



Flexwerken in academische omgeving

Een onderzoek naar gebruik en beleving van de flexwerkomgeving van de Faculteit Bouwkunde te Delft



Sophie van Akkeren
3-11-2009

Samenvatting

Samenvatting

Dit rapport beschrijft hoe de medewerkers van de faculteit Bouwkunde de flexibele werkomgeving van hun nieuwe werkomgeving beleven. Ook geeft het een beschrijving van de oude situatie aan de Berlageweg, het voorbereidingsproces en het concept. Dit alles wordt voorafgegaan door een theoretisch verkenning waarin alle begrippen worden verduidelijkt die in dit onderzoek gebruikt worden. Afgesloten wordt met conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de toepassing van flexwerken in academische omgeving.

I. Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek ligt in de complexiteit van de toepassing van een nieuw werkplekconcept in een type omgeving welke nog onbekend is met innovatieve kantoorconcepten. Deels vanwege ruimtegebrek, deels vanuit beleid vanuit de organisatie stapt de faculteit Bouwkunde over op een flexwerkplek-concept, het geen wat in de academische omgeving nog niet erg gebruikelijk is.

II. Probleemstelling, vraagstelling en doelstelling

Deze abrupte verandering van werkomgeving wordt vooraf gegaan door een versneld voorbereidingsproces, waarin door het herhuisvestingsteam essentiële beslissingen worden genomen betreft de aansluiting van werkomgeving op de werkzaamheden binnen de faculteit. Deze verandering brengt de medewerkers naar een nieuwe en onbekende situatie, de vraag blijft in hoeverre en hoe snel men dit zal accepteren en zich kan aanpassen.

De transformatie van het hoofdgebouw aan de Julianalaan betekent omgaan met een bestaand gebouw met zijn charmes, maar ook met beperkingen zoals oppervlakte, structuur en draagkracht van de vloeren. In dit gebouw dienen beleidsmatige uitgangspunten verenigd te worden met de doelen en wensen van de gebruikers.

Het onderzoek naar de toepassing van flexwerken in academische omgeving wordt gedaan aan de hand van de volgende **probleemstelling**:

Door de brand op 13 mei 2008 maakt men op BK City na een versneld voortraject abrupt kennis met een geheel nieuw en voor vele nog onbekende werksituatie. BK City is een innovatieve werkomgeving voor een creatief onderwijs- en onderzoeksgebouw. Het is onbekend hoe medewerkers hierop zullen reageren en welke risico's en kansen dit oplevert voor de organisatie.

De **hoofdvraag** die hierbij geformuleerd is:

Wat kunnen we leren van het voorbereidingsproces, het gebruik en de beleving van het flexwerkconcept op de BK City:

Onder welke randvoorwaarden kan men effectief en efficiënt flexwerken in de academische omgeving van bouwkunde op BK City en in academische situaties in het algemeen?

Het onderzoek wordt gedaan met als doel om conclusies en aanbevelingen te formuleren die een bijdrage kunnen leveren aan enerzijds het verbeteren van de werkomgeving op BK City en anderzijds de implementatie van een innovatief werkplekconcept in academische omgeving.

III. Werkwijze

Dit onderzoek is te verdelen in een theoretische verkenning en empirisch onderzoek. Aan de hand van de **theoretische verkenning** wordt een stuk theorie over flexwerken en werkplekconcepten, werkomgevingen, implementatieproces en de academische werkomgeving behandeld. Op deze manier worden alle begrippen verduidelijkt die in dit onderzoek gebruikt worden.

Het **empirisch onderzoek** spreidt zich over een aantal onderdelen. Allereerst zijn er gesprekken gevoerd met medewerkers alvorens deze de werkomgeving gaan gebruiken. Op deze manier zijn verwachten gepeild en werd een basis gelegd voor de topics van de enquête, die in februari 2009 door een extern onderzoeksbureau is uitgevoerd.

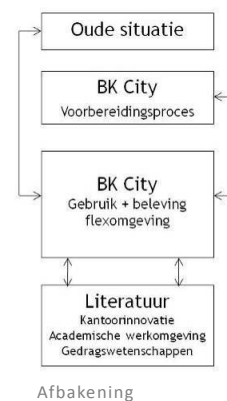
Toen dit onderzoek drie maanden gevorderd was werd dit externe onderzoeksbureau door de faculteit ingehuurd om de tevredenheid over de werkomgeving te meten door middel van een enquête onder alle medewerkers van de faculteit Bouwkunde. Vanwege de grote overlap met dit onderzoek heb ik op bepaalde punten meegewerkt met onderzoeksbureau Risbo uit Rotterdam.

Aanvullend op deze enquête zijn een aantal interviews gehouden met sleutelfiguren, om onderzoeksvragen over het voortraject en concept optimaal te kunnen beantwoorden. Daarnaast zijn participerende observaties gedaan en is meegewerkt aan de bezettingsgraad metingen van Risbo.

Afbakening

In de theoretische verkenning de nadruk op literatuur over werkplekinnovatie (zowel in kantoor- als universitaire omgeving), maar ook de gedragswetenschappen spelen hierbij een belangrijke rol. In dit onderzoek wordt de kostenkant van kantoorinnovatie geheel buiten beschouwing gelaten en vooral gekeken naar gebruik en beleving.

Binnen de case BK City ligt de nadruk op het heden, het gebruik en de beleving van de huidige werkomgeving, maar zoals in de afbeelding rechts weergegeven is wordt ook teruggekeken (oude situatie) en het proces beschreven, omdat de veronderstelling is dat deze context van invloed is op hoe men de huidige omgeving zal beoordelen. De focus ligt op de medewerkers, de ervaringen van studenten worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

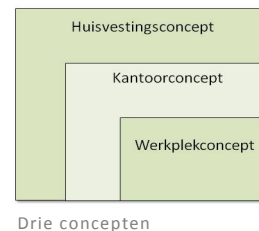


IV. Theorie: kantoorinnovatie

Het eerste onderdeel van de theoretische verkenning richt zich op innovatie in de kantooromgeving.

Huisvestingsconcept, kantoorconcept of werkplekconcept?

Allereerst is het van belang drie termen die in de literatuur veelvuldig door elkaar worden gebruikt te verduidelijken: (1) Een huisvestingsconcept is een overkoepelende visie met de betrekking tot de lay-out van een gebouw, bijvoorbeeld hoe verschillende afdelingen ten opzichte van elkaar geschakeld zijn en in hoeverre deze publiekelijk toegankelijk zijn. (2) Een niveau lager is het kantoorconcept te plaatsen, waarbij het gebruik van het gebouw en de ruimtelijke indeling van de werkplekken centraal staan. Voorbeelden van kantoorconcepten zijn kamerkantoren, groepskantoren, kantoortuinen en combinaties daarvan. (3) Het werkplekconcept zegt iets over de manier waarop de werkplek zelf gebruikt wordt. Hierin zijn drie typen te onderscheiden: een persoonlijke werkplek, een gedeelde werkplek met een of meerdere personen en de non-territoriale werkplek, ook wel wisselwerkplek, niet gekoppeld aan vaste medewerkers.



Voorbeelden van kantoorconcepten zijn kamerkantoren, groepskantoren, kantoortuinen en combinaties daarvan. (3) Het werkplekconcept zegt iets over de manier waarop de werkplek zelf gebruikt wordt. Hierin zijn drie typen te onderscheiden: een persoonlijke werkplek, een gedeelde werkplek met een of meerdere personen en de non-territoriale werkplek, ook wel wisselwerkplek, niet gekoppeld aan vaste medewerkers.

Flexwerken of Activiteitsgerelateerd werken?

Flexibel omgaan met de ruimte en werkplekken, daar draait het om bij flexwerken. Flexwerken is een overlap tussen een werkplek- en kantoorconcept; het zegt iets over de manier waarop een werkplek wordt gebruikt, maar ook over hoe het gebouw ingedeeld is. Vandaag de dag wordt met flexwerken vrijwel altijd hetzelfde bedoeld als met Activiteit Gerelateerd Werken (AGW) of non territoriale werkplekken (NTW). De belangrijkste kenmerken van de deze innovatieve werkplekconcepten zijn:

- Geen vaste plekken;
- Alle werkplekken zijn gekoppeld aan een bepaalde activiteit;
- Gedragsregels noodzakelijk.

