



Delft University of Technology

De rode draad. Lessen uit innovatieve kantoorprojecten bij ABN AMRO

Innovatieve kantoorconcepten voor flexibel werken

van der Voordt, Theo; Beunder, Michel

Publication date

2001

Document Version

Final published version

Citation (APA)

van der Voordt, T., & Beunder, M. (2001). *De rode draad. Lessen uit innovatieve kantoorprojecten bij ABN AMRO: Innovatieve kantoorconcepten voor flexibel werken*. Faculteit Bouwkunde TU Delft & ABN AMRO.

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.

Lessen uit projecten bij ABN AMRO

Innovatieve kantoorconcepten
voor flexibel werken



dr. ir. D.J.M. van der Voordt en ir. M. Beunder

m.m.v.
ir. A. van den Brink en drs. B.R.H. Bremmer

April 2001

DOI&H/Concernhuisvesting en Vastgoed
Taskforce Flexibel Werken



Samenwerkingsverband ABN AMRO / CHV en Technische Universiteit Delft / Bouwmanagement & Vastgoedbeheer



ABN·AMRO



Voorwoord

In 1994 startte ABN AMRO haar eerste kleinschalige proefprojecten kantoorinnovatie, toegespitst op een andere layout dan het traditionele cellenkantoor of de kantoorruimte. De eerste twee pilots betroffen een kloosterkantoor voor DG Automatisering en een combikantoor voor DG Human Resources Management. Al gauw werd ook geëxperimenteerd met het delen van werkplekken (gericht op efficiënter ruimtegebruik) en thuiswerken (gericht op efficiënter tijdgebruik). De grote doorbraak was de flexibele inrichting van Regiokantoor Zuidwest in Breda conform het Flexido concept: flexibel en doelmatig. Anno 2001 telt ABN AMRO ca 15 innovatieve projecten, in fase variërend van een oriënterend initiatief tot een aantal jaren in gebruik. De aard en omvang van de projecten variëren van een kleinschalig proefproject thuiswerken voor zes medewerkers tot enkele grootschalige projecten met honderden activiteitgerelateerde wisselwerkplekken. Met het introduceren van nieuwe kantoorconcepten beoogt de bank de medewerkers te stimuleren tot flexibel werken, deze nieuwe wijze van werken optimaal te faciliteren, bij te dragen aan een innovatieve uitstraling van de bank, en een hogere arbeidssatisfactie en arbeidsproductiviteit te realiseren met minder kosten.

Uit de projecten valt veel te leren. Om die reden is ABN AMRO een samenwerkingsverband aangegaan met de Faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft. Doel is om gezamenlijk door zorgvuldige evaluatie van gerealiseerde projecten kennis te ontwikkelen, als basis voor beleid en als input voor nog te realiseren projecten. De interesse gaat zowel uit naar de mate, waarin beoogde effecten daadwerkelijk gerealiseerd zijn (*productevaluatie*), als naar de wijze waarop innovatieve projecten het beste kunnen worden geïmplementeerd (*procesevaluatie*). Daartoe zijn in verschillende projecten enquêtes onder de medewerkers uitgezet en bezettingsgraadmetingen verricht, vooraf (nulmeting) en achteraf (nametingen in de gebruiksfase). Soms is volstaan met enkele interviews of een groepsgeprek.

In dit interne rapport wordt verslag uitgebracht van de bevindingen. Eerst wordt besproken wat kantoorinnovatie inhoudt en waarom kantoorinnovatie nuttig en nodig kan zijn. Vervolgens worden de effecten van kantoorinnovatie doorgelicht. De bijlage bevat een overzicht van alle innovatieve projecten tot 1 januari 2000. Met name over de oudere projecten zijn slechts in beperkte mate evaluatiegegevens beschikbaar. Deze geven niettemin een aardige indruk van het project. Drie projecten zijn vrij uitgebreid geëvalueerd: Interne Controle Regio Amsterdam, twee pilots bij DGIT en regiokantoor Zuidwest in Breda. Hierover zijn afzonderlijke rapportages uitgebracht. Van laatstgenoemd project is tevens een evaluatie van de kosten in vergelijking met een conventioneel concept beschikbaar. Een verkorte versie van de onderhavige evaluatienota is als werkdocument uitgebracht onder de naam *De Rode Draad*. Daarin wordt tevens ingegaan op de belangrijkste stappen in het implementatieproces en succes- en faalfactoren.

Deze bundeling van lessen uit projecten maakt deel uit van een reeks andere activiteiten. Samen met een extern adviesbureau zijn zogenaamde footprints opgesteld om een koppeling te kunnen leggen tussen typen functies en typen werkplekken. Samen met de Rijksgebouwendienst zijn een model en methoden ontwikkeld voor evaluatie van kantoorinnovatie. Sinds kort participeert ABN AMRO in een kenniscentrum Center for People and Buildings, dat onder meer onderzoek verricht naar trends in werkomgevingen, telewerken, gebruik en beleving van innovatieve werkomgevingen en kosten en baten van kantoorinnovatie. Op deze wijze hoopt de afdeling Concernhuisvesting en Vastgoed van ABN AMRO samen met de TU Delft en andere partners een wisselwerking tot stand te brengen tussen theorie en praktijk en bouwstenen aan te dragen voor een innovatief huisvestingsbeleid.

Amsterdam/Delft, voorjaar 2001

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1. Kantoorinnovatie bij ABN AMRO

- 1.1 Wat is kantoorinnovatie?
- 1.2 Waarom kantoorinnovatie?
- 1.3 Uitgangspunten en doelstellingen
- 1.4 Organisatorische aansturing

2. Effecten van nieuwe kantoorconcepten

- 2.1 Inleiding
- 2.2 Veranderingen in werkprocessen
- 2.3 Performance van de medewerkers
- 2.4 Gebruik van een innovatieve werkomgeving
- 2.5 Waardering van nieuwe faciliteiten

3. Conclusies en aanbevelingen

- 3.1 Bevindingen
- 3.2 Aanbevelingen voor de organisatie
- 3.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

4. Literatuur

Bijlage: Innovatieve kantoorprojecten bij ABN AMRO

- | | |
|---|---------------------------|
| 1. DG Automatisering | Paalbergweg, Amsterdam |
| 2. Divisie Personeel | Paalbergweg, Amsterdam |
| 3. Vertaalbureau | Foppingadreef, Amsterdam |
| 4. Effecten Services | Kemelstede, Breda |
| 5. DG Human Resources Management | Hoogoorddreef, Amsterdam |
| 6. Interne Controle & Risicobeheersing | Sarphatistraat, Amsterdam |
| 7. Global Transaction Services | Eekholt, Amsterdam |
| 8. Regiokantoor Den Haag | Kneuterdijk, Den Haag |
| 9. Regiokantoor Zuidwest | Chasséveld, Breda |
| 10. Juridische Zaken | Buitenveldert, Amsterdam |
| 11. Rayonkantoor | Stadionweg, Amsterdam |
| 12. DG Informatie Technologie/DN Insurances | Paalbergweg, Amsterdam |
| 13. DG Informatie Technologie/Support | Wisselweg, Almere |
| 14. Group Audit | Buitenveldert, Amsterdam |

Samenvatting

Kantoorinnovatie

Na de eerste verkennende proefprojecten met kantoorinnovatie wint flexibel werken bij ABN AMRO steeds meer terrein. Inmiddels is de nodige ervaring opgedaan met moderne layouts in de vorm van meer transparantie en een combinatie van open werkplekken (gericht op communicatie), gesloten werkplekken (gericht op concentratie) en andere activiteitgerelateerde werkplekken. Dit gaat vaak samen met wisselwerken in een non-territoriaal kantoor. Ook wordt voorzichtig geëxperimenteerd met telewerken (thuis of bij de klant). Belangrijkste doelstellingen zijn:

- Het optimaal ondersteunen van nieuwe wijzen van werken (flexibeler, minder tijd- en plaatsgebonden, meer eigen verantwoordelijkheid en autonomie).
- Een betere balans tussen communicatie en concentratie.
- Meer plezier in het werken.
- Verhoging van de productiviteit.
- Efficiënter ruimtegebruik.

Moderne faciliteiten zoals geavanceerde informatie- en communicatietechnologie (laptops, Intranet, Internet, nieuwe telefoniesystemen), ergonomisch verantwoord en individueel instelbaar meubilair en nieuwe wijzen van archiveren (centraal, digitaal) zijn daarbij zowel sturend als noodzakelijke randvoorwaarden.

Ervaringen met nieuwe kantoorconcepten

Belangrijke winstpunten van flexibel werken in een innovatieve kantooromgeving zijn een verbetering van de communicatie, een aantrekkelijker omgeving (mooi en op de individuele wensen instelbaar meubilair, frisse kleuren), een hogere gebruiksflexibiliteit en efficiënter ruimtegebruik door besparing op het aantal werkplekken. Door de transparante omgeving (minder wanden, veel glas), het regelmatig wisselen van plek en de beschikbaarheid van verschillende ontmoetingsplekken (zitjes, vergaderplekken, gemeenschappelijke faciliteiten zoals printer, fax en archief) vinden als het ware vanzelfsprekend ontmoetingen plaats. Mobiele telefoons en telefoonsystemen waarbij het nummer niet aan een plek maar aan een persoon gekoppeld wordt, vergroten de telefonische bereikbaarheid. Fax, Intranet en Internet vergroten de elektronische bereikbaarheid. De combinatie van niet aan personen gebonden werkplekken in een open opstelling en stille werkplekken voor gemeenschappelijk gebruik (meestal op afdelingsniveau) zorgt ervoor, dat personeelwisselingen gemakkelijker kunnen worden opgevangen, zonder dat daartoe verbouwingen nodig zijn. De ruimtereductie door besparing op werkplekken en persoonlijke archieven kan fors oplopen, soms tot 40 á 50%. Een deel van deze besparing wordt weer te niet gedaan door extra ruimtebehoefte voor gemeenschappelijke ruimten en faciliteiten. Per saldo lijkt een besparing van 20% haalbaar.

Tegenover deze voordelen staan verschillende nadelen. Veel voorkomende klachten betreffen het niet goed geconcentreerd kunnen werken, het gebrek aan privacy en - vooral in de beginfase - problemen met de technologische infrastructuur (incompatibele systemen, onvolledig uitgeruste computers, storingen, een trage helpdesk, laat geleverde faciliteiten). Voor een deel zijn deze klachten niet zozeer een gevolg van het concept als zodanig, maar van een niet optimale uitvoering van het concept (b.v. geen geluiddichte concentratiecellen, technische storingen). Ook moeten mensen vaak erg wennen aan nieuwe wijzen van werken. Het management kan minder goed controleren op aanwezigheid en moet dus meer sturen op output. Het wisselen van werkplek en centraal archiveren vereist een gedragsverandering, die tijd en vaak ook enige training vergt. Leren omgaan met nieuwe telefoonsystemen vergt eveneens de nodige begeleiding. De ervaringen met mobiele persoonlijke archieven (flexkoffers, trolleys) zijn wisselend. Naast positieve reacties zijn er ook klachten (te zwaar, niet praktisch, veel heen en weer geloop). In recente projecten wordt daarom steeds meer gewerkt met vaste archiefkasten voor persoonlijke archivering. Door een zonering toe te passen (koppeling van een cluster van werkplekken aan een groep personen) kan de loopafstand beperkt blijven. Een indeling in domeinen reduceert daarentegen de gebruiksflexibiliteit.

Ondanks kleine en grote ergernissen is het effect op de tevredenheid van de medewerkers per saldo meestal positief. De meerderheid van de gebruikers van een innovatieve kantooromgeving zou niet meer terug willen naar de oude situatie. In hoeverre dit toe te schrijven is aan het nieuwe concept dan wel aan de moderne uitstraling (mooie omgeving, geavanceerde apparatuur) blijft moeilijk te zeggen.

Door de combinatie van positieve en negatieve effecten is het effect op de productiviteit enigszins ambivalent. Het thuis geconcentreerder kunnen werken (minder afleiding, minder onderbrekingen), planmatiger moeten werken en - vooral belangrijk voor werkers in een kantoorruimte of groepskantoor - voor geconcentreerd werken of kleinschalig overleg kunnen uitwijken naar een stille werkplek verhoogt de efficiency. Snel afgeleid zijn, (nog) niet optimaal functioneren van technologische infrastructuur en moeten wennen aan nieuwe wijzen van werken werkt daarentegen productiviteitsverlagend. Ook hier geldt echter, dat veel mensen de nieuwe situatie per saldo als een verbetering beschouwen.

Verskillende ingrediënten van kantoorinnovatie worden vrij neutraal beoordeeld. Zo hebben weinig mensen moeite met 'clean desk' en stuit het reserveren van een werkplek evenmin op grote problemen. Afgezien van een zekere gewenningsperiode lijkt ook het wisselwerken als zodanig geen grote problemen te geven. Als er al problemen zijn, dan heeft dit vooral te maken met een tekort aan stille werkplekken, te grote loopafstanden tot het archief of een onhandig systeem voor het persoonlijke archief. De behoefte aan een eigen, persoonsgebonden werkplek lijkt minder groot dan men wellicht zou verwachten op grond van de menselijke behoefte aan persoonlijke identificatie en territorialiteit. Het lijkt er op dat een zekere zonering - op afdelingsniveau, in kleine groepen - in voldoende mate aan deze behoefte kan voldoen. Opvallend is wel dat zodra zich de gelegenheid voordoet - b.v. omdat er net zoveel werkplekken als mensen zijn - vrijwel iedereen onmiddellijk weer overgaat tot het gebruik van een vaste plek!

Implementatieproces

In de oriëntatiefase dient het management helder te krijgen of het werk en de organisatie zich leent voor flexibel werken en de eisen die dit stelt aan de technologische infrastructuur. Vaak is er een natuurlijke aanleiding – b.v. een ingrijpende renovatie of het samenvoegen van afdelingen – om werkplekinnovatie te overwegen. Erg belangrijk is voldoende informatie en communicatie. De medewerkers moeten tijdig geïnformeerd worden over het hoe en waarom, het tijdsperspectief en de consequenties voor de wijze van werken. In de onderzoek en -analysefase vindt een nadere uitwerking plaats van de match tussen de veranderende organisatie en het bestaande gebouw. Enquêtes, bezettingsgraadmetingen, observaties en een zorgvuldige analyse van het gebouw zijn hier belangrijke onderdelen. Eindresultaat is een concept en een basisprogramma van eisen. De derde fase betreft het vinden van oplossingsrichtingen en de vertaling in een concreet ontwerp. Na de vierde fase, de uitvoering, volgt de fase van nazorg en beheer. Voor het gehele proces, van initiatief tot beheer, gelden als belangrijke succesfactoren: een duidelijke en enthousiaste trekker, een projectmatige en integrale aanpak, voldoende tijd voor discussie, onderzoek en het creëren van draagvlak, en het zorgvuldig betrekken van de medewerkers bij de ontwikkeling en invulling van het concept.

Aandachtspunten voor het management

Vanwege de positieve effecten lijkt het verstandig om door te gaan met kantoorinnovatie. De lage bezettingsgraad in veel traditionele kantoren en het toenemend gebruik van geavanceerde informatie- en communicatietechnologie zijn belangrijke drivers. Tegelijkertijd is serieuze aandacht nodig voor de gesignaleerde knelpunten. Aandachtspunten voor toekomstige projecten zijn:

- Betere mogelijkheden tot geconcentreerd kunnen werken.
- Een betere balans tussen openheid en beslotenheid (privacy!).
- Optimaal functioneren van informatie- en communicatietechnologie (snel, bedrijfszeker, gebruiksvriendelijk, voldoende capaciteit, lage responstijd voor oplossing van problemen).
- Begeleiding en training in nieuwe wijzen van werken.
- Duidelijke afspraken en consequent nakomen van afspraken (clean desk, reserveren van plekken en faciliteiten, (niet) roken, gebruik van concentratiecellen).
- Gebruikersparticipatie in het proces van initiatief tot en met gebruik en beheer.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Zowel uit de analyse van ABN AMRO projecten als uit vakliteratuur op het gebied van kantoorinnovatie en flexibel werken komt ook een aantal punten naar voren, die om nader onderzoek vragen. Mede in aansluiting op de hiervoor geformuleerde aandachtspunten gaat het vooral om de volgende items:

- Relatie tussen concept (werkplektypologie) en organisatie (functietypologie qua werkprocessen, autonomie, interactie en mobiliteit van medewerkers, invloed van de bedrijfscultuur).
- Differentiatie binnen standaardisatie (in verband met kosten en flexibiliteit).
- Bezetting van verschillende typen werkplekken (concentratiecellen, sta-werkplekken, zitjes), zowel wat betreft frequentie als tijdsduur, gebruiker en aard van de werkzaamheden.
- Ruimtenormering i.c. heldere richtlijnen voor de verhouding tussen aantal medewerkers en aantal volwaardige werkplekken, het benodigd aantal concentratiecellen, de benodigde hoeveelheid m² per werkplek en de gemeenschappelijke faciliteiten.
- Consequenties van nieuwe concepten voor (het maatstramen van) de draagstructuur en voor de installaties.
- Kosten en baten van kantoorinnovatie, zowel materieel (geld, middelen) als immaterieel (plezierig werken, uitstraling naar de klant e.d.).
- Tools voor een optimale afstemming van de wensen, behoeften en verwachtingen van de verschillende actoren (management, dagelijkse gebruikers), zowel op elkaar als op harde randvoorwaarden zoals tijd, geld en kenmerken van het bestaande gebouw.

1. Kantoorinnovatie bij ABN AMRO

1.1 Wat is kantoorinnovatie?

Kantoorinnovatie is het voortdurend afstemmen van de huisvesting, Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) en andere faciliteiten op veranderingen in de organisatie en nieuwe wijzen van werken. Innovatieve aspecten van de huisvesting betreffen met name de plaats van de werkplek, de layout en het gebruik van de werkplek (Vos, Van Meel en Dijcks, 1999). Andere innovatieve elementen zijn ergonomisch verantwoord en individueel instelbaar meubilair en geavanceerde ondersteunende faciliteiten (ICT, centrale archivering).

a. Plaats van de werkplek

Grofweg zijn er twee opties: werken op een *basiskantoor* en werken op een *telewerkplek* die digitaal in verbinding staat met het basiskantoor. Werken op een basiskantoor heeft het voordeel van de mogelijkheid tot 'face to face' contacten met collega's en het management en biedt een organisatie de mogelijkheid zich te profileren met een eigen bedrijfsimago. Dit laatste geldt vooral voor het hoofdkantoor, hoewel ook bijkantoren de corporate identity kunnen uitdragen. Een telewerkplek heeft het voordeel van dicht bij (t)huis of bij de klant en de mogelijkheid verschillende activiteiten te combineren, b.v. reizen en werken.

Oplossingsvarianten voor een telewerkplek zijn bijvoorbeeld:

- Satellietkantoor, bedoeld voor medewerkers van dezelfde organisatie.
- Business centre of hotelkantoor waar organisaties ruimte en faciliteiten kunnen huren.
- Gastwerkplek in het kantoor van de opdrachtgever of cliënt.
- Thuiswerkplek.
- Tijdelijke werkplek, b.v. in de trein of het vliegtuig of op een hotelkamer.

b. Lay-out van de werkplek

Dit betreft de ruimtelijke eigenschappen van de werkplekken, met name de aard van de begrenzingen. De belangrijkste basistypen zijn de volgende:

- *Kamerkantoor of cellenkantoor*: omsloten ruimten met 1-3 werkplekken.
- *Groepskantoor*: een omsloten ruimte met 4 -12 werkplekken.
- *Kantoortuin*: idem met meer dan 13 werkplekken.
- *Combi-kantoor (cocon kantoor)*: omsloten werkplekken aan de gevel voor individueel en geconcentreerd werken rond een open ruimte voor groepswork, formeel en informeel contact en gebruik van gemeenschappelijke faciliteiten.
- *Kloosterkantoor*: een cocon-kantoor waarbij de werkplekken in een kantoortuin of groepskantoor(en) zijn opgenomen en men voor geconcentreerd werken kan uitwijken naar zogenaamde concentratiecellen of stiltezones.
- *Variatiekantoor*: een combinatie van twee of meer verschillende concepten.

c. Gebruik van de werkplek

Varianten zijn hier:

- *De persoonlijke werkplek* (1:1).
- *De gedeelde werkplek* (1:x), gebruikt door 2 of meer medewerkers op wisselende momenten).
- *De non-territoriale werkplek of wisselwerkplek* (y:x): werkplekken die niet zijn toegewezen aan vaste medewerkers.

Het concept van wisselwerkplekken wordt vaak toegepast in combinatie met *activiteitgerelateerde werkplekken (flexibele werkplekken)*. Dit houdt in dat medewerkers de keuze hebben uit een gevarieerd aanbod aan werkplekken, afgestemd op verschillende functies. Zij kiezen steeds die werkplek die het beste past bij de activiteiten van dat moment. Veelvoorkomende typen werkplekken zijn:

- Open werkplekken met veel mogelijkheid tot interactie.
- Stille werkplekken voor geconcentreerd werk, vaak opgenomen in een zogenaamde concentratiecel of cockpit of - meer traditioneel - in een 1- of 2-persoonskamer.
- Teamkamers.

- Stawerkplekken of 'aanlandwerkplekken' voor een kortdurende activiteit, b.v. (digitale) post lezen of Emails verzenden.
- Leestafels.
- Ontvangst-, ontmoeting- en vergaderruimen.
- Informele zitjes en koffiehoecken.

d. Uitrusting en inrichting

Op afstand werken en gebruik van werkplekken door verschillende personen vereist tevens aanpassingen in de *informatie- en communicatietechnologie (ICT)*. Mensen moeten in principe vanuit elke werkplek kunnen inloggen op het netwerk en daar voor anderen bereikbaar zijn, digitaal en telefonisch. Voor het telefoonsysteem wordt bij ABN AMRO vaak gekozen voor desksharing met vaste toestellen of een DECT-systeem met draadloze toestellen. Bij desksharing kan de gebruiker zijn nummer met een pincode naar het desbetreffende toestel halen. Het DECT-systeem werkt met draadloze toestellen, die alleen binnen (delen van) het gebouw te gebruiken zijn.

In het algemeen en zeker in het geval van wisselwerkplekken wordt bij kantoorinnovatie ook nieuw *meubilair* toegepast, uit ergonomische overwegingen (b.v. in hoogte aanpasbaar aan de individuele behoeften van wisselende gebruikers) en om de belevingskwaliteit van de omgeving te verhogen.

Een laatste hier te noemen element van kantoorinnovatie betreft het *archiefsysteem*. Bij toepassing van wisselwerkplekken is een aan de werkplek gekoppeld persoonlijk archief niet langer mogelijk. Vandaar dat in veel kantoorinnovatieve projecten gekozen wordt voor centrale archivering, vaak (deels) digitaal, in combinatie met een mobiel persoonlijk archief van bescheiden omvang in de vorm van zogenaamde trolleys.

1.2 Waarom kantoorinnovatie?

Om uiteenlopende redenen is de huisvesting van een organisatie vaak niet (meer) adequaat afgestemd op de doelstellingen en de structuur van de organisatie en de werkprocessen die er plaatsvinden. Met name ICT is een belangrijke impuls voor anders werken. Mobiele computers en telefoons en digitale netwerken maken het steeds beter mogelijk om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Daarnaast zijn er tal van andere aanleidingen om over te gaan op nieuwe kantoorconcepten. We zetten ze kort op een rij.

a. Maatschappelijke ontwikkelingen

Door arbeidsduurverkorting, flexibele pensionering, deeltijdarbeid en verlofregelingen zoals ouderschapsverlof zijn werknemers minder vaak op kantoor aanwezig dan voorheen. Ook ontwikkelingen als levenslang leren en telewerken (thuis, onderweg, bij de klant) leiden tot een dalende werkplekbezetting. Metingen in diverse ABN AMRO projecten wijzen uit dat de gemiddelde werkplekbezetting tijdens kantooruren vaak niet meer dan 40 - 60% bedraagt. Bij Interne Controle bleek zelfs de piekbelasting niet boven de 80% uit te komen. Om efficiënter met ruimte en middelen om te gaan kan het delen van werkplekken uitkomst bieden.

Tabel 1.1: Werkplekbezetting in verschillende organisaties

	Werkplek	In het gebouw	In het gebouw (piekmomenten)
Dienstverlening	56 (30 - 67)	69 (44 - 75)	81 (56 - 83)
Politie en justitie	38 (31 - 59)	48 (32 - 67)	70 (40 - 85)
Overheid	45 (39 - 60)	57 (51 - 73)	80 (64 - 86)
Onderwijs	30 (28 - 37)	40 (37 - 50)	59 (50 - 62)
Adviesbureau	35 (33 - 40)	49 (46 - 60)	60 (46 - 78)
Techniek	50 (26 - 59)	65 (30 - 77)	78 (41 - 86)
Totaal	48	60	76

Bron: Veldhoen, 1999

Een andere maatschappelijke ontwikkeling is het toenemend besef van het belang van een kwalitatief hoogwaardige werkomgeving. Dit bevordert het welzijn en de gezondheid van de medewerkers, draagt bij aan het aantrekken en vasthouden van schaars personeel en zorgt voor een positieve uitstraling naar de klant en de maatschappij als geheel. In dit verband wordt wel gesproken over het gebouw als 'the fifth resource'.

Een derde factor is de congestie op de wegen door woon-werkverplaatsingen en zakelijk verkeer. Files kosten veel tijd en geld en zijn slecht voor het milieu. Dit noodzaakt tot het zoeken naar mogelijkheden om de mobiliteit te verminderen, b.v. door de werkplek naar de werknemer toe te brengen in plaats van andersom, of digitaal overleg (telefonisch vergaderen, videoconferencing) in plaats van fysiek reizen naar dezelfde plek.

b. Organisatorische ontwikkelingen

In een snel veranderende maatschappij moeten kantoororganisaties snel kunnen inspelen op de nieuwste ontwikkelingen. Dit stelt hoge eisen aan de flexibiliteit van de organisatie en haar personeel. Afdelingen groeien en krimpen met grote regelmaat. Nieuwe afdelingen worden opgezet, bestaande afdelingen worden opgeheven. Projectmatig en interdisciplinair (samen)werken neemt sterk toe, zowel binnen als tussen DG's. Dit geldt vooral voor ontwikkeltaken, maar ook uitvoerende taken en beheertaken wijzigen voortdurend. De tijd van vaste afdelingen met vaste taken lijkt daarmee voorbij. Er komt steeds meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf te liggen. De daartoe vereiste professionaliteit en opleidingsniveau verdragen zich niet goed met een lage graad van autonomie. Hiërarchische organisatiestructuren worden daarom steeds vaker ingewisseld voor een meer platte organisatie. De managementstijl verandert van controle op aanwezigheid naar sturing op output. Dit is deels voorwaarde voor en deels het gevolg van andere wijzen van werken. Traditionele kantoorconcepten zoals het cellenkantoor en vaste m2-normen per werkplek, gekoppeld aan het functieniveau, passen niet goed bij platte, dynamische organisaties en een moderne bedrijfscultuur met veel aandacht voor creativiteit, inventiviteit en communicatie.

Veranderingen in de organisatie

Strategie	• Lange termijn • Plannen van groei	• Korte termijn • Flexibiliteit
Structuur	• hiërarchisch	• Scenarioplanning • Plat (netwerk) • Wisselende teams
Personeel	• Carrière gericht • Lifelong employment	• Zoeken naar balans • Flexwerken
Managementstijl	• Top down • Controle op aanwezigheid • Controle op bestede tijd	• Participerend • Op basis van vertrouwen • Op basis van resultaat
Bedrijfscultuur	• Inhoudelijk • Afwachtend • Star • Weinig verantwoordelijkheid • uniform	• Procesmatig/coachend • Ondernemend • Veranderingsbereid • Eigen verantwoordelijkheid • Pluriform
Systemen	• Ondersteunend • Management van arbeid en kapitaal	• Actief (tools) • Kennismanagement

Veranderingen in de wijze van werken

- | | |
|------------------------------------|--|
| • Individueel | • Teamwerk |
| • Routinematig | • Kenniswerk |
| • Enkelvoudige taken (procesmatig) | • Meervoudige taken (productgericht) |
| • Lage autonomie | • Hoge autonomie |
| • Formeel overleg | • Informeel overleg |
| • 9.00 - 17.00 u | • 24 uurs economie; flexibele werktijden |
| • Fysiek aanwezig | • Virtueel aanwezig |
| • Op kantoor | • 'Work where you are' |
| • Lokaal | • Internationaal |

Veranderingen in omgaan met productiemiddelen

- | | | |
|-------------|--|---|
| Huisvesting | <ul style="list-style-type: none"> • Werkplek op basis van • functieniveau (status) • Vaste werkplekken • Basiskantoor • Kamerkantoor • Kwantiteit | <ul style="list-style-type: none"> • Activiteitgerelateerde werkplekken • Wisselwerkplekken • Telewerken • Variatiekantoor • Kwaliteit |
| Informatie | <ul style="list-style-type: none"> • Op vaste tijden en plekken | <ul style="list-style-type: none"> • Altijd en overal |
| Financiën | <ul style="list-style-type: none"> • Kostenpost | <ul style="list-style-type: none"> • Tool |

c. Technologische ontwikkelingen

De informatie- en communicatietechnologie wordt steeds sneller, krachtiger en mobieler. De prijs/prestatie-verhouding ontwikkelt zich in positieve zin. ICT is in een moderne kantoororganisatie dan ook niet meer weg te denken. Uitwisseling en opslag van informatie vindt in toenemende mate digitaal plaats. Dit maakt het werken minder plaats- en tijdafhankelijk. Het vergroot de mogelijkheid tot werken op afstand, centraal en digitaal archiveren van documenten en gemeenschappelijk gebruik van werkplekken en andere faciliteiten.

d. Economische ontwikkelingen

Toenemende concurrentie en eigen verantwoordelijkheid voor de huisvesting nopen tot kostenbewuster omgaan met huisvesting. Kantoorhuisvesting is een relatief duur bedrijfsmiddel. Door ruimten en andere faciliteiten efficiënter te gebruiken kan vaak bespaard worden op de operationele kosten van de organisatie. Kostenbesparende factoren zijn bijvoorbeeld een reductie van het aantal werkplekken door toepassing van wisselwerken en minder verhuiskosten door een flexibeler indeling. Daar staat tegenover dat hoogwaardige huisvesting met geavanceerde ICT en office management van wisselwerkplekken en centrale en digitale archivering extra kosten met zich meebrengen. Per saldo hoopt men echter goedkoper uit te zijn.

e. Plaats- en tijdgebonden factoren

Vaak geven praktische aanleidingen een extra impuls om tot kantoorinnovatie over te gaan. Bijvoorbeeld groei of krimp van een organisatie of de wens om gespreid gehuisveste onderdelen in één gebouw te huisvesten. Wanneer dit noodzaakt tot verbouwingen, verhuizing naar een ander pand of nieuwbouw, is dit voor het management vaak aanleiding om weer eens goed na te denken over de eisen en wensen met betrekking tot gebouw en inrichting.

1.3 Uitgangspunten en doelstellingen

Kantoorinnovatieve projecten bij ABN AMRO moeten passen binnen de Corporate Identity en de Corporate Values. De *Corporate Identity* beschrijft de aspiraties van de bank: lokaal en op wereldschaal behoren tot de kopgroep bij het bankieren, met een toegevoegde waarde gebaseerd op behoud van de reputatie en traditie van hoge kwaliteit en deskundigheid van goed toegeruste, vakkundige en gemotiveerde medewerkers. Er wordt voortdurend gestreefd om het vertrouwen van klanten, toezichthoudende instanties, medewerkers en het publiek te behouden en te versterken. De *Corporate Values* - Integriteit, Teamwork, Respect, Professionaliteit - vormen de leidraad voor het handelen van de medewerkers en het personeelsbeleid 'Partnership in beweging'. Zij kunnen door externe relaties als toetssteen worden gehanteerd in hun beoordeling van de bank. Naast afstemming op de Corporate Identity en de Corporate Values gelden de volgende uitgangspunten voor innovatieve projecten bij ABN AMRO:

- Huisvesting is een (productie)middel om de strategische doelen van de bank te realiseren en geen doel op zichzelf.
- Kantoorinnovatie is gericht op het bieden van optimaal ingerichte werkplekken op de vereiste locaties (in panden van de bank, op gastwerkplekken).
- Er wordt gestreefd naar optimale flexibiliteit van gebouwen (locatie, omvang, indelingsmogelijkheden) en werkplekken.
- Kantoorinnovatie betreft de totale facilitaire ondersteuning (huisvesting, ICT, facilitaire diensten).
- Kantoorinnovatie maakt deel uit van een totaal (re)organisatieproces. Initiatief en implementatie vindt plaats in nauwe samenwerking tussen facilitaire ondersteuners, het management en Human Resources Management.

In de *doelstellingen* is in de loop der jaren een verschuiving zichtbaar van het beter faciliteren van bestaande werkprocessen naar het ondersteunen van een totale omslag in werken en denken binnen de bank. Hoewel per project in verschillende bewoordingen geformuleerd, kunnen de doelen in het algemeen als volgt worden samengevat:

- a. Optimaal ondersteunen van de organisatie en de werkprocessen, leidend tot een verhoging van de productiviteit en slagvaardigheid. In concreto:
 - Betere faciliteiten
 - Betere communicatie
 - Betere concentratie
 - Betere toegankelijkheid van informatie
 - Betere bereikbaarheid (fysiek, telefonisch, digitaal)
 - Hogere arbeidsproductiviteit.
- b. Bijdragen aan een innovatieve uitstraling van de bank en het bieden van een stimulerende en aantrekkelijke omgeving aan de werknemers, leidend tot een toename in tevredenheid van de medewerkers en minder ziekteverzuim.
- c. Efficiënte inzet van huisvestingsmiddelen, leidend tot een verhoging van de bezettingsgraad van werkplekken en een reductie in m2-gebruik.
- d. Toekomstvaste indeling van gebouwen, leidend tot lagere aanpassingskosten bij verandering en minder productiviteitsverlies bij verhuisbewegingen.

Het gewicht dat aan de hiervoor genoemde doelstellingen wordt toegekend varieert per project en ook per actor. Het management hecht doorgaans veel belang aan een optimale ondersteuning van de organisatie en de werkprocessen, vergroting van de flexibiliteit (van huisvesting en organisatie) en verhoging van de productiviteit. Ook een positief imago staat hoog in het vaandel. Voor de huisvestingsmanager en facilitair manager zijn dit eveneens belangrijke doelstellingen. Daarnaast wordt het terugdringen van huisvestingskosten en de milieubelasting erg belangrijk gevonden. Voor de individuele medewerker staat prettig en efficiënt kunnen werken voorop, terwijl voor de maatschappij als geheel vooral doelstellingen zoals mens- en milieubewust bouwen relevant zijn.

1.4 Organisatorische aansturing

ABN AMRO heeft ca 1900 vestigingen, waarvan ruim de helft in Nederland. De activiteiten in Nederland worden centraal aangestuurd door Divisie Nederland. Deze divisie opereert vanuit het hoofdkantoor (HoKa) in Amsterdam en houdt zich onder meer bezig met marketing en productontwikkeling. Divisie Nederland is opgesplitst in drie Directoraten Generaal: Verkoop, Commerciële Ontwikkeling en Kredieten & Speciale financieringen. Het management van regionale kantoren heeft een zekere auto-

nomie met betrekking tot de eigen huisvesting. Uiteraard moet de huisvesting wel passen binnen het beleid en de uitgangspunten van de organisatie als geheel. Locale initiatieven worden begeleid en ondersteund door de afdeling *Concernhuisvesting & Vastgoed (CHV)*. CHV bundelt kennis en ervaring, werkt aan Research & Development en ontwikkelt bouwstenen voor strategisch huisvestingsbeleid. CHV is onderdeel van het Directoraat Organisatie, Informatiemanagement & Huisvesting. Dit Directoraat valt zelf weer onder het Directoraat Verkoop.

CHV is opgebouwd uit 6 afdelingen. De afdeling *Beleid & Ontwikkeling* is belast met het ontwikkelen en formuleren van het door ABN AMRO gewenste huisvestings- en vastgoedbeleid, inclusief (financiële, bouwkundige en technische) standaards voor beheer en onderhoudsbeleid. Door evaluatie en bijstelling waarborgt Beleid & Ontwikkeling de kwaliteit van de procesgang binnen CHV. De overige afdelingen van CHV kunnen als volgt worden getypeerd:

- Financiële en Bedrijfseconomische Zaken is Belast met Financial Accounting en Management Accounting, Secretariaat/Algemene Zaken en personele en automatiseringsvraagstukken.
- Vastgoed houdt zich bezig met portfoliomanagement, technisch en commercieel beheer van het vastgoed en adviseert inzake (financiële) haalbaarheid van mogelijke oplossingen voor huisvestingsproblemen.
- Accountmanagement is eindverantwoordelijk naar de klant en uit dien hoofde belast met het definiëren van huisvestingsvraagstukken (in samenspraak met de klant), uitvoeren van haalbaarheidsstudies (ondersteund door Vastgoed en Projectmanagement & Consultancy) en regievoering over alle overige procesactiviteiten van CHV.
- Projectmanagement & Consultancy voert het projectmanagement bij ontwikkeling en realisatie van bouwplannen en heeft een aantal vakspecialismen (Consultancy) in huis op het gebied van projectmanagement, vastgoed en accountmanagement.
- ABN AMRO Kunststichting Adviseert inzake het te voeren aankoopbeleid en voert dit, na goedkeuring door het bestuur van de stichting, uit.

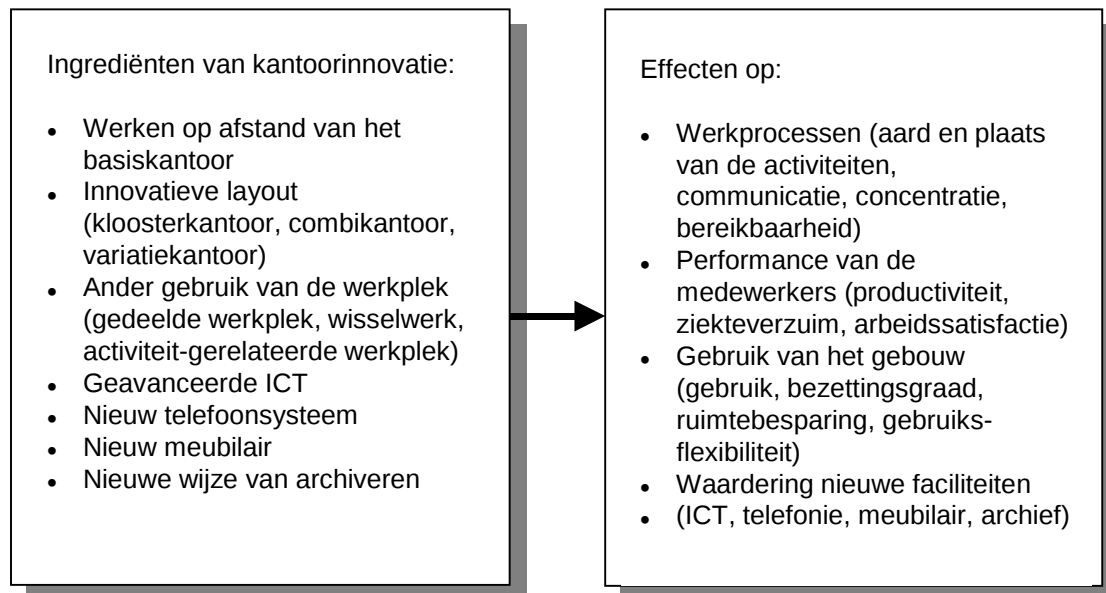
Kantoorinnovatie

Omdat kantoorinnovatie één van de speerpunten is in het huisvestingsbeleid, is hiervoor in 1996 een *Beleidsgroep Kantoorinnovatie* opgericht. Voor de onderbouwing en uitvoering is in eerste instantie een *Projectgroep Kantoorinnovatie* opgericht. Deze projectgroep werd gevoed door vier interdisciplinair samengestelde werkgroepen, met als centrale thema's evaluatie, thuiswerken, kosten en deskundigheidsbevordering. Eind 1999 is deze structuur aangepast. Om de interactie tussen kennisontwikkeling en toepassing in de praktijk te versterken, is een *Adviesgroep Kantoorinnovatie* in het leven geroepen. Hierin wordt de expertise gebundeld van de verschillende disciplines die bij kantoorinnovatie een rol spelen. Voorts is een *Task Force Kantoorinnovatie* ingesteld voor centrale ondersteuning van lokale initiatieven. De thematiek van de werkgroepen is afgestemd op de organisatie van het samenwerkingsverband tussen ABN AMRO en werkverband Bouwmanagement & Vastgoedbeheer van de Technische Universiteit Delft, Faculteit Bouwkunde.

2. Effecten van nieuwe kantoorconcepten

2.1 Inleiding

Bij de evaluatie van projecten is primair aandacht besteed aan de vraag, in hoeverre de projectdoelstellingen daadwerkelijk gehaald zijn. Daarnaast is gekeken naar onbedoelde of onverwachte neven-effecten, positief of negatief. Waar mogelijk zijn de effecten op de werkprocessen, de performance van de medewerkers en het gebruik en de waardering van de werkomgeving gerelateerd aan specifieke ingrediënten van het kantoorconcept (plaats, lay-out en gebruik van de werkplek) en de ingezette middelen (Informatie- en Communicatie Technologie, telefonie, meubilair, archiefsysteem).



Figuur 2.1 Onderzochte effecten van nieuwe kantoorconcepten bij ABN AMRO

Zoveel mogelijk is gecontroleerd op invloeden van zogenaamde intermediaire variabelen. Dit zijn variabelen die als het ware 'verstoring' werken op oorzaak-gevolg relaties. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de arbeidssatisfactie niet zozeer is toegenomen door ingrepen in de huisvesting, maar door arbeidsduurverkorting of een loonsverhoging. Om onjuiste interpretaties te voorkomen, is zoveel mogelijk onderscheid gemaakt in feiten (b.v. een verhoging van de gemiddelde bezettingsgraad met x %) en een verklaring voor deze feiten.

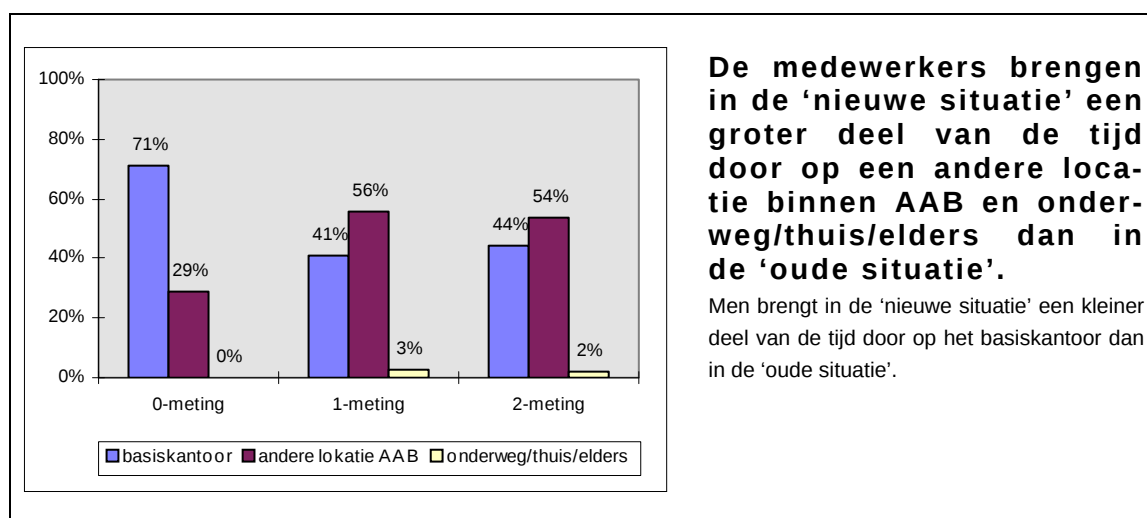
In dit rapport blijven de kosten en baten van kantoorinnovatie buiten beschouwing. Hiervoor verwijzen we naar een afzonderlijke rapportage over *Flexido: de kosten in kaart* (Loman e.a., 2000) en een tweetal artikelen over kosten en baten van werkplekinnovatie (Van der Voordt en Negen, 2001; Van der Voordt en Diemel, 2001).

2.2 Veranderingen in werkprocessen

Onderzocht zijn het effect van ingrepen in de huisvesting en middelen op de plaats en wijze van werken, formele en informele communicatie, geconcentreerd kunnen werken en (fysieke en telefonische) bereikbaarheid. Voorts is bekeken in hoeverre de nieuwe wijze van werken gepaard is gegaan met nieuwe gedragsregels.

a. Plaats en wijze van werken

Door invoering van *telewerken* wordt een substantieel deel van de tijd buiten het basiskantoor doorgebracht. Zo is bij Interne Controle & Risicobeheersing de tijd dat men werkzaamheden elders uitvoert gemiddeld met 30% is gestegen. Vaak gaat het om andere locaties binnen ABN AMRO. Doordat men vaker bij de klant vertoeft, is de service naar de klant toe sterk verbeterd. Het percentage telewerken varieert vaak per functie. In het 'shared office' van Effecten Services werkt het management gemiddeld 20% van de tijd thuis en de automatiseringsmedewerkers gemiddeld ruim 30%. Ondersteunend personeel werkt doorgaans niet of nauwelijks thuis.

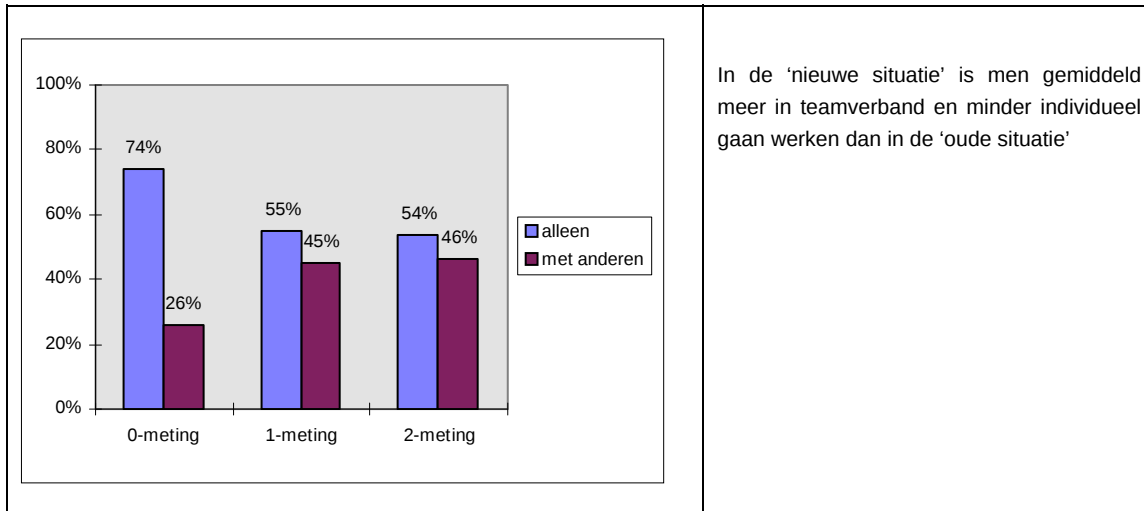


**Figuur 2.2 Plaats waar medewerkers de werkzaamheden verrichten
Interne Controle & Risicobeheersing, Amsterdam**

Wanneer medewerkers hun activiteiten niet alleen op het basiskantoor maar ook elders kunnen verrichten, vereist dit een goede planning van de werkzaamheden. Dit geldt ook en vooral voor overleg op kantoor. Ook moeten voorzieningen worden getroffen voor het tijdig kunnen doornemen van de post. Mensen die regelmatig buiten het basiskantoor werken kunnen immers niet dagelijks hun postvakje legen. Bij Interne Controle wordt dit opgelost door wekelijks de resterende poststukken naar het huisadres te sturen.

Voor leidinggevenden betekent telewerken dat er meer gestuurd moet worden op output. Een lastig punt in de praktijk is het ontbreken van heldere outputnormen. Een ander genoemd nadeel is dat overwerk thuis door de leiding niet wordt gezien.

De introductie van *wisselwerkplekken* heeft bij IC&R geleid tot een verschuiving van individueel werken naar meer teamwork. Dit lijkt vooral een gevolg van een verandering in werkmethodiek.



*Figuur 2.3 Percentage van de tijd dat de medewerkers alleen of met anderen werken
Interne Controle & Risicobeheersing, Amsterdam*

b. Communicatie en concentratie

Een voordeel van *thuiswerken* is, dat mensen thuis minder vaak afgeleid worden en zich beter kunnen concentreren. Een nadeel van het op afstand werken van het basiskantoor is, dat de communicatie tussen medewerkers onderling terugloopt. Een voorbeeld is Interne Controle in Amsterdam. Waarschijnlijk is dit de reden dat in de nieuwe situatie vaker schriftelijk wordt gecommuniceerd, hoewel minder per fax dan voorheen. Gesprekken moeten meer worden gepland. Minder communicatie op het basiskantoor blijkt echter niet volledig op te vangen met elektronische communicatie middelen. Om te voorkomen dat medewerkers de band met de organisatie verliezen en het gevoel ontstaat nergens meer bij te horen, zijn maatregelen nodig. In sommige projecten worden voor mensen die veel buiten het basiskantoor werken 'verplichte' informele bijeenkomsten georganiseerd. Een andere optie is het verhogen van de frequentie van het werkoverleg. Gaat het vooral om informeren, dan zijn nieuwsbrieven en (elektronische) memo's eveneens een goede mogelijkheid. Ook is in de meeste projecten een grens gesteld aan het thuiswerken, b.v. maximaal 50% van de werktijd.

Ten opzichte van een cellenkantoor heeft een *kantoortuin* als voordeel dat interactie en communicatie hierin als vanzelfsprekend tot stand komen. Een veel gehoord kritiekpunt is het gebrek aan privacy en geconcentreerd kunnen werken. Dit beeld wordt bevestigd door de ervaringen met een kantoortuin bij Interne Controle & Risicobeheersing in Amsterdam. In een open opstelling zijn 16 wisselwerkplekken en 8 vaste werkplekken beschikbaar. Voorts beschikken de 35 medewerkers over een vergaderruimte, een stilteruimte, een informele zithoek en een keukenblok. Men maakt gebruik van een centraal archief. In deze nieuwe werksituatie communiceert men vaker met elkaar dan vroeger. De uitwisseling van informatie is eerst verslechterd, maar later weer verbeterd. Mede hierdoor komen sommige medewerkers sneller tot een antwoord op een probleem. De winst is echter bescheiden. Volgens respectievelijk 80% (eerste nameting) en 67% (tweede nameting) is er geen verschil tussen de oude en de nieuwe situatie; 12% spreekt van een achteruitgang en 21% geeft aan sneller tot een oplossing te komen. Tussen een kwart (eerste nameting) en bijna 40% (tweede nameting) geeft aan dat men in de nieuwe situatie vaker gestoord wordt door vragen van collega's en onderlinge gesprekken. Het is niet geheel duidelijk of de verklaring hiervoor louter ligt in de keuze voor een kantoortuin of dat ook of vooral de toepassing van wisselwerkplekken hieraan debet is. Bij groei van het aantal medewerkers neemt de privacy en de mogelijkheid tot geconcentreerd werken nog verder af. Door verschillende medewerkers wordt dan ook dankbaar gebruik gemaakt van de stilteruimte.

Kenmerkend voor een *combikantoor* is, dat men het merendeel van de tijd werkt in een kamer aan de gevel en het middengebiet gebruikt voor formeel en informeel overleg en facilitaire voorzieningen zoals een (centraal) archief, kopieermachine, fax en printers. Ervaring hiermee is onder meer opgedaan in een pilot bij Divisie Personeel in Amsterdam. De 36 medewerkers beschikken hier allen over een eigen vaste werkplek. Het middengebiet bevat verschillende overlegplekken een informeel zitje en enkele PC werkplekken. Twee op de drie medewerkers ervaart de nieuwe situatie voor wat betreft

de onderlinge communicatie niet als een verbetering. Er is minder informeel contact dan in het open kantoor van vroeger, ondanks het feit dat men elkaar gemakkelijk weet te vinden (mede door toepassing van glazen wanden) en het middengebied redelijk goed voorziet in de behoefte aan ruimte voor individueel overleg en team overleg. Concentratieproblemen zijn toegenomen. Er is te weinig privacy voor vertrouwelijke gesprekken. De ordening van de ruimte maakt het geheel volgens sommige medewerkers wel overzichtelijker en rustiger. Een ander pluspunt is de toepassing van halfhoge tussenwanden in het middengebied: hoog genoeg om privacy te bieden en laag genoeg om visueel contact te behouden.

Een *kloosterkantoor* is een specifieke invulling van het combikantoor. Kenmerkend voor een kloosterkantoor is, dat men het merendeel van de tijd werkt in een open ruimte, b.v. een kantoortuin of groepskantoor, en zich naar behoefte kan terugtrekken in een concentratieruimte of 'kloostercel'. Ervaring hiermee is onder meer opgedaan in:

- DG Automatisering, Amsterdam. De 29 deelnemers aan een pilot beschikken individueel over een vaste werkplek in een kantoortuin en gezamenlijk over 13 concentratiecellen met ieder 2 werkplekken. Dit aantal blijkt (te) ruim.
- Effecten Services, Breda. De 22 deelnemers aan een pilot beschikken over 8 open werkplekken en 3 concentratiecellen plus enkele ondersteunende faciliteiten (informele zithoek, koffie corner, sta-werkplek, vergaderruimte).
- DG Human Resources Management, Amsterdam. De 90 medewerkers beschikken over 69 open wisselwerkplekken, 14 concentratieruimten, 6 éénpersoonskamers, 10 vergaderkamers en 2 overige ruimten.
- Global Transaction Services, Diemen. Hier delen 21 medewerkers 10 open wisselwerkplekken en 2 stilte- annex overleg ruimtes (voor 3 personen) plus tweemaal 4 sta-werkplekken aan een bergmeubel en een zithoek, eveneens voor 4 personen.

In de nieuwe situatie van DG Automatisering is het informele contact in vergelijking met het eerdere cellenkantoor verbeterd. Voor zakelijke contacten is er nauwelijks verschil. Ook in de oude situatie zocht men elkaar veel op en ook in de nieuwe situatie moeten mensen moeite doen om te weten waar collega's mee bezig zijn. De privacy is hier minder geworden. Iedereen kan zien en horen waar men mee bezig is. Gesprekken van anderen en langslopende collega's leiden erg af, waardoor men zich moeilijk kan concentreren. Geluidshinder wordt als een groot nadeel van het kloosterkantoor ervaren. Ten opzichte van een kantoortuin zonder concentratiecellen is een kloosterkantoor echter een duidelijke verbetering, zeker als de concentratiecellen voldoende geluiddicht zijn. Niettemin blijft men ondanks het gebrek aan privacy in de kantoortuin voor geconcentreerd werk meestal gewoon op de eigen werkplek. Alleen bij hoge tijdsdruk trekken mensen zich terug in een cel. De cellen worden vooral gebruikt voor overleg met 2 - 3 personen. Doordat men minder inspanning hoeft te plegen voor het vinden van een rustige plek, kan men effectiever werken.

Bij Effecten Services en de Divisie Personeel is een vergelijkbaar beeld geconstateerd. Ook hier is sprake van toegenomen communicatie en een slechte conversatie privacy. Daardoor is de productiviteit naar inschatting van de betrokkenen verminderd. De concentratiecellen zijn onvoldoende geluiddicht. Men kan elkaar soms woordelijk verstaan. Dit is met name bij vertrouwelijke gesprekken uiterst onplezierig. Bij Effecten Services worden de concentratiecellen te lang en te vaak bezet door dezelfde mensen. De afmetingen van 3 x 3.5 m zijn voor individueel werk aan de ruime kant. Voor overleg tussen 2 mensen voldoen de cellen goed.

Wisselwerken i.c. flexibel gebruik van activiteitgerelateerde werkplekken blijkt de onderlinge communicatie te bevorderen. Men kan zich niet langer systematisch terugtrekken op de eigen werkplek. Daardoor ontstaat een groter sociaal netwerk. Informatie uitwisseling wordt ook bevorderd door een open ruimtelijke structuur (geen scheidingswanden, glazen wanden). Men weet beter wie op kantoor aanwezig is en men komt elkaar gemakkelijker tegen. Zo zoeken medewerkers van Effecten Services Interne Controle elkaar meer op en communiceren onderling vaker face-to-face en ad hoc. Daardoor is men beter op de hoogte van elkaars werk.

De mogelijkheid tot geconcentreerd kunnen werken neemt bij toepassing van wisselwerkplekken over het algemeen af, zeker wanneer sprake is van een open, transparante omgeving. Dit geldt ook als men de mogelijkheid heeft om gebruik te maken van speciaal hiervoor bestemde concentratieruimten. Veel medewerkers hebben er moeite mee om zich af te zonderen, ook wanneer dit eigenlijk nodig is. Wel min zo min mogelijk missen van wat er zich op de werkvloer afspeelt. Kennelijk vereist het gebruik van activiteitgerelateerde werkplekken een gedragsverandering die tijd nodig heeft. Daar staat

tegenover, dat wanneer men op een juiste wijze gebruik maakt van de nieuwe mogelijkheden (b.v. een stiltewerkplek of thuiswerken) de mogelijkheid om zich te concentreren juist toeneemt. Men kan zich dan op een taak concentreren zonder daarbij gestoord te worden door allerlei 'randactiviteiten'.

c. Bereikbaarheid

Om te voorkomen dat medewerkers die *thuiswerken* minder goed bereikbaar zijn, worden in sommige projecten bloktijden aangehouden. Een voorbeeld is het vertaalbureau aan de Foppingadreef. Wie thuis werkt, moet in ieder geval tussen 9.00 en 12.00 uur en tussen 14.00 en 16.00 uur bereikbaar zijn.

Omdat mensen die *wisselwerken* niet over een vaste werkplek beschikken, zou dit ten koste kunnen gaan van hun bereikbaarheid. Door de veelal transparante inrichting van innovatieve kantoren blijkt de fysieke bereikbaarheid echter eerder toe te nemen dan af te nemen. Zeker wanneer mensen van dezelfde afdeling dicht bij elkaar zitten, is men relatief gemakkelijk te vinden. Bovendien wordt vaak gebruik gemaakt van mobile telefoons dan wel vaste telefoons met de mogelijkheid het eigen nummer hiernaar toe te halen. In theorie vergroot dit de telefonische bereikbaarheid.

In verschillende projecten blijkt de telefonische bereikbaarheid inderdaad toe te nemen. Een voorbeeld is Regiokantoor Breda, waar het aantal succesvolle interne oproepen is toegenomen van 64% naar 72%. Het percentage oproepen dat binnen 15 seconden wordt beantwoord is gestegen van 42% naar 49%. Extern is er weinig veranderd. Een service desk zoals bij Interne Controle & Risicobeheersing kan ondersteunend werken, mits de medewerkers de discipline kunnen opbrengen om zich aan- en af te melden.

Niettemin doen zich in verschillende projecten knelpunten voor. Wanneer een medewerker zelf niet bereikbaar is duurt het vaak lang voordat contact met de organisatie tot stand komt. Bovendien bieden collega's en telefonistes niet altijd een klantvriendelijk alternatief. Bereikbaarheid is dus niet alleen afhankelijk van de techniek, maar ook en vooral van de attitude en het gedrag van de medewerkers. Enige training kan hierin sturend optreden, zowel wat betreft klantvriendelijk optreden als omgaan met nieuwe techniek (hoe om te gaan met codes voor het in- en uitloggen, hoe doorschakelen e.d.).

d. Gedragsregels

Wisselend gebruik van werkplekken vereist dat medewerkers de werkplek na gebruik schoon achterlaten. Mist hierover duidelijke gedragsregels worden afgesproken (b.v. bij langer dan 2 uur afwezigheid schoon achterlaten), geeft dit in de praktijk nauwelijks problemen. Wanneer mensen niet over een eigen werkplek beschikken, zijn eveneens heldere afspraken nodig over het al dan niet vooraf moeten reserveren van een werkplek. Bij Effecten Services Breda wordt gebruik gemaakt van een reserveringssysteem via Intranet. Tegenover het moeten reserveren van een werkplek staan mensen vrij neutraal. Dit geldt bijvoorbeeld voor 60% van de respondenten bij Interne Controle & Risicobeheersing; 17% is er positief over.

Om te voorkomen dat mensen een werkplek veel langer (b.v. een hele dag) reserveren dan nodig is, is enige monitoring van gepland en daadwerkelijk gebruik gewenst. Dit kan tevens voorkomen, dat concentratieruimten te lang en te vaak door dezelfde mensen worden bezet. Doordat de aanwezigheid van medewerkers niet altijd goed te voorspellen is, geeft het reserveren van werkplekken in sommige projecten problemen. Bij lage bezettingsgraden speelt dit probleem uiteraard minder. Voorkomen moet worden dat er in de beginsituatie evenveel mensen als werkplekken zijn. Als mensen eenmaal een plek als 'hun' werkplek beschouwen, is het lastiger om deze 'vaste' werkplek later alsnog los te moeten laten.

2.3 Performance van de medewerkers

In verschillende projecten is onderzocht welk effect het nieuwe kantoorconcept heeft op de arbeidsproductiviteit, de arbeidssatisfactie en het ziekteverzuim.

a. Productiviteit

Productiviteit is lastig meetbaar. Daarom wordt meestal de gepercipieerde arbeidsproductiviteit gemeten. Volgens de eigen inschatting van medewerker van Interne Controle is de productiviteit na invoer-

ring van *telewerken* op het basiskantoor gelijk gebleven en in de gastkantoren gestegen. Dit wordt verklaard vanuit het feit, dat men de middelen (laptops) heeft om elders werkzaamheden te verrichten zonder eerst terug te hoeven naar het basiskantoor. Bij thuiswerkers lijkt eveneens sprake van een hogere productiviteit, doordat men zich thuis beter kan concentreren. Bovendien is men eerder geneigd ook op vrije dagen of tijdens ziekte werk te verrichten of Lotus Notes berichten te bekijken. Dit is onder meer geconstateerd bij Effecten Services.

In een kleinschalig experiment (6 medewerkers) met *telewerken* bij het Vertaalbureau is de productiviteit gemeten door het aantal vertaalde woorden te tellen. De medewerkers blijken meer woorden te vertalen dan voorheen en zitten gemiddeld 10% boven de norm van 250 woorden per uur. Men kan zich thuis beter concentreren, omdat men minder gestoord wordt door allerlei 'randactiviteiten' (telefoontjes, kletsen). Alle medewerkers zijn erg tevreden over de mogelijkheid tot thuiswerken (maximaal een dag per week) en willen hier graag mee doorgaan.

Veel gehoorde nadelen van een *kantoortuin* zijn het gebrek aan privacy en problemen met geconcentreerd werken. Deze situatie doet zich inderdaad voor bij de afdeling Interne Controle & Risicobeheersing in Amsterdam. Het percentage dat de werkomgeving positief van invloed acht op de productiviteit is afgenomen van 45% in de oude situatie (cellenkantoor) naar 37% (eerste nameting) en 29% (tweede nameting) in de nieuwe situatie. Het door de medewerkers zelf toegekende 'rapportcijfer' voor hun productiviteit op het basiskantoor is echter nauwelijks gedaald: van gemiddeld 7.4 naar 7.2. Het aantal medewerkers dat de invloed van het gastkantoor op de productiviteit als positief beoordeelt, is toegenomen van 39% naar 41% (eerste nameting) en 48% (tweede nameting). Dit lijkt echter vooral te danken aan een aantal organisatorische kwaliteiten (open sfeer, bereidheid tot meewerken, gericht werken volgens de afgesproken werkmethodiek) en niet zozeer aan de werkomgeving. Bovendien is ook hier het gemiddelde rapportcijfer nauwelijks gewijzigd: van 7.4 in de oude situatie naar 7.6 in de nieuwe situatie.

Volgens de deelnemers aan de pilot met een *combikantoor* bij Divisie Personeel is de productiviteit licht gestegen. In vergelijking met een open kantoor is men minder tijd kwijt met het vinden van vergaderruimte en allerlei faciliteiten. Het *kloosterkantoor* lijkt ten opzichte van een kantoortuin eveneens gunstig voor de productiviteit, omdat men voor geconcentreerd werken kan uitwijken naar een concentratieplek. Volgens de deelnemers aan de pilot bij DG Automatisering is dit inderdaad het geval. Ook is men nu minder tijd kwijt om een plek te vinden voor overleg. Bij Global Transaction Services is de gemiddelde score op een 7-puntsschaal gestegen van 4.7 naar 5.7. Bij DG Automatisering en Effecten Services is eveneens een (lichte) stijging geregistreerd in de gepercipieerde invloed van de werkomgeving op de productiviteit. Voorwaarde is wel dat de cellen voldoende geluiddicht zijn. Anders is er een negatief effect op de productiviteit.

In geval van *wisselwerken* moet al voordat men naar kantoor gaat bewust worden nagedacht over welke werkzaamheden men gaat uitvoeren en welke werkplek en middelen daarvoor nodig zijn. Wanneer men dit goed doet bevordert dat de efficiency en productiviteit. Wel is men meer tijd kwijt aan het organiseren van de werkzaamheden, het opruimen van het bureau (clean desk) en het opbergen van documentatie (heen en weer lopen tussen bureau en centraal archief). Daar staat tegenover dat bij goede archivering minder tijd verloren gaat met het opzoeken van informatie.

b. Arbeidssatisfactie

Naast factoren als aardige collega's, zelfstandig kunnen werken, een goed salaris en promotiekansen speelt ook de fysieke werkomgeving een belangrijke rol in de arbeidssatisfactie. Ingrepen hierin kunnen zowel positief als negatief werken.

Werken op afstand van het basiskantoor blijkt een tegenstrijdig effect te hebben op de arbeidssatisfactie. Enerzijds draagt het feit dat men thuis vaak geconcentreerder kan werken bij aan een verhoging van de arbeidssatisfactie. Dat men minder reistijd kwijt is wordt eveneens zeer gewaardeerd. Een derde positief effect van thuiswerken is de toegenomen autonomie van de medewerker, met name over de inrichting van werk en werktijden, maar ook wat betreft kleding (meer informeel). Anderzijds wordt de afname in sociale contacten op het basiskantoor negatief gewaardeerd. Voor leidinggeven is de verminderde mogelijkheid tot controle eveneens een minpunt. Hoge telefoonkosten en technische storingen kunnen veel ergernis geven. Een enkeling ervaart thuiswerken als een inbreuk op het gezinsleven.

In de *kantoortuin* van afdeling Interne Controle & Risicobeheersing is de totale tevredenheid met de werkomgeving toegenomen van gemiddeld 2.7 op een 5-puntsschaal (licht ontevreden) naar gemiddeld 3.3 (licht tevreden). De belangrijkste pluspunten ten opzichte van de oude situatie zijn het uitzicht naar buiten, meer daglicht, en de mogelijkheid tot individuele regeling van het klimaat. Ook het comfort en de functionaliteit van het meubilair en de uitstraling van de werkomgeving worden in de nieuwe situatie aanzienlijk hoger gewaardeerd. Vreemd genoeg scoren ook de auditieve privacy en conversatieprivacy in de nieuwe situatie iets hoger dan in het vroegere cellenkantoor. Geen enkel gemeten beleevingsaspect scoort slechter dan in de oude situatie.

Zowel voor mensen met individuele complexe taken als voor mensen die veelvuldig overleggen lijkt het *combikantoor* een verbetering ten opzichte van een kantoortuin. Deels als gevolg van het concept (betere balans tussen communicatie en concentratie), deels ook vanwege de verbeterde uitstraling van de omgeving ten opzichte van de oude situatie. In de pilot bij Divisie Personeel wordt geen enkel aspect van de 16 gemeten beleevingsaspecten in de nieuwe situatie lager gewaardeerd dan in de oude situatie. Een duidelijke verbetering is hier geconstateerd in de beleving van het ruimtegebruik, de ligging van de werkplek, de privacy, geluidshinder, hygiëne en imago. De glazen wanden roepen gemengde gevoelens op. Enerzijds vergroot de transparante omgeving de vindbaarheid van collega's en geeft een glazen wand krappe kamers toch een zekere ruimtelijkheid. Anderzijds voelen medewerkers (met name vrouwen) zich bekeken. Het spiegelend effect is eveneens een minpunt.

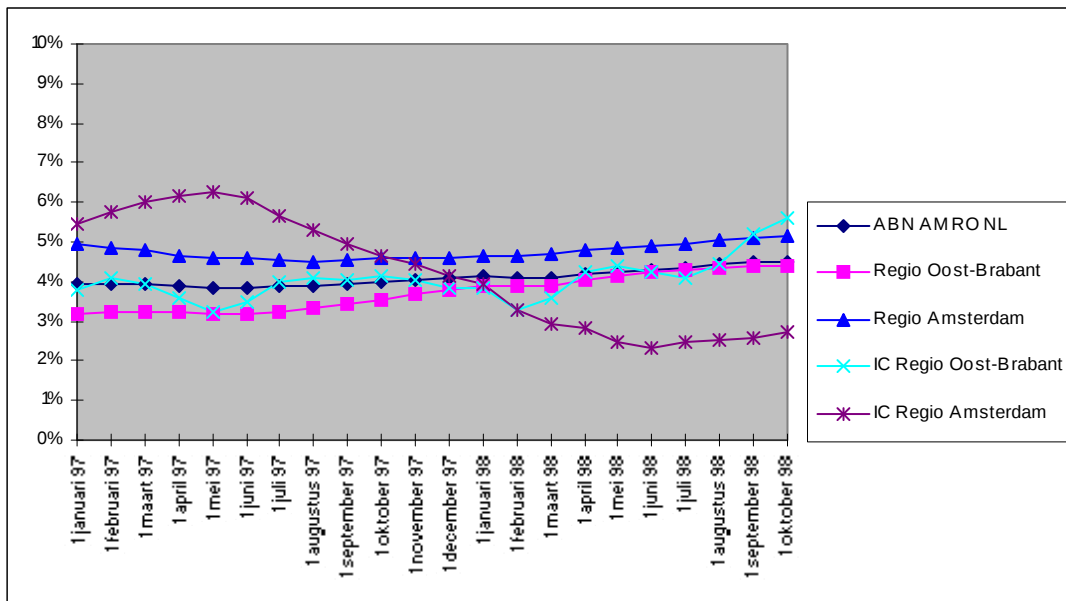
Het *kloosterkantoor* wordt eveneens positiever gewaardeerd dan een kantoortuin. Volgens de deelnemers aan de pilot DG Automatisering wordt het nadeel van een kantoortuin door de concentratiecellen aardig ondervangen.

In hoeverre *wisselwerken* de arbeidssatisfactie positief of negatief beïnvloed is op basis van het beschikbare materiaal moeilijk te zeggen. Het niet meer beschikken over een eigen werkplek lijkt echter niet als een groot probleem te worden ervaren. Notoire klachten zijn niet naar voren gekomen. Zoals hiervoor al is aangegeven wordt toepassing van activiteitgerelateerde werkplekken vaak als een verbetering gezien, zeker in vergelijking met standaard werkplekken in open kantooruimten.

Gekoppeld aan het concept leidt kantoorinnovatie bijna altijd tot aanschaf van geavanceerde *ICT-middelen* (laptops, netwerkfaciliteiten, mobiele telefoons), nieuw *meubilair* en een centraal, al dan niet gedigitaliseerd *archief*. Een nieuw interieur en nieuwe faciliteiten worden overwegend positief gewaardeerd door de moderne uitstraling, de aantrekkelijke beleevingswaarde en de gebruiksmogelijkheden. Dit draagt uiteraard bij aan de arbeidssatisfactie. Minpunten zoals te zware trolleys voor het persoonlijk archief, technische storingen, een omslachtige procedure voor gebruik van een helpdesk e.d. geven daarentegen veel ergernis. Dit doet afbreuk aan het plezier in het werk. We komen hierop terug in paragraaf 2.5, Waardering van nieuwe faciliteiten.

c. Ziekteverzuim

Voor de meeste projecten zijn geen cijfers beschikbaar over een voldoende lange periode (van vóór de invoering tot na de in gebruik name van de nieuwe situatie) om hieraan conclusies te kunnen verbinden. Het is overigens twijfelachtig of eventuele veranderingen in het ziekteverzuim daadwerkelijk zijn terug te voeren door de ingrepen in de huisvesting en wijze van werken. Ziekteverzuim wordt immers door vele factoren beïnvloed, b.v. een griepedemie, stress vanwege een reorganisatie, persoonlijke omstandigheden. Het enige project waarover op dit moment wél gegevens beschikbaar zijn is Interne Controle & Risicobeheersing. In één jaar is het ziekteverzuim (met name het lange en middellange termijn verzuim) hier gedaald van 6.3% in mei 1997 naar 2.3% in juni 1998, een daling van 63%. Het korte termijn ziekteverzuimpercentage bleef vrij constant en schommelt tussen 1,93% en 1,21%. De geleidelijke daling begon twee maanden voor de invoering van wisselwerken in een kantoortuin. Het landelijk gemiddelde bij ABN AMRO en de controlegroep in Regio Oost Brabant vertonen in dezelfde periode een stijging van respectievelijk 3.8% naar 4.3% en van 3.2% naar 4.2%. De voornaamste oorzaak voor de daling bij IC&R is de positieve invloed van de verandering in de organisatiestructuur en daarnaast de verjonging van het personeel door de instroom van nieuwe ambitieuze medewerkers.



Vanaf mei 1997 (6,27%) is een geleidelijke daling van het totale ziekteverzuim te zien die 14 maanden lang doorzet tot juni 1998 (2,34%). Het landelijke gemiddelde neemt in dezelfde periode toe van 3.84% tot 4.30%. Vanaf juni 1998 neemt het ziekteverzuim bij IC&R weer toe, parallel aan het landelijk gemiddelde verloop maar bijna 2% lager.

Figuur 2.4 Trend ziekteverzuim Interne Controle & Risicobeheersing Regio Amsterdam in vergelijking met ABN AMRO NL en controlegroep, januari 97-juli 98 (bron: PROF-IT)

2.4 Gebruik van een innovatieve werkomgeving

Onderzocht zijn de wijze waarop innovatieve kantooromgevingen worden gebruikt, (veranderingen in) de bezettingsgraad, eventuele ruimtebesparing en gebruiksflexibiliteit.

a. Gebruik

Het *middengebied* in het combikantoor van Divisie Personeel wordt onder meer gebruikt voor overleg en computerdemonstraties. Twee op de drie medewerkers maken daadwerkelijk gebruik van de overlegplekken. De PC werkplekken worden daarentegen nauwelijks gebruikt. De informele zithoek wordt evenmin veel gebruikt. De looppaden in het middengebied worden als te smal ervaren. Ook de 3-persoonskamers vindt men te klein.

Activiteitgerelateerde werkplekken worden niet altijd gebruikt zoals bedoeld. Een voorbeeld is Regio-kantoor Den Haag. Het concept bestaat hier uit persoonsgebonden werkplekken in een open opstelling, enkele concentratiecellen, twee sta-werkplekken en een vergaderruimte. In de praktijk wordt de vergaderruimte echter gebruikt als werkkamer voor de manager. De *concentratiecellen* functioneren als uitwijkplekken: wie als laatste binnenkomt gaat hier werken. In enkele andere projecten blijven mensen vaak op hun werkplek in een open opstelling, ook als zij zich moeten concentreren. Blijkbaar is er (veel) tijd nodig om er aan te wennen, dat een andere activiteit gebaat is met een tijdelijke verhuizing naar een andere, beter op deze activiteit afgestemde werkplek. Concentratiecellen worden, bedoeld of onbedoeld, ook vaak gebruikt voor telefoongesprekken en voor overleg tussen twee of meer personen. Mits de cellen voldoende geluiddicht zijn, kan dit prima functioneren en een positief effect hebben op de rust in de kantoorruimte.

Over de gebruiksduur van concentratiecellen is weinig cijfermateriaal beschikbaar. Metingen in een pilot bij DG Automatisering - waar de concentratiecellen gecombineerd worden met vaste werkplekken - bleek de gemiddelde gebruiksduur ca twee uur: gemiddeld 1.75 uur voor overleg en gemiddeld 3.2 uur voor geconcentreerd werken.

Over de zogenaamde instant-werkplekken is eveneens weinig informatie beschikbaar. In Regiokantoor Den Haag zijn de ervaringen negatief. Het legblad op de ladekast is niet functioneel. Het is niet goed bruikbaar als bureaublad, omdat men er niet aan kan zitten.

Doordat wisselwerkplekken intensief gebruikt worden door verschillende medewerkers, is wat vaker schoonmaakonderhoud gewenst.

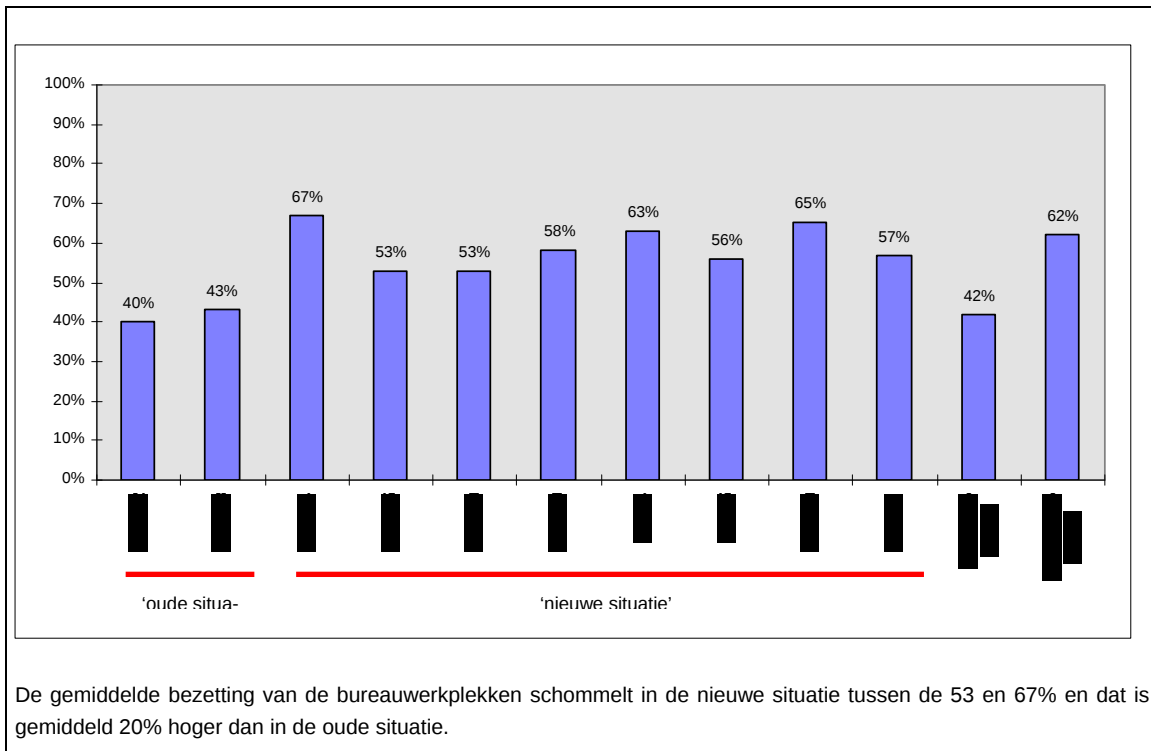
b. Werkplekbezetting

Door toepassing van *wisselwerkplekken* kan de gemiddelde bezettingsgraad tussen 08.30 en 17.00u fors toenemen. Dit is afhankelijk van de verhouding tussen het aantal medewerkers en het aantal beschikbare werkplekken en de mate waarin medewerkers buitenshuis vertoeven. We komen hierop terug in de paragraaf 'Ruimtebesparing'.

Een voorbeeld van een forse toename van de gemiddelde werkplekbezettingsgraad is Interne Controle & Risicobeheersing, Regio Amsterdam. In de oude situatie (een cellenkantoor) lag de gemiddelde werkplekbezetting even boven de 40%. In de nieuwe situatie schommelt de werkplekbezettingsgraad tussen de 53% en 67%, een toename van gemiddeld bijna 20%. Wordt de verwachte personeelstoename gerealiseerd, dan zou bij extrapolatie de werkplekbezetting zelfs stijgen naar 89%, met een verwachte piekbezetting van bijna 100%. Ook bij Stadionweg lag de gemiddelde werkplekbezettingsgraad in de oude situatie laag: tussen de 46% en 58%, met een piekbezetting van 80%. In de nieuwe situatie ligt de gemiddelde bezetting tussen 65% en 82%. De gemiddelde bezettingsgraad in de oude situatie bij de Divisie Human Resource Management lag tussen de 35 en 55%. Bij DGIT/DN/Insurances is in de nieuwe situatie de maximale gemeten bezetting 64%. Deze doet zich in de meetperiode 1,5 uur per week voor. De gemiddelde werkplekbezetting (08.00-17.30u) is hier ongeveer 45%.

De werkplekbezetting bij DGIT/Support is in de nieuwe situatie gemiddeld 41%. Met name op vrijdag is de bezetting erg laag. Een hogere bezetting dan 60% is niet gemeten. De lage bezettingspercentages houden verband met een verwachte substantiële groei van het aantal medewerkers.

De gemiddelde werkplekbezettingsgraad in regiokantoor Breda is 68%. Het bezettingspercentage verschilt per afdeling. Er zijn afdelingen waar het aantal werkplekken goed is afgestemd op het aantal medewerkers en het gebruik. Bij andere afdelingen zijn de uitgangspunten te krap geweest. Verwachte groei kan niet opgevangen worden. Bij één afdeling loopt het bezettingspercentage regelmatig op tot 100%. Dit leidt tot irritaties, waardoor het risico ontstaat dat mensen het vertrouwen in het concept verliezen.



Figuur 2.5: Gemiddelde werkplekbezetting (08.30-17.00) bij Interne Controle & Risico-beheersing in Amsterdam

Gebruik van specifieke werkplekken

Bij DGIT wordt zichtbaar dat combi- en concentratiewerkplekken intensiever bezet worden dan communicatiewerkplekken. Dit wordt mogelijk worden doordat de communicatiewerkplekken over het algemeen in het middengebied zijn geplaatst. In het regiokantoor Breda fluctueert de bezetting van concentratiewerkplekken sterker dan die van open werkplekken. Dit verschilt per afdeling. Vermoedelijk wordt het veroorzaakt doordat medewerkers die fulltime op kantoor aanwezig zijn meer gebruik maken van de open werkplekken en de medewerkers van de buitendienst (incidenteel en kortdurend aanwezig) vaak even snel een activiteit uitvoeren en hiervoor een concentratiewerkplek kiezen.

Gebruik van andere plekken en faciliteiten

Niet alle plekken worden even intensief gebruikt. Zo wordt de coffeecorner bij Effecten Services zeer weinig gebruikt. Bij IC & R is dit de bibliotheekruimte. In Regiokantoor Breda worden de clubs weinig gebruikt voor informeel overleg. Een uitzondering is de club op de derde verdieping die als enig centraal gepositioneerd is en voorzien van een koffieautomaat. Wellicht is dit een reden voor het weinige gebruik. Ook zou het rookverbod ertoe kunnen leiden, dat medewerkers elkaar liever in het restaurant ontmoeten. Het gebruik van stawerkplekken is minimaal. De teamkamers worden niet maximaal bezet maar wel door alle afdelingen benut. De bezetting varieert, afhankelijk van de week en het domein, tussen de 15% en 45%. Een hoge bezetting is gezien de functie van beschikbaarheid, niet wenselijk.

Wisselend gebruik van werkplekken

Bij DGIT/DN/Insurances blijkt dat, in de gemeten perioden, tussen de 40% en 60% van de medewerkers niet wisselt van werkplek. Het aantal medewerkers dat in een week gebruik maakt van drie of meer werkplekken ligt tussen de 10% en 15%. Bij DGIT/Support wisselt tussen de 76% en 82% niet van werkplek. Niemand benut hier meer dan drie werkplekken per week. Een overschot aan werkplekken, zoals blijkt uit de bezettingsgraadmetingen, kan aanleiding zijn voor medewerkers om een eigen werkplek te claimen c.q. terug te vallen in hun oude gedrag. Het creëren van schaarste aan werkplekken is een kritische factor voor het doen slagen van een kantoorinnovatief concept.

In regiokantoor Breda kiezen medewerkers die fulltime aanwezig zijn op het kantoor vaak dezelfde werkplek. In het algemeen wisselt men regelmatig. Op sommige afdelingen wisselt 27% tot 42% van de medewerkers slechts één keer per week. Op andere afdelingen wisselt 27% tot 35% in een week niet van werkplek. Daarnaast komt het voor dat ruim 40% drie of meer werkplekken benut in een week tijd.

In regiokantoor Den Haag blijkt dat veel mensen altijd op dezelfde werkplek zitten. Mogelijke oorzaken zijn: geen verrijdbare ladeblokken, geen white board, geen docking station en geen centrale postvakken.

c. Ruimtebesparing

Een andere *lay-out* leidt meestal niet tot ruimtebesparing. In de pilot DG Automatisering ligt het ruimtegebruik per werkplek in het kloosterkantoor (11.6 m² FNO) zelfs iets hoger dan de gebruikelijke 11 m² in een traditionele situatie. In het combikantoor van Divisie Personeel ligt het ruimtegebruik zelfs op 17 m² per werkplek (inclusief voorzieningen).

Wisselwerken leidt over het algemeen tot forse ruimtereductie. In het voortijdig gestopte project Juridische Zaken in Amsterdam is in de oude situatie sprake van 78 persoonsgebonden werkplekken voor 78 personen in een cellenkantoor. In het ontwerp voor de nieuwe situatie is uitgegaan van een variatiekantoor met 63 werkplekken voor 78 medewerkers. Een reductie van het aantal werkplekken met 20%. Deze werkplekken zijn verdeeld over 19 vaste werkplekken, 33 wisselwerkplekken en 11 concentratiewerkplekken. De nieuwe werkplekken zijn gemiddeld iets kleiner dan de oorspronkelijke werkplekken (oud: 13.3 m² FNO; nieuw, 12.2 m² FNO, reductie 8%). Per medewerker is de werkplekruimte gereduceerd van 13.3 m² per persoon naar 9.9 m² per persoon, een reductie van 26%. Behalve de werkplekken zijn in het innovatieve ontwerp een ontvangstruimte annex spreekkamer, 2 overlegplekken en een bibliotheek annex stilteruimte opgenomen. Laatstgenoemde bevat 4 volwaardige werkplekken en 3 leeswerkplekken. Per saldo is geen ruimte gewonnen. Wel is het beschikbare vloeroppervlak anders ingedeeld.

Het project Effecten Services in Breda geeft een vergelijkbaar beeld. In de oude situatie beschikten 22 medewerkers over 323 m² in een cellenkantoor, ofwel 14.7 m² per werknemer. In de nieuwe situatie is de oppervlakte met 40% teruggebracht tot 190 m². Dit is 8.6 m² per werknemer. Het aantal werkplekken is met 50% gereduceerd tot 11, waarvan 8 open werkplekken en 3 concentratiewerkplekken. Deze reductie bleek mogelijk dankzij de lage bezettingsgraad: gemiddeld 50%. De vrijgekomen ruimte is gebruikt voor een informele zithoek, een stawerkplek, een koffiehoeke, een vergaderruimte voor 6 personen, een kastenwand en een opstelplaats voor de trolleys. Ook hier is per saldo geen ruimtewinst geboekt. Bij het project in het regiokantoor Den Haag is het aantal m² evenmin verminderd. Ruimtebesparing was hier geen uitgangspunt. De nadruk lag op activiteitgerelateerde werkplekken.

In het project Interne Controle & Risicobeheersing in Amsterdam is wél sprake van ruimtewinst. In de oude situatie was sprake van 3 cellenkantoren met in totaal 34 vaste werkplekken voor 34 medewer-

kers. In het nieuwe pand is gekozen voor een kantoortuin met 16 open wisselwerkplekken, een vergaderruimte, een stilteruimte, een informele zithoek en een keukenblok. De nieuwe werkplekken zijn iets groter dan de oude (11 m² FNO versus 10 m² FNO per werkplek). De persoonlijke archieven zijn verruild voor een centraal archief plus persoonlijke mobiele bergingen. Gemiddeld is de hoeveelheid werkplekruimte gereduceerd van 10 m² FNO per persoon in de oude situatie tot aanvankelijk 7.8 m² per persoon (35 medewerkers) en later 5.9 m² per persoon (45 medewerkers). Dit betekent een ruimtereductie van respectievelijk 22% en 41%. De verhouding tussen aantal medewerkers en aantal werkplekken is gestegen van 1:1 naar eerst 1.4:1 en later 1.9:1. Dit zou in de startsituatie neerkomen op een besparing aan jaarlijkse huurkosten van fl. 21.375,- bedragen en een jaar later fl. 52.725,-.

	Totaal m ² FNO	Totaal wp	Totaal medew.	Totaal fte	m ² FNO per wp.	m ² FNO per mw.	m ² FNO per fte	mw. per wp.
Innovatief (1) 01-07-97	265	24	34	32,3	11	7,8	8,2	1,42
Innovatief (2) 01-08-98	265	24	45	42,6	11	5,9	6,2	1,88
Traditioneel fictief (1) 01-07-97	340	34	34	32,3	10	10 (sn)	12,6	1
Traditioneel fictief (2) 01-08-98	450	45	45	42,6	10	10 (sn)	12,7	1

Bij IC & R zijn er in de startsituatie 24 werkplekken voor 34 medewerkers. Ten opzichte van een traditionele situatie is dat een reductie van 10 werkplekken. Dit is een verhouding van 1 werkplek op 1.42 medewerker. Een jaar later is het personeelsbestand gegroeid naar 45 medewerkers die gebruik maken van dezelfde 24 werkplekken (1 op 1.88). In een traditionele situatie zouden 21 werkplekken meer nodig zijn geweest.

Tabel 2.1: Ruimtegebruik Interne Controle & Risicobeheersing Regio Amsterdam, innovatief versus traditioneel fictief

Bij Group Audit in Amsterdam was sprake van een cellenkantoor in combinatie met een kantoortuin. Alle 153 medewerkers beschikten over een eigen werkplek. In de nieuwe situatie is gekozen voor een variatiekantoor met 96 volwaardige werkplekken. Daarmee is het aantal werkplekken met 38% gereduceerd. De 96 plekken zijn verdeeld over 27 vaste werkplekken, 51 wisselwerkplekken en 18 concentratie werkplekken. De gemiddelde oppervlakte per werkplek is afgenomen van gemiddeld 13,6 m² FNO naar 13,1 m² FNO, een reductie van 4%. Uitgaande van het aantal m² werkplek per medewerker is van een forse reductie sprake, namelijk 40% (van 13,6 m² naar 8,2 m² per persoon). Behalve de genoemde werkplekken zijn in het kantoor een wachtruimte opgenomen, een grote vergaderkamer, drie kleinere vergaderruimten en negen overlegplekken (op de kamers).

Bij het vertaalbureau maakte 1 dag thuiswerken en een 4-daagse werkweek (4 x 9 uur) het mogelijk om 5 werkplekken te delen met 7 mensen. De besparing op werkplekkosten wordt geschat op fl. 50.000,- per jaar.

GTS heeft het benodigde kantooroppervlak met 50% gereduceerd van 210 m² FNO naar 106 m² FNO voor 21 medewerkers. In de nieuwe situatie gebruikt men slechts 10 volwaardige werkplekken. Het aantal vierkante meters per werkplek is toegenomen van 10 m² FNO naar 10,6 m² FNO. De verhouding tussen aantal medewerkers en aantal werkplekken is gestegen van 1:1 naar 2.1:1.

Bij regiokantoor Breda is de startsituatie ontworpen op 375 medewerkers. Met 255 volwaardige werkplekken komt dit neer op een verhouding van 0.68 werkplek per medewerker of, omgekeerd, 1.47 medewerker per werkplek. 1.5. Het aantal m² is met bijna 30% gereduceerd, van 7500 m² VVO (inclusief alle voorzieningen) voor de (niet-uitgevoerde) conventionele variant naar 5300 m² VVO in de

innovatieve variant volgens het Flexido concept. Het vloeroppervlak in m² VVO per f.t.e is gereduceerd van 24,1 m² (Conventioneel) naar 17,0 m² (Innovatief), een reductie van eveneens bijna 30%.

Uitgangspunt bij DG Human Resources Management was om het aantal m² gelijk te houden aan die van het traditioneel ingerichte kantoor. Indelingsproblemen noodzaakten echter om minder m² te gebruiken. Dit heeft geleid tot een situatie waarin minder medewerkers zijn gehuisvest dan in de traditionele situatie mogelijk zou zijn geweest. Het gebruikte kantooroppervlak is 992 m². Het aantal volwaardige werkplekken is 89 (open werkplekken, concentratiewerkplekken en eenpersoonsskamers). Met een totaal van 90 medewerkers is de verhouding dus bijna 1:1.

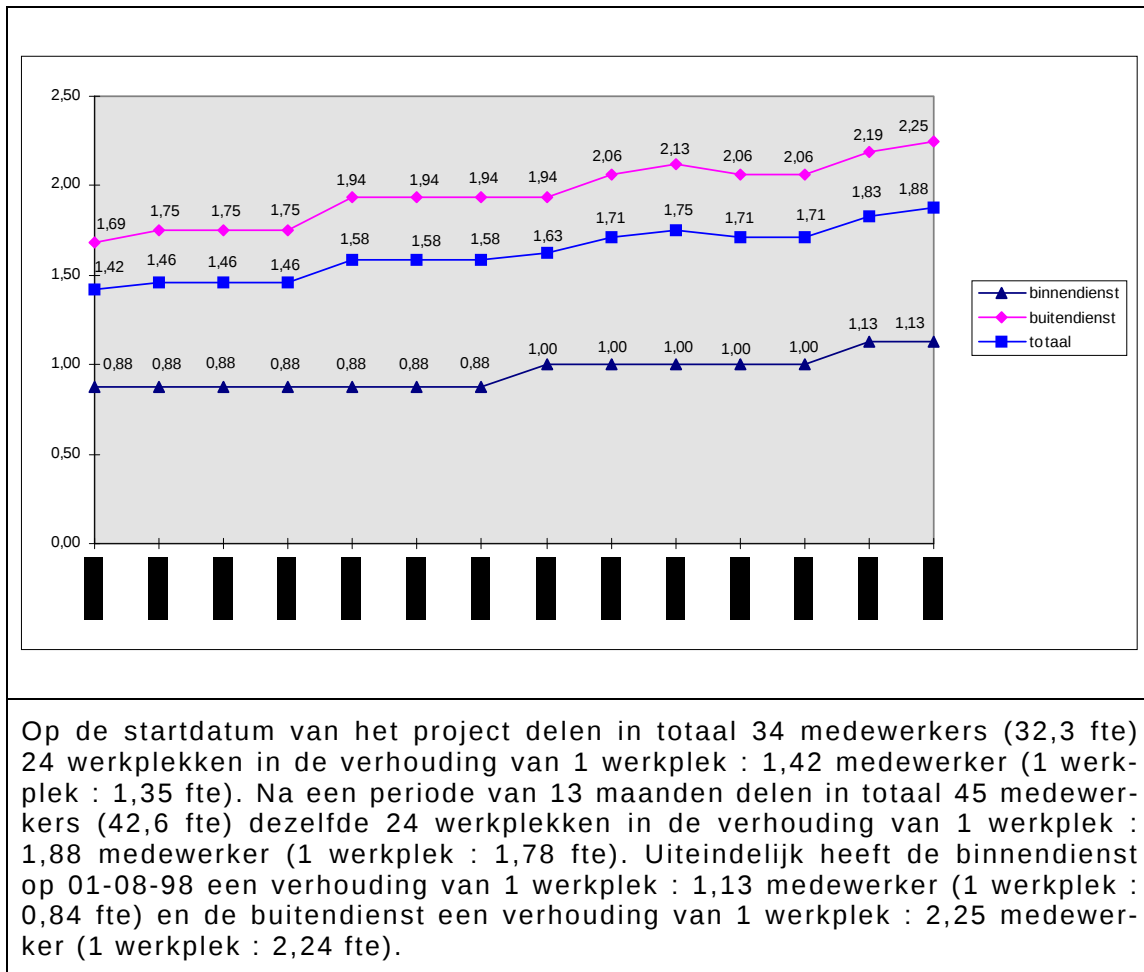
DG IT/DN/Insurances heeft in de nieuwe situatie de beschikking over 1072 m² FNO voor 123 werkplekken. Dat is 8.7 m² per werkplek. Het concept is gebaseerd op 140 medewerkers, een verhouding van 1:1.14. Op het moment van de ingebruikname van het project waren 80 mensen werkzaam. Bij DG IT Support is 725 m² FNO gerealiseerd voor 73 volwaardige werkplekken ofwel 9.9 m² per werkplek. Het concept is gebaseerd op 85 medewerkers, een verhouding van 1.16 medewerker per werkplek.

Voor de bovenstaande projecten varieert de verhouding tussen aantal medewerkers en aantal werkplekken tussen de 1:1 en 2.1:1. Dit betekent een reductie in aantal werkplekken van 20-50%. Dit heeft bij geen van deze projecten tot problemen geleid, ook niet tijdens piekbezettingen. De reductie in het aantal m² werkplek per persoon varieert van 20% bij Juridische Zaken tot 40% bij Group Audit. Bij herinrichting van een bestaande situatie wordt de ruimtewinst doorgaans volledig hergebruikt voor b.v. vergaderruimten en plekken voor informeel overleg. Bij Interne Controle is daadwerkelijk sprake van ruimtewinst tussen de oude situatie en de nieuwe situatie (nieuwbouw), van 22% bij gelijkblijvend personeelsbestand tot 41% wanneer we rekening houden met de forse groei in het aantal medewerkers.

d. Gebruiksflexibiliteit

Hieronder verstaan we het gemak, waarmee groei en krimp van het personeelsbestand en veranderingen in de organisatiestructuur kunnen worden opgevangen, zonder dat kostbare en tijdrovende verbouwingen nodig zijn. Naarmate het wijzigen of aanpassen van de werkomgeving aan veranderingen in het gebruik gepaard gaat met minder kosten en minder tijd, des te meer flexibel het huisvestingsconcept genoemd kan worden. Er dient vooraf voldoende 'rek' te zijn ingebouwd (aantal werkplekken en ICT in relatie tot het aantal medewerkers). Dit mag echter niet leiden tot een 1:1 situatie, omdat medewerkers dan gemakkelijk kunnen terugvallen in hun oude gedragspatroon.

Invoering van niet aan een persoon gebonden werkplekken vergroot de gebruiksflexibiliteit. Een voorbeeld is Interne Controle, waar het personeelsbestand is gegroeid met 32% tot 45 medewerkers, zonder dat hiervoor de fysieke omgeving gewijzigd hoefde te worden c.q. werkplekken bijgeplaatst moesten worden. Men startte op een verhouding van 1.4:1 en een ruime opzet van de inrichting, zodat in noodgevallen vier extra werkplekken kunnen worden bijgeplaatst. Het kantoorconcept heeft geleid tot minder overlast voor de organisatie, minder werkonderbrekingen en lagere (interne) verhuiskosten. Vanaf de invoering van het concept bij IC&R, is het beroep op de Facility Management afdeling nihil geweest.



Figuur 2.6 Verhouding tussen aantal medewerkers en aantal werkplekken bij Interne Controle Regio Amsterdam, 01-07-97 - 01-08-98 (bron: afdelingshoofd IC en registratie)

Bij DG IT/DN/Insurances is het kantoorconcept ontworpen op basis van een formatie van 140 medewerkers. Tot nu toe zijn er 96 mensen werkzaam op 119 werkplekken. Men past het aantal werkplekken continu aan het aantal medewerkers aan door telefoons en werkstations te verwijderen of bij te plaatsen. Hierdoor kan snel op fluctuaties in de personeelsomvang worden ingespeeld. Flexibel gebruik van de werkplekken wordt hierdoor afgedwongen, waardoor geen problemen zullen ontstaan in een situatie waarin het aantal medewerkers groter is dan het aantal werkplekken.

In het regiokantoor in Den Haag is de gebruiksflexibiliteit slecht. De afdeling MPC kan in de huidige situatie niet groeien vanwege een tekort aan specifieke IT-middelen en werkplekken. Er is geen ruimte om uitzendkrachten of stagiaires te plaatsen. De mogelijkheid om uit te wijken naar andere afdelingen is beperkt, omdat medewerkers daar - ondanks dat er voldoende plek is - niet tolereren dat medewerkers van PCM er gebruik van maken. Ook speelt het gekozen uitgangspunt van 'blokflexibiliteit' een rol: blokken van werkplekken zijn voor wisselend gebruik toegewezen aan een bepaald aantal medewerkers.

Bij regiokantoor Breda bleek de afdeling Hypotheken tijdens de implementatie dermate te zijn gegroeid, dat inhuizing niet meer mogelijk was. Een aantal afdelingen is zodanig gegroeid, dat krapte is ontstaan. Er zijn nog geen technische ingrepen gedaan. Wel leeft het idee om de indeling van het gebouw te wijzigen om bepaalde afdelingen wat meer ruimte te geven.

2.5 Waardering van nieuwe faciliteiten

De evaluatie van het gebruik en de waardering van middelen is toegespitst op ICT, telefonie, het meubilair en het archiefsysteem.

a. ICT

Goed werkende ICT-middelen blijken cruciaal voor succesvolle kantoorinnovatie. Vooral kort na de ingebruikname doen zich vaak nog veel problemen voor, zoals:

- Een weinig flexibel netwerk
- Compatibiliteitsproblemen tussen laptops, stand-alone computers en netwerkcomputers door toepassing van verschillende hard- en software)
- Ongelijkwaardige gebruiksmogelijkheden (b.v. wél een volledig uitgeruste computer op de vaste werkplek of wisselwerkplek maar niet in concentratiecellen en teamruimten)
- Tijdrovende en arbeidsintensieve aan- en afsluitprocedures van PC's
- Technische storingen

Langdurig gebruik van een laptop wordt niet prettig gevonden. Voor b.v. applicatie ontwikkelaars en programmeurs lijken notebooks minder geschikt. Een gewone PC of een docking station (laptop gekoppeld aan een gewone monitor) werkt prettiger. Om de aansluiting van laptops te vergemakkelijken, zijn de bureaus in Regiokantoor Breda voorzien van een aansluitdoos in het bureau, het zogenaamde 'inktpotje', met een aansluitconnector voor de computer. Door een kleine uitsparing in het dekseltje kan de aansluitdoos na aansluiting van de stekker gesloten worden. In ditzelfde project is een IT-vloer toegepast, waardoor meer aansluitingen gemaakt kunnen worden en de kabels niet langer zichtbaar zijn.

Op afstand werken vereist adequate eveneens een adequate infrastructuur van de telewerkplek. Meestal stelt ABN AMRO aan thuiswerkers een laptop beschikbaar plus een ISDN aansluiting en Internetfaciliteiten. Bij Effecten Services Breda beschikken de thuiswerkers voorts over een multifunctionele copier (kopiëren, printen, scannen, faxen). Onderhoud en reparatie van computerapparatuur thuis moeten goed geregeld zijn. Het gebruik kunnen maken van een helpdesk blijkt een essentiële voorwaarde voor succesvol thuiswerken.

Het digitaal versturen van vertrouwelijke data vereist zorgvuldige aandacht voor het beveiligen van gegevens. Uit de thans lopende projecten is hierover nog niet veel informatie te geven. In het thuiswerk project bij het vertaalbureau speelt het probleem nauwelijks. Men maakt de documenten thuis aan op de eigen PC en zet ze vervolgens op schijf. Doordat men niet met open lijnverbindingen werkt, is er geen risico op inbraak op een netwerk.

b. Telefonie

Om de telefonische bereikbaarheid te vergroten wordt bij ABN AMRO meestal gekozen voor desksharing met vaste toestellen of een DECT-systeem met draadloze toestellen. Bij desksharing kan de gebruiker zijn nummer met een pincode naar het desbetreffende toestel halen. De kosten per toestel bedragen enkele honderden guldens. Het DECT-systeem werkt met draadloze toestellen, die alleen binnen (delen van) het gebouw te gebruiken zijn. De ervaringen hiermee zijn over het algemeen positief, mits er voldoende steunzenders in het gebouw beschikbaar zijn. Wel is dit systeem aanzienlijk duurder (ca f 2500,- per toestel). Hoewel mobiele telefoons de bereikbaarheid vergroten, zijn er ook de nodige klachten. Deze hebben vooral te maken met het te laat leveren, onduidelijke instructies (b.v. hoe omgaan met in- en uitlogcodes) en het ontbreken van een klemmogelijkheid voor de telefoon. Voor thuiswerkers blijken een GSM en ISDN-lijn niet altijd nodig. Vaak is een tweede telefoonlijn voldoende. Wel moet er een goede regeling worden afgesproken voor het declareren van telefoonkosten.

c. Meubilair

Ruime bureaus, goed zittende stoelen en leuke frisse kleuren lijken in belangrijke mate bij te dragen tot een positieve waardering van kantoorinnovatie. Vandaar dat hieraan in de meeste projecten veel aandacht wordt besteed. In het thuiswerkproject bij het vertaalbureau hebben de medewerkers hun thuiswerkplek zelf ingericht. Vanwege het grote belang van een comfortabele bureaustoel heeft ABN AMRO voor stoelen gezorgd. Vertaling van Arboretgeving naar een thuissituatie staat nog in de kinderschoenen. Zo lijkt een verplichte vluchtroute voor een zolderkamer enigszins overdreven.

Bij toepassing van wisselwerkplekken en flexibel gebruik van activiteitgerelateerde werkplekken wordt vaak individueel instelbaar meubilair (bureaublad, stoel) ingevoerd. Medewerkers nemen echter niet altijd de moeite om de juiste instelling te kiezen. Men vindt het vervelend of te tijdrovend en weet ook niet altijd hoe het moet. Er blijkt behoefte aan instructie over de gewenste (Arbo)hoogte. In Regiokantoor Breda is geëxperimenteerd met de vorm van het bureaublad om de bruikbaarheid en het ruimtegebruik te optimaliseren. Het meubilair is specifiek voor het project ontworpen.

d. Archief

Kantoorinnovatie wordt vaak gekoppeld aan het inrichten van een *centraal archief*, meestal in combinatie met kleine persoonlijke archieven. Centrale archivering geeft nogal eens aanloopproblemen, zoals onvoldoende toegankelijkheid van de gegevens, onduidelijke ordening van de informatie en te weinig opslagruimte. Bij Interne Controle/Risicobeheersing in Amsterdam blijkt men na een gewenningsperiode wat minder tijd kwijt te zijn met het opzoeken en opbergen van documenten. Niettemin is de tevredenheid over het archief qua toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid licht afgenomen. In verschillende projecten is door veelvuldige toepassing van glazen wanden de plaatsingsruimte van kasten sterk afgenomen.

In Regiokantoor Breda is men overgestapt op teamarchieven. Het opschonen van het archief heeft hier geleid tot een halvering van de archiefruimte, van 1800 meter naar 900 meter. Voor dit project is een multifunctionele archiefkast ontwikkeld met een hoog rendement. Iedere kastlade kan zonder aanpassing gebruikt worden voor hangmappen, ordners en andere artikelen. De lage hoogte en de teruggelegen plint maken de kast tevens bruikbaar als stawerkplek, b.v. om een dossier te raadplegen of voor een gesprekje 'over de kast'. Door de lage hoogte blijven de openheid en transparantie van de werkomgeving behouden.

Het is erg belangrijk dat het gemeenschappelijke archief niet als sluitpost wordt gezien, maar van het begin af aan als aandachtspunt wordt meegenomen. Dit geldt ook voor het opslaan van tijdschriften c.q. de inrichting van een eigen (afdelings)bibliotheek. Een personeelsbegeleidingsplan c.q. voorlichting en training en invoering van een document managementsysteem zijn belangrijke middelen voor succesvolle archivering.

Een mobiele *persoonlijke berging* kan goed werken, mits de invoering hiervan goed begeleid wordt. De tot nu toe gebruikte systemen voor het opbergen van spullen in een persoonsgebonden archief blijken echter problemen te geven. De lockerlade die bij Interne Controle is toegepast, blijkt te zwaar en lastig in het gebruik. De oorspronkelijke trolleys bij DG Human Resources Management en Effecten Services zijn eveneens lastig hanteerbaar en qua indeling niet optimaal. Niet iedereen blijkt een mobiele berging in de vorm van een trolley nodig te hebben. Voor verschillende medewerkers is een vaste plek, b.v. een ladeblok, ook werkbaar. In Regiokantoor Breda en enkele pilots voor het Hoofdkantoor zijn daarom lockerkasten toegepast. Wanneer alléén vaste plekken beschikbaar zijn voor een persoonlijk archief, dan kan dit gepaard gaan met klachten. Dit doet zich bijvoorbeeld voor in Regiokantoor Den Haag. De mensen moeten hier veel heen en weer lopen tussen hun wisselwerkplek en persoonlijke archief.

3. Conclusies en aanbevelingen

3.1 Bevindingen

Flexibel werken is in opmars. Organisatorische veranderingen zoals groei of krimp of de noodzaak om bestaande gebouwen op te knappen, worden bij ABN AMRO vaak aangegrepen om andere wijzen van werken in te voeren. Belangrijkste doelen zijn efficiënter en effectiever werken, een hogere arbeidssatisfactie, efficiënter omgaan met ruimte en middelen en reductie van de kosten. Uit de evaluaties tot nu toe blijkt dat deze doelen deels wel en deels (nog) niet gehaald zijn.

Ten aanzien van interactie en communicatie tekent zich in sommige projecten een lichte verschuiving af van individueel werken naar teamwork. Wisselwerken op activiteitgerelateerde werkplekken leidt tot meer gevarieerde contacten, maar nauwelijks tot méér contact in vergelijking tot werken op vaste werkplekken in een kantoortuin. Ten opzichte van het cellenkantoor tekent zich een kleine verbetering af in de communicatie. Ten aanzien van privacy en geconcentreerd kunnen werken is het beeld andersom. Wat dit aspect betreft is een combikantoor een duidelijke verbetering ten opzichte van de kantoortuin, maar niet of nauwelijks ten opzichte van een cellenkantoor. In een cockpit is het gemakkelijker om zich te concentreren en vertrouwelijke gesprekken te voeren dan in een meerpersoonskamer. Daar staat achter tegenover dat veel medewerkers last hebben van afleiding in een open structuur. Het kost moeite en tijd om er aan te wennen bij andere werkzaamheden naar een andere plek te gaan. Mensen hebben de neiging vaak dezelfde plek op te zoeken. Mede om deze reden worden activiteitgerelateerde plekken niet altijd gebruikt zoals ze bedoeld zijn. Hoewel wisselwerken betekent dat mensen geen 'vertrouwde' plek meer hebben, blijkt de fysieke en telefonische bereikbaarheid hier niet onder te lijden. De openheid (minder wanden, veel glas) zorgt ervoor dat collega's gemakkelijk te vinden zijn. Persoonsgebonden telefoons vergroten de telefonische bereikbaarheid.

Telewerken en wisselwerken brengen meer dynamiek in de organisatie. Werken bij de klant vergroot de service naar de klant toe. Thuiswerken geeft meer vrijheid ten aanzien van het moment waarop men werkt. Veel mensen kunnen thuis geconcentreerder werken.

Hoewel de productiviteit van medewerkers slecht meetbaar is, bestaat de indruk dat deze door wisselwerken eerder positief dan negatief beïnvloed wordt. Interne verhuizingen zijn gemakkelijker op te vangen, zonder ingrijpen in de omgeving en daarmee gepaard gaande overlast. Er is geen enkel signaal van toegenomen ziekteverzuim. De eigen inschatting door medewerkers van het effect op hun productiviteit is gematigd positief. Wisselwerken dwingt tot planmatiger werken. De licht verbeterde communicatie vergroot de uitwisseling van informatie, kennis en vaardigheden. Geavanceerde informatie- en communicatie technologie vergroot de efficiency, mits ondersteund door een adequate helpdesk. Compatibiliteit van hard- en software en snelle respons op klachten en problemen zijn eveneens belangrijke randvoorwaarden. De mogelijkheid tot geconcentreerd werken blijft een belangrijk aandachtspunt.

Factoren die de arbeidssatisfactie bevorderen zijn met name de fraaie uitstraling van innovatieve werkomgevingen, mooi en ergonomisch ontworpen meubilair en geavanceerde ICT. Het opgeven van de eigen plek lijkt minder bezwaarlijk dan men vanuit omgevingspsychologische literatuur zou verwachten. Weliswaar hebben veel mensen voorkeurplekken, maar wisselend gebruik lijkt geen groot probleem. Omdat het wisselwerken zich beperkt tot het eigen domein, ontstaat toch iets van een eigen identiteit en groepsgevoel.

Ten aanzien van ruimtereductie is het beeld ambivalent. Wisselwerken leidt inderdaad tot forse besparingen op het aantal werkplekken, variërend van 15-50%. Door de komst van allerlei andere typen werkplekken (formele en informele overlegplekken, sta-werkplekken, koffiecorners etc.) is de winst per saldo aanzienlijk minder. De ruimtebesparing op het bruto vloeroppervlak varieert van 0-30%, met een enkele uitschieter naar boven. De bezettingsgraad van wisselwerkplekken varieert eveneens, en ligt gemiddeld ca 20% hoger dan die van vaste werkplekken. Sommige werkplekken worden relatief weinig gebruikt. Dit geldt met name voor slecht gesitueerde informele werkplekken (ver van de koffie automaat, decentraal of juist te dicht bij de andere werkplekken).

3.2 Aanbevelingen voor de organisatie

Voor leidinggevenden betekent flexibel werken dat er minder gestuurd kan worden op aanwezigheid en meer gestuurd moet worden op output. Dit sluit goed aan op het beleid van de bank en de toenemende behoefte aan autonomie en eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Vanwege het interdisciplinair karakter van kantoorinnovatie en de invoering van flexibel werken is intensieve samenwerking gewenst tussen de disciplines huisvesting, facilitaire middelen, Human Resources en financiën. Dit geldt zowel voor de voorbereiding en implementatie als voor de evaluatie en het beheer van de nieuwe situatie. De door de bank ontwikkelde standaardaanpak is een prima hulpmiddel om het implementatieproces tot een goed einde te brengen. Bijzondere aandacht is nodig voor nazorg en beheer, zoals het adequaat ondersteunen van nieuwe wijzen van werken, toezien op het naleven van gedragsregels (clean desk, bewaken van rust op de afdeling) en monitoren van gebruik en beleving. Dit laatste is vooral belangrijk om ook de effecten op langere termijn in beeld te brengen.

De positieve ervaringen met flexibel werken stimuleren tot continuering van dit beleid. In het algemeen geldt dat meer openheid en gemeenschappelijk gebruik van werkplekken en andere faciliteiten bevorderlijk zijn voor de flexibiliteit en de communicatie. Wel is bijzondere aandacht nodig voor visuele en akoestische privacy en geconcentreerd kunnen werken. De openheid van moderne kantoren – minder wanden, veel glas – wordt tegelijkertijd positief beoordeeld vanwege het ruimtelijk effect en negatief vanwege het gebrek aan privacy. Om deze paradox op te lossen valt bijvoorbeeld te denken aan iets meer visuele afscheiding tussen groepen werkplekken en een strook matglas op ooghoogte. Individuele werkvertrekken bieden meer mogelijkheden tot het uitdrukken van status en hiërarchie door variatie in vertrekgrootte en uitrusting. Identiteit en territorialiteit moeten in een combikantoor met flexibele, activiteitgerelateerde werkplekken voornamelijk aan het eigen domein ontleend worden. Het opgeven van een eigen werkplek of werkruimte stuit niet op onoverkomelijke bezwaren, mits hier een aantal voordelen voor de gebruiker tegenover staan. Een mooie en prettige omgeving, fraai en ergonomisch meubilair en geavanceerde technologie zijn hier de belangrijkste compensaties. Telewerken, thuis of bij de klant, is in de projectevaluaties tot nu toe enigszins onderbelicht gebleven. Uit de ervaringen komt de behoefte naar voren tot het ontwikkelen van een standaardmodel thuiswerkplek die voldoet aan de Arbo-normen en aan een heldere vergoedingsregeling voor de kosten.

3.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Hoewel de evaluaties een goed beeld geven van de voor- en nadelen van flexibel werken voor de organisatie en haar medewerkers, is een aantal vragen nog onvoldoende beantwoord. Kort samengevat is met name behoefte aan meer inzicht op de volgende punten:

- Differentiatie in de match tussen organisatie en kantoorconcept in relatie tot functiegroepen, bedrijfsculturen en persoonlijkheidskenmerken van het management en de medewerkers.
- Waardering en gebruik van concentratiecellen (gemiddelde bezettingsgraad, tijdsduur).
- De afweging die gebruikers maken tussen de voor- en nadelen van meer openheid.
- Optimalisatie van de opdeling in domeinen, uit het oogpunt van psychologische behoeften (privacy, identiteit, territorialiteit) en in verband met gebruiksflexibiliteit
- Consequenties van kantoorinnovatie en flexibel werken voor de stramienmaat.
- Terugkoppeling van resultaten uit evaluaties naar de initiatief- en definitiefase in de vorm van concrete tools, b.v. kengetallen voor de gewenste verhouding tussen aantal medewerkers en aantal werkplekken en voor het aantal m² per werkplek, per medewerker en per f.t.e.
- Wenselijkheid van bijzondere ruimten zoals een fitnessruimte of vergaderruimten met verschillende sferen. Dergelijke ruimten worden vaak genoemd als middel om schaars personeel aan het bedrijf te binden. Over gebruik en waardering is echter vrijwel geen cijfermateriaal beschikbaar.
- Een checklist met aandachtspunten en afweging op kosten en kwaliteit van de keuze van faciliteiten zoals een centraal archiefsysteem, persoonlijke archiefsystemen (trolleys, flexkoffers, lockers) en telefoonsysteem.

4. Literatuur

Algemeen

Beunder, M. en P.J. Bakker (1997), *Innovatief werken in kantoorgebouwen*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft.

Beuningen, M.F. en A.F. van Wagenberg (1996), *Evaluatie Combi-kantoor ABN AMRO*, Amsterdam. Eindhoven.

Steenbergen, F.W. van (1997), *Kantoorinnovatie bij de ABN AMRO Bank*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft,

Veldhoen, E. (1999), *Kantoren bestaan niet meer, versie 2.0*. Uitgeverij 01 Rotterdam.

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

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

Vos, P., J. van Meel en A. Dijcks (1999), *The office, the whole office and nothing but the office*. Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft. Tweede druk.

Wagenberg, A. van (1995), *Evaluatie Kloosterkantoor*. Eindhoven.

Producten uit het samenwerkingsverband ABN AMRO en TU Delft

Beunder, M. (2000), *Wisselwerkplekken Interne Controle/RB: de effecten in kaart*. Evaluatie van een innovatief kantoorconcept. ABN AMRO & TU Delft.

Brink, A. van den (2000), *Flexido: de effecten in kaart*. Evaluatie van een innovatief kantoorconcept. ABN AMRO & TU Delft.

Brink, A. van den (2000), *DGIT/Shared Office: de effecten in kaart*. Evaluatie van een innovatief kantoorconcept. ABN AMRO & TU Delft.

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. Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft, i.s.m. ABN AMRO en de Rijksgebouwendienst.

Loman, R.J.B.G. m.m.v. D.J.M. van der Voordt (2000), *Flexido: de kosten in kaart*. ABN AMRO & TU Delft.

Voordt, D.J.M. van der, en P.G.J.C. Vos m.m.v. M. Beunder en P.J. Bakker (1999), *Evaluatie van kantoorinnovatie. Model en methoden*. Delftse Universitaire Pers, Delft.

Voordt, D.J.M. van der, en M. Beunder (2001), *De Rode Draad*. Ervaringen met flexibel werken in een innovatief kantoor. ABN AMRO & TU Delft.

Voordt, D.J.M. van der, en L. Diemel (2001), *Flexido: ervaringen met een innovatief kantoorconcept*. In voorbereiding.

BIJLAGEN

Bijlage: Innovatieve kantoorprojecten bij ABN AMRO

De eerste ervaringen met kantoorinnovatie bij ABN AMRO dateren van begin jaren negentig. Kort na de fusie zijn naar aanleiding van de komst van een nieuw hoofdkantoor in Buitenveldert twee proefprojecten gestart: een kloosterkantoor voor DG Automatisering en een combikantoor voor DG Human Resource Management. Medio jaren negentig zijn diverse andere proefprojecten gestart met telewerken en wisselwerken, onder meer bij het vertaalbureau aan de Foppingadreef en Effecten Services in Breda. De ervaringen die hiermee zijn opgedaan zijn onder meer gebruikt bij de invoering van flexibel werken in de regiokantoren Den Haag en Zuidwest en twee afdelingen bij DG Informatietechniek.

Deze bijlage geeft een overzicht van alle projecten die per 1 januari 2000 in gebruik zijn of zijn afgesloten. Niet-gedocumenteerde projecten (thans nog in voorbereiding) zijn onder meer DG Commerciële Ontwikkeling aan de Foppingadreef (ca 125 personen), het Verzekeringbedrijf (ca 1000 personen) en de resterende afdelingen van DG Informatietechniek.

De grijs gemarkeerde projecten in de overzichtstabel hebben betrekking op een pilot, als voorloper van een doorlopend project of als proefproject voor een toepassing elders.

De projectbeschrijvingen en analyses zijn alle opgebouwd volgens hetzelfde format:

- Een kort abstract
- Uitgangspunten en doelstellingen
- Het kantoorconcept oud en nieuw
- Plattegrond voor zover beschikbaar
- Projectkenmerken en gebruikersprofiel
- Effecten van het innovatieve concept op de werkprocessen, de performance van de medewerkers en het gebruik en de waardering van het gebouw en de inrichting, inclusief faciliteiten zoals ICT, telefonie, meubilair en archivering.
- De bronnen waarop de documentatie en evaluatie van het project is gebaseerd.

Van verschillende projecten ontbreken nogal wat gegevens. Toch zijn ook deze projecten opgenomen, omdat de gegevens die wél beschikbaar zijn vaak een aardige indruk geven van het desbetreffende project en ook, om een breed overzicht te documenteren.

	Naam project	Schaal	Kantoorconcept oud	Kantoorconcept nieuw	Inhuizing
1	DG Automatisering Paalbergweg, Amsterdam Holendrecht	29 pp	Kantoortuin + grote vergaderruimte Vaste werkplekken	Kloosterkantoor 31 vw 7 cellen met 13 cw	Juli 1994
2	Divisie Personeel Paalbergweg, Amsterdam Holendrecht	36 pp		Combikantoor 36 vw, 3 ow, zitje	Mei 1997
3	Vertaalbureau Foppingadreef Amsterdam	6 pp		Idem + thuiswerken	
4a	Effecten Services Kemelstede, Breda	22 pp	Cellenkantoor Vaste werkplekken	Variatiekantoor (klooster) 8 ww, 3 cw, sta-w, zitje, koffie corner	Januari 1997
4b	Security Operations Kemelstede, Breda	463 pp	Cellenkantoor Vaste werkplekken	Variatiekantoor (klooster) ww, cw, sta-w, zitjes thuiswerken	In voorbe- reiding
5	DG Human Resource Ma- nagement Hoogoorddreef, Amsterdam	90 pp	Cellenkantoor Vaste werkplekken	Variatiekantoor (klooster) 69 ww, 14 cw, 6 1p leestafel	Mei 1997
6	Interne Controle & Risico- beheersing Sarphatistraat, Amsterdam	34 pp	Cellenkantoor Vaste werkplekken	Kantoortuin 20 ww, 4 vw, stilte- ruimte (6 pp), zit- hoek	Juli 1997
7	Global Transaction Services (GTS) Eekholt, Amsterdam	21 pp	Oude situatie	Variatiekantoor (klooster) 10 ww, 2 cw, zit- hoek, leesplek, 2 sta-w	
8	Regiokantoor Den Haag Kneuterdijk, Den Haag	100 pp		Variatiekantoor (kantoortuin); 125 vw	Maart 1998
9	Regiokantoor Zuidwest Chasséveld, Breda	375 pp		Variatiekantoor 194 ww, 61 cw, 11 sta-w, 6 aanlandww, zitjes	April 1999
10	Juridische Zaken Buitenveldert, Amsterdam	78 pp		Variatiekantoor 19 vw, 33 ww, 11 cw, bibl. (4 ww, 3 leesw)	Voortijdig gestopt
11	Rayonkantoor Stadionweg Amsterdam				September 1999
12	DG Informatietechniek/DN Insurances, Paalbergweg, Amsterdam Holendrecht				
13	DG Informatietechniek /Support Wisselweg, Almere	85 pp		Kantoortuin + ka- mers 93 vw + stilteruimtes met 4 cw	November 1999
14	Group Audit Buitenveldert, Amsterdam	153 pp	Cellenkantoor Kantoortuin	Variatiekantoor 27 vw, 51, 18 cw, zitje	December 1999

pp = personen; vw = vaste werkplekken; ww = wisselwerkplekken; cw = concentratie werkplekken;
lees = leeswerkplekken;

1. DG Automatisering, Paalbergweg, Amsterdam (Holendrecht)

Abstract

Pilot uit 1994 voor het testen van een kloosterkantoor (31 werkplekken). Het concept wordt positiever gewaardeerd dan een kantoorruimte, maar minder positief dan een combinatie van kleine groepskantoren (tot 4 personen) plus concentratiecellen. De cellen zijn vooral gebruikt voor overleg. Minpunt is de gebrekkige computerapparatuur in de cellen. De pilot is inmiddels gestopt. De concentratiecellen zijn verbouwd tot werkplekken.

Uitgangspunten en doelstellingen

- Testen van het kloosterconcept om ervaring op te doen voor het nieuwe hoofdkantoor in Buitenveldert.
- Onderzoeken van de effectiviteit en efficiency, de beleving van de werkomgeving en gebouwgerelateerde gezondheidsklachten.

Concept

	Oude situatie	Nieuwe situatie
Plaats	Basiskantoor Paalbergweg	Basiskantoor Paalbergweg
Layout	Kantoorruimte + grote vergader- ruimte	Kloosterkantoor
Werkplekken	Eigen werkplek per medewer- ker in een open opstelling	31 volwaardige werkplekken in een open opstel- ling 7 concentratiecellen met in totaal 13 werkplek- ken.
Middelen	Geen bijzonderheden	Geen bijzonderheden
Gebruik	Vaste werkplekken voor eigen gebruik	Vaste werkplekken voor eigen gebruik

Projectkenmerken bij de start

- 29 medewerkers
- totaal 360 m² FNO
- 11.6 m² FNO per volwaardige werkplek
- 12.4 m² FNO per persoon

Gebruikersprofiel

Zowel in de oude als in de nieuwe situatie bestaat de hoofdtaak uit werkzaamheden achter de compu-
ter, geconcentreerd en routinematig. Er wordt ook veel gecommuniceerd in de vorm van telefoneren
en vergaderen.

Effecten

a. Werkprocessen

Activiteiten

In de aard van de activiteiten is geen verandering gekomen.

Interne en externe communicatie

Informeel contacten zijn iets toegenomen. Voor zakelijke contacten is er nauwelijks verschil met de oude situatie. Ook in de oude situatie zocht men elkaar veel op. Ook in de nieuwe situatie moeten mensen moeite doen om te weten waar collega's mee bezig zijn.

Concentratie

Doordat overleg voeren in de concentratiecellen plaatsvindt, is het in de kantoortuin redelijk rustig. Niettemin hebben mensen last van gesprekken van anderen en van langslappende mensen. Er is meer geluidsoverlast dan in het vroegere kamerkantoor. Men is ontevreden over de privacy. Mogelijke verbeterpunten zijn een visuele afscheiding tussen groepen van werkplekken en adequater optreden van de leiding om de rust op de afdeling te bewaren.

Bereikbaarheid

Geen gegevens bekend. Wel blijkt dat de oriëntatie in de nieuwe situatie is verminderd, waarschijnlijk doordat in een kantoortuin minder structuur zit dan in een kamerkantoor.

b. Performance van de medewerkers

Productiviteit

De productiviteit is niet gemeten. Wel is gevraagd naar de effectiviteit en efficiency in de nieuwe situatie zoals die door gebruikers ervaren wordt. Door de aanwezigheid van de kloostercellen hoeft men weinig moeite te doen om vergaderruimte te vinden. Men vindt de cellen effectief voor overleg en geconcentreerd werken. Door de cellen ontstaat meer rust in de kantoortuin, waardoor efficiënter kan worden gewerkt. In de praktijk wordt geconcentreerd werk echter voornamelijk op de eigen werkplek uitgevoerd. Geluidsoverlast, rumoer en langslappende mensen hebben hier een negatief effect op de efficiency.

c. Gebruik en beleving van gebouw en inrichting

Gebruik van de werkomgeving

De concentratiecellen worden vooral gebruikt voor een vertrouwelijk telefoongesprek en voor overleg met twee tot vier personen. Slechts af en toe wordt een concentratiecel gebruikt voor geconcentreerd werken, met name als men onder hoge tijdsdruk staat. Als bezwaren worden aangevoerd: eigen spullen niet bij de hand, je wilt je niet te veel afzonderen, beperkte mogelijkheden van de computers. De verhouding tussen gebruik voor overleg en gebruik voor geconcentreerd werken is ongeveer 4 : 1. De gemiddelde gebruiksduur van de cellen is twee uur (gemiddeld 1.75 uur voor overleg, gemiddeld 3.20 uur voor geconcentreerd werken).

Voorheen werden de werkzaamheden in de cellen overwegend op de eigen werkplek verricht of in een lege kamer of vergaderruimte. De effectiviteit en efficiency van de cellen wordt hoog gewaardeerd. Het aantal cellen is aan de hoge kant.

Bezettingsgraad/benuttingsgraad

Exacte cijfers over de bezetting zijn niet beschikbaar.

Ruimtebesparing

De ruimte per werkplek ad 11.6 m² is iets hoger dan de gebruikelijke 11 m² in een traditioneel kamerkantoor (8 m² voor een basiswerkplek met PC en 13 m² voor een werkplek met overlegmogelijkheid).

Gebruiksflexibiliteit

Geen gegevens bekend. Gezien de toepassing van vaste werkplekken lijkt de gebruiksflexibiliteit onveranderd.

Gebruik en beleving hulpmiddelen

De computers worden matig gewaardeerd. Zij hebben niet op alle werkplekken dezelfde mogelijkheden. Men is vooral ontevreden over de computers in de concentratiecellen. Verbetering van de netwerkmogelijkheden zou het gebruik van de concentratiecellen kunnen verhogen. Over de overige apparatuur en het meubilair is men tevreden, zij het dat iets meer kastruimte gewenst wordt en liefst wat dicht bij. Een verrijdbaar ladenblok voor persoonlijke spullen zou het bezwaar van 'geen spullen bij de hand' kunnen ondervangen en het gebruik van de concentratiecellen wellicht ten goede komen.

Gedragsregels en procedures

Hoewel niet vereist, worden de cellen door 39% van de gebruikers vooraf gereserveerd. De cellen zijn bedoeld voor maximaal 2 personen per cel, met name voor korte brainstormsessies, en alleen voor deelnemers aan de pilot

Binnenklimaat

Hierover is men matig tevreden.

Overall tevredenheid

De ruimte en de locatie ten opzichte van andere medewerkers en faciliteiten worden positief gewaardeerd. Ook het imago en het uiterlijk van het gebouw worden positiever gewaardeerd dan in de oude situatie. Deze aspecten worden echter wat minder belangrijk gevonden dan zaken als communicatie en concentratie. Het kloosterkantoor wordt positiever gewaardeerd dan alleen een kantoortuin. Door de concentratiecellen worden de nadelen van een kantoortuin opgevangen. Als ideaal wordt een combinatie genoemd van groepsruimten voor ca 4 personen en cellen voor geconcentreerd werken en overleg.

Inmiddels is de pilot gestopt. Voornaamste redenen zijn de gebrekkige gebruiksmogelijkheden van de computers in de cellen en het feit dat het management vasthield aan een eigen werkplek. Het concept als zodanig is positief gewaardeerd.

Referentie

Wagenberg, A. van (1995), *Evaluatie Kloosterkantoor*. Eindhoven.

In deze studie is gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst voor een nulmeting en twee name-tingen, zowel in de pilot als in een controlegroep. Voorts zijn enkele vraaggesprekken gehouden. Onderzocht zijn de effectiviteit en efficiency van het nieuwe concept (toegespitst op het gebruik van de concentratiecellen), de beleving van de nieuwe werkomgeving en gebouwgerelateerde gezondheidsklachten.

2. Divisie Personeel, Holendrecht, Amsterdam

Abstract

Pilot voor het testen van een combikantoor (36 werkplekken), om ervaring op te doen voor het nieuwe hoofdkantoor in Buitenveldert. Het concept wordt over het algemeen positief gewaardeerd. Het is er rustiger dan in een kantoorruimte en de communicatie is licht verbeterd.

Uitgangspunten en doelstellingen

- Testen van het combikantoor concept
- Onderzoeken van de effectiviteit en efficiency, de beleving van de werkomgeving en gebouwgerelateerde gezondheidsklachten.

Concept

	Oude situatie	Nieuwe situatie
Plaats	Basiskantoor	Basiskantoor Paalbergweg, Holendrecht
Layout	Open kantoor (Frankemaheerd)	Combikantoor
Werkplekken		36 volwaardige werkplekken rond een middengebied met drie overlegplekken, een informeel zitje en enkele PC werkplekken
Middelen		
Gebruik		Vaste werkplekken voor eigen gebruik

Projectkenmerken bij de start

- 36 medewerkers
- omvang pilotgebied 608 m².
- 34 werkplekken van gemiddeld 9.3 m² per werkplek voor de medewerkers
- twee kamers van 25 m² voor de managers
- omvang middengebied 241 m², omgerekend per werkplek 6.6 m²
- totaal ruimtegebruik 17 m² per werkplek

Gebruikersprofiel

-

Effecten

a. Werkprocessen

Activiteiten

-

Interne en externe communicatie

De nieuwe huisvesting is compacter, waardoor de communicatie beter verloopt. Ongeveer de helft van de medewerkers vindt dat het middengebied voorziet in de behoefte aan overlegruimte. Twee op de drie respondenten vindt dat de informele communicatie binnen de afdeling niet verbeterd is. Sommigen vinden dat er minder intercollegiaal contact is in vergelijking met het open kantoor van vroeger.

Concentratie

Er heerst meer rust dan in het open kantoor van vroeger. De auditieve privacy is duidelijk verbeterd. De tussenwanden in het middengebied zijn hoog genoeg om privacy te bieden, en laag genoeg om visueel contact te houden. Niettemin vinden sommigen dat er te weinig privacy is voor vertrouwelijke gesprekken en spontane informele contacten.

Bereikbaarheid

Door de toepassing van glazen wanden weet men elkaar gemakkelijk te vinden. Uit de interviews lijkt op te maken dat de fysieke en telefonische bereikbaarheid over het algemeen goed is. De telefonische bereikbaarheid van de helpdesk en de bereikbaarheid van het computerarchief worden minder gewaardeerd.

b. Performance van de medewerkers*Productiviteit*

Niet gemeten. Wel is gevraagd naar de effectiviteit en efficiency van het nieuwe concept zoals ervaren door de medewerkers. Er is minder tijd nodig om een overlegruimte te vinden. Ook het zoeken naar bepaalde faciliteiten kost minder tijd, omdat zij een duidelijke plaats hebben gekregen in het middengebied.

c. Gebruik en beleving van gebouw en inrichting*Gebruik van de werkomgeving*

Twee op de drie respondenten maakt geregeld gebruik van de overleghoeken in het middengebied (meer dan 1x/week). De PC-werkplekken en de informele zithoek worden zelden gebruikt. Af en toe wordt het middengebied gebruikt voor computerdemonstraties.

Bezettingsgraad/benuttingsgraad

Exacte cijfers over de bezetting zijn niet bekend.

Ruimtebesparing

Het totaal ruimtegebruik ad 17 m² per werkplek is hoger dan de gangbare 8 m² voor een basiswerkplek met PC en 13 m² voor een werkplek met overlegmogelijkheid (gemiddeld 11 m² per werkplek voor een afdeling).

Gebruiksflexibiliteit

-

Vormgeving van het concept

De doorzichtige wanden geven de krappe kamers toch een ruimtelijke sfeer. Door de doorzichtige wanden kan men bovendien gemakkelijk zien of iemand er is en of hij of zij gestoord kan worden. Lichte minpunten zijn het spiegelen effect en het feit dat vrouwen zich soms bekeken voelen. De looppaden in het middengebieden worden als te smal ervaren. De standaard kamers zijn te klein voor drie personen, mede door het gebruik van (op zichzelf gewaardeerde) grote bureaus. De kleurencombinatie in het middengebied wordt minder geslaagd genoemd.

Gebruik en beleving hulpmiddelen

Men vindt het prettig om in het middengebied demonstraties met computers te kunnen geven. De waardering van de apparatuur zelf is niet veranderd.

Gedragsregels en procedures

-

Binnenklimaat

De beleving van het binnenklimaat en de verlichting is niet of nauwelijks veranderd. Met betrekking tot gebouwgerelateerde gezondheidsklachten blijken hoofdpijn en keel-, neus- en oogklachten te zijn afgenomen. Een enkeling klaagt over regelmatige verkoudheid, droge lucht en een slecht instelbare temperatuur. Slapeloosheid en concentratieproblemen zijn toegenomen. In hoeverre dit daadwerkelijk gerelateerd is aan het gebouw is niet echt duidelijk.

Overall tevredenheid

In de pilot en in een controlegroep met een traditioneel concept wordt de sfeer als goed ervaren. Zowel voor mensen met individuele complexe taken als voor mensen die veelvuldig overleggen blijkt het combikantoor een verbetering. Dit geldt vooral voor mensen die projectmatig werken of werkzaam zijn in de automatisering. Voor administratief werk heeft het concept weinig voordelen.

De nieuwe huisvesting scoort in vergelijking met een controlegroep met name hoger op beleving van het ruimtegebruik, ligging van de werkplek, privacy, minder geluidhinder, betere hygiëne (toiletten, restaurant), imago en algemene tevredenheid. De verschillen lopen op tot een vol punt op een 5-punts beoordelingschaal. Geen enkel van de 16 gemeten belevingsaspecten wordt lager gewaardeerd dan in de oude situatie.

Referentie

Beuningen, M.F. en A.F. van Wagenberg (1996), *Evaluatie Combi-kantoor ABN AMRO*, Amsterdam. Eindhoven.

In deze studie is gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst voor een nulmeting en twee name-tingen, zowel in de pilot als in een controlegroep. Voorts zijn enkele vraaggesprekken gehouden. Onderzocht zijn de effectiviteit en efficiency van het nieuwe concept (toegespitst op het gebruik van de concentratiecellen), de beleving van de nieuwe werkomgeving en gebouwgerelateerde gezondheidsklachten.

3. Vertaalbureau, Foppingadreef, Amsterdam

Abstract

Pilot om ervaring op te doen met thuiswerken. Er wordt thuis meer doorgewerkt, waardoor de productiviteit iets toegenomen. Meer dan 50% thuiswerken wordt afgewezen vanwege verlies aan contacten. Goede faciliteiten thuis zijn een belangrijke succesfactor.

Uitgangspunten en doelstellingen

Testen van het effect van thuiswerken op de productiviteit

Concept

	Oude situatie	Nieuwe situatie
Plaats		• Basiskantoor Foppingadreef • Thuiswerken
Layout		
Werkplekken		• 5 volwaardige werkplekken • thuiswerkomgeving verschilt per medewerker; meestal een aparte ruimte
Middelen		• Eigen of afgeschreven apparatuur (PC, modem, fax, telefoon) • Bureaustoelen via de bank
Gebruik		• De werkplekken worden gedeeld

Projectkenmerken bij de start

6 medewerkers (thans 7); voor de pilot zijn weinig kosten gemaakt, omdat de inrichting van de thuiswerkplek grotendeels door de medewerkers is betaald. Door het project kan met twee werkplekken minder worden volstaan. Geschatte besparing: ca 50.000 gulden per jaar. De vergoeding voor reiskosten is niet gewijzigd, omdat de spoorwegen geen deelabonnementen kent.

Gebruikersprofiel

Iedereen werkt vier dagen van negen uur. Gemiddeld wordt één dag per week thuis gewerkt. Door de aard van het werk is sprake van een min of meer uniform product. Het vertaalbureau is een van de eerste afdelingen die is gestart met telewerken. Het gaat om een pilot op vrijwillige basis. Men is erg pragmatisch te werk gegaan. Er wordt met afgeschreven of eigen apparatuur gewerkt. De medewerkers hebben zelf de kosten betaald die tijdens het thuiswerk zijn gemaakt.

Effecten

a. Werkprocessen

Activiteiten

Verschuiving van werken op het basiskantoor naar thuiswerken.

Interne en externe communicatie

Niet expliciet gemeten. Twee of meer dagen per week thuiswerken wordt negatief gewaardeerd, omdat men na verloop van tijd zijn werkcontacten mist.

Concentratie

Niet expliciet gemeten. De indruk bestaat dat mensen zich thuis beter kunnen concentreren.

Bereikbaarheid

Op de thuiswerkdag moet men tenminste op de bloktijden (9.00-12.00 en 14.00-16.00 uur) bereikbaar zijn. Dit werkt goed.

b. Performance van de medewerkers*Ziekteverzuim*

-

Productiviteit

Thuiswerkers maken minder breaks dan op kantoor. De medewerkers scoren gemiddeld 10% boven de norm van 250 woorden per uur. De indruk bestaat dat bij drie of meer thuiswerkdagen de hoge productiviteit afneemt.

c. Gebruik en beleving van gebouw en inrichting*Gebruik van de werkomgeving*

-

Bezettingsgraad/benuttingsgraad

-

Ruimtebesparing

Ten opzichte van de situatie met voor iedereen een eigen werkplek zijn 1 á 2 werkplekken bespaard.

Gebruiksflexibiliteit

De komst van een zevende medewerker kon eenvoudig worden opgevangen.

Gebruik en beleving hulpmiddelen

Documenten worden thuis op de PC aangemaakt en vervolgens op schijf gezet. Doordat er geen open lijnverbindingen zijn met het basiskantoor speelt het probleem van veiligheid nauwelijks een rol. Wel kunnen door veelvuldig modemgebruik problemen ontstaan met de privé bereikbaarheid. Reparatiekosten van apparatuur moeten geregeld worden via het hoofdkantoor. Gebruik (mogen) maken van een helpdesk is volgens de deelnemers een must. Het rondbrengen van meubilair gaf logistiek problemen. Bovendien konden de kosten ervan niet op de bank worden verhaald. Een comfortabele bureaustoel is erg belangrijk. Beschikbaarheid hiervan is door de deelnemers als voorwaarde gesteld.

Aanbevolen wordt om een standaardmodel thuiswerkplek aan te bieden, met een standaardpakket hard- en software, ISDN en voorzieningen die voldoen aan de Arbo normen. Ook hebben de medewerkers behoefte aan een vergoeding voor de gemaakte kosten (telefoon, apparatuur, verwarming).

Gedragsregels en procedures

Gemiddeld 1 dag per week thuiswerken, maximaal 2 dagen per week. De Arbo stelt een vluchtroute verplicht. Voor een zolderkamer lijkt dit niet zinvol.

Binnenklimaat

-

Overall tevredenheid

De pilot is een groot succes. Alle medewerkers zijn tevreden en willen doorgaan met thuiswerken. Er wordt bespaard op reistijd (vaak langer dan een uur) en men is flexibeler in de dagindeling. In een enkel geval wordt thuiswerken door de partner of de kinderen als een inbreuk op hun eigen dagindeling ervaren.

Referentie

Interne evaluatie ABN AMRO. Er zijn twee evaluaties gehouden, respectievelijk na een half jaar en een jaar. Aan de hand van een schriftelijke vragenlijst (??) is de tevredenheid met het concept gemeenten, alsook de productiviteit en het aantal in- en uitgaande telefoontjes en faxen.

4a. Effecten Services, Kemelstede, Breda

Abstract

Pilot om ervaring op te doen met een 'shared office' (wisselwerken) en thuiswerken. Thuiswerken wordt binnen zekere grenzen als positief ervaren. Het verhoogt de productiviteit. Aandachtspunt is het behoud van sociale contacten op kantoor. De ervaringen met het combikantoor zijn overwegend positief. Wel zijn er klachten over de fysieke bereikbaarheid en te veel afleiding.

Uitgangspunten en doelstellingen

- Ervaring opdoen met wisselwerken en thuiswerken.
- Andere cultuur tot stand brengen (andere stijl van leiding geven, meer eigen verantwoordelijkheid, openheid, communicatie, teamwork).
- Verbetering van de productiviteit en flexibiliteit.
- Inzicht krijgen in kosten en besparingen.
- Kostenbesparing door minder m2 en verhogen bezettingsgraad.

Concept

	Oude situatie	Nieuwe situatie
Plaats		Basiskantoor (Kemelstede) Telewerken thuis (gemiddeld 25% van de werktijd, maximaal 50%).
Layout	Cellenkantoor	Combikantoor (kloosterkantoor)
Werkplekken	22 vaste werkplekken, deels in gesloten, deels in open opstelling	11 volwaardige werkplekken (8 werkplekken in een open opstelling en 3 concentratieplekken); middengebiet met informele zithoek, 1 sta-werkplek, coffeecorner, vergaderruimte (6 personen), kastenwand en opstelplek voor de trolleys
Middelen		eigen trolley voor persoonlijke spullen 22 GSM-telefoons 22 laptops thuiswerkplek met ISDN, Intranet, en multifunctionele copier (kopiëren, printen, scannen en faxen)
Gebruik		Wisselwerkplekken, activiteitgerelateerd

Projectkenmerken bij de start

11 werkplekken voor 22 medewerkers
 omvang pilotgebied 190 m2
 8.6 m2 FNO per persoon
 17.3 m2 FNO per volwaardige werkplek (inclusief voorzieningen)

Gebruikersprofiel

Effecten Services houdt zich bezig met het verwerken van effectentransacties. De pilot heeft betrekking op 22 medewerkers:

9 medewerkers van het Management en het Secretariaat;
 7 medewerkers van de afdeling Informatisering;
 4 medewerkers van Customer Service Unit (CSU);
 2 medewerkers van Support Institutionals.

CSU-medewerkers werken overwegend individueel (ruim 90% van de werktijd). Bij het management team en Informatisering ligt de verhouding individueel/groepsgewijs respectievelijk op ca 50:50 en 30:70. Het proces wordt voortdurend verbeterd (zoveel mogelijk 'hands free'). Men opereert in een moeilijke markt. Er is dan ook geregeld sprake van reorganisatie en afslanking.

Gemiddelde tijdsbesteding oude situatie	MT	CSU	Inform.
Computerwerk (routine)	2 %	11 %	11 %
Computerwerk (geconcentreerd)	14 %	35 %	37 %
Schrijfwerk	8 %	5 %	6 %
Telefoneren	17 %	11 %	7 %
Informeel overleg	11 %	7 %	8 %
Formeel overleg	30 %	6 %	11 %
Leeswerk	16 %	19 %	11 %
Archiveren	1 %	2 %	2 %
Kopiëren, faxen e.d.	1 %	4 %	2 %
Overige activiteiten	-	-	5 %

Tijdsbesteding per werkplek oude situatie	MT	CSU	Inform.
Op eigen vaste werkplek	50 %	90 %	66 %
Op werkplek op afdeling	5 %	-	-
In de buurt van de werkplek	11 %	3 %	4 %
Elders in het gebouw	8 %	1 %	15 %
Bij klanten	3 %	-	3 %
Op een andere locatie	12 %	3 %	9 %
Thuis	7 %	3 %	1 %
Reizend	4 %	-	2 %

Effecten

a. Werkprocessen

Activiteiten

Het managementteam en CSU-medewerkers werken gemiddeld 20% van de tijd thuis. Bij automatiseringsmedewerkers ligt het gemiddelde op 31%. Bijna iedereen vindt dat de werkzaamheden beter gestructureerd moeten worden: telefoneren en vergaderen binnen kantoor tijd, speciale correspondentie thuis. Als medewerkers thuis werken is het moeilijker leiding geven. Een ander nadeel van thuiswerken is, dat overwerk niet wordt gezien

Interne en externe communicatie

Door thuiswerken verminderen de sociale contacten op het basiskantoor. Gesprekken moeten nu worden gepland, omdat even langslopen niet kan. Het wisselwerken in het combikantoor bevordert daarentegen het informele contact. Alle niveaus zitten door elkaar heen. Het management team is iets meer in groepsverband gaan werken. Het gemiddeld aantal uren interne communicatie is bij deze functiegroep met 29% toegenomen.

Concentratie

Thuis wordt men minder afgeleid. Men kan er rustiger en beter geconcentreerd werken. De concentratiecellen op het basiskantoor zijn te gehorig. Gesprekken kunnen woordelijk worden verstaan. Dit is vooral vervelend in geval van een vertrouwelijk gesprek. Op het shared office hebben de secretaresses, die als enige over een vaste werkplek beschikken, veel last van afleiding. Zij krijgen veel vragen, moeten de toegangsdeur in de gaten houden en ondervinden veel hinder van geluidsoverlast vanuit de concentratieruimten en de vergaderruimte. Vaak staat de deur hier open.

Bereikbaarheid

De drempel voor niet-deelnemers om het pilotgebied binnen te lopen is vrij hoog. Het pilotgebied ligt (te) ver van de andere afdelingen. De fysieke bereikbaarheid is afgenomen. Op het basiskantoor raakt men enigszins het overzicht kwijt. De telefonische bereikbaarheid is flink verbeterd, ook thuis. Alleen de CSU-medewerkers vinden dat de telefonische bereikbaarheid is verslechterd. Men klaagt over de slechte ontvangst en vindt het moeilijk een boodschap in te spreken op de voice mail.

c. Performance van de medewerkers

Ziekteverzuim

-

Productiviteit

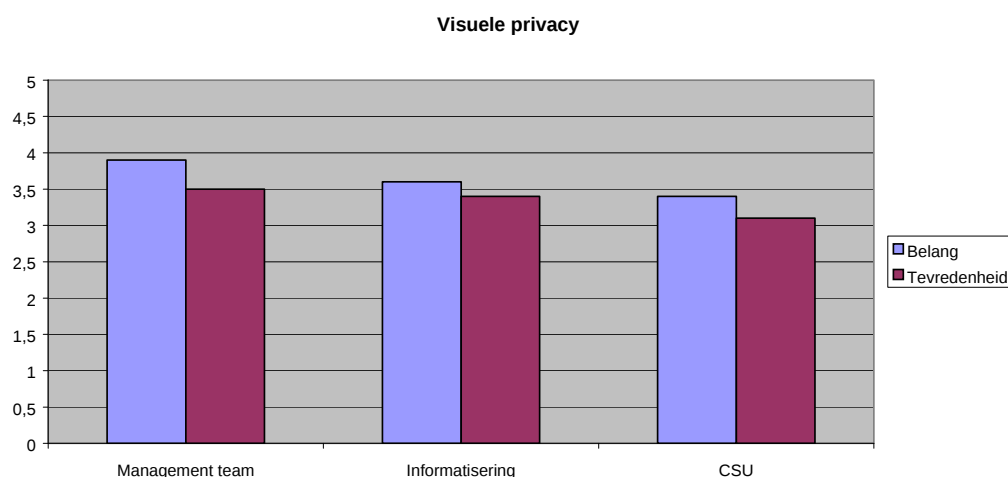
Bijna iedereen is van mening dat de productiviteit in positieve zin is beïnvloed door de nieuwe werkomgeving. In de oude situatie gaf 50% van het managementteam aan dat de werkomgeving de productiviteit negatief beïnvloedt. In de nieuwe situatie geeft 67% aan dat de werkomgeving een positief effect heeft. Doordat men thuis minder wordt afgeleid en nu sneller geneigd is ook op vrije dagen te werken, of op dagen dat men zich heeft ziek gemeld, kan effectiever en efficiënter worden gewerkt. Wel vereist thuiswerken een zekere discipline. De besparing op reistijd is gering, omdat veel medewerkers in (de buurt van) Breda wonen.

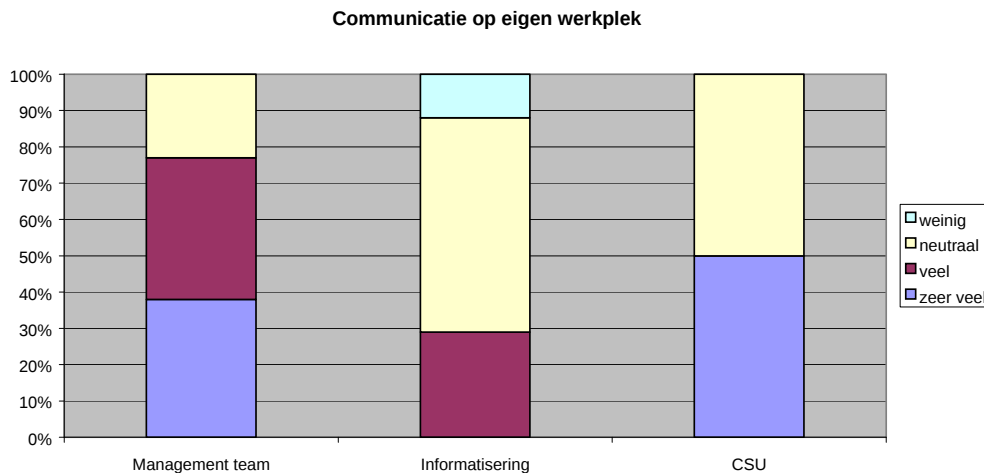
d. Gebruik en beleving van het gebouw

Gebruik van de werkomgeving

Met uitzondering van het secretariaat beschikt niemand over een eigen werkplek. Afhankelijk van de activiteit ('activiteit-gerelateerd') maakt men gebruik van een open werkplek, concentratie werkplek of thuiswerkplek. Het managementteam en medewerkers van Informatisering maken vooral gebruik van de concentratieruimten, CSU medewerkers vooral van open werkplekken. De concentratie werkplekken worden zowel gebruikt voor geconcentreerd werken als voor tweegesprekken. Voor individueel werken zijn deze ruimten aan de ruime kant (ca 3 x 3 m), voor meer dan twee personen juist te klein. Het aantal concentratiecellen is eveneens te klein. Gezien deze beperkingen en ook vanwege de gehorigheid wordt regelmatig uitgeweken naar ruimten elders in het gebouw. Er wordt nog steeds veel gebruik gemaakt van het archief op de oude afdeling. Verschillende medewerkers zitten vaak op dezelfde plek. Doordat wisselwerkplekken intensiever gebruikt worden dan vaste werkplekken, is extra schoonmaakonderhoud gewenst.

Over de privacy lopen de meningen uiteen. Het management team is hierover het meest tevreden, met name over de auditieve privacy en conversatieprivacy. Deze aspecten worden ook erg belangrijk gevonden. De visuele privacy scoort neutraal (gemiddeld 3.5 op een 5 puntsschaal). De CSU-medewerkers zijn het minst tevreden





Bezettingsgraad/benuttingsgraad

70% van de medewerkers is een maal per week of per twee weken niet op kantoor aanwezig. De bezettingsgraad van de afzonderlijke werkplekken is niet gemeten. Wel is gevraagd wáár men zijn werkzaamheden doorgaans uitvoert. Het komt slechts zelden voor dat álle werkplekken in gebruik zijn. De koffiehoeke (tafeltje en vier stoelen) wordt weinig gebruikt. De informele zithoeke en de sta-werkplek worden wel regelmatig gebruikt, maar niet echt vaak. Toch zijn ze functioneel, omdat ze in belangrijke mate bijdragen aan een positieve sfeer.

Ruimtebesparing

Het huidige ruimtegebruik van 8.6 m² FNO per persoon is aanzienlijk minder dan de 14.7 m² FNO per persoon in de oude situatie (totaal 323 m²). In totaal gaat het om een ruimtebesparing van 40% (van 323 m² naar 190 m²). Wel is het aantal m² per werkplek iets gestegen: van 14.7 m² FNO per werkplek in de oude situatie naar 17.3 m² FNO per werkplek in de nieuwe situatie.

Gebruiksflexibiliteit

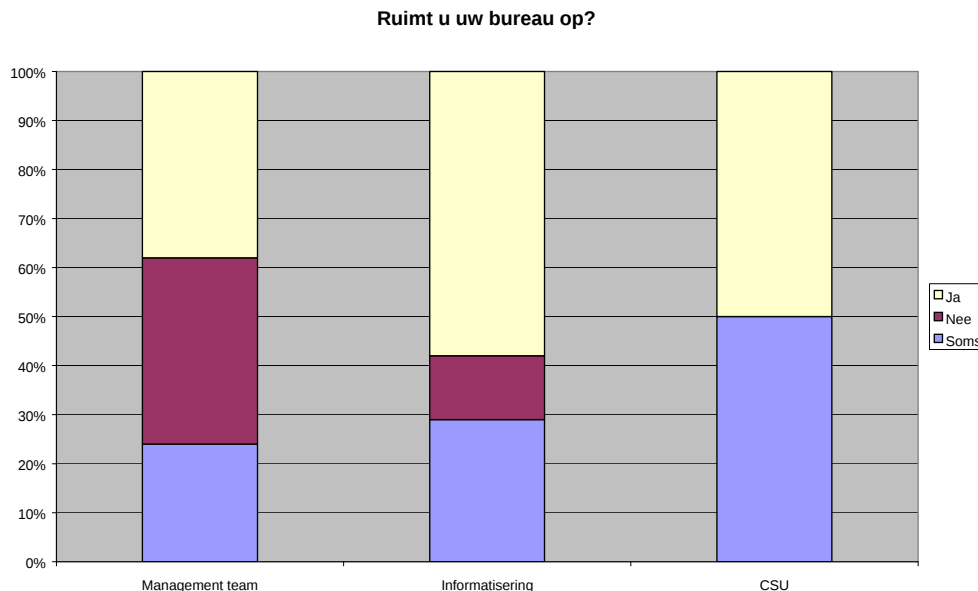
-

Gebruik en beleving hulpmiddelen

- De laptops worden hoog gewaardeerd. Voor bepaalde functies (programmeur, applicatie-ontwikkelaar) zijn laptops echter minder geschikt.
- Vanwege de hoge telefoonkosten kan men niet continu op het netwerk werken. Het steeds opnieuw moeten inloggen kost tijd.
- Niet iedereen heeft thuis een ISDN-lijn, fax of GSM nodig. Voor een deel van de medewerkers kan met een tweede telefoonlijn en een vaste telefoon worden volstaan. Technische storingen met de GSM's (slechte ontvangst, niet kunnen doorschakelen) worden als heel vervelend ervaren.
- Vooral medewerkers van Informatisering noemen de afstand tot print- en faxapparatuur te lang.
- De ruime bureaus, de goed zittende stoelen en de leuke kleuren worden positief gewaardeerd. Een op de drie medewerkers is echter ontevreden over het afwerkingsniveau van de bureaus (wegwerken van kabels) en het bedieningsgemak. Toepassing van een 'bekabelingsgootje' wordt zeer gewaardeerd. Een enkeling geeft aan behoefte te hebben aan in hoogte verstelbare bureaus.
- Aan de persoonlijke archivering is te weinig aandacht besteed. Het is niet duidelijk hoeveel opbergruimte mensen daadwerkelijk nodig hebben. De trolleys worden als zwaar en log ervaren. Veel mensen geven de voorkeur aan een vaste kast. Bij de twee mensen met een vaste werkplek (de ondersteuning van het management) zijn de trolleys vervangen door vaste ladeblokken.

Gedragsregels en procedures

Clean desk, vooraf reserveren van een werkplek (via reserveringssysteem op Intranet) en niet roken in het shared office. De clean desk policy dwingt tot beter opruimen. Niemand vindt dit een probleem. Ook in de oude situatie werden bureaus regelmatig leeggeruimd. Het reserveringssysteem werkt goed, zij het dat mensen een werkplek vaak voor de gehele dag reserveren, terwijl zij de plek slechts voor een deel van de dag gebruiken. Regelmatig wordt vergeten een reservering te annuleren.



Binnenklimaat

-

Overall satisfactie

De pilot wordt door iedereen geslaagd genoemd. De sfeer en de algemene leefbaarheid worden als plezierig ervaren. Men waardeert de mooie kantooromgeving en de goede voorzieningen. De inrichting is zeer representatief. Niemand wil terug naar de oude situatie, die qua aankleding en sfeer overwegend negatief gewaardeerd werd. Het merendeel van de medewerkers vindt dat de arbeidssatisfactie enigszins tot fors is toegenomen. Thuiswerken wordt als prettig ervaren. Men kan zich betere concentreren, is minder tijd kwijt aan reizen, kan zich infomeel kleden en heeft meer autonomie ten aanzien van de dagindeling. Nadelen zijn de hoge telefoonkosten voor netwerkgebruik, vermindering van sociale contacten, latiger leiding geven en hinder van technische storingen.

De investeringskosten voor het combikantoor bedragen bijna 4.5 ton. De grootste kostenposten zijn de installaties (bijna 240.000,-) en het nieuwe kantoormeubilair (ca 135.000 inclusief BTW). De kosten voor ICT (server, laptops, modems, telefoons zijn begroot op ruim 240.000,-. Tegenover deze investeringen staan besparingen op het m2-gebruik. Het aantal werkplekken is op het basiskantoor duidelijk gereduceerd. Ook is de organisatie minder geld kwijt aan reiskostenvergoeding en papier.

Referentie

Interne evaluatie door ABN AMRO, deels vastgelegd in: Steenberg, F.W. van (1997), *Kantoorinnovatie bij de ABN AMRO Bank*. Afstudeerscriptie Technische Universiteit Delft, Faculteit Bouwkunde. Voor de evaluatie is gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst, mondelinge interviews en bezettingsgraadmetingen, zowel vooraf (nulmeting) als achteraf (twee nametingen). Alle metingen hebben een hoge respons (tussen 77 en 86%). Er zijn geen metingen verricht bij een controlegroep.

4b. Security Operations, Kemelstede, Breda

Abstract

Na de fusie tussen ABN en AMRO is de effectendienstverlening van beiden geconcentreerd op Kemelstede. Dit noodzaakte tot uitbreiding van het pand met een tijdelijke dependance. Vanwege de positieve ervaringen met de pilot Kemelstede 1 was aanvankelijk besloten om hiermee door te gaan. De gedachten gingen uit naar nieuwbouw, maar dit bleek financieel niet haalbaar. Uiteindelijk is gekozen voor een bescheiden opwaardering van het huidige pand (wel concentratiehoekjes maar geen concentratiecellen) en nieuw meubilair. De techniek en infrastructuur zijn niet vervangen.

Oorspronkelijke uitgangspunten en doelstellingen

- Verbeteren van de afstemming van de huisvesting op het primaire bedrijfsproces.
- Goed gefaciliteerde werkplekken voor communicatie en verwerking of uitwisseling van informatie.
- Verbeteren van de mogelijkheden tot concentratie en communicatie.
- Ondersteunen van maatregelen inzake uitvoering van clean desk policy
- Verbeteren van de arbeidssatisfactie
- Efficiënter ruimtegebruik en daarmee reductie van de huisvestingskosten.
- Verhogen van de flexibiliteit van gebouw en organisatie.
- Minimaliseren van verhuisactiviteiten.
- Creëren van een prettig en rookvrij werkklimaat (dit doel is later verlaten en vervangen door een gedoogbeleid, waarbij roken op bepaalde plekken is toegestaan).

Oorspronkelijk beoogd concept

	Oude situatie	Nieuwe situatie
Plaats	Basiskantoor Kemelstede	Basiskantoor Kemelstede
Layout	Kantoortuin + cellenkantoor	Variatiekantoor
Werkplekken	463 volwaardige werkplekken, deels in open, deels in gesloten opstelling	362 volwaardige werkplekken, 45 concentratieplekken, 75 aanlandplekken, servicepunten (kopiëren, fax, milieu, koffie, keuken), ontmoetingsplekken/zitjes, vergaderruimte
Middelen	Geen bijzonderheden	Centrale printers, fax, kopieerapparatuur e.d.
Gebruik	Vaste persoonlijke werkplek op het basiskantoor	Activiteitgerelateerde wisselwerkplekken, deels gedeelde werkplekken (parttimers)

Projectkenmerken bij de start

In de pilot hoorde telewerken eveneens tot het concept. Bij Security Services wordt slechts beperkt thuis gewerkt, vanwege de wens van het management om te kunnen controleren op aanwezigheid, de angst voor teruglopende contacten met het basiskantoor, en onvoldoende adequaat afgestemde ICT. Omdat veel mensen vrij dicht bij het werk wonen, is tijdverlies door fileproblemen hier nauwelijks een drijfveer tot telewerken.

Gebruikersprofiel

Security Operations - de nieuwe naam voor Effecten Services - houdt zich bezig met het verwerken van effectentransacties.

Effecten

Zoals gezegd is dit project in de beoogde vorm niet doorgegaan.

Referentie

Diverse notities, waaronder het Plan van aanpak versie 1.0 van 30 maart 1998), een notitie van Arcadis Bouw/infra en een telefonisch interview met de heer H. van der Kruijsen op 15 maart 2000.

5. Divisie Human Resource Management, Hoogoorddreef, Amsterdam

Abstract

Dit variatiekantoor met zowel vaste werkplekken als wisselwerkplekken is in mei 1997 gestart met een proeffase. De ervaringen zijn deels positief: een betere communicatie en bereikbaarheid en veel waardering voor de positieve uitstraling. Wel zijn er problemen met geconcentreerd kunnen werken en (op sommige plaatsen) met de automatisering. Door het grote aantal beschikbare werkplekken heeft bijna iedereen in de praktijk min of meer een vaste werkplek.

Uitgangspunten en doelstellingen

- Verhogen flexibiliteit en verbeterde ondersteuning van de werkorganisatie.
- Toepassen geïntegreerd kantoorconcept op basis van werkwijze en cultuur.
- Testen multidisciplinaire aanpak.
- Testen implementatietraject met grote invloed gebruikers d.m.v. workshops.
- Gelijk blijven aantal m² t.o.v. traditionele opzet, maar efficiënter mee omgaan.
- In principe geen extra kosten.

Concept

	oude situatie	nieuwe situatie
Plaats	basiskantoor	basiskantoor
Lay-out	cellenkantoren	variatiekantoor
Werkplekken	90 vaste werkplekken	89 vaste- en wisselwerkplekken 69 open werkplekken 14 concentratieplekken 6 eenpersoonskamers 10 vergaderkamers 1 vergader- of concentratiekamer 1 casual-meeting kamer
Middelen		ICT: desktops en laptops Telefonie: vaste en draagbare (DECT) telefoontoestellen. Archivering: trolley.

Projectkenmerken bij de start

90 bewoners

totale omvang 992 m²; 11,1 m² FNO per werkplek, 10,9 m² FNO per persoon

Gebruikersprofiel

Deze divisie houdt zich bezig met het ontwikkelen van het concernpersoneelsbeleid en adviseert en ondersteunt andere divisies bij de uitvoering van het personeelsbeleid. Het project richt zich op gebruikers van vier afdelingen: *Personeel Advies Dienst Hoofdkantoor (PAD Hoka)* voor het (hoger) kader van de divisies (langere termijn ontwikkelingen, begeleiding bij veranderingsprocessen en personeelsplanning en loopbaanadviezen); *Concern Beleidsontwikkeling (CBO)* (beleidsontwikkeling op het gebied van formatiezaken, personeelsplanning en implementatie van nieuwe beleid); *Informatie Management en Organisatieontwikkeling (IMO)* (ontwikkeling en functioneel beheer van informatiesystemen, organisatorische inrichting van de administraties, advisering over de organisaties van de divisie); *Recruitment Management Trainees en Begeleiding Management Trainees (RMT/BMT)* (ontwikkeling van het concern MD-beleid, ondersteuning Raad van Bestuur, ontwikkeling en coördinatie van alle activiteiten om nu en in de toekomst hoger kaderfuncties op adequate wijze te vervullen, ontwikkeling van het arbeidsvoorwaardenbeleid voor het topkader van de bank en advisering omtrent de toepassing van dat beleid. Deze afdeling is verder onderverdeeld in RMT en BMT.

Effecten

a. Werkprocessen

Activiteiten

Het huisvestingsconcept heeft geen invloed gehad op het activiteitenpatroon.

Interne en externe communicatie

De interne communicatie is verbeterd door het open karakter van de afdeling. Medewerkers zitten vaker tegenover een ander wat de communicatie plezieriger maakt. De communicatie naar de leidinggevende en de klant toe is niet veranderd.

Concentratie

Men geeft aan vaker gestoord te worden door vragen van collega's. De concentratiecellen zijn gehorig en het vele geloop langs de open werkplekken is hinderlijk. Bij PAD Hoka worden drie van de vier concentratiecellen vrijwel als 'vaste werkplek' benut. Hierdoor blijft er slechts een concentratiecel over voor medewerkers die zich incidenteel terug willen trekken. Dit ontnemt mensen deze optie wel eens.

Bereikbaarheid

Telefonische bereikbaarheid is door de invoering van draadloze toestellen verbeterd. De fysieke bereikbaarheid is niet gewijzigd aangezien iedereen in principe een eigen werkplek heeft. De elektronische bereikbaarheid is verbeterd, niet zozeer door kantoorinnovatie maar doordat meer bankmedewerkers van Emailsoftware zijn voorzien.

b. Performance van de medewerkers

Ziekteverzuim

-

Productiviteit

-

c. Gebruik en beleving van gebouw en inrichting

Gebruik van de werkomgeving

De mobiele telefoons en de trolleys zijn circa 4 maanden te laat ter beschikking gesteld. In deze periode hebben de medewerkers min of meer een vaste plek gehouden. Bij CBO hebben alle medewerkers in feite nog steeds een vaste werkplek. De afdelingsleiding heeft een eigen kamer behouden. Bij IMO komt het flexibel werken het best tot zijn recht. Naast eigen personeel heeft IMO een instroom van IT-medewerkers die langere of kortere tijd op de afdeling werkzaam zijn. De afdelingsleiding heeft een kleine kamer, waardoor een vergaderkamer kon worden gecreëerd. Bij PAD Hoka wordt vrijwel niet van werkplek gewisseld. De verhouding tussen aantal werknemers en aantal werkplekken maakt dat dit niet noodzakelijk is. De manager heeft hier zelf geen eigen werkplek. Dit heeft een positief effect gehad op het verloop van de proef. Volgens deze manager heeft men veel geleerd van het proces, maar zij zou het niet nog eens doen. Zij mist een stijlvolle vergaderkamer voor het ontvangen van gasten en heeft het gevoel zich tegenover haar gasten te moeten verontschuldigen voor de wijze waarop wordt gewerkt. Over de indeling van de afdeling is niet goed nagedacht. Het secretariaat zit op de verkeerde plaats. Achteraf was het geen goed idee om de personeelsadviseurs flexibel te laten werken (veel vertrouwelijk gesprekken, veel papierwerk en dossiers).

Bezettingsgraad/benuttingsgraad

Volgens metingen van Twijnstra Gudde was de bezettingsgraad in de oude situatie 35-55%. Voor de nieuwe situatie zijn geen cijfers beschikbaar.

Ruimtebesparing

In tegenstelling tot het uitgangspunt om het gelijke aantal m² te houden als in het traditionele kantoor, is vanwege indelingsproblemen voor het gehele gebouw een efficiëncyslag ontstaan voor het gebruik van minder m². Dit heeft paradoxaal genoeg geleid tot een situatie waarin minder werknemers zijn gehuisvest dan in de traditionele situatie mogelijk zou zijn geweest.

Gebruiksflexibiliteit

Twee van de vier afdelingen ervaren een verhoogde flexibiliteit. Bij Pad Hoka zijn sinds de inhuizing geen grote fluctuaties in personeelsomvang geweest. Ook wordt hier niet met wisselende projectteams gewerkt. Om deze redenen is er tot nu toe geen behoefte geweest aan flexibiliteit. Wel hebben enkele interne verbouwingen plaats gevonden, o.a. om een extra vergaderruimte te creëren. Meer flexibiliteit is met name ontstaan doordat de automatisering dusdanig is toegepast dat mensen thuis kunnen werken.

Gebruik en beleving hulpmiddelen

Men is over het algemeen tevreden over het meubilair. Men vindt het “mooi” en het heeft uitstraling. Wel bestaat er behoefte aan instructie ten aanzien van de instellingen. De trolleys blijken ondeugdelijk. Er is inmiddels een nieuw type ontwikkeld. De oorspronkelijke trolleys worden niet gebruikt, de nieuwe trolleys wel. Zij zijn voldoende groot voor het opbergen van het persoonlijke archief, maar vanuit ergonomisch oogpunt niet praktisch.

De automatisering wordt als niet flexibel ervaren. Met het datanet was het in eerste instantie niet mogelijk dat gebruikers op elke werkplek dezelfde toepassingen kunnen benaderen. Een bijkomend probleem was dat niet elke PC op dezelfde manier is uitgerust. Inmiddels zijn deze problemen opgelost. Binnen PAD Hoka is men zeer tevreden over de automatisering.

Het wordt als vervelend ervaren dat men altijd twee handen nodig heeft om de telefoon te bedienen (er is geen klemmogelijkheid). Het toestel wordt wel als functioneel gezien.

Gedragsregels en procedures

Er zijn bij de inhuizing geen specifieke afspraken gemaakt ten aanzien van het gebruik van de ruimte. Clean-desk wordt consequent toegepast, indien men het pand verlaat. Dit was voorheen ook al het geval. Bij vergaderingen etc. wordt de werkplek niet leeg gemaakt. Trolleys worden over het algemeen aan het einde van de dag naar het centrale punt teruggedragen. Het gebeurt wel eens dat een medewerker zijn trolley bij de werkplek laat staan, als hij het pand verlaat. Men heeft er geen moeite mee deze weg te rijden, indien men de plek wil gebruiken.

Binnenklimaat

De klimaatinstallatie voldoet. Overigens zijn er niet meer mensen in de ruimte dan voor de ingreep.

Overall tevredenheid

Ondanks alles is men zodanig positief dat men opnieuw zou meedoen. De hoge mate van tevredenheid wordt met name ingegeven door de uitstraling van de inrichting.

Referentie

De bevindingen zijn gebaseerd op een evaluatiebijeenkomst met het managementteam op 15 december 1997 en een interview met een medewerker van PAD Hoka op 10-3-2000.

6. Interne Controle & Risicobeheersing Regio Amsterdam, Sarphatistraat

Abstract

In juni 1997 is naar aanleiding van de samenvoeging van vier districtsafdelingen tot een regioafdeling een nieuw kantoorconcept ingevoerd met zowel vaste werkplekken als wisselwerkplekken in een open opstelling en een stilteruimte voor geconcentreerd werken.

Aanleiding

- Behoeftte bij ABN AMRO om ervaring op te doen met innovatieve vormen van huisvesten
- Herhuisvesting vanwege de samenvoeging van vier districtsafdelingen tot één regioafdeling
- Langer laag laten staan van de kantoorruimte in het pand aan de Sarphatistraat was uit oogpunt van kostenbewust omgaan met vastgoed niet verantwoord. De ruimte was echter te klein om hier de afdeling IC/RB op conventionele wijze te kunnen huisvesten

Uitgangspunten en doelstellingen

- Verbeteren van de ondersteuning van de werkprocessen (betere dienstverlening klant; hogere productiviteit; behoud van ervaren personeel; efficiënter werken; hogere medewerkerstevredenheid; lager ziekteverzuim).
- Verhogen van de flexibiliteit in verband met organisatorische veranderingen;
- Efficiënter gebruik van de kantoorhuisvesting (aantal m², kosten per werkplek en verhuiskosten).
- Ervaring opdoen met een nieuwe wijze van werken
- Ervaring opdoen met persoonlijke mobiele berging

Concept

	Oude situatie	Nieuwe situatie
Plaats	Basiskantoor Dam Basiskantoor Herengracht Basiskantoor Noord Holland-straat Gastkantoren ABN AMRO	Basiskantoor Sarphatistraat (2 ^e verdieping) Gastkantoren ABN AMRO
Layout	cellenkantoor	kantoortuin
Werkplekken	34 vaste werkplekken	16 open wisselwerkplekken (management en controleurs) 8 open vaste werkplekken (medewerkers servicedesk) vergaderruimte (cap. 12 personen) stilteruimte (cap. 6 personen) informele zithoek (bibliotheek) keukenblok
Middelen	persoonlijke archiefkasten desktops	persoonlijke mobiele berging (aluminium lade) desktops en aantal laptops (op reservering beschikbaar) 5 mobiele telefoons (afdelingshoofd en chefs) centraal archief reserveringssysteem werkplekken (servicedesk)
Gebruik	vaste werkplek op basiskