



Delft University of Technology

Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties?

Pullen, W.R.; van der Voordt, Theo; van Meel, JJ; Vos, PGJC

Publication date

2001

Document Version

Final published version

Published in

Werkconferentie 'Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties?'

Citation (APA)

Pullen, W. R., van der Voordt, T., van Meel, JJ., & Vos, PGJC. (2001). Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties? In *Werkconferentie 'Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties?'*

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.

‘Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties?’



Beter?



Prettiger?



Goedkoper?

colofon

Uitgegeven door:

Stichting Kenniscentrum
Center for People and Buildings
Berlageweg 1
2628 CR Delft
T: 015-2781271
F: 015-2783171
E: info@cfpb.nl
I: www.cfpb.nl

Schrijversteam

Ir W.R. Pullen
Dr ir D.J.M. Van der Voordt
Dr ir J.J. Van Meel
Drs P.G.J.C. Vos

Vormgeving

Mw. C.A.M. Raaphorst

Copyright

Stichting Kenniscentrum
Center for People and Buildings, 2001

Om samen nieuwe stappen te kunnen zetten in het verbreden en verdiepen van de kennis over kantoorinnovatie, moedigen wij u aan dit werk te verspreiden aan een ieder die hierin geïnteresseerd is. Het gebruik van de inhoud van dit paper in andere publicaties is toegestaan met vermelding van de bron.

voorwoord

Als vooruitblik op de werkconferentie 'Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties' (4 oktober 2001), wordt u met dit paper ingeleid op drie vragen die in het debat over de effecten van kantoorinnovatie ('nieuwe werkomgevingen') steeds weer naar voren komen:

- Werkt het beter?
- Werkt het prettiger?
- Is het goedkoper?

Door het kenniscentrum Center for People and Buildings is rond deze vragen een inventariserende studie verricht naar 'the state of the art' van kantoorinnovatie.

In de werkconferentie wordt gezocht naar verbreding en verdieping van de resultaten. Wij staan hierin een aanpak voor waarbij de relatie tussen mens, werk en werkomgeving wordt benaderd vanuit meerdere invalshoeken en vanuit zowel de wetenschap als de praktijk.

Het Center for People and Buildings organiseert regelmatig werkconferenties; ze zijn bedoeld om kennis uit te wisselen, gezamenlijk te reflecteren op de (vaak tegenstrijdige) ervaringen tot nu toe en thema's te formuleren voor verder onderzoek.



inhoud

Voorwoord	3
Hoofdstuk 1 - Het nieuwe werken	7
Hoofdstuk 2 - Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties?	15
Hoofdstuk 3 - Werkt het beter?	25
Hoofdstuk 4 - Werkt het prettiger?	37
Hoofdstuk 5 - Is het goedkoper?	45
Hoofdstuk 6 - Naar nieuwe inzichten	51
Publicaties	59
Notenoverzicht	63
Illustratieverantwoording	65



1

Het nieuwe werken

1. Het nieuwe werken

naar het werk, aan het werk

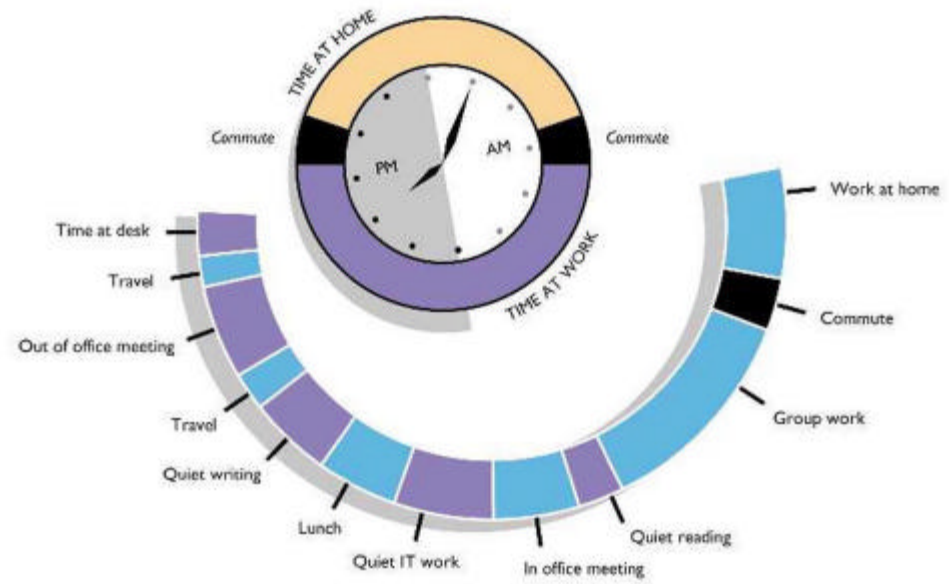
Werk...., je kunt geen krant openslaan of het gaat er over. Het houdt ons bezig want werk is 'brood op de plank'. De taal is doorspekt met uitdrukkingen ontleend aan werk.

Werkomgevingen staan in de laatste jaren steeds meer in de aandacht. De gewoonte om 'naar het werk te gaan' is diep ingesleten. Immers, waar de productiemiddelen zijn, daar was het werk: op het land, in de fabriek, in het kantoor. Dat aan de gang naar het werk geknabbeld wordt ten gunste van 'aan het werk gaan' is een bekend en veel besproken verschijnsel¹. Om de fysieke werkomgeving in de institutionele structuur van arbeid en daarin optredende veranderingen te begrijpen, is meer aandacht nodig.

Er wordt veel in gebouwen, in vastgoed geïnvesteerd. Ons pensioen is gedeeltelijk belegd in vastgoed. Gebouwen zijn ook interessant om naar te kijken.

Bezoekersaantallen op De dag van de Architectuur en de Open Monumentendag getuigen van grote belangstelling. Op het moment dat gebouwen in de dagelijkse werksfeer komen, dan zijn ze er gewoon. Dan Bij nader onderzoek blijkt dat er over de betekenis van gebouwen voor de werkende mens minder bekend is en misschien wel minder wordt nagedacht dan we zouden mogen verwachten op basis van bijvoorbeeld de kosten van een werkplek en het aantal uren dat we op de werkplek doorbrengen. Want die uitgaven overstijgen op jaarbasis vaak meerdere keren de uitgaven voor persoonlijke ontwikkeling en scholing.

Dat 'het kantoor' niet hetzelfde is als een gang met aan weerszijden kamers mag blijken uit etymologisch onderzoek. Ons woord *kantoor* is ontleend aan het franse 'comptoir', een attribuut van rondreizende lieden, een kast, een balie. Overduidelijk een roerend goed.



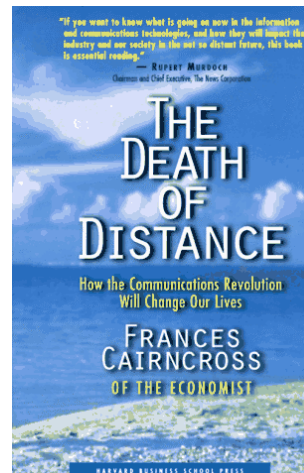
Het Engelse woord 'office' is ontleend aan de Italiaanse 'uffizi', paleizen in Florence. Er is weinig fantasie voor nodig dat het *werk* wat aan of in een van beide werd gedaan, hemelsbreed verschilde. Het leert ons tevens dat 'flexibiliteit en mobiliteit in arbeid' niet van vandaag zijn.

Het nieuwe werken

Er zijn trends en ontwikkelingen die een versterkte aandacht voor de werkomgeving rechtvaardigen. Die trends zijn dezelfde die ten grondslag liggen aan de vele studies over *werknemen in de 21e eeuw*. Uit het eigen taalgebied noemen we studies die het Ministerie van Economische Zaken liet uitvoeren als een verkenning over de economie van de 21e eeuw². In het Europese domein werd ter voorbereiding op het Zweeds voorzitterschap van de Unie (eerste helft 2001) een uitgebreid programma van studiebijeenkomsten belegd over arbeid³.

Trends⁴ omvatten onder meer:

- Combinatie en transities tussen diverse vormen van tijdbesteding (bv. Zorgverlof, sabbaticals, parttime- en duobanen);
- Anders met risico's en verantwoordelijkheden omgaan
- Werk anders waarderen
- Demografie: vergrijzing, aandeel alloctonen in (beroeps-)bevolking, opleidingsniveau
- Internationalisering (handel, mededinging, verdeling van arbeid, EU integratie)
- Technologie



Dat door de opsomming van deze trends 'het nieuwe werken' is gedefinieerd is te kort door de bocht. Belangrijke constituerende elementen van het nieuwe werken lijken:

- niet meer van 9-5 , maar anders,
- geen baan voor het leven, maar anders
- veel gebruik van ICT
- hogere eisen aan kennis, vaardigheden en samenwerking

Zowel tijd als afstand krijgen andere invulling. Werkdruk⁵ ervaren we doordat te veel in te weinig tijd moet, veel werk van een bepaalde kwaliteit. Of door moeilijke taken waarvoor we niet helemaal gekwalificeerd zijn, Maar ook doordat we te weinig mogelijkheden hebben om problemen zelf op te lossen. Dat de dimensie 'ruimte' hierin een kans maar ook een belemmering kan zijn volgt hier logisch uit. Immers afstand overbrugt plaatsen en plekken. De werkomgeving - een verzameling van plaatsen en plekken- wordt steeds vaker onder de loupe genomen.