Medewerkers kiezen de werkplek die 'het beste past' bij de activiteiten die op dat moment uitgevoerd moeten worden. Veel voorkomende werkruimtes zijn: een één persoonsruimte, stilteplekken, tweepersoonsruimtes, teamruimtes, open werkplek vergaderruimtes, maar ook informele werkplekken zoals zitjes en koffiehoecken.

De belangrijkste doelstellingen die door organisaties gesteld worden liggen vooral op het gebied van het verbeteren van de arbeidsproductiviteit en verhogen van de arbeidssatisfactie door middel van optimale ondersteuning van taken en functies van medewerkers. Hier maakt het streven naar 'betere communicatie en samenwerking' ook deel van uit. Daarnaast is bij de overstap naar flexwerken het genereren van een cultuurverandering een belangrijk agendapunt en streeft men met een nieuwe flexibele indeling grotere gebruikersflexibiliteit na (en hiermee lagere kosten).

Lessen uit de praktijk

Analyse van een aantal bestaande evaluatie onderzoeken van innovatieve werkomgevingen tonen een aantal lessen uit de praktijk:

- Onzorgvuldige ruimteplanning (te hoge flexfactor) zorgt voor te veel beschikbare werkplekken en stimuleert flexwerken nauwelijks;
- Privacy is erg belangrijk en wordt in verband gebracht met afleiding en geconcentreerd kunnen werken en geluidsoverlast;
- Mensen zijn niet gewend aan de nieuwe manier van werken en moeten goed geïnformeerd en getraind worden (een brochure volstaat niet);
- Meer aandacht moet uitgaan naar het implementatieproces en het gehoor geven aan weerstand.

Werkproces

Een gebouw is niet langer 'een huls', bij huisvestingsvraagstukken draait het steeds meer om het faciliteren van werkprocessen. In een kantooromgeving zijn verschillende type werkzaamheden/processen te benoemen. Volgens het Centre for People and Buildings (2005) gaat het er vooral om wat men wanneer en op welke plek doet:

- Wat: welk type werkzaamheden (aard) worden uitgevoerd?
- Wanneer: hoe zijn de werkzaamheden verdeeld in de tijd?
- Welke plek: welke eisen worden aan de omgeving gesteld voor het uitvoeren van de taken? Wat heeft men hierbij nodig?

V. Theorie: typering van de werkomgeving

Een werkomgeving is de omgeving waarin mensen werk verrichten en essentieel om het werkproces te faciliteren. De werkomgeving kan op basis van de literatuur (naam1, naam 2, naam3) verdeeld worden in: fysieke-, sociale- en psychologische werkomgeving.

Fysiek

De fysieke werkomgeving spreidt zich over verschillende niveaus (individueel, groep, organisatie). Fysiek comfort wordt door zowel Visscher als Maslow als een basisbehoefte aangemerkt, maar naast een bepaalde 'basis' (wind en waterdicht, temperatuur e.d.) is het tegenwoordig meer en meer van belang dat een werkomgeving past bij de aard van de werkzaamheden in de manier waarop het ingericht, ingedeeld (openheid, ligging van ruimtes) en aangekleed (uitstraling) is.

Sociaal

Een tweede aspect van de werkomgeving is te plaatsen onder de gedragswetenschappen, de sociale werkomgeving, waar de nadruk ligt op het sociaal gedrag en handelen van de mens in de samenleving met als hoofdthema's 'sociale interactie' en 'samenwerken'. Voor het stimuleren van interactie is van belang dat (1) mensen en communicatiemiddelen binnen handbereik zijn, (2) (in) formele ontmoetingsplekken aanwezig zijn en (3) het gebouw de communicatie bevordert door middel van adequate indeling en routing.

Psychologisch

Een derde type werkomgeving is de psychologische, het gedeelte van de werkomgeving wat waarbij de focus ligt op het doen en laten van mensen en de relatie tussen persoonskenmerken en omgevingsaspecten. Bijvoorbeeld hoe snel iemand reageert om omgevingsprikkelers en de behoefte van de mens om de werkplek te personificeren ten behoeve van het markeren van territorium of het creëren van herkenbaarheid.

Persoonskenmerken

Hoe iemand de werkomgeving beleeft hangt ook af van zijn eigen persoonlijkheid. Aspecten zoals leeftijd, achtergrond, karakter, mogelijkheid tot afsluiten beïnvloeden hoe men reageert op verandering en het gedrag van anderen en is daarnaast bepalend voor zijn of haar werkstijl.

Tenslotte zijn er in elke type werkomgeving zogenaamde 'dissatisfiers' of hygiëne factoren te benoemen. Dit zijn factoren die niet zozeer aanzetten tot tevredenheid, maar waarbij het ontbreken ervan leidt tot ontevredenheid. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: slechte akoestiek, slecht functionerende ICT en ontbreken van zonwering. Dit type factoren is van grote invloed op de negatieve beleving van de werkomgeving.

Gebruik en beleving van de werkomgeving

Opsommend kunnen drie aspecten benoemd worden die van invloed zijn op het gebruik en de beleving van de flexibele werkomgeving: de drie type werkomgevingen, het werkproces en persoonseigenschappen van een medewerker, weergegeven in onderstaande afbeelding.



Relatie tussen werkomgeving, werkproces en tevredenheid over gebruik en beleving van de flexibele werkomgeving

De werkomgeving dient het werkproces te faciliteren en is daarmee van invloed op hoe het uitvoeren van de werkzaamheden wordt ervaren en de tevredenheid over de al gehele werkomgeving wordt beoordeeld. Persoonskenmerken zijn bepalend voor hoe iemand een werkproces inricht en omgaat met anderen, maar zijn ook van directe invloed op de beleving van de werkomgeving.

VI. Theorie: veranderproces

Stappenplan

Elk herhuisvestings-veranderproces kent een voorbereidingsproces; op basis van de literatuur (Ikiz-Koppejan, 2009; Groote, 2006) wordt het voortraject in zes fasen verdeeld: (1) initiatief: informatie verzamelen, (2) definitie: intenties vaststellen, (3) ontwerp: conceptuele keuzes maken, (4) uitwerking, (5) uitvoering: (ver)bouw en inhuizen en (6) nazorg: gebruik en beheer.

Centraal en verbindend element in het herhuisvestingproces staat het 'afstemmen en toetsen'. Ikiz-Koppejan e.a (2009:p29) van informatie, intenties, conceptuele keuzes en uitwerking. Hierbij gaat het ook om zogenaamde 'feedback rapportage': besluiten en alles wat (niet) is gedaan met de ingebrachtte kennis, opmerkingen of ideeën van medewerkers vastleggen en communiceren.

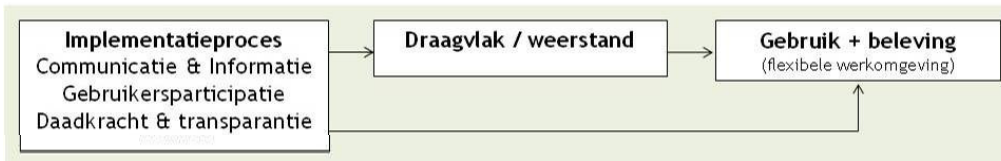
Implementatie

Met een implementatieproces wordt bedoeld op de periode tussen initiatief en beheer. Bij het implementeren draait het om informatie verzamelen over de organisatie en zijn werkprocessen, het omzetten naar een ontwerp, communicatie met betrokkenen en het begeleiden van de inhuizingen.

Valkuilen op oplossingsrichtingen

In veel veranderprocessen ontstaat vaak weerstand tegen de nieuwe ontwikkelingen. Veelal is dit het belangrijkste knelpunt. Recht tegenover weerstand staan draagvlak en acceptatie. Onderstaande afbeelding toont drie valkuilen/ oplossingsrichtingen waarmee weerstand kan worden voorkomen,

dan wel draagvlak kan worden gecreëerd. Acceptatie van de verandering of weerstand hiertegen beïnvloed hiermee de ervaring van het gebruik en de beleving van de nieuwe werkomgeving.



