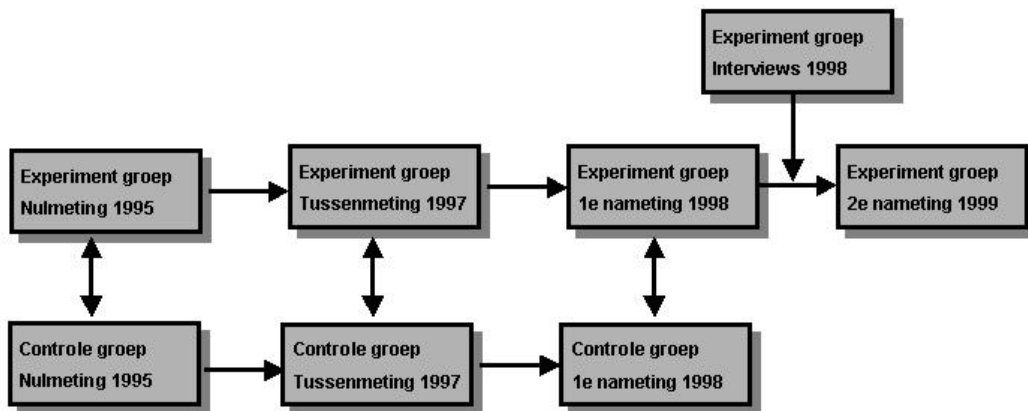
### Doelstellingen van Dynamischkantoor Haarlem

Dynamischkantoor Haarlem is een ambitieus project, waarvoor zes hoofddoelstellingen zijn geformuleerd:

- a. Stimuleren tot samenwerking, communicatie en interactie  
Het huisvesten van zes regionale VROM-diensten in één kantoor moet uitnodigen om contact te leggen met eigen collega's en die van andere diensten.
- b. Creëren van functionele werkplekken  
De grote variatie in werkplekken moet het mogelijk maken om de juiste werkplek te kiezen, die de activiteit van dat moment het beste ondersteunt.
- c. Uitdagend en leuk om in te werken  
De openheid van het inrichtingsconcept onderstreept de openheid van het werk en van het management. Dankzij een hoogwaardig servicepakket en geavanceerde ICT middelen zijn gebruikers vrij in het kiezen van hun werkplek.
- d. Optimaal ruimtegebruik  
Met het samenbrengen van meerdere diensten en het delen van werkplekken wordt ingezet op 20% ruimtebesparing.
- e. *Ontlasten van het milieu*  
*Door meerdere diensten in één gebouw te huisvesten is er maar 1 receptie, 1 restaurant, 1 repro en 1 postkamer nodig. Dit betekent minder bouw materiaal en minder sloopafval in de toekomst. Er is geen koeling toegepast. Direct zonlicht op de gevel is gereduceerd door toepassing van betonnen lamellen. Lichthoven zorgen voor veel daglicht. De ligging aan het station stimuleert tot gebruik van het openbaar vervoer.*
- f. Architectonisch en stedenbouwkundig voorbeeld  
Het kantoorontwerp is geënt op een modern tijdsbeeld waarin niet de individuele medewerkers maar de soorten werk uitgangspunt zijn voor de indeling van de ruimte. Er is gestreefd naar architectuur met een hoge belevingswaarde en duurzaam bouwen.

## Leren door evalueren

Van een proefproject kan alleen worden geleerd als de proef zorgvuldig wordt geëvalueerd. Pas dan kan worden vastgesteld of de nieuwe situatie daadwerkelijk een verbetering is. Daarom is in opdracht van de stuurgroep Dynamischkantoor Haarlem door het werkverband Bouwmanagement & Vastgoedbeheer van de TU Delft een uitgebreid evaluatie onderzoek uitgevoerd<sup>1</sup>. Aan de hand van enquêtes en interviews zijn het gebruik en de waardering van de werkomgeving gemeten in de oude en de nieuwe situatie. De resultaten van de experimentele groep zijn vergeleken met die van een controlegroep (regio Zuid, Eindhoven), waar nog steeds sprake is van een traditioneel ingericht cellenkantoor met vaste werkplekken. Er is met name aandacht besteed aan de gewenste en ongewenste gevolgen van de geïntroduceerde innovaties voor het activiteitenpatroon, concentratie en communicatie, productiviteit en werkplekbeleving.