Nieuwe werkomgevingen

Onze veranderende manier van leven en werken impliceert ook anders met ruimte omgaan. De meest voor de hand liggende illustratie van een (schijnbaar) eigentijds arbeidsarrangement is het Telewerken. Niet meer alle dagen naar kantoor, maar ook thuis aan het werk, in een buurtkantoor, of bij de klant. Het nieuwe werken betekent anders met ruimte omgaan.

De fysieke werkomgeving - het kantoor, de fabriek- maakt deel uit van de institutionele structuur van de arbeid⁶. Zoals er innovaties plaatsvinden in overlegstructuren en arbeidsovereenkomsten (o.m. van collectief naar individueel), zo is er ook in de werkomgeving van alles aan de hand. Kantoorinnovatie is een fenomeen genoemd. Met een flinke dosis optimisme is men begonnen om het kantoor te verbouwen: opener, vrolijker en werkplekken die niet meer

van jou of mij zijn. Een belangrijk motief op de werkvloer is om het beter te doen, om een werkomgeving te scheppen die aansluit bij de werkprocessen. Het beter doen heeft twee kanten: enerzijds *goedkoper* - lagere kosten betekent hoger rendement- en anderzijds een *beter resultaat*. Goedkoper betekent vaak ruimte inleveren, maar door te weinig ruimte worden we ziek, het ziekteverzuim stijgt en - snel geredeneerd- met nog wat ingrediënten erbij komen we in de WAO.

Dat is de keerzijde van 'efficiënt' ruimtegebruik. Beter werken roept de vraag op naar indicatoren. Waaraan meten we dat af? Is dat creatiever, nog leuker, nog sneller...? De vraag of er met het oog op de werkomgeving een ondergrens aan kostenbesparing respectievelijk een bovengrens aan beter is kan nog onvoldoende worden beantwoord uit bestaand evaluatieonderzoek.

Productief , effectief, efficiënt

We willen meer weten over de bijdrage van de werkomgeving aan schijnbaar gemakkelijk geformuleerde indicatoren als 'productiviteit, effectiviteit , efficiency, flexibiliteit, creativiteit en satisfactie'.

Welke variabelen dragen bij, welke werken averechts. We nemen veel aan, maar we hebben inzichten we nodig. Hoe besteden we ons geld? In de innovatie van arbeidsinstitutes past ook de vraag hoe de werkomgeving een bijdrage kan leveren en hoe die innoveert. Of - ruimer geformuleerd- hoe passende werkomgevingsarrangementen ontworpen en geïmplementeerd kunnen worden?

Praktijk van alledag: werken op kantoor

Op school leren we van alles; leren leren is daar zeker bij, leren (samen)werken steeds vaker. Dat neemt niet weg dat de dagelijkse praktijk van werken op kantoor vaak weerbarstig is. Hier treden zaken aan de dag

als de gewoonten, de rituelen, de helden in een organisatie.

Hier gaat het om coaching van medewerkers, om onderhoud van relaties. Om informatiesystemen - ook archieven- die ieder wil gebruiken, maar het bijhouden ervan, up-to date, is een hele kluit. Het gaat nu eens om aandacht voor het milieu in het werk, dan weer voor de mobiliteit of het maatschappelijk ondernemen. Bij telewerken gaat de werkgever misschien wel gemakkelijk voorbij aan mate van geschiktheid van de gemiddelde Nederlandse woning. De beveiliging van gegevens vraagt voortdurende alertheid, zowel in het normale gedrag als in de technische infrastructuur.

In dit brede spectrum ontwikkelt zich de kennis over kantoorinnovatie.



The Office

the whole office

and nothing but the office

a framework of workplace concepts

Bolli University of Technology, Department of Real Estate & Project Management



2

Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties!?

2. Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties?

Een fenomeen beschouwd

Een nieuwe wijze van werken is voor veel kantoororganisaties een zaak van *overleven*. De samenleving verandert snel en het is voor organisaties van strategisch belang om daarop vooruit te (willen) lopen. Meer dan ooit is het noodzakelijk dat de huisvesting naadloos op de werkprocessen is afgestemd. Het is een continu verbeteringsproces dat bekendheid heeft gekregen onder de naam 'kantoorinnovatie'. Aanleidingen voor kantoorinnovatie zijn de vele maatschappelijke, technologische, organisatorische en economische ontwikkelingen. De ingrepen zijn ook bekend: kantoorinnovatie bestaat vaak uit een meer open lay-out (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) 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 m² 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.

Verwachtingen.....

Een nieuw kantoorgebouw is gemakkelijk gerealiseerd. Doelstellingen zijn gemakkelijk uitgesproken: het ondersteunen van nieuwe wijzen van werken, een flexibeler opstelling en meer verantwoordelijkheid van het personeel, een hogere arbeidssatisfactie, aantrekken of vasthouden van talent en een verhoging van de arbeidsproductiviteit. Ook efficiënter ruimtegebruik en het besparen op huisvestingskosten staan bij organisaties hoog in het vaandel. De verwachtingen zijn hooggespannen.

Complicerende factor is dat doelstellingen dikwijls op meerdere niveaus (maatschappij, organisatie, individu) betrekking hebben en dat verschillende prioriteiten aan doelstellingen worden toegekend. Deze belangen kunnen in elkaars verlengde liggen maar ook met elkaar conflicteren.

Zo zal een fraai gedecoreerde en gezonde werkomgeving niet alleen een positief effect

hebben op de tevredenheid van medewerkers maar ook merkbaar zijn in de bedrijfsresultaten en het ziekteverzuim.

Illustratief voor doelstellingen die op gespannen voet met elkaar kunnen staan, zijn het reduceren van vierkante metergebruik en de arbeidssatisfactie. Als medewerkers krapper worden gehuisvest of zelfs hun vaste werkplek moeten inleveren resulteert dit meestal, zeker in het begin, in onvrede. Door hun mogelijk onderlinge werking is het belangrijk dat het management heldere prioriteiten in de doelstellingen stelt.

De baten

Gelet op de vaak hoge kosten van kantoorinnovatie en de enorme inspanning die van de interne organisatie wordt gevraagd, is het niet meer dan logisch dat organisaties kritisch zijn op wat het eigenlijk precies oplevert. Aangenomen wordt dat in de beginfase de opbrengsten vooral financieel van aard zijn: besparing op de huisvestingskosten

en/of het terugdringen van reiskostenvergoedingen.

Hoewel een deel van de besparingen moet worden geïnvesteerd in de realisatie van het duurdere innovatieve kantoorconcept levert dit op korte termijn opbrengsten op. Vanuit het streven naar continuïteit zijn de meeste organisaties ook geïnteresseerd in meer indirecte opbrengsten. Een professionele aanpak leidt tot een effectieve en efficiënte inzet van huisvesting en dienstverlening in het werkproces. Daarmee worden werkprocessen versoepeld en ontstaat een creatief en inspirerend werkklimaat. Winst wordt vooral gezocht in het stijgen van de omvang en kwaliteit van de productie bij gelijkblijvende of afnemende kosten. Ook geldt het hebben van een aantrekkelijke werkomgeving als een imago- versterkend middel dat kansen biedt om de bedrijfsfilosofie aan de buitenwacht uit te dragen en nieuw talent te boeien: 'daar moet het goed werken zijn!'

Dat retoriek ('wat mag je verwachten') en praktijk ('wat levert het op') niet altijd samenvallen zal duidelijk zijn. Maar een kwart van de innovatieprojecten wordt onderzocht op het realiseren van de gewenste resultaten. Het bestaan van deze kloof roept soms frustratie op, maar vooral veel vragen. Het geeft te denken dat maar een kwart van de innovatieprojecten wordt onderzocht op de realisatie van de beoogde doelen. Uitspraken over de effecten van kantoorinnovatie worden gemakkelijk gedaan zonder onderbouwing en het bieden van inzicht in de gehanteerde onderzoeksmethoden.



Beslissen: denken en doen

De eerste onderzoeken tonen aan dat het inzichtelijk maken van de kosten en opbrengsten van kantoorinnovatie een lastige opgave is⁷. Zolang de pro's en con's van nieuwe werkomgevingen zowel vooraf als achteraf onvoldoende helder in beeld te brengen zijn, is het voor bestuurders van organisaties een allesbehalve gemakkelijke beslissing om over te gaan tot kantoorinnovatie.

Waarop dienen zij zich te baseren bij het maken van huisvestingsbeslissingen? Welke vragen moeten zij beantwoord krijgen?

Interessante denkrichtingen om te verkennen zijn:

1. Voldoet het traditionele kantoor echt niet meer?
2. Welke andere middelen (naast de werkomgeving) worden ingezet om de

prestaties van werkers te stimuleren.

Wat is de wisselwerking met de werkomgeving?

3. Leidt een adequaat gefaciliteerde organisatie automatisch tot productiever, slagvaardiger en creatiever werken?
4. Wat is de toegevoegde waarde van kantoorinnovatie als imagooversterkend middel?
5. Zijn de te verwachten baten voor de organisatie ook gunstig voor de individuele medewerkers of zien zij weer andere belangen in de werkomgeving?
6. Alle verschillende belangen dienen met één en hetzelfde werkplekconcept: kan dit eigenlijk wel?
7. Hoe zijn kosten van kantoorinnovatie inzichtelijk te maken? Wat zijn de ervaringen hiermee in de praktijk?
8. Hoe zijn opbrengsten van kantoorinnovatie inzichtelijk te maken?

Wat zijn de ervaringen hiermee in de praktijk?

9. Hoe zijn kosten en opbrengsten met elkaar in verband te brengen zodat beslissingen over kantoorinnovatie overwogen kunnen worden genomen.
10. In hoeverre zijn managementtools als de Balanced Score Card, het INK-model en de Value Chain hierbij bruikbaar als beslissingsondersteunende hulpmiddelen?
11. Hoe zwaar wegen de niet in geld uit te drukken opbrengsten? Welke zijn dat überhaupt? Wat is het bijvoorbeeld waard als door kantoorinnovatie medewerkers zich meer bewust worden van het doel en resultaat van het nieuwe werken?



Werkconferentie 4 oktober 2001

Deze vragen zullen niet allemaal in één werkconferentie kunnen worden beantwoord.

In de eerste werkconferentie zullen we ons primair buigen over het thema: 'Nieuwe werkomgevingen, betere prestaties?!' Dit thema is gesplitst in drie deelthema's waarover in subgroepen gediscussieerd zal worden:

- Werkt het beter?
- Werkt het prettiger?
- Is het goedkoper?

Het deelnemersveld van de werkconferentie wordt gevormd door een mix van personen uit de praktijk en wetenschap. Vanuit hun achtergrond en/of huidige werkkring hebben zij een meer dan gewone interesse voor de relatie mens, werk en omgeving. Vanwege de multidisciplinaire aspiraties van het Kenniscentrum zijn deelnemers uitgenodigd vanuit diverse invalshoeken die een directe of indirecte relatie hebben met de werkomgeving.





3

Werkt het beter?

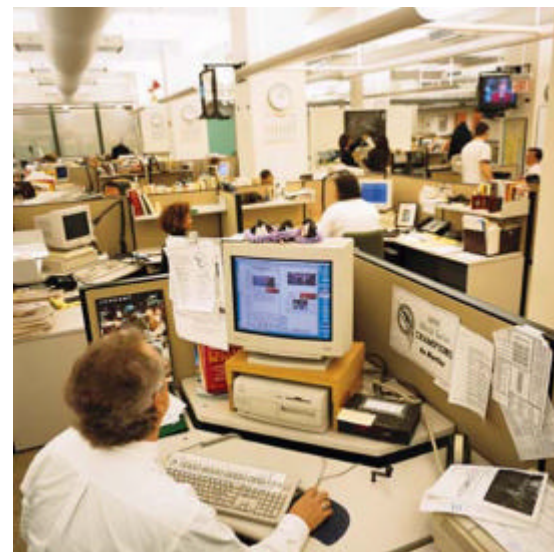
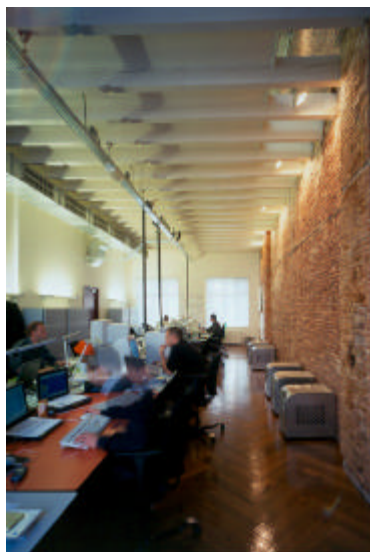
3. Werkt het beter?⁸

Schuivende behoeften

Het is een cliché, maar we leven in een snel veranderende wereld. De media staan bol van verhalen over flexibilisering, globalisering, digitalisering en de onvermijdelijke 'nieuwe economie'. Er wordt geïnvesteerd in internet en *e-commerce*; bedrijven worden gereorganiseerd, fuseren of worden juist gesplitst, werkprocessen veranderen en worden *ge-reenigineerd*. Tegelijkertijd vechten bedrijven om het binnenhalen van steeds schaarser wordende werknemers. Deze ontwikkelingen hebben een fundamentele impact op de kantoorhuisvesting van organisaties. In navolging van alle organisatorische ontwikkelingen is er een heel scala aan nieuwe kantoorconcepten ontstaan. Volgens visionaire adviseurs en architecten moeten we niet meer in bedompte kamertjes werken, maar in kantoren met exotische

namen zoals *flexkantoren*, *clubkantoren*, en *niet-territoriale kantoren*. Mensen gaan thuis werken, bij de klant of onderweg. In het kantoorgebouw worden werkplekken gedeeld en wordt de inrichting vernieuwd om het gebouw om te vormen tot 'club' of 'ontmoetingsplaats'.

Het geschetste toekomstbeeld is zondermeer aantrekkelijk. Zowel kostenbesparingen als productiviteitsverhogingen lijken in het verschiet te liggen. Het is echter nog steeds de vraag of deze verhalen werkelijkheid worden. Zijn virtuele kantoren en 'flexplekken' werkelijk wat de toekomstige gebruikers van kantoorruimte willen? Of is het slechts een hype die over een paar jaar weer over is?



Wisselwerken in een combikantoor

Wisselende ervaringen

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. Goed werkende 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.

Tegenover deze voordelen staan als nadelen: meer afleiding door informele ontmoetingen, minder privacy (visueel, akoestisch, territoriaal) en problemen met de concentratie.

Baten	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	

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.

Psychologische barrières

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. Een objectieve benadering om dit vast te stellen ontbreekt echter. 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. Ze vinden toch wel een manier om een persoonlijk tintje aan de werkplek te geven. Mits goed beargumenteerd en met het goede voorbeeld van het management accepteren veel mensen het delen van werkplekken als middel tot efficiënter ruimtegebruik.

Telewerken

Voordelen

Experimenten bij de Rijksgebouwendienst en de ABN AMRO bank tonen aan dat

thuiswerkers zich beter kunnen concentreren. Men wordt er minder gestoord dan op kantoor, waardoor sneller en soms 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).

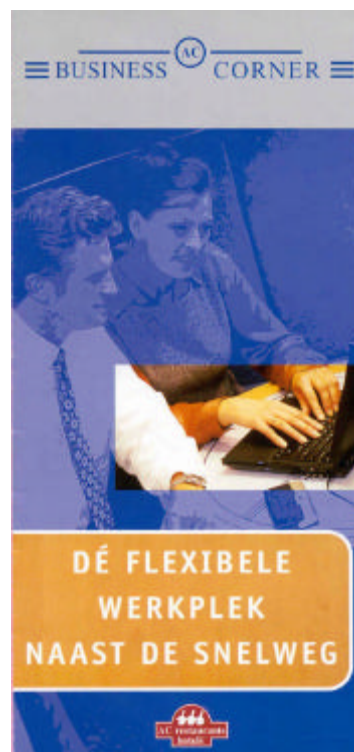
Wel is er het risico dat werk en privé zo door elkaar gaan lopen dat mensen zich nooit meer vrij voelen. Andere voordelen van thuiswerken zijn minder ziekteverzuim (doorwerken bij een sportblessure), besparing op reistijd en – vooral vanuit milieuoverwegingen belangrijk – het terugdringen van de verkeerscongestie door minder woon-werkverkeer of eerst thuis de mail beantwoorden en pas na de spits naar het werk.

Baten		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
+	Grotere keuzevrijheid (indeling van werk)	-	achterblijvende collega's
+	Combinatie werk en privé		
+	Minder reistijd		



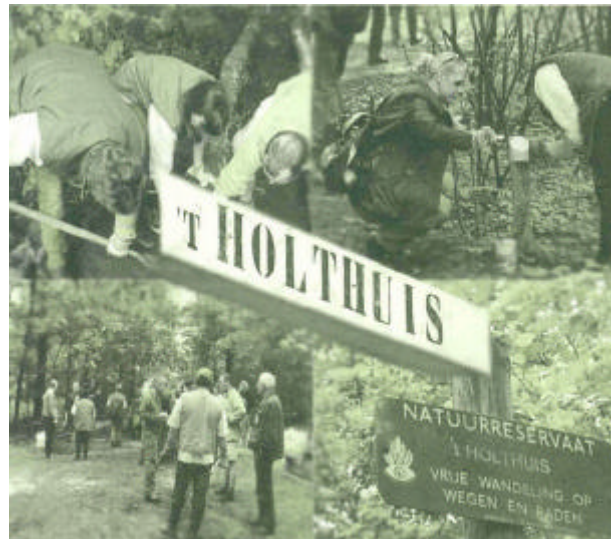
De ervaringen met telewerken in speciaal daartoe ingerichte kantoorgebouwen zijn wisselend. Twee experimenten van de Rijksgebouwendienst met *satellietkantoren* in Arnhem en Haarlem zijn na verloop van tijd gestaakt. Onvoldoende inzicht in gebruikersbehoeften en een negatieve balans tussen kosten en baten (slechts beperkte tijdswinst 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. 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. De vraag is of dit rijtje niet zal worden uitgedund door de onlangs ingezette economische malaise. De markt voor tijdelijke ruimte wordt dunner in de huidige

afzwakkende economie. Veel (startende) die niet wisten hoe snel ze zouden groeien moeten nu hun winstverwachtingen naar beneden bijstellen. Dure, tijdelijke kantoorruimte is niet bepaald het eerste waaraan zij momenteel denken⁹.



nadelen

Telewerken kent echter ook nadelen. Werk en privé kunnen zodanig door elkaar gaan lopen, dat mensen het gevoel krijgen nooit meer vrij te zijn. Veel telewerkers hebben moeite om werk en privé op een adequate en gezonde manier met elkaar te combineren. Uit recent onderzoek van TNO Arbeid blijkt dat thuiswerkers veel meer uren maken dan hun collega's¹⁰. Ruim driekwart van de telewerkers die meer dan de helft van de tijd thuis werken, maakt gemiddeld zeven overuren per week. Dit verhoogt de kans op stress. Ook de op het basiskantoor achterblijvende collega's ervaren vaak een hogere werklust door het veelvuldig moeten opvangen van telefoontjes, spoedklussen en oplossen van allerlei problemen die normaliter door de afwezige collega('s) zouden zijn opgelost. Informele contacten met collega's zijn niet meer vanzelfsprekend. Daardoor komt veel waardevolle informatie niet goed of pas te laat door.



Het centrale kantoor

*Bij het ervaren van de ruimte
is de begrenzing niet te voelen.*

*Het beeld als vertrouwen,
steeds herkenbaar
met diezelfde normen en waarden.
Met begrip voor elkaars omgeving
en verlangen daar te blijven
in een onaantastbaar terrein.*

*Minimaal verbruiken
naar optimale beschikbaarheid
en juist dat deel van het spectrum
maakt alle kleuren zichtbaar.*

Het niet zijn geeft een vaste aanwezigheid.

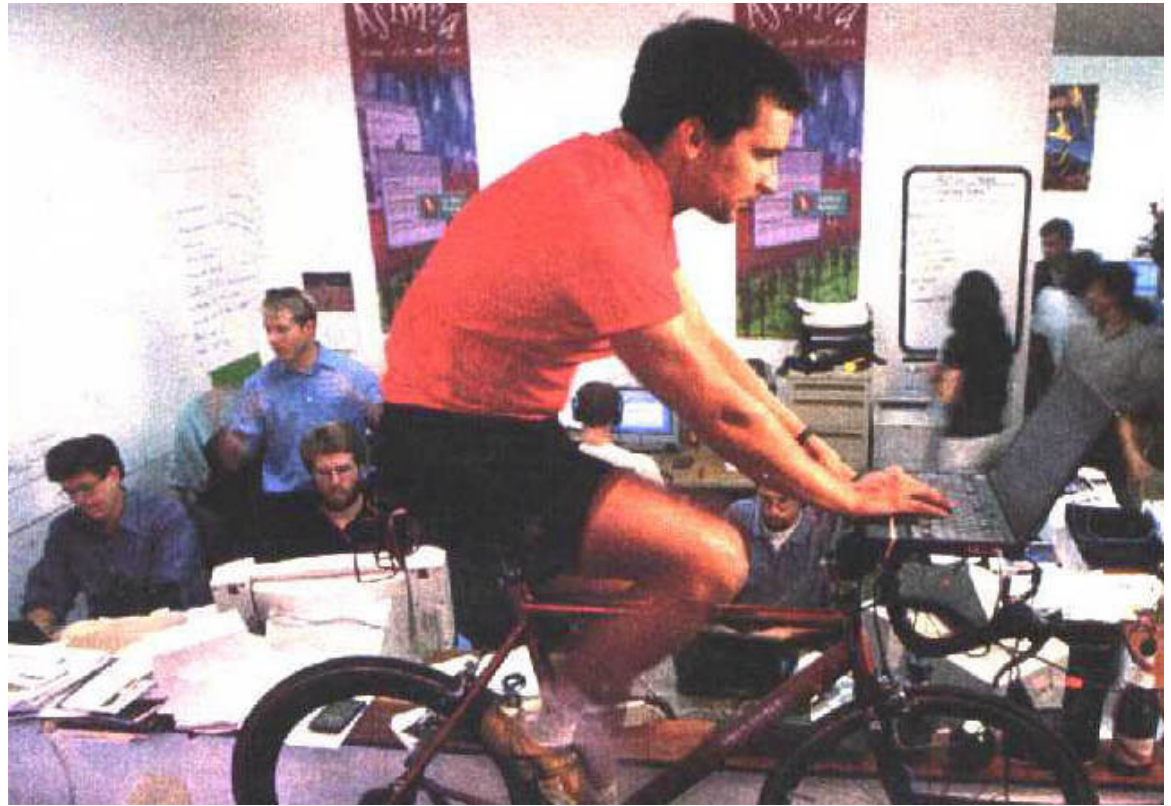
Communicatie verloopt hoofdzakelijk per telefoon en mail in plaats van face-to-face. Telewerkers missen de 'wandelingen' en koffiehoek waar ook (of juist) in het digitale tijdperk veel wordt besproken én beslist. Een voorbeeld van een experiment met telethuiswerken dat vroegtijdig is beëindigd omdat collega's elkaar te veel misten, is bij het bedrijf Getronics. Behalve de behoefte aan gezelligheid speelde hier een belangrijke rol dat de ontwikkeling van software teamwerk is. Zelfs de nieuwste technologie kan de fysieke afstand tussen werkers niet volledig overbruggen. Thuiswerkers lopen daarmee het risico om sociale contacten en de binding met de organisatie te verliezen. Om dit te ondervangen wordt meer informatie verstrekt (elektronische memo's). Vaak wordt ook een maximum aan het telewerken gesteld (bijvoorbeeld niet meer dan twee dagen), worden bloktijden ingevoerd en worden de geijkte maandborrel en het jaarlijkse partneruitje op een zeilboot uitgebreid met

creatieve oplossingen. Een voorbeeld is Inspectie Milieuhygiëne Regio Oost, waar telewerkers voor contacten en versterking van de teamgeest geregeld samen een geadopteerd stukje bosgrond ('t Holthuis) bewerken.

wachten op de grote doorbraak

Al met al heeft telewerken echter (nog) niet de hoge vlucht genomen die ervan werd verwacht. Ondanks de aanmoedigingen van het Nederland Telewerk Forum (voortzetting van Platform Telewerken Nederland) en enthousiaste berichten in de media ('heel Nederland wil het' en 'telewerken gaat het helemaal maken') wordt het aandeel telewerkers van de Nederlandse beroepsbevolking geschat op 8,3%¹¹. Een telewerker is in het onderzoek van waaruit dit cijfer naar voren kwam gedefinieerd als iemand die langer dan één dag per week op afstand van het basiskantoor werkt. Omdat veel bedrijven geen afspraken maken over

telewerken -bijvoorbeeld het sluiten van een telewerkovereenkomst of een kaderregeling in de CAO- zal het aantal telewerkers voorlopig nog wel onderwerp van discussie blijven. Naast de geringe hoeveelheid telewerkers is het soort werk dat wordt gedaan ook anders dan gedacht. Vaak gaat het bij telewerken immers om niet veel meer dan het thuis snel even afronden van wat achterstallig werk, zoals het lezen van vergaderstukken, het beantwoorden van e-mailtjes en het uitwerken van ideeën die alleen nog in het hoofd zitten. Dit soort werk is altijd buiten het kantoor gedaan: alleen noemden we dit tot voor kort 'overwerken'. Een term die uit de gratie is geraakt sinds de 24-uurs-economie en de toegenomen flexibilisering van de arbeid.



De paradox van 'de nieuwe economie' is dat zelfs bedrijven die hun producten via het internet aanbieden en beschikbaar stellen, en dus in principe volledig plaatsonafhankelijk zijn, weinig virtueel zijn. Nog steeds kiezen ook zij ervoor om ergens kantoor te houden, het liefst samen op allerlei plaatsen op de wereld. Silicon Valley is het bekendste voorbeeld, waar hightech bedrijfjes samenklonteren rondom Stanford University. Maar ook in Amsterdam Zuidoost, *Silicon Polder*, doet dit fenomeen zich voor. Net als in de oosterse bazaar zoeken bedrijven uit dezelfde branche elkaar op. *High tech needs high touch*.

Voorlopige conclusies

- Toepassing van een combikantoor, wisselwerkplekken en activiteitgerelateerde werkplekken leiden over het algemeen tot meer en betere communicatie.
- Als grootste nadelen van wisselwerken gelden meer problemen met geconcentreerd werken (visuele drukte, geluidsoverlast) en klachten over een gebrek aan privacy.
- Nederland is niet zo massaal gaan telewerken (ongeveer 8%) als vooraf werd verwacht.
- Telewerken leidt op de telewerkplek vaak tot geconcentreerder kunnen werken en meer keuzevrijheid in de dagindeling en wijze van werken.
- Door telewerken dreigt een teruggang in de contacten met collega's op het basiskantoor, minder binding met de organisatie en een verhoogde werkdruk voor de op kantoor werkende collega's.



4

Werkt het prettiger?

4. Werkt het prettiger?

Quality of life op kantoor

Het hedendaagse kantoor moet een plek zijn waar medewerkers met plezier samenkomen om te overleggen en brainstormen, hun creativiteit wordt gestimuleerd en ze worden geprikkeld om tot het uiterste te gaan.

Computer- en leeswerk gebeurt elders, op een plek die de werker daarvoor zelf uitkiest. De gedachte van dit nieuwe soort kantoor werkt door in het interieur en de functie van kantoren. Koffiecorners worden vervangen door *chill-out* ruimtes en espressobars. Systeemmeubilair wordt ingeruild voor designermeubilair of meubilair dat door de medewerkers zelf is meegenomen. De kantine en de bijbehorende broodtrommeltjes worden vervangen door een 'lunchroom' met caloriearme broodjes. Ook worden kantoren vaker dan voorheen voorzien van sportfaciliteiten, variërend van fitnessruimtes (Ministerie van VROM) tot squashbanen

(het nieuwe hoofdkantoor van het advocatenbureau Stibbe).

In een enkel geval wordt het kantoor uitgerust met café of bar. Bedrijven als de Denkindustrie (communicatie en evenementen) en Detron (ICT) hebben in hun pand een bruin café en jaren vijftig bar. Het café fungeert als informele ontvangstruimte voor klanten, maar ook als middel om de banden binnen de organisatie te verstevigen. Medewerkers van The Vision Web ontmoeten elkaar zelfs alleen nog maar in Grand Cafés.





WERK ALS THEATER

HET IDEE DAT WERK 'LEUK' MOET ZIJN, SLUIT AAN OP DE FILOSOFIE VAN DE AMERIKAANSE CONSULTANTS PINE EN GILMORE. ZIJ STELLEN IN HUN BOEK *THE EXPERIENCE ECONOMY* (1998) DAT WERK THEATER IS: WERK ALS *LABOURTAINMENT* WAARBIJ HET KANTOOR HET PODIUM IS EN DE WERKNEMERS DE ACTEURS¹². OOK DE AMERIKAANSE FUTUROLOOG RIFKIN (2000) VOORSPELT IN ZIJN BOEK *THE AGE OF ACCESS* DAT *BUSINESS* TRANSFORMEERT TOT *SHOWBUSINESS*¹³. RIFKIN HAALT IN ZIJN BOEK DIVERSE VOORBEELDEN AAN VAN BEDRIJVEN DIE ALLERLEI 'SPEELSE' INNOVATIES IN HUN KANTOOR HEBBEN AANGEBRACHT OM EEN 'RELAXTE' ATMOSFEER TE CREËREN WAARIN CREATIVITEIT GESTIMULEERD WORDT. ZO HEEFT CODAC INC. IN HAAR KANTOOR IN TOKIO MEDITATIERUIMTES GEÏNTRUCED EN IS IN HUN AMERIKAANSE KANTOOR EEN 'HUMORRUIMTE' GEVULD MET SPEELGOED, SPELLETJES EN VIDEO'S. EÉN VAN DE VERONDERSTELLINGEN VAN DEZE MANIER VAN WERKEN, IS DAT MEDEWERKERS HARDER ZULLEN WERKEN. 'A HAPPY WORKER IS A PRODUCTIVE WORKER'. ZOLANG WERK LEUK IS ZULLEN MENSEN PRODUCTIEF ZIJN ZONDER FRUSTRATIES OF ARBEIDSGERELATEERDE ZIEKTEVERSCHIJNSELEN.

Ook in 'traditionele' kantoorgebouwen wordt volop aandacht besteed aan het creëren van een aangename werksfeer waarin rust, balans en creativiteit de boventoon voeren. Zo wordt bij NS Vastgoed het aanzicht van de werkvloer bepaald door een gezellige open haard, waar medewerkers kunnen pauzeren of

een informeel onderhoud kunnen hebben. Bij het Ministerie van VROM is door woonadviseur en Feng-Shui specialiste Nina Elshof een Stiltecentrum ingericht waar ambtenaren zich dagelijks even kunnen 'onthaasten' door hun aandacht te richten op een schaal met zeezand.

Daarnaast wint in de slipstream van stress, RSI en andere kantoorziekten de 'stoelmassage' aan populariteit. Masseurs sjouwen van plek naar plek om de vermoeide spieren van medewerkers in vijftien tot twintig minuten los te maken. Pioniers op dit gebied als het Haagse 'Back to Life' en Amsterdamse 'WorkMassage' mogen grote organisaties als Heineken en Peugeot Nederland tot hun vaste klanten rekenen.

Plussen en minnen

Uit diverse onderzoeken die de groep Bouwmanagement & Vastgoedbeheer van de TU Delft in samenwerkingsverbanden met de Rijksgebouwendienst en ABN AMRO heeft verricht, blijkt dat gebruikers de extra faciliteiten en hoogwaardige aankleding van nieuwe werkomgevingen erg positief waarderen. 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. Medewerkers nemen niet altijd de moeite om de juiste instelling te kiezen. Men vindt het vervelend en tijdrovend en niet iedereen weet hoe het moet. Er is duidelijk behoefte aan instructie over de gewenste (Arbo)hoogte. Vertaling van Arbowetgeving naar de thuissituatie staat nog in de kinderschoenen.

Minpunten die veel ergernis geven zijn het gebrek aan privacy, problemen met geconcentreerd werken en praktische onvolkomenheden zoals te kleine lockers, te zware trolleys, onvoldoende persoonlijke archiefruimte, technische storingen en een niet goed werkende helpdesk. Goed functionerende ICT blijkt cruciaal voor succesvolle kantoorinnovatie. Vooral kort na de oplevering bestaat ergernis over een weinig flexibel netwerk, compatibiliteitsproblemen, ongelijkwaardige gebruiksmogelijkheden (wél

een volledig uitgeruste computer op de vaste werkplek of wisselwerkplek maar niet in concentratiecellen en teamruimten), tijdrovende inlogprocedures van PC's en technische storingen.

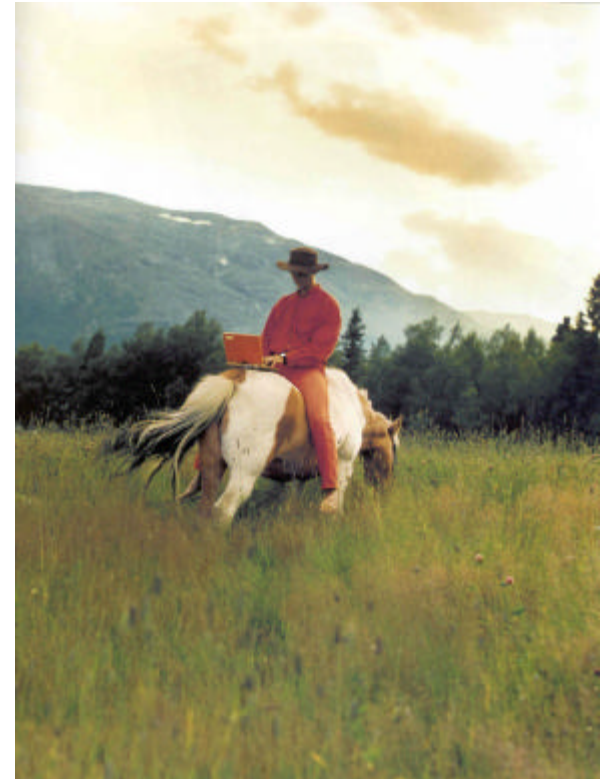


Centrale archivering kan forse besparingen opleveren op de hoeveelheid archiefruimte. Wel zijn er vaak aanloopproblemen die een aanslag betekenen voor het werkplezier, zoals onvoldoende toegankelijkheid van de gegevens en een onduidelijke ordening van de informatie.

Na een gewenningsperiode blijkt men vaak minder tijd kwijt te zijn met het opzoeken en opbergen van documenten. Door toepassing van glazen wanden neemt de plaatsingsruimte van kasten sterk af.

Ook is hier en daar een tekort aan archiefruimte geconstateerd.

Het is belangrijk dat het gemeenschappelijke archief niet als sluitpost wordt gezien, maar van het begin af aan als aandachtspunt wordt mee genomen. Dit geldt ook voor de afdelingsbibliotheek. Voorlichting, training en een zogenoemd documentmanagement-systeem zijn belangrijke middelen voor succesvolle (elektronische) archivering.



Voorlopige conclusies

- De meest positieve gebruikaspecten van kantoorinnovatie zijn: meer vrijheid in keuze van de werkplek, toegenomen mogelijkheden voor communicatie, gebruik van geavanceerde technische hulpmiddelen en luxe uitstraling.
- De meest negatieve gebruikaspecten van kantoorinnovatie zijn concentratieverlies, minder privacy, een gevoel van (visuele) drukte en soms ook het idee van krapte.
- De 'risico's' van kantoorinnovatie zijn vooral terug te voeren op het onvoldoende beantwoorden aan universele menselijke behoeften zoals privacy, identiteit, status en persoonlijke controle.
- Ondanks de negatieve bijwerkingen geeft in veel projecten een meerderheid van de gebruikers aan niet terug te willen naar een traditioneel kantoor.
- De relatie tussen 'prettiger' en 'beter' is in kwantitatieve zin niet aangetoond.



5

Is het goedkoper?

5. Is het goedkoper?

Het moet goedkoper!

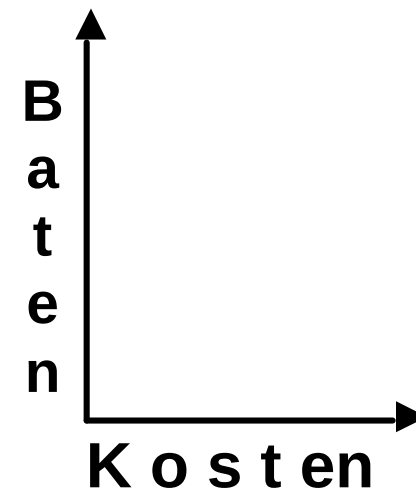
Door de economische crises van de jaren tachtig werden steeds meer organisaties genoodzaakt om te zoeken naar manieren om de operationele kosten te drukken.

Ruimtebesparing en reductie van huisvestingskosten leken doelen op zich. Het delen van werkplekken – al dan niet gecombineerd met telewerken - wordt door veel organisaties als een belangrijk middel gezien om de kosten te kunnen drukken. Erik Veldhoen, trendsetter op het gebied van kantoorinnovatie, spreekt in *Kantoren bestaan niet meer* over besparingen op het vloeroppervlak die kunnen oplopen tot 50% en besparingen op de totale facilitaire kosten die kunnen oplopen tot 40%¹⁴. Case-studies bij Interpolis NV en Andersen Consulting wijzen zelfs mogelijke kostenreducties uit van 62% per werknemer, afhankelijk van de huurlasten van het kantoorgebouw¹⁵. Door het samenvoegen van zes VROM-diensten in het Dynamischkantoor

Haarlem en toepassing van wisselwerkplekken is ten opzichte van de gangbare ruimtenormering 20 procent ruimtewinst geboekt¹⁶. Met een soortgelijk kantoorconcept is bij de directie Interne Zaken van het ministerie van Economische Zaken 36 procent ruimte bespaard¹⁷. Exacte cijfers over de kostenreductie zijn niet bekend. Bij Interpolis NV in Tilburg maakte de combinatie van telewerken en wisselwerken de bouw van een tweede kantoorstoren in beginsel overbodig. Dit betekende een kostenreductie van 35 miljoen gulden. Door de sterke groei van de onderneming is men in 1999 overigens alsnog begonnen met de bouw van deze toren.

Is het goedkoper?

Tegenover deze forse ruimte- en kostenreducties staan aanzienlijke meerkosten door kantoorinnovatie. Het fraaie ergonomisch ontworpen meubilair is doorgaans kostbaarder dan in traditionele kantoorconcepten. De ondersteunende ICT, andere middelen cq. voorzieningen (bijvoorbeeld het aanstellen van



een office manager) en bouwkundige aanpassingen om innovatieve inrichtingsconcepten te kunnen realiseren zijn eveneens erg kostbaar. Volgens kostendeskundigen van de Rijksgebouwendienst liggen de inrichtingskosten van een innovatief kantoor zo'n 75 procent hoger dan van een traditioneel kantoor. Een deel van de besparingen wordt dan ook vaak gebruikt om het kwalitatief hoogwaardige concept te kunnen realiseren.

Ook het tijdrovende ontwerp en – implementatieproces, de extra indirecte kosten voor een complexer beheer (regelen van de werkplektoewijzing, extra schoonmaak- onderhoud) en de huur- en inrichtingskosten van externe werkplekken werken kostenverhogend. Volgens berekeningen van Troost is bij een huurprijs van fl 240,- per m2 verhuurbaar vloeroppervlak een ruimtereductie van tenminste 24 procent nodig is om de extra investeringen te compenseren¹⁸.

BEOOGDE KOSTENREDUCTIE VAN NIEUWE WERKOMGEVINGEN

Beoogde reductie in facilitaire kosten

- Minder basiswerkplekken
- Minder vierkante meters
- Minder bouw materiaal
- Lagere energielasten
- Lagere onderhoudskosten
- Lagere huur of afschrijving
- Lagere interne verhuiskosten
- Minder reiskosten door telewerken

Beoogde verbetering in de verhouding baten/lasten

- Katalysator voor vernieuwing (flexibeler, creatiever, dynamischer)
- Hogere arbeidssatisfactie door toegenomen keuzevrijheid en autonomie, een hoogwaardige inrichting en een hoger niveau van gezondheid en welbevinden
- Hogere arbeidsproductiviteit door effectiever en efficiënter werken, dankzij betere communicatie en informatieoverdracht, betere telefonische en elektronische bereikbaarheid flexibeler inzet van personeel en lager ziekteverzuim
- Werven en vasthouden van schaars hooggekwalificeerd personeel
- Werven en vasthouden van klanten door positief imago, dichter bij de klant, betere bereikbaarheid en betere dienstverlening.



Recent onderzoek aan de TU Delft laat zien dat per saldo de investeringskosten per medewerker in een innovatief kantoor tientallen procenten hoger kunnen uitvallen¹⁹. De exploitatiekosten per medewerker vallen daarentegen lager uit in vergelijking met een traditioneel kantoor (besparingen ongeveer 10-20%). De meer- en minderkosten blijken zowel in totaal als per kostenpost per project sterk uiteen te lopen.

De grote bandbreedte in meer- en minderkosten is terug te voeren op een groot aantal variabelen, waaronder de potentieel haalbare ruimtereductie, het huurniveau, het nagestreefde kwaliteitsniveau voor de inrichting, de gehanteerde afschrijvingstermijnen en (aannamen over) ontwikkel- en implementatiekosten, servicekosten en mutatiekosten.

MOGELIJKE MEERKOSTEN VAN NIEUWE WERKOMGEVINGEN

- Bouwkosten (nieuwbouw of verbouw)
- Afwerking en inrichting (fraai en ergonomisch verantwoord meubilair, facelift wanden, vloeren en plafonds, meer ondersteunende plekken als coffee corners, clubs, zitjes)
- Geavanceerde ICT (mobile telefoons, laptops, internet/intranet, centrale/digitale archiefsystemen)
- Aanpassing installaties
- Huur- en/of inrichtingskosten externe werkplekken (telewerken, thuiswerken, flexplekken in hotelkantoor of satellietkantoor)
- Implementatiekosten (adviseurs, vergaderingen/workshops, pilot met proefopstelling, productontwikkeling, training in nieuwe werkwijzen)
- Extra kantoormanagement (reserveren/toewijzen van flexplekken, beheer centraal/digitaal archief)
- Extra schoonmaakonderhoud (veel glas, intensief gebruik van flexplekken)

Voorlopige conclusies

- Door toepassing van wisselwerkplekken kan de ruimte efficiënter worden benut.
- Afhankelijk van het aantal medewerkers dat een werkplek deelt en het aantal vierkante meters per werkplek zijn reducties tot enkele tientallen procenten mogelijk. De kostenbesparingen zijn navenant.
- Daar staan echter forse meerkosten tegenover vanwege de fraaie inrichting, geavanceerde faciliteiten, een complexer ontwerp- en implementatieproces en het noodzakelijke office management.
- Per saldo vallen de investeringskosten per medewerker vaak hoger uit, terwijl op de exploitatiekosten per medewerker besparingen (10 – 20%) worden gerealiseerd.



6

Naar nieuwe inzichten

6. Naar nieuwe inzichten

De tijd is gekomen om de balans op te maken. Hoe zal die doorslaan, of is er een evenwicht? Zal publicatie van de balans een roerige vergadering van de aandeelhouders opleveren, met veel vragen? Hieronder een eerste poging.

Een onopgemaakte balans

Mede door de vaak fraaie inrichting en geavanceerde faciliteiten (ICT, aantrekkelijke ondersteunende voorzieningen) is het gebruikersoordeel over kantoorinnovatie per saldo positief.

Hoewel de meeste gebruikers vinden dat hun productiviteit er nauwelijks door verandert, vinden zij innovatieve werk- en inrichtingsconcepten goed passen bij hun werk. De meerderheid wil niet terug naar het oude kamerkantoor. De hoge belevingswaarde, geavanceerde apparatuur, trots dat men bij 'de koplopers' hoort en soms ook het opzien tegen de rompslomp van nieuwe ingrepen in de

huisvesting en verandermoeheid lijken hiervoor de meest plausibele verklaringen.

Als kantoorinnovatie veel geld kost, maar in de gepercipieerde productiviteit nagenoeg niets oplevert, waarom dan al die moeite? Of hebben we niet genoeg aandacht geven aan alle onbedoelde maar toch opgetreden positieve effecten. Kantoorinnovatie projecten lijken op schieten met hagel: je raakt van alles, maar hoe effectief is elk korreltje? Hebben we een voldoende begrip van productiviteit?

De *KANTOORPARADOX*®

Opmerkelijk is in dit verband dat investeringen in vastgoed traditioneel een belangrijke bijdrage leveren in de macro economische berekeningen over productiviteitsgroei, over economische groei. Echter op het niveau van de individuele organisatie - waar we gemiddeld jaarlijks en per medewerker meer uitgeven aan huisvesting dan aan personeelsontwikkeling (opleidingen, cursussen) - kunnen we niet duiden wat de bijdrage is aan productiviteitsgroei van diezelfde (innovatieve) huisvesting. De geboorte van, wat we gemakshalve maar noemen, de *kantoorparadox*.

	positief	negatief
Open lay-out	Meer communicatie, ondersteuning van open cultuur	Concentratieverlies, visuele drukte, gebrek aan privacy
Delen werkplekken	Meer interactie, actieve kennisuitwisseling, doorbreken van afdelingsgrenzen	Missen van eigen plek, onrust, steeds weer wennen aan nieuwe situatie, claimen van ruimte
Plaats- en tijdonafhankelijk (wisselende locaties)	Meer vrijheid, autonomie, zelfsturing, minder afleiding dan op kantoor, minder reistijd, betere aansluiting mogelijk op privé-situatie	Geringere binding met collega's/organisatie, sociaal isolement, probleem bij kennismanagement ('gaten in collectief geheugen').
Minder vierkante meters	Kostenbesparingen, minder bouw materiaal, minder energieverbruik	Gevoel van krapte, irritatie, gebrek aan ervaren respect



Naar werkomgevingsarrangementen

Trendwatchers voorspellen dat het traditionele kantoor uiteindelijk zal verdwijnen en plaats maakt voor 'netwerkhuisvesting': een verzameling huisvestingsoplossingen variërend van hoofdkantoor tot telewerkplek. Mobiele en krachtige ICT maakt het immers mogelijk te werken waar en wanneer we willen. Het basiskantoor wordt een transformatie toebedacht richting een 'club' een ontmoetingsplaats met plekken voor projectgroepen, teamoverleg, brainstormsessies en sociale activiteiten. De laatste ontwikkelingen wijzen inderdaad in die richting met virtueel opererende netwerkorganisaties die

alleen een spannend ingerichte habitat hebben voor ontmoeting, sport en spel.

Tegelijkertijd zijn er tegenkrachten die maken dat de ontwikkelingen minder snel gaan dan trendsetters verwachten. Vanwege de behoefte aan formeel en informeel contact willen mensen elkaar face-to-face blijven ontmoeten. Zelfs hippe dot.com bedrijven wagen zich niet massaal aan telewerken. Psychologische mechanismen zoals de behoefte aan voldoende ruimte, privacy en een eigen plek als expressie van identiteit en status zijn stevig in de mens verankerd. Dit verklaart wellicht waarom het grootste deel van de Nederlandse kantoren nog steeds volgens het kamerconcept is ingericht.

Alleen vaste werkplekken ²⁰	70%
Helpt of meer vaste werkplekken	18%
Overwegend of uitsluitend flexplekken	12%

Veel organisaties verwachten dat dit in de toekomst niet veel anders zal zijn, maar dan wel in een modernere jasje door aanpassingen en verbeteringen in ICT, meubilair en andere aankleding.

Als je naar de cijfers hierboven kijkt, dan lijkt kantoorinnovatie te stabiliseren. Innovaties aan het front van arbeidsinstituten gaan evenwel door. Of het nu gaat om het instroom uitstroom beleid voor de WAO, of om de individualiseringstrend van arbeidsovereenkomsten. Het kantoor lijkt toch meer 'de werkomgeving' te worden. Kantoorconcepten worden werkomgevingsarrangementen. Waar houdt het op? Is een verzameling van werkomgevingsarrangementen van een omvang even groot als het aantal werknemers nog wel aan te sturen en te beheren? Hoe werkt dat in grote en kleine organisaties. Wat is mogelijk door toepassing van standaardisatie? Of beperkt standaardisatie

weer die zo veel geuite zucht naar creativiteit en binding van de medewerker? Zullen de wetmatigheden in een neergaande economie - bezuinigen, bezuinigen, bezuinigen - niets steeds de roep om innovatie versterken? Ook dan zal de werkomgeving daaronder vallen.



Tot slot

De toetsvragen blijven vooralsnog:

- Hoe kan het nog beter, en is daar een bovengrens aan? Gaat de vraag naar beter niet ten koste van 'minder' in heel andere domeinen?
- Kan het nog prettiger gemaakt worden door of voor de medewerker, en hoe? of is er sprake van een satisfactieoptimum onafhankelijk van de grote variëteit aan mensen?
- Kan het nog goedkoper; kunnen de huisvestingskosten tot bijkans nul dalen?
- Kunnen de hiervoor genoemde vragen in de toekomst afdoende beantwoord worden....?



Publicaties

In 2001 is het Center for People and Buildings opgericht. Dit kenniscentrum voor mens, werk en vastgoed is voortgekomen uit eerdere samenwerkingsverbanden van de afdeling Bouwmanagement & Vastgoedbeheer (TU Delft) met de Rijksgebouwendienst en de ABN AMRO Bank. De opgedane kennis is vastgelegd in talloze publicaties. We geven hier een overzicht, exclusief de publicaties die door medewerkers van de drie partijen afzonderlijk zijn uitgebracht.

2001

Meel, J.J. van, en D.J.M. van der Voordt (2001), *Mens erger je niet. Menselijke factoren en nieuwe kantoorconcepten*. Facility Management Magazine, 14^e jaargang, augustus/september.

Pullen, W.R. (2001), *Flexibility in the workplace: instrumental or creative?, The case of the Dutch Government Buildings Agency*, Journal of Corporate Real Estate vol 3 no2.
Vos, P.G.J.C. Vos, en D.J.M. van der Voordt

(2001), *Werkplekinnovatie: lusten, lasten, lessen*, Facility Management Magazine, 14^e jaargang, mei.

Voordt, van der D.J.M., en M. Negen, (2001) *Meer- en minderkosten van werkplekinnovatie*, Facility Management Magazine, 14^e jaargang, mei.

Hettema, van I., en J. Chin Kwie Joe-Donkers (2001), *Hoe krijg ik huisvesting op de agenda van het management?*, 14^e jaargang, mei.

Voordt, D.J.M. van der, en M. Beunder (2001), *De rode draad. Lessen uit innovatieve kantoorprojecten bij ABN AMRO bank BV*.

Werkdocument ABN AMRO en BMVB Faculteit Bouwkunde TU Delft.

Vos, P.G.J.C., en D.J.M van der Voordt (2001), *Het kantoor van morgen vandaag bezien: effecten van werkplekinnovatie*, M&O, te verschijnen september/oktober.

Meel, van J.J. en P.G.J.C. Vos (2001), *Funky kantoren: zin en onzin van een biljart op kantoor*, Holland Management Review, te verschijnen in november/december.

Meel, van J.J., en P.G.J.C. Vos (2001), *Funky offices: reflections on office design in the 'new economy'*, Journal of Corporate Real Estate, Vol 3, no 3, te verschijnen in het najaar.

Vos, P.G.J.C., en D.J.M. van der Voordt (200?), *Tomorrow's offices through today's eyes, effects of office innovation in the working environment*, Journal of Corporate Real Estate, te verschijnen in het najaar van 2001 of het voorjaar van 2002.

Voordt, D.J.M. van der, en J.J. van Meel (200?), *Corporate culture and design, the hard impact of soft factors*, in voorbereiding.

Voordt, D.J.M. van der, en L. Diemel (200?), *Flexibel en doelmatig*. In voorbereiding.

2000 of eerder

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

Voordt, D.J.M. van der, en J.J. van Meel (2000), *Lessons from innovations*. In: G. Dewulf, P. Krumm, en H. de Jonge (eds),

Successful corporate real estate strategies. Aro Publishers, Nieuwegein, 51-64.

Vos, P., J. van Meel en A. Dijcks (1999) *The Office, The Whole Office and Nothing But The Office: a framework of workplace concepts*, version 1.2, Bouwmanagement & Vastgoedbeheer, Faculteit Bouwkunde, TU Delft.

Vos, P.G.J.C., en G.P.R.M. Dewulf (1999) *Searching for data: a method to evaluate the effects of working in an innovative office*, Delftse Universitaire Pers.

Vos, P.G.J.C. (1997–1999) *Werkt het beter in het Dynamischkantoor Haarlem? Nulmeting, eerste en tweede nameting, eindevaluatie*, Bouwmanagement & Vastgoedbeheer, Faculteit Bouwkunde, TU Delft.

Van der Voordt, D.J.M., en P.G.J.C. Vos (1999) *Evaluatie van kantoorinnovatie: model en methoden*, Delftse Universitaire Pers.

Dewulf, G.P.R.M., en P.G.J.C. Vos (1998) *De (on-)mogelijkheden van kantoorinnovatie: een fenomeen beschouwd*, M&O, nummer 1, januari/februari.

Dewulf, G.P.M.R., en P.G.J.C. Vos (1998) *Dansen op het ritme van veranderingen*.

Aandachtspunten bij de invoering van innovatieve werkplekken. Werkdocument Bouwmanagement & Vastgoedbeheer, Faculteit Bouwkunde TU Delft samen met Rijksgebouwendienst, Den Haag.

Vos, P., J. van Meel en A. Dijcks (1997) *The Office, The Whole Office and Nothing But The Office: a framework of workplace concepts*, Bouwmanagement & Vastgoedbeheer, Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft.

Vos, P.G.J.C., en G.P.R.M. Dewulf (1997) *Werkt het beter in een innovatief kantoor? Een methode voor evaluatie van arbeidsprocessen en huisvesting*, Samenwerkingsverband Rijksgebouwendienst –Technische Universiteit Delft.

Pullen, W.R., en P.G.J.C. Vos (1997) *Leren door proberen*, in: Dynamischkantoor Haarlem, Uitgeverij 010, Rotterdam.

Notenoverzicht

¹ 'Naar het werk gaan is veranderd in aan het werk gaan', uitspraak van Jan Overwijk, Kantoortje boompje beestje, in: FEM/DeWeek, 12 mei 2001 pag 48,49

² zie www.e21e.ez.nl

³ Skiold, L. (ed) A look into Modern working life, Stockholm 2000; Ennals, R. (Ed) Worklife 2000 Yearbook 1,2,3, London 2001 en Wennberg, A. (Ed) Worklife 2000, quality in work, Stockholm 2000

⁴ zie Theeuwes, J. Het nieuwe werknemen, Amsterdam 2001 en Leijnse, F. et al Economie van de 21e eeuw; het nieuwe werknemen 2001 (zie voetnoot 2)

⁵ Pot, F. Intensivering van de arbeid, TNO Arbeid, juni 2000

⁶ Ontleend aan Theeuwes zie voetnoot 4): instituties definieer ik als alle formele en informele regels, normen en codes en alle instellingen en organisaties die de werking van de arbeidsmarkt beïnvloeden.

⁷ Dit blijkt onder meer uit de zeer beperkte literatuur over kosten en baten van innovatieve werkomgevingen.

⁸ De tekst van dit paper is ontleend aan een reeks artikelen die zijn geschreven op basis van de inventariserende studie van het Center for People and Buildings naar de "state of the art" van kantoorinnovatie. Zie onder meer Real Estate Magazine, november 2000, Facility Management Magazine mei en september 2001, Journal of Corporate Real Estate, april 2001, Tijdschrift voor Management & Organisatie, september/oktober 2001, Holland Management Review te verschijnen november/december 2001.

⁹ NRC Handelsblad "Flexkantoor heeft last van malaise", 18 augustus, door F. Staps

¹⁰ Kraan, K. en S. Dhondt, *Telewerken in de praktijk: grenzen aan tijd en vrijheid?*, voorpublicatie uit het boek "Een nieuwe economie, een nieuwe tijd?" (werktitel), TNO Arbeid, 2001.

¹¹ ECATT Survey uit 1999, in coverartikel over telewerken van Intermediair nummer 1, 2001.

¹² Pine, J.B. and Gilmore, J.H. "The Experience Economy: Work is Theatre & every business a stage", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1999.

¹³ Rifkin, J. The age of access: the new culture of hypercapitalism where all of life is a paid-for experience, Jeremy P. Tarcher/Putman, New York, 2000.

¹⁴ Veldhoen, E. "Kantoren bestaan niet meer", Uitgeverij 010, Rotterdam, 1999.

¹⁵ Croon, Th., Huisvestingslasten, afstudeerscriptie Economische Universiteit Amsterdam, 1998.

¹⁶ Vos, P.G.J.C. en van der Voordt, D.J.M. Flexibel werken in Dynamisch kantoor Haarlem, Real Estate Magazine (3) no.12, 2000

¹⁷ Ministerie van Economische Zaken, Geen plek voor de foto van de hond: verslag van de kantoorinnovatie pilot 'Wisselwerken' bij de directie Interne Zaken, Beheerscommissie Wisselwerken, september 1998.

¹⁸ Troost, K., Onder welke voorwaarden is kantoorinnovatie kostenbesparend? Real Estate Magazine (3), no.12, 2000.

¹⁹ Van der Voordt, D.J.M. en Negen, M. "Meer- en minderkosten van kantoorinnovatie". Facility Management Magazine, mei 2001.

²⁰ Percentage kantoren dat al dan niet aan 'desksharing' doet. Uit: Inbo, Kantorenmarkt in perspectief 2001.

Illustratie verantwoording

Het overgrote deel van het beeldmateriaal is op het Internet aangetroffen zonder bronvermelding. Niettemin zouden we eigenaren van het beeldmateriaal graag de credits hebben gegeven. Door het gebruikte zoekmedium blijkt dit niet mogelijk. Voor de volgende afbeeldingen wordt hierop een uitzondering gemaakt:

Omslag	Rijksgebouwendienst Beeldenbank / AIP	Pag. 31	AC Business Corner, Folder AC Restaurant & Hotel Bodegraven
Pag. 4	Newconomy, Amsterdam	Pag. 32	Uitnodiging Start innovatieve werkomgeving Inspectie Milieuhygiëne Oost, Ministerie van VROM
Pag. 9	Omslag The death of distance, Frances Cairncross Of the Economist, Harvard Business School Press, USA. Jacket design by Mike Fender, Jacket photo by Nancy Brown/IMAGE BANK	Pag. 36 Pag. 38 Pag. 41	Nortel, USA Boots the Chemists, UK The Museum of Modern Art New York 2001, Workspheres, Design and Contemporary Workstyles, foto Adam Bartos
Pag. 10	Firma Sony	Pag. 42	The Museum of Modern Art New York 2001, Workspheres, Design and Contemporary Workstyles, foto Ann Lindbergh, promotional photograph of Letosh Working Snob laptop computer
Pag. 13	HP/ de Tijd, Uitgeverij Audax Publishing BV Amsterdam	Pag. 44	The Museum of Modern Art New York 2001, Workspheres, Design and Contemporary Workstyles, foto Herman Miller Inc USA
Pag. 14	TU Delft, Faculteit Bouwkunde / BMVB, Interpolis NV Tilburg	Pag. 58	Omslag FMM, Arko Uitgeverij BV Nieuwegein, kantoor ABN AMRO Bank Breda Omslag Journal of Corporate real Estate, Henry Stewart Publications, UK
Pag. 19	DEGW Plc, Getty Images, Ontwerp Lucy of Robert		
Pag. 23	Easyeverything, TBWA Chiat Day, Los Angeles, foto uit Eccifo, Japan		
Pag. 24	Boots the Chemists, UK		
Pag. 26	Razorfish, Amsterdam; New York Times, New York		
Pag. 30	Rijksgebouwendienst Beeldenbank AIP		