Kritische factoren in een implementatieproces (vrij naar Moeskops, 2004)

Lessen uit de praktijk

Bij de analyse van de praktijkonderzoeken van evaluaties van innovatieve kantooromgevingen zijn ook belangrijke lessen voor het implementatieproces naar boven gekomen:

- Betrek medewerkers bij de keuze voor het flexwerken en de uitwerking hiervan;
- Informatie gedurende het hele proces;
- Een zorgvuldige analyse vooraf van de organisatie en haar werkprocessen is essentieel;
- Neem weerstand serieus;
- Begeleid medewerkers door middel van workshops en andere vormen van training;
- Een enthousiaste trekker uit de eigen organisatie werkt motiverend.

In het voorbereidingstraject worden belangrijke beslissingen genomen voor de huisvesting van een organisatie. De weg ernaar toe, het voorbereidingsproces is een belangrijk middel om enerzijds informatie te verzamelen over hoe de huisvesting het meest aan kan sluiten bij de organisatie en anderzijds een belangrijk moment voor het creëren van draagvlak onder de gebruikers.

VII. Theorie onderwijs- en onderzoeksomgeving

Innovatie in de academische omgeving

Onderwijs en onderzoeksomgevingen hebben lange tijd een zeer traditionele werkomgeving gehad. Elke vorm van verandering in de traditionele lay-out van kamerkantoorjes innovatief te noemen is. Op universiteiten ziet men twee vormen van innovatie: ten eerste de invoering van de kantoorruimte, waarbij men nog wel persoonlijke werkplekken behoudt, ten tweede het flexwerken (een combinatie van kantoorruimten/ openheid en activiteitsgerelateerd werken).

Werkzaamheden in academische omgeving

Op basis van een aantal praktijkonderzoeken zijn de belangrijkste werkzaamheden in een academische werkomgeving als volgt samen te vatten:

- Geconcentreerd lezen, schrijven of werken aan de computer;
- Kortdurend of langdurend werken aan een computer;
- Samenwerken met één of enkele collega's;
- (in) formeel overleg in kleine groepen;
- Werken in rust en ontspanning;
- Gebruik van materialen en voorzieningen (printer, scanner, nietmachine, e.d.);
- Ontvangen van bezoekers (studenten en derden);
- Opbergen van persoonlijke eigendommen en onderhanden werk;
- Opbergen van archiefstukken van de afdeling;
- Telefoneren vanaf de plek waar men zich bevindt;
- Lezen van boeken, tijdschriften en naslagwerken (van der Voordt, 2007, p:7).

Ondersteuning van het werkproces

Het is evident dat de werkomgeving een belangrijke rol speelt in het faciliteren van het werkproces. Het is dan ook deels van dit werkproces afhankelijk welke eisen en wensen de medewerker stelt aan deze werkomgeving. Het andere deel is het afhankelijk van de personeuseigenschappen. Ter ondersteuning van het werkproces worden de volgende vier punten als meest belangrijk benoemd:

- Een plek om geconcentreerd te kunnen werken (zowel academisch als niet academisch personeel);
- Een plek waar je in rust kunt reflecteren en analyseren;
- Een plek waar je kennis kunt delen met collega's/ een plek voor teamwerk;
- Een plek om je thuis te voelen.

Lessen uit de praktijk

Ook op het gebied van innovatie in academische omgeving zijn een aantal evaluatieonderzoeken geanalyseerd (Harrison & Cairns, 2008; van der Voordt en van der Klooster, 2008). Uit deze analyse zijn een aantal lessen te leren:

- Er zijn drie punten die van invloed zijn op concentratie in een open omgeving: geluid, onderbrekingen en individuele reactie op beide aspecten (Harrison en Cairns, 2008)
- Bevorderen van interactie en samenwerking werd bij alle projecten gezien als belangrijk doel om over te stappen op flexwerken om zo de functionele effectiviteit van de afdelingen te verbeteren.
- Hoewel stiltecellen vaak slecht beoordeeld werden, wordt ook aangegeven dat bij afwezigheid medewerkers grote problemen ervaren. Aanbevolen wordt dit type ruimte in de nabijheid van de basiswerkplek te situeren.
- Bij Avans hogescholen werden problemen ervaren ten gevolge van de onduidelijke scheiding tussen student en docent en het gebrek aan kleine overlegplekken voor student en docent.
- Wanneer er voldoende werkplekken aanwezig wordt, wordt flexwerken niet gestimuleerd omdat men de mogelijkheid heeft zich 'een plek toe te eigenen', zo bleek uit de studies bij Avans hogeschool (van der Voordt en van der Klooster, 2008)

Samenvattend kan gezegd worden dat een academische werkomgeving in sommige opzichten overeenkomsten vertoont met een 'normale kantooromgeving'. Maar wat eigenlijk voor iedere kantooromgeving geldt: 'one size does not fit all' is misschien wel meer van toepassing op een universitaire werkomgeving. Een bepaald concept dat goed functioneert in de ene sector of functiegroep, is niet per definitie gepast voor de andere. Kleine verschillen in activiteiten patroon kunnen andere eisen stellen aan de werkomgeving.

VIII. Context: de oude situatie op de Berlageweg

Een hoofdstuk over het oude gebouw heeft niet zozeer met sentiment te maken, maar is een essentieel onderdeel van de context waar men de nieuwe situatie mee vergelijkt en van waar uit men de nieuwe situatie beoordeelt.

Hokjesstructuur

Met name de hoogbouw had een vrij gesloten karakter. Elke vleugel bestond uit een rij gesloten kabinetten, een tekenzaal en collegezaal. In deze kabinetten had het merendeel van de medewerkers een eigen of gedeelde werkkamer, met zoals te zien in de afbeelding rechts, alle ruimte om onderhanden werk open te laten liggen en archief materiaal in een eigen kast te plaatsen.



Persoonlijke werkplek

Inefficiënt ruimtegebruik

Uit metingen die gedaan zijn eind jaren negentig blijkt dat de kabinetten van de medewerkers een bezetting tonen van 31% en de werkplekken van de ondersteunende diensten 65% (Voordt e.a., 2001). Door het gesloten karakter was deze lage bezetting niet altijd even goed zichtbaar. Hoewel er destijds een bezetting werd gemeten van 31% voelde het gebouw wel vol, het lijkt erop dat de ruimte inefficiënt wordt benut, want wanneer vraag en aanbod met elkaar vergeleken worden toont zich een verschil van slechts 200m².

Identiteit en ontmoeting

Uit een onderzoek uit 2006 blijkt dat men zeer tevreden is over de 'straat' als levendige ontmoetingsruimte en de multifunctionele blokkenhal. Op de verdiepingen zijn de afdelingssecretariaten centraal tegenover de liften gehuisvest, waardoor studenten en medewerkers elkaar als vanzelf tegenkomen.

Stappen richting vernieuwing en openheid

Sinds 2006, bij het aantreden van een nieuwe decaan, zijn er verschillende aanpassingen gedaan aan het gebouw. Belangrijkste doelstellingen hierbij waren: het stimuleren van communicatie en sociale interactie binnen en tussen afdelingen. Daartoe werd onder andere de openbare functie van 'de straat' versterkt en op de 2e verdieping ging men van start met een pilot voor nieuwe, meer transparante werkplekken om de medewerker te laten wennen aan minder eigen territorium en meer gemeenschappelijke voorzieningen.



Gang (oud en nieuw) en straat van de Berlageweg

IX. Context: de organisatie Bouwkunde

Organisatiestructuur

Bouwkunde wordt door Wytze Patijn omschreven als een grote archipel, met de vkgroepen als verschillende eilandjes (W.Patijn in interview dd 16-9-2009). Aan het hoofd van deze organisatie staat de decaan, ondersteund door een management team waarin afdelingsvoorzitters en het hoofd van onderwijs zitting hebben. Onder dit management team zijn de verschillende afdelingen (Architectuur, Stedenbouw, Bouwtechniek en Real Estate & Housing) te plaatsen, alle ondersteund door een eigen afdelingssecretariaat. Tenslotte en niet minder belangrijk zijn er de diensten, welke de organisatie ondersteunen op het vlak van personeelszaken, marketing, communicatie, studentenadministratie, ic en facility management.

Functieprofielen wetenschappelijk personeel

Binnen elke organisatie zijn functieprofielen op te stellen, zo zijn er ook op de faculteit Bouwkunde, verdeelt over de afdelingen, verschillende wetenschappelijke functies te onderscheiden:

- Hoogleraar: Houd zich bezig met onderzoek (33%), onderwijs (33%) en organisatie (33%)
- Universitair Hoofd Docent: Houd zich bezig met onderzoek (30%), onderwijs (30%) en organisatorische/ coördinatie (40%)
- Universitair Docent: Houd zich bezig met onderzoek (40%), onderwijs (40%) en organisatorische/ coördinatie werkzaamheden (20%)
- Onderzoeker: 100% onderzoek
- Promovendus: Onderzoek ten behoeve van het halen van een titel, 90% onderzoek
- Docent intern: Docent in dienst van de TU, 100% onderwijs aanstelling
- Docent extern: Gast docent, 100% onderwijs aanstelling

Op basis van functieprofiel (onderzoek, onderwijs, ondersteunend of management) hebben alle functies een andere activiteitenpatroon: zo zal een onderzoeker meer tijd besteden aan geconcentreerd werken achter de computer/ bureau en is een externe docent wellicht enkel in het gebouw om les te geven.

Funciefamilies universiteits diensten

Naast de academische functies zijn er op bouwkunde natuurlijk ook nog ondersteunende, management- en advies functies zoals: (1) technisch personeel welke ondersteuning en beheer op het gebied van ICT, (2) Beleid/ management: ondersteunende diensten zoals management team en afdelingsvoorzitters, (3) administratief: secretariaten, studentenadministratie, financiële diensten en (4) advies: studieadviseurs, personeels adviseurs.

Ook binnen deze diensten zullen verschillende activiteiten patronen te onderscheiden zijn: iemand met een hogere management functie zal bijvoorbeeld meer in overleg zitten, een secretariaatsmedewerker zal vaker achter zijn of haar bureau werken en een adviseur zal meer één op één gesprekken voeren.

Flexfactor per functie

In 2008 deed Fokkema architecten, het architectenbureau dat in de oude situatie betrokken was bij de herindeling van het gebouw, een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden voor een flexconcept. Onderdeel hiervan was ook het toebedelen van een flexfactor aan elke functie. Een flexfactor staat voor het aantal werkplekken gedeeld door het aantal medewerkers.

De middelste kolom maakt een verdeling tussen een aanstelling tussen de 0-0.5fte en 0.5-1fte. Zo krijgt een onderzoeker met een aanstelling van meer dan 0.5 fte een flexfactor van 100% (eigen plek) en een onderzoeker met een aanstelling kleiner dan 0.5fte een flexfactor van 63%. Wat betekent dat er per 10 mensen 6,3 plekken beschikbaar zijn.

Functie	fte	aantal wp
Hoogleraar	1,0	100%
	0,5	90%
Universitair hoofddocent	1,0	100%
	0,5	45%
Universitair docent	1,0	50%
	0,5	45%
Docent	1,0	50%
	0,5	45%
Overig WP	1,0	50%
	0,5	25%
Onderzoeker/ Post Docs	1,0	100%
	0,5	63%
Promovendi	1,0	100%
	0,5	72%
Studentass.	1,0	50%
	0,3	45%
Universiteits Dienst	1,0	100%
	0,5	90%
OBP	1,0	100%
	0,5	90%

Tabel 1 Flexfactor per functie (Fokkema, 2008)

X. Flexwerken op BK City: het concept

Het laatste onderdeel van de context is het werkplekconcept op BK City zelf. Welke doelstellingen zijn door de organisatie gesteld en welke werkruimtes zijn er in het gebouw te vinden?

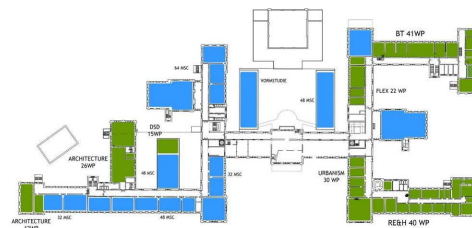
Doelstellingen

Op BK City wilde Wytze Patijn een 'community building met defined identities' creëren. Een levendig en dynamisch gebouw voor onderzoek en onderwijs. Door openheid en transparantie moet meer interactie tussen studenten en medewerkers en medewerkers onderling ontstaan om zo een platform te vormen voor intellectueel debat en kennisuitwisseling optimaal te faciliteren.

Een ander belangrijk streven is om de student terug te krijgen naar de faculteit en daarom is kritisch gekeken naar de werkruimte voor medewerkers en worden gebieden en werkplekken gedeeld, zowel door studenten als door medewerkers. Belangrijke criteria bij het flexwerken zijn dat flexwerken en de cleandesk-policy in principe voor iedereen geldt met een uitzondering voor de secretariaten.

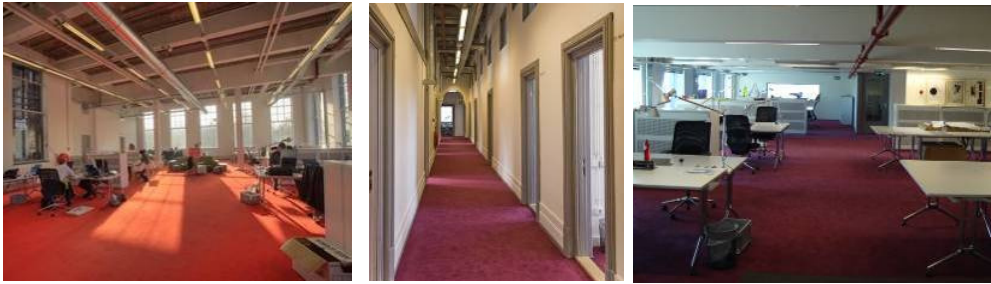
Gebouwstructuur

Het gebouw heeft grotendeels een symmetrisch vorm bestaande uit een centrale hal met vleugels. De oost-vleugels hebben grote hoge ruimtes, terwijl de west-vleugel voornamelijk bestaat uit een mix van kleine en grotere ruimtes. Zo doende leent de west-vleugel zich het beste voor werkplekken met kantoorfunctie voor de medewerkers (groen) en zijn in de oost-vleugel voornamelijk studenten studio's (blauw) gerealiseerd. De indeling van het gebouw kenmerkt zich door de horizontale verspreiding. Er is zoveel mogelijk geprobeerd de gebieden voor medewerkers te scheiden van de plekken waar studenten



Gebouwstructuur: verdeling studenten en medewerkers

komen, wat erin geresulteerd heeft dat sommige afdelingen op drie verschillende plekken in het gebouw (veelal wel boven elkaar) werkruimtes hebben.



Verschillende type ruimtes ten gevolge van structuur

Werkruimte en werkplek

Er is een aanbod van drie type werkplekken: een werkplek in een kantoorachtige omgeving of groepskantoor, een werkplek in stilleruimte of een overlegplek. Ook zijn er verschillende schaalniveaus (werkruimtes voor twee, vier, zes of meer dan zes personen) en verschillende gradaties in openheid en transparantie. Zo zijn er werkplekken met een dubbele verdiepingshoogte, werkruimtes die volledig afgesloten kunnen worden en plekken die in directe verbinding staan met elkaar en de naastgelegen gang. Per persoon is de kastruimte beperkt tot 1,2 meter met aanvullende collectieve bergruimte bij de secretariaten of in de woonkamers. Door middel van huisregels wordt getracht het flexwerken in goede banen te leiden.

XI. Voortraject

Terwijl medewerkers en studenten een tijdelijke werkplek vonden verspreid over de TU wijk of in het tentenkamp op het grasveld naast de voormalige faculteit, en ieder op zijn eigen manier het verlies van het gebouw aan de Berlageweg verwerkte, werden door het crisisteam in 3,5 maand snel en daadkrachtig belangrijke beslissingen genomen om medewerkers en studenten in het nieuwe collegejaar een nieuw onderkomen te bieden.



BK City: tentenkamp

Doorlopen stappen

Tengevolge van deze korte tijdsplan zijn bepaalde stappen, zoals aangeraden wordt vanuit de literatuur (Ikiz-Koppejan e.a., 2009) niet even grondig doorlopen.

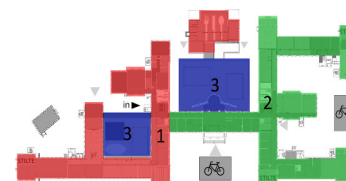
Initiatief – vanwege een onderzoek, uitgevoerd door Fokkema architecten, was er betrefte aantal fte en werkplekbehoefte per afdeling al informatie beschikbaar.

Definitie – ook het beleid was grotendeels al in de oude situatie vastgesteld: openheid, transparantie, levendigheid en meer interactie medewerkers onderling. Flexwerken dient een middel zijn om dit te bereiken.

Ontwerp – Ten gevolge van de beperkte ruimte en tijd om deze differentiatie aan te brengen, werd al snel besloten dat flexwerken over het hele gebouw ingevoerd zou worden.

Uitwerking – Met het merendeel van de informatie beschikbaar diende het concept nu nog in de 'vorm' van de Julianalaan gegoten te worden.

Uitvoering – De bouw vond gefaseerd plaats: de eerste inhuizingen vonden plaats in september 2008, deel 2 was gereed half november en het laatste stuk in mei 2009. Het gebouw was dus deels al in gebruik terwijl er nog verbouwd werd, wat soms voor wat ongemakken zorgde.



Fasering

Nazorg – Het gebruik en beheer viel deels tijdens de verbouwing van andere gedeeltes van het gebouw. In deze fase draait het vooral om het informeren van de gebruikers hoe het best om te gaan met de nieuwe werkomgeving.

Zorgen, frustratie en onbegrip

Ten tijde van de eerste inhuizingen sturen een aantal medewerkers een ingezonden brief naar het faculteitsblad B-Nieuws, waarin zij hun zorgen uitspreken betreft het combineren van flexwerken met onderzoekswerkzaamheden. Men geeft aan dat de flex oplossing niet passend is voor elke medewerker en er niet zoiets is als een 'gemiddeld academisch medewerker'. Verschillende type academisch werk vragen om verschillende ruimtes, aldus de brieven schrijvers.

Ook geven de medewerkers in deze brief aan dat ze niet geconsulteerd zijn ten tijde van het ontwerp en te ervan overtuigd zijn dat juist door diegenen erbij te betrekken die voor hun werk bezig zijn met ruimteplanning, een adequate ruimtelijke organisatie verkregen kan worden. (B-nieuws, oktober 2008). Wytze Patijn reageerde kalm en laconiek met: *'Ga eerst kijken op de Julianalaan! Ik hoor het wel.*

Verwachtingen

Voor de tweede fase inhuizingen van start ging zijn een tiental gesprekken gevoerd met medewerkers van verschillende afdelingen, waarin onder andere gevraagd is drie zwakkere- en drie sterke punten te noemen aan het nieuwe gebouw en met name de nieuwe manier van werken. De medewerkers zijn gematigd enthousiast en blijven in het bijzonder zeer kritisch ten opzichte van de voor hun eigen primair proces meest relevante aspecten, zoals: behoefte aan een thuisbasis, bellen vanaf de werkplek (zonder anderen te storen), privacy, niet gestoord worden in concentratie werken, overleg met afstudeerders, vindbaarheid voor studenten en collega's en veiligheid en opbergmogelijkheden van persoonlijke eigendommen. Positief is men over de verschijning van het gebouw en het feit dat men alle weer in één gebouw kan werken.

Valkuilen en succesfactoren

In dit voorbereidingsproces komen in relatie tot het invoeren van een nieuwe werkplek concept op in een academische omgeving een aantal valkuilen

- De beperkte tijd zorgde voor de noodzaak bepaalde dingen tegelijkertijd uit te voeren, hierdoor moesten beslissingen in een versneld proces genomen worden, de praktijk moet uitwijzen of dit de juiste geweest zijn;
- Ander gevolg van deze korte tijd was dat de bouwfase doorliep toen het gebouw als deels in gebruik genomen was. De werkplekken waren in een gedeelte van het gebouw gereed echter nog niet alle voorzieningen waren 100% werkzaam en problemen rond klimaat en akoestiek waren nog niet opgelost;
- Bereidheid van de gebruiker om het gebouw 'een kans te geven' en de werkplekken te komen uit proberen is cruciaal voor het succes van een nieuwe concept;
- De gebruiker ervaart een 'overload' aan informatie: men ontving erg veel mail en prints met informatie over het gebouw en concept. Sommige mensen zagen door de bomen het bos niet meer. Er werd veel geïnformeerd, maar toch ontstonden 'indianenverhalen', wat de vraag oproept hoe effectief deze manier van informeren is geweest. Bepaalde informatie, zoals de twee geldstromen (onderzoek en verzekeringsgeld), had de gebruiker dan weer niet bereikt;
- Het verliezen van het gebouw aan de Berlageweg en alle persoonlijke spullen die in het gebouw aanwezig waren zorgde voor een emotionele lading. De projectorganisatie is hier mee omgegaan door ruimte te bieden voor afleiding (parade, bouwpub op tentenkamp) en verwerking (posters, uitgeven van een boek), echter naar mening van een aantal medewerkers is onvoldoende stilgestaan bij het verlies van onderzoeks- en onderwijsmateriaal.

XII. Gebruik en beleving

Door middel van assistentie bij bezettingsgraadmetingen en analyse van de openvragen is assistentie geboden aan het onderzoeksbureau dat deze enquête heeft uitgezet. De enquête, heeft drie maanden na de volledige ingebruikname plaatsgevonden (februari 2009). Op dit moment is echter de verbouwing nog niet voltooid en wordt er nog gewerkt aan oplossingen voor akoestische problemen en twee kassen met werkplekken voor studenten. Er zijn dus nog enkele aanloop problemen betreft geluidsoverlast, temperatuur, akoestiek en ict.

Bezetting

Front office versus back office

De bezettingsgraad van de domeinen met een baliegerelateerde functie (68-86%) en de secretariaten (52%) vertonen de hoogste bezetting. Opvallend genoeg hebben de vergaderruimtes de laagste bezetting van 16%. Terwijl men in een open vraag aangeeft meer behoefte te hebben aan overlegplekken. Dit roept de vraag op of de huidige vergaderruimtes wel zo functioneel zijn en misschien te ver van de afdelingen verwijderd liggen.

Een snelle analyse van de ruimtes, die goed bezet zijn, toont aan dat die ruimtes ofwel afsluitbaar zijn, of dat het gaat om ruimtes waarin medewerkers een vaste plek hebben genomen dan wel van de afdeling toebedeeld hebben gekregen.

Wisselwerken

De gemiddelde bezetting is met 27% aan de lage kant, wat betekent dat er voor de mensen die wel gebruik maken van de werkplekken op BK City voldoende keus is en dat het mogelijk is om een voorkeursplek te kiezen dan wel toe te eigenen.

Uit het dagboekonderzoek, ingevuld door 85 mensen over 175 dagen, blijkt dat de respondenten 79 dagen (45%) op dezelfde plek werken. Wanneer er wél gewisseld wordt, heeft dit te maken met vergaderingen, onderwijs, pauze houden of thuiswerken. Slechts 19 dagen kunnen volgens dit onderzoek worden aangemerkt als 'flexdagen', hier werd gewisseld tussen verschillende type werkomgevingen.

De diversiteit van het aantal werkplekken wordt gemiddeld neutraal beoordeeld, een analyse van de verdeling van antwoorden laat zien dan 41% van de respondenten vindt dat er voldoende diversiteit aan werkplekken op BK City aanwezig is. Een derde van de respondenten vindt deze diversiteit belangrijk.

Arbeidsproductiviteit

In de openvragen geven 52 van 152 respondenten op de vraag welke ruimte men mist aan een plek te missen om te bellen. Bellen doet men het liefst aan een tafel waar men zowel de computer als documenten bij de hand heeft en niet aan de halve tafels en stoelen die aan de muur bevestigd zijn in de gangen.

65 uit 152 personen geven aan een kleine afsluitbare ruimte te missen voor (in)formeel overleg. Er is ook een vraag naar kleine stilleruimtes, maar opvallend genoeg is de bezetting van de huidige stilleruimtes op BK City met 20% aan de lage kant.

In een dagboekstudie (ingevuld door 83 medewerkers over 175 dagen) wordt de thuiswerkplek gemiddeld met een 4.4 (op een schaal van 1 tot 5) beoordeeld. De respondenten geven aan nu 27% van de tijd thuis te werken, tegenover 16% in de oude situatie. Van de flexwerkplekken wordt de flexibele werkplek in een ruimte met vier personen met een 3.5 het best beoordeeld ten opzichte van een 2.4 voor de flexruimte met meer dan zes personen en de 2.8 waarmee de respondent de stilleruimte beoordeeld.

Algemene tevredenheid

Geheel versus eigen situatie

In de enquête is gevraagd een oordeel te geven over de huisvestingssituatie van de faculteit, van de afdeling en de eigen werkplek. Opvallend is dat zowel in het algemene antwoord op deze vraag, als in de uitsplitsing naar afdeling, de respondenten de huisvestingssituatie van de faculteit het hoogst

beoordelen: 35% oordeelt tevreden tot zeer tevreden en slechts 7% ontevreden tot zeer ontevreden. De eigen werkplek situatie scoort lager. Een analyse van de verdeling van de deze antwoorden toont dat 27% hier ontevreden tot zeer ontevreden over is, tegenover 29% tevreden medewerkers.

Uit de openvraag 'op welke punten de Julianalaan een verbetering is ten opzichte van de Berlageweg' blijkt ook dat 59 personen van 204 die op deze vraag antwoord gaven: 'de sfeer en uitstraling van het gebouw' een grote verbetering vinden. De gesloten vraag over dit onderwerp geeft aan dat 46% tevreden tot zeer tevreden is met de uitstraling, tegenover 6% van de respondenten die ontevreden tot zeer ontevreden zijn.

Flexconcept

Gemiddeld wordt het flexconcept beoordeeld met een 3.5, de verdeling van de antwoorden toont dat 49% van de respondenten niet tevreden is met het nieuwe concept tegenover 35% van de respondenten die enigszins tevreden tot zeer tevreden zijn.

Hoe ondersteunt de fysieke werkomgeving de bouwkunde medewerker in zijn werkzaamheden?

Faciliteiten en binnenklimaat

In de beoordeling van de fysieke aspecten komen allereerst akoestiek en temperatuur als onvoldoende naar voren, een verklaring hiervoor kan zijn dat op het moment dat de enquête werd afgenomen het gebouw nog niet volledig 'af' was en nog te kampen had met 'kinderziektes'.

Persoonlijke archiefruimte blijft een kritische factor. Medewerkers zijn niet te spreken over de hoeveelheid bergruimte die hen toebedeeld, meer dan twee derde van de ondervraagden (64%) is het oneens met de stelling 'ik heb voldoende persoonlijke bergruimte'. Sommige respondenten ervaren het als onpraktisch dat de plek van de kast niet flexibel is en geven aan altijd graag naast de kast te willen zitten waar hun persoonlijke eigendommen zijn opgeborgen.

Afsluitbare ruimtes

Met een gemiddelde score van 2.3 (op een schaal van 1 tot 5) is de medewerker het 'oneens' met de stelling 'ik heb behoefte aan meer ruimtes die dicht kunnen met een deur'. De open vraag betreffende de gewenste aanpassingen schetst een ander beeld, hier geven 42 van de 160 respondenten aan dat er deuren toegevoegd moeten worden.

Hoe ondersteunt de psychologische werkomgeving de bouwkunde medewerker in zijn werkzaamheden?

Invloed op werkomgeving

Medewerkers zouden graag meer invloed hebben op de inrichting van de werkomgeving en het binnenklimaat. 80% van de respondenten geeft aan het oneens tot zeer oneens te zijn met 'de invloed op de inrichting van de werkomgeving'. Opvallend genoeg ervaren de respondenten weinig overlast van spullen van anderen, dit is te verklaren door de lage bezetting van het gebouw (27%).

Privacy en veiligheid

Privacy, zowel auditief als visueel blijft een heikel punt (gemiddelde beoordeling 2,0-2,3 op een schaal van 1 tot 5). 73% van de respondenten geeft aan onvoldoende auditieve privacy te ervaren op te werkvloer. Een ander kritisch punt is de veiligheid van spullen. 66% van de ondervraagden vindt de werkplek onvoldoende veilig om spullen te laten liggen (gemiddeld 2,2 op een schaal van 1 tot 5).

Hoe ondersteunt de sociale werkomgeving de bouwkunde medewerker in zijn werkzaamheden?

Sociale interactie

Een tweede positieve uitschieter wordt gevonden in 'de gelegenheid om mensen te ontmoeten'. 69% van de respondenten geeft aan dat het gebouw ruim kansen biedt om mensen te ontmoeten. De belangrijkste redenen hiervoor, zoals gevonden in de openvragen, worden de openheid en horizontale indeling van het gebouw genoemd.

Vindbaarheid

Gemiddeld wordt de stelling 'ik kan mensen die ik nodig heb moeilijk vinden op BK City' met een 2.8 beoordeeld. De verdeling van de antwoorden toont dat 40% het hiermee eens is, tegenover 30% van de respondenten die wél moeilijkheden ervaren in het vinden van mensen. In de open vraag betreffende 'de verslechtingen ten opzichte van de oude situatie' wordt 'slechte vindbaarheid' 20 keer (uit 207 antwoorden) genoemd.

Teamwerk

De mate waarin teamwerk wordt ondersteund voldoet nog niet aan de wensen van de respondent, gemiddeld wordt dit met een 2.9 (uit een schaal van 1 tot 5) beoordeeld. In de openvraag 'welk type ruimte mist u?' geven 11 van de 152 personen aan behoefte te hebben aan een teamruimte waar spullen kunnen blijven liggen wanneer men bijvoorbeeld gezamenlijk aan een publicatie kan werken.

Beheer

Tot slot, het beheer; dit onderdeel geeft aan hoe tevreden men is over informatie, communicatie en management stijl van het flexteam.

Informatie, communicatie en management stijl van het flexteam

Gemiddeld genomen voelen de medewerkers zich voldoende geïnformeerd (3.6 op een schaal van 1 tot 5). In de ruimte voor commentaar wordt aangegeven dat er teveel eenrichtingsverkeer is geweest ten tijde van het voortraject., Men had graag meer geconsulteerd willen worden.

Uit de focusgroep blijkt dat de medewerkers ook nog niet (de gewenste mogelijkheden) tot inbreng ervaren. Benadrukt wordt dat het flexteam best iets minder 'inflexibel' kan zijn en 'vertrouwen moeten hebben in het vermogen van de medewerkers om zelf deeloplossingen te bedenken'.

Gewenste aanpassingen

In een laatste openvraag is de respondent gevraagd aan te geven welke aanpassingen de werkomgeving zouden verbeteren. Met stip op één staat de akoestiek, gevolgd door de vraag om deuren (51 uit 160 personen), hiervoor worden uiteenlopende argumenten benoemd, zoals geluidsoverlast in ruimtes die naast drukke 'verkeersstromen of pauzeruimtes' liggen, veiligheid van spullen, privacy en concentratie.

XIII. Reflectie

Na het behandelen van de case BK City is het moment gekomen om te reflecteren op de resultaten, dit gebeurt op een aantal manieren: allereerst wordt gekeken naar de verwachtingen die medewerkers hadden nog voor in te huizen en in hoeverre deze zijn uitgekomen, ten tweede wordt besproken in hoeverre de doelstellingen behaald zijn en ten slotte wordt een vergelijking gemaakt tussen literatuur en praktijk.

Verwachtingen versus uitkomsten

Bij de verwachtingen betreft knelpunten worden benoemd: overleg met afstudeerders, bellen, opbergmogelijkheden van persoonlijke eigendommen, geconcentreerd werken/ gestoord worden, het missen van een thuisbasis/ altijd op doorreis zijn, privacy, vindbaarheid voor studenten en collega's, veiligheid, clean desk past niet bij werkproces onderzoeker, hygiëne, controle apparaat nodig (gedragsregels), geen vaste computers met specifieke en zware software en tijdsverlies ten gevolge van werkplek organisatie.

Positieve aspecten die verwacht worden zijn: uitstraling en sfeer, dynamischere omgeving, iedereen weer in één gebouw, meer sociale interactie (andere mensen tegenkomen), haalt mensen uit hun isolement, meer openheid, en minder papierwerk (schoon en overzichtelijk).

Wat opvalt is dat eigenlijk alle bovengenoemde punten als knelpunten, danwel successen terugkomen uit de enquête, met een belangrijke uitschieter voor veiligheid (66% vindt de werkruimtes onveilig) en uitstraling (63% is tevreden over de uitstraling).

Doelstellingen versus uitkomsten

Een onderwijsgebouw is het zeker geworden, vraagtekens zijn nog te plaatsen betreft het creëren van een onderzoeksgebouw. Onderzoekers geven aan niet de rust en de faciliteiten (laten liggen van onderzoeksmateriaal, bergruimte) te vinden om in het gebouw aan artikelen en ander onderzoekswerk te werken en op dat aspect is het 'faciliteren van kennisuitwisseling' in de vorm van onderzoek nog een slag te maken. Het is evident dat er een volop levendigheid is, men geeft ook aan vanwege de openheid in ruime mate de kans te ervaren mensen te ontmoeten. Deze openheid heeft ook een belangrijke keerzijde betreft veiligheid, concentratie en privacy.

Er wordt niet zo veelvuldig geflexd als bedoeld was, maar het werkt. De vraag rest of dit nu als een probleem gezien moet worden. De hokjes structuur van de Berlageweg is doorbroken, er is meer communicatie en men ziet meer van elkaar waar men mee bezig is. Af en toe wordt er van plek gewisseld, waarin de thuisplek een belangrijk onderdeel is geworden. En niet minder belangrijk, de student is weer terug op de faculteit, al lijkt het erop alsof er een switch plaats heeft gevonden dat de studenten nu in op de faculteit aanwezig is en er meer medewerkers meer thuis werken.

Literatuur versus praktijk

Samenvattend kan gesteld worden dat de meeste punten die genoemd worden in het onderzoek op BK City voorspeld worden vanuit de literatuur, danwel veel voorkomen in andere flexibele werkomgevingen. Positieve aspecten die in de theorie worden genoemd zijn: meer communicatie, meer transparantie.

In de literatuur wordt opgemerkt dat de meeste mensen kunnen goed leven met een flexplek, mits helder gecommuniceerd wordt waarom en voldaan wordt aan bepaalde randvoorwaarden. Op BK is op het gebied van de communicatie en participatie een verdiepingsslag gemist en ook is niet tegemoet gekomen aan de randvoorwaarden, zoals beschreven in de theorie, afgezien van de hoogwaardige uitstraling van het gebouw en de ict, ontbreekt er een adequate plek om te concentreren, is er geen plek om te bellen en tegelijkertijd te werken, onvoldoende archiefruimte en vindt men niet de mogelijkheid om vertrouwelijke gesprekken te voeren.

Negatieve tint

Met name de open vragen van het belevingsonderzoek dat door Risbo is uitgevoerd zijn vrij negatief getint. Een tevredenheidsmeting is een momentopname en is in dit geval gedaan op een moment waarop het gebouw nog niet geheel afgerond was, waardoor bepaalde zaken, zoals akoestiek nog niet optimaal waren en tevens was er geluidsoverlast ten gevolge van de bouwwerkzaamheden. Daarnaast heeft het merendeel van de gebruiker een negatief beeld over de inspraak en gebruikersparticipatie ten tijde van het voorbereidingsproces. Dit gevoel van de 'top down' benadering lijkt de respondent te beïnvloeden in zijn antwoorden.

XIV. Conclusies BK City

Wat kunnen we leren van het voorbereidingsproces van het flexwerk-concept op de BK City?

De topdown benadering heeft voor veel weerstand gezorgd. Door deze minimale vorm van gebruikersparticipatie heeft de organisatie ook kansen laten liggen betreft de kennis die de faculteit al in huis had. Uit de case BK City blijkt dat daadkracht, durf en bereid zijn wellicht onpopulair te worden belangrijk zijn wanneer in korte tijd een verandering moet worden doorgevoerd op een gevoelig vlak. Wytze Patijn heeft misschien niet op alle punten de beste keuzes gemaakt, maar één ding is zeker, om een dergelijke verandering te laten plaatsvinden moet je wel lef tonen;

Wat kunnen we leren van het gebruik en de beleving van het flexwerk-concept op de BK City?

Ondanks de negatieve ervaringen met archief, veiligheid, vertrouwelijkheid en concentratie kan geconcludeerd worden dat de belangrijkste les is geweest, dat het goed is geweest het oude patroon te doorbreken.

Wat een traditionele kantooromgeving misschien beter geweest? Nee, op basis van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat er wel degelijk een meerwaarde is van flexwerken voor de faculteit Bouwkunde. Echter, zoals het nu (bedoeld) is is weer een ander uiterste..

Gebleken is dat een dergelijk open en transparante indeling van het gebouw zorgt voor meer communicatie en toevallige ontmoeting. Aangezien de bezetting dermate laag is (27%) dat de medewerker dagelijks op zijn voorkeursplek kan zitten en medewerkers aangeven weinig te wisselen (14 keer wisselen is maximum uit meting onder 85 mensen voor 175 dagen) en als ze wisselen dit te maken heeft met vergaderingen, lesgeven, pauze nemen of thuiswerken. Dit zijn aspecten waar niet noodzakelijkerwijs een flexibele werkomgeving nodig wordt geacht. Je zou kunnen stellen dat deze toegenomen interactie toch voornamelijk te wijten is aan de fysieke veranderingen van de werkomgeving en niet direct het gebruik van de werkplekken.

Een belangrijke meerwaarde voor de organisatie Bouwkunde is geweest dat de geslotenheid en hokjesstructuur van de Berlageweg doorbroken is en dat men door de openheid van het gebouw aan de Julianalaan aangeeft meer mensen te ontmoeten en collega's makkelijker te kunnen benaderen. Deze openheid brengt ook minpunten met zich mee op het gebied van concentratie, privacy, vertrouwelijkheid en veiligheid.

Een innovatief concept voor universiteiten hoeft niet te betekenen dat iedereen moet flexwerken. Het genereren van meer kennisuitwisseling, transparantie en sociale interactie kan ook op andere manieren, zoals bijvoorbeeld de open indeling zoals toegepast op BK City.

XV. Universele conclusies

Welke factoren zijn van belang in het implementatieproces van een flexibel werkplekconcept in een academische omgeving?

Gebruikersparticipatie zorgt enerzijds voor draagvlak en acceptatie en genereert anderzijds een belangrijk input op het vlak van de optimalisatie van het ontwerp ten opzichte van de gebruiker. Een analyse van aanwezige gebruikersprofielen zorgt voor een werkomgeving die aansluit bij de werkprocessen in de organisatie. Naast het moment om informatie te verzamelen en te analyseren is het voorbereidingsproces ook een periode waarin de gebruiker de mogelijkheid wordt geboden te wennen aan de verandering. Tot slot, daadkracht en lef zijn belangrijke eigenschappen om een gevoelige verandering door te voeren.

Welke factoren zijn er van belang voor efficiënt en effectief flexwerken in een academische omgeving?

Samenvattend kan gesteld worden, dat wanneer iemand 'zijn eigen plek moet opgeven', bepaalde aspecten op een hoger niveau gefaciliteerd moeten worden. Daarnaast is belangrijk vroeg in het proces transparant te zijn over de doelstellingen en medewerkers op de juiste momenten te betrekken in de conceptvorming. Ook blijft het belangrijk omdat men overgaat naar een nieuwe situatie dat mensen te tijd gegund wordt hieraan te wennen, ondersteund door voldoende informatie en eventueel training.

Er zijn echter ook kritische factoren gevonden op basis van literatuuronderzoek, het belevingsonderzoek en een vergelijking van beide; deze belangrijkste aandachtspunten voor flexwerken op universiteiten zijn: balans tussen communicatie (openheid) en concentratie, productiviteitsverlies door prikkels van buitenaf (geluidsoverlast, onderbroken worden door passanten), gebrek aan privacy en vertrouwelijkheid, vindbaarheid, verlies van thuisbasis en identiteit en problemen rond archief.

De meerwaarde van flexwerken voor universiteiten zit vooral in meer transparantie, meer plek voor studenten, cultuurverandering in een van oudsher traditionele instelling, mits goed uitgevoerd een optimale ondersteuning van verschillende taken, sociale interactie en overleg wordt gestimuleerd, efficiënter ruimte gebruik en een bijdrage aan een positief imago van de faculteit.

XVI. Aanbevelingen optimalisatie BK City

Onder welke randvoorwaarden kan men effectief en efficiënt flexwerken in de academische omgeving van **bouwkunde**?

Bouwkunde doet er goed aan om allereerst een aantal fysieke aanpassingen door te voeren, waaronder het toevoegen van glazen deuren en het plaatsen van scheidingswandjes ten behoeve van de beheersbaarheid van grote werkruimtes.

Uit het oogpunt van concentratie en vertrouwelijkheid moet gestreefd worden naar het toevoegen van 'tijdelijk toe te eigenen persoonlijke werkruimtes'. Op deze manier wordt gehoor gegeven aan de behoefte aan een aantal problemen welke ontstonden ten gevolge van het flexen, zoals: veiligheid, kunnen laten liggen van vertrouwelijke stukken, vertrouwelijk overleg en bellen achter een bureau zonder iemand te storen.

Na een grondige gebruikersanalyse is helder te stellen wie er nu precies werkt en welke functie heeft. Op basis hiervan verdient het de aanbeveling om, net zoals ten tijde van de conceptontwikkelingen op de Berlageweg, de medewerker met een grotere aanstelling (>0.5fte) een vaste plek te geven.

Het verdient de aanbeveling om elke klacht serieus te nemen, en, nog belangrijker, de gebruiker feedback te geven over wat er mee gebeurt en waarom en er wel/niet naar gehandeld wordt.

XVII. Universele aanbevelingen

Onder welke randvoorwaarden kan men effectief en efficiënt flexwerken in de **academische omgeving**?

De randvoorwaarden zijn onder te verdelen naar proces, product en beheersmatige uitgangspunten.

Proces

- Allereerst is het noodzakelijk dat voor alle betrokkenen helder is wat het doel is van de verandering in werkplekconcept. Wees hier eerlijk en transparant over, dat zal de meeste begrip wekken onder gebruikers;

- Het valt aan te bevelen te starten met het opstellen van een 'stakeholder map'. Hiermee worden bepaald wie betrokken zijn bij het proces en welke verwachtingen en vooroordelen er mogelijk kunnen ontstaan;
- Door het maken van die stakeholder analyse kan het management zich voorbereiden op mogelijke vooroordelen en op deze manier een plan maken om de 'verwachtingen te managen';
- Om de gebruiker te overtuigen valt het aan te bevelen te starten met een pilot. De mensen die hieraan hebben deelgenomen en positief zijn kunnen op basis van eigen ervaring de rest van de, wellicht nog kritische medewerkers overtuigen vanuit eigen positieve ervaringen. Een positieve benadering vanuit eigen ervaring is een sterk middel om klachten en vooroordelen tegen te gaan.

Product

Voor het ontwerp van het kantoor- en werkplek concept met als doel openheid, transparantie en kennisuitwisseling zijn op basis van de onderzoeksresultaten en reflectie met de literatuur drie universele opties opgesteld voor flexwerken in academische setting:

- Optie 1: volledig flexen;
- Optie 2: gedeeltelijk flexen;
- Optie 3: niet flexen.

Voor flexwerken op universiteiten gaat de voorkeur uit naar optie 2, een tussenvorm: Deze optie houdt rekening met aantal fte en percentage bureauwerkzaamheden. Voor een nader te bepalen percentage wordt een vaste werkplek aangeboden. Randvoorwaarden hierbij zijn dat de cleandesk regel wél voor iedereen geldt, zodat wanneer iemand met een 'vaste plek' er niet is, de plek door een ander gebruikt kan worden.

Andere randvoorwaarden worden gevonden op het gebied van zonering in toegankelijkheid, passend aantal werkplekken, grote ruimtes zijn onbeheersbaar, een plek die 'tijdelijk' afgesloten kan worden en voldoende archiefruimte.

Gebleken is dat de werkruimte als beter werkbaar wordt ervaren wanneer deze voorzien is van hoogwaardig meubilair en adequate technologische voorzieningen. Essentieel voor universiteiten die overstappen op een nieuwe concept is om hierop niet te bezuinigen.

Flexen voor wie?

Met name voor personeel met een kleine aanstelling of 'nul fte' aanstelling is flexwerken zeer aan te raden. Maar ook medewerkers met een iets grote aanstelling kunnen baat hebben bij de diversiteit aan werkruimtes dat een flexibel werkplek concept met zich mee brengt. Rode lijn bij het bepalen wie er gaan flexen zal moeten zijn: het gebruikersprofiel gecombineerd met het percentage van de tijd dat wordt besteed aan concentratiewerk.

Beheer

- Elk concept heeft zijn uitgangspunten, maar het is de taak van van facilitymanagement om in overleg met de gebruiker en conceptbewaker te bepalen op welke punten aanpassen gedaan kunnen worden om het concept te verbeteren. Flexen moet een middel zijn en niet een doel;
- Het valt aan te bevelen om onder leiding van de afdelingsvoorzitter per afdeling afspraken te maken over thuiswerken, thuiswerkdagen, omgang met de cleandesk regel en overleg met studenten. Een optie zou ook zijn dit per sectie te organiseren.

XVIII. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Voor vervolg onderzoek kan allereerst verdieping gezocht worden in de Case BK City, danwel in het meer universeel uitdiepen van bepaalde aspecten, of een verdiepingsslag worden gemaakt door de case BK City te vergelijken met andere innovatieve projecten in de onderwijs- en onderzoeksomgeving.

- Betreft een aanvullend onderzoek op BK City zou het interessant zijn om de tweede meting te doen om te bepalen of de tevredenheid in de loop der tijd veranderd is en of bepaalde aanpassingen effect hebben gehad; hierin zou ook een aanvullende bezettingsgraadmetingen kunnen worden opgenomen.
- Verdieping op het gebied van verschillen en kenmerken van universiteiten door middel van bezoek en gesprekken op andere faculteiten/ universiteiten: Hoe zijn andere faculteiten opgebouwd? Welke werkprocessen spelen er? Wat voor type organisatie is het? Plus wat vinden andere faculteiten van flexen?
- Een verdieping op het gebied van 'voorkeur-omgevingskenmerken' van de bouwkunde medewerker: een groep medewerkers, die representatief is voor de organisatie (qua contractomvang, functie- en afdelings samenstelling), vragen een lijst te maken met omgevingskenmerken die het belangrijkste worden gevonden in de werkomgeving voor het uitoefenen van de werkzaamheden.
- Ook kan een verdieping liggen in een dieper onderzoek van de relatie tussen ruimte kenmerken en een 'fijne werkplek': waarom ga je liever niet met je rug naar de deur zitten, waarom werkt het niet fijn als je tegen een blinde muur aankijkt? Wat is de ideale werkplek voor een wetenschapper? Een dergelijke vraag zou onderzocht kunnen worden door bijvoorbeeld respondenten (binnen bepaalde kaders) te vragen hun ideale werkomgeving te tekenen.