*Meetmomenten onderzoek Dynamischkantoor Haarlem 1997 – 1999*

## Wisselende reacties

Bijna de helft van de gebruikers (49%) is positief over het nieuwe kantoor. Een minderheid (32%) is negatief. Driekwart vindt dat de nieuwe werkomgeving redelijk tot goed bij hun werk past. Vooral leidinggevenden zijn enthousiast over het concept. Wisselwerkers zijn positiever over het nieuwe kantoor dan de gebruikers van vaste werkplekken. Ruim tweederde van de wisselwerkers is tevreden over het wisselwerken. De fysieke en telefonische bereikbaarheid van collega's is uitstekend. Faciliteiten en services worden overwegend zeer positief beoordeeld. Vooral de telefoons, laptops en het meubilair scoren hoog. De ICT helpdesk functioneert daarentegen niet goed. Het centraal vanuit Den Haag gecoördineerde systeembeheer wordt als erg omslachtig en inefficiënt ervaren. De belevingswaarde van de nieuwe situatie scoort lager dan die van de oude situatie (gedaald van 3.3 naar 2.8 op een vijf-puntsschaal). In de controlegroep is de score (3.4) stabiel gebleven. Dit wijst er op dat de daling is toe te schrijven aan de nieuwe werkomgeving. Vooral de privacy en de klimaatbeheersing (te heet in de zomer) worden lager gewaardeerd. Alles bij elkaar genomen voelt 43% van de gebruikers wel wat voor een terugkeer naar de oude werkomgeving; 35% wil dit niet. Kort na de in gebruik name lagen deze percentages op respectievelijk 38% en 52%. Dit is opmerkelijk omdat elders vaak blijkt dat gaandeweg een kantoorinnovatieproject de weerstand afneemt door een zekere gewenning. De mogelijkheid tot terugkeer naar de oude situatie is ingecalculeerd door de 20% ruimtebesparing wél te bouwen, maar te verhuren aan een extra dienst met de optie tot uithuizing. Het satellietkantoor bleek niet echt te werken. De gebruikers willen niet in "glazen hokken" zitten en de noodzaak tot reistijdreductie bleek beperkt. Het satellietkantoor is inmiddels opgeheven.

### **Betere communicatie, slechtere concentratie**

Vooraf de wisselwerkers spreken van een verbeterde interne communicatie. Door de afwisseling in werkplek verbeteren vooral de sociale contacten met collega's van de eigen dienst. De contacten met medewerkers van andere diensten worden nauwelijks door het innovatieve arbeids- en kantoorconcept beïnvloed. Opvallend is dat de open middengebieden, die deels speciaal zijn ingericht voor informeel overleg, hiervoor weinig worden gebruikt. Het meeste contact met collega's vindt plaats op de eigen werkplek of die van de persoon waar het overleg mee wordt gevoerd. Ondanks het innovatieve inrichtingsconcept vindt ruim de helft van de gebruikers dat er in het nieuwe kantoor onvoldoende ruimte is voor interne communicatie. Bijna driekwart van de gebruikers heeft moeite om zich goed te kunnen concentreren in de nieuwe werkomgeving. Men klaagt over "visuele drukte" en geluidsoverlast. Door de transparante lay-out, de nabijheid van koffiehoecken en langslpende collega's zijn er zoveel prikkels dat medewerkers steeds worden afgeleid. Dit terwijl ruim de helft van de gebruikers geeft aan dat zij zich voor 75% van de tijd goed moeten kunnen concentreren. Door de grote behoefte aan concentratie zorgt het gebrek aan rust voor veel problemen en ergernis. Het afdichten van kieren tussen de concentratiecellen en het aanbrengen van mattering op de glazen wanden hebben hieraan nauwelijks iets kunnen veranderen.

### **Verminderde productiviteit**

Uitgedrukt in een rapportcijfer schatten de gebruikers hun productiviteit in de nieuwe werkomgeving een half tot een vol punt lager in dan in de oude werkomgeving. Vooral de relatief erg krap gehuisveste medewerkers van de Rgd ervaren een teruggelopen productiviteit. Zij schrijven dit primair toe aan de drukte op de werkvloer. Opvallend is dat de gebruikers de verminderde productiviteit maar in beperkt mate wijten aan hun werkomgeving: 33% denkt dat het nieuwe kantoor hun productiviteit werkelijk nadelig beïnvloed. Een bijna even grote groep denkt juist dat het Dynamischkantoor Haarlem een positief effect heeft op de productiviteit.

### **Kritische procesfactoren**

Behalve in Dynamischkantoor Haarlem zijn door het werkverband Bouwmanagement & Vastgoedbeheer ook elders evaluatiestudies van nieuwe kantoorconcepten uitgevoerd. Onder meer is onderzoek verricht bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en het Ministerie van Economische Zaken, in Hotelkantoor Bleijenburg, in een proefproject voor Subfaculteit Civiele Techniek van de TU Delft en in diverse ABN AMRO projecten<sup>2</sup>. Ook zijn samen met de Rijksgebouwendienst en ABN AMRO enkele workshops georganiseerd om gezamenlijk lessen te trekken uit innovatieve kantoorprojecten. Net als bij andere projecten blijkt bij Dynamischkantoor Haarlem dat behalve een goed concept ook de wijze van invoering cruciaal is voor een succesvol project. We zetten de meest kritische factoren hier kort op een rij.

#### *a. Heldere projectdoelstellingen*

Het management moet duidelijke doelstellingen formuleren, die aansluiten op de specifieke context van de innoverende organisatie. Kantoorinnovatie is geen doel op zich, maar een middel om veranderingsprocessen te ondersteunen of te stimuleren. Het komt geregeld voor dat een elders toegepast concept kritiekloos wordt geïmiteerd ("doe mij ook maar zo'n verdiepinkje Interpolis"). De kater komt later, als blijkt dat het concept bij de eigen organisatie heel andere effecten teweegbrengt.

#### *b. Informatie en communicatie*

Aan de betrokkenen dient goede voorlichting gegeven te worden over het nieuwe kantoorconcept, de beoogde effecten en de manier waarlangs de huisvestingsoperatie tot stand komt. Vooral de boodschap aan het begin, als de eerste plannen voor de kantoorinnovatie worden gemaakt, moet goed overkomen. Vaak horen de medewerkers uit

de lagere echelons er het minste over, terwijl zij er het meest direct de gevolgen van ondervinden. Gaandeweg het veranderingstraject mag de communicatie richting gebruikers niet verslappen. Als het nieuwe concept is ingevoerd willen gebruikers graag ervaringen uitwisselen en suggesties kunnen doen voor verbeteringen. Adequate middelen om gebruikers te informeren en hen in de besluitvorming te betrekken zijn onder andere een plenaire startbijeenkomst, workshops, excursies, schriftelijke vragenlijsten voor en na de invoering van het nieuwe concept en verspreiding van informatie via een nieuwsbrief of website.

*c. Voldoende draagvlak creëren*

Het is noodzakelijk dat de doelstellingen van kantoorinnovatie door alle betrokkenen worden begrepen en gedragen. Ongeacht of kantoorinnovatie van bovenaf of door de medewerkers zelf wordt geïnitieerd, stuiten veranderaars vrijwel altijd op weerstanden. Het bagatelliseren hiervan is onverstandig. Sommige aspecten lijken voor de veranderaar wellicht onbenullig, maar kunnen voor de direct betrokkenen van grote waarde zijn. Men moet terdege beseffen dat de werkplek naast een zakelijke betekenis ook een emotionele betekenis heeft. Wanneer innovatieve oplossingen slechts voortkomen uit rationele overwegingen, kunnen gebruikers zich tekort gedaan voelen in hun psychologische behoeften aan status, territorium, privacy en persoonlijke controle. Het negeren van deze behoeften gaat in tegen de menselijke natuur en scheidt een werkomgeving waarin mensen zich niet prettig voelen.

*d. Enthousiaste trekker(s) met een voorbeeldfunctie*

Kantoorwerkers beschouwen hun werkplek doorgaans als een min of meer vanzelfsprekend gegeven. Bij ingrijpende veranderingen is het erg belangrijk dat iemand van binnen of buiten de organisatie de plannen enthousiast kan overbrengen. Iemand die het vertrouwen van de medewerkers geniet en op hun steun kan rekenen. In Dynamischkantoor Haarlem was sprake van een duidelijke 'champion'. Veel ideeën zijn hier geïnitieerd door de toenmalige directeur Rijksgebouwendienst Noord-West. Om het goede voorbeeld te geven rolde ook hij elke morgen zijn persoonlijke trolley naar één van de wisselwerkplekken. Na diens vertrek is zijn trekkersrol niet echt door iemand anders overgenomen. De nieuwe directeur heeft inmiddels weer een eigen kamer. Waarschijnlijk is dat één van de redenen waarom het percentage gebruikers dat terug wil naar de oude situatie in de loop van de tijd is toegenomen.

*e. Projectmatige en integrale aanpak 'op maat'*

Kantoorinnovatie is een complex veranderingsproces. Het heeft alleen kans van slagen met een projectmatige en integrale aanpak, waarin huisvesting, technologische infrastructuur, organisatie, werkprocessen en kosten in onderlinge samenhang aan de orde komen. De complexiteit van huisvestingsoperaties vraagt om een interdisciplinaire aanpak. Omdat kantoorinnovatie diep ingrijpt op een organisatie verdient een gefaseerde invoering de voorkeur. Een middel om de organisatie aan kantoorinnovatie te laten wennen is het opzetten van een proefproject of pilot. Bijvoorbeeld door een kleinschalige proefopstelling van het nieuwe kantoorconcept uit te testen. Via voor- en nametingen kan worden vastgesteld of met het experiment de gewenste effecten worden gesorteerd.

*f. Goede nazorg*

Kantoorinnovatie is een continu proces. Met de feestelijke opening van het nieuwe of vernieuwde kantoor is kantoorinnovatie nog niet afgelopen. Na de ingebruikname kunnen zich nog allerlei problemen voordoen. Het is belangrijk om een nazorgfase te organiseren, waarin klachten en andere signalen serieus en gestructureerd worden opgepakt. Goed functionerende voorzieningen zijn essentieel. De responstijd tussen klacht en oplossing moet daarom zo kort mogelijk zijn. Wanneer de activiteiten in de nazorgfase helder worden teruggekoppeld naar de gebruikers, weten zij dat er naar hen wordt geluisterd en moeite wordt gedaan om knelpunten te verhelpen. Dit vergroot de betrokkenheid bij het project.

## Conclusies

Samenvattend kunnen de sterke en zwakte punten van het Dynamischkantoor Haarlem als volgt worden getypeerd:

Sterke punten	Zwakke punten
Verbeterde (interne) communicatie	Te veel prikkels (visueel, auditief)
Goede telefonische bereikbaarheid	Onvoldoende privacy
Flexibel gebruik van werkplekken	Als (te) krap ervaren ruimte
Prima faciliteiten (meubilair, laptop, telefoon)	Schaars gebruik van middengebieden
Ruimtereductie	Geen gestandaardiseerde ICT
Ontlasting van het milieu	Omslachtige procedure ICT helpdesk
Open en luxe, moderne uitstraling	Bouwkundige onvolkomenheden
Intensieve voorbereidingsfase	Weinig ruimte voor persoonlijke spullen
Clean-desk en centraal archief werken goed	Geen continuïteit in trekkersfunctie

Op grond van deze resultaten valt geen eensluidend oordeel over Dynamischkantoor Haarlem te geven. Voor de een blijkt het een uitdagende omgeving die de creativiteit prikkelt en aanzet tot grootse prestaties. Voor de ander is het een onrustige en chaotische plek waar geconcentreerd werken vrijwel onmogelijk is. Kennelijk wegen de gebruikers de voor- en nadelen verschillend af. Voor een deel zijn de negatieve reacties niet zozeer te wijten aan het concept zelf als wel aan de uitvoering ervan. Een handiger inrichting van het middengebied –geen looplijnen door verblijfsplekken - kan de gebruikswaarde verhogen. Iets ruimere concentratieplekken voorkomt dat mensen de deur open laten staan om een opgesloten gevoel te vermijden. Samen met een betere kierdichting kan het probleem van geluidsoverlast tot een minimum worden teruggebracht. Flexibele werkplekken blijken op zichzelf niet op grote problemen te stuiten, mits dit niet leidt tot een al te drastische ruimtereductie. Dit laatste is des te meer belangrijk omdat de veranderingen in wijze van werken achterblijven bij de verwachtingen. Ondanks de technologische mogelijkheden werkt nog geen 10% van de medewerkers regelmatig thuis, waardoor het op kantoor drukker is dan verwacht. Het management wil toezicht kunnen blijven houden en de medewerkers willen hun sociale contacten niet kwijt. Het beeld dat kantoorgoeroes schetsen van het moderne kantoor - ontmoetingsplaats voor thuiswerkers en ambulante medewerkers en werkplek voor wisselende projectteams - stemt (nog) niet overeen met de Haarlemse werkelijkheid. Probleemloos functionerende technologie blijkt essentieel. Problemen met de overgang naar een ander besturingssysteem, omslachtige procedures bij een helpdesk en een lange responstijd voor het verhelpen van klachten zijn funest. Zij kunnen de balans gemakkelijk doen doorslaan naar een negatief eindoordeel. Dit doet onnodig afbreuk aan de positieve elementen van nieuwe kantoorconcepten.

### Noten

- 1) Voor een compleet overzicht van de uitkomsten uit de voor- en nametingen verwijzen we naar de onderzoeksrapporten *Werkt het beter in het Dynamischkantoor Haarlem?* Deze liggen ter inzage bij het secretariaat van Bouwmanagement & Vastgoedbeheer, Faculteit Bouwkunde, TU Delft.
- 2) Voor een samenvatting van de belangrijkste bevindingen zie de bijdrage van P. Vos en D.J.M. van der Voordt aan het boek *Management van kantoorinnovatie* onder redactie van prof. Wentink (Lemma, najaar 2000).

dr. ir. Theo van der Voordt is universitair docent bij het werkverband Bouwmanagement & Vastgoedbeheer, Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft. Hij is gespecialiseerd in onderzoek naar de gebruiks- en belevingskwaliteit van de gebouwde omgeving.

Drs. Paul Vos is adviseur bij AVK, Adviesgroep voor Kantoorinnovatie B.V. in Tilburg. Hiervoor werkte hij als onderzoeker bij Bouwmanagement & Vastgoedbeheer, waar hij onder meer het onderzoek naar Dynamischkantoor Haarlem heeft uitgevoerd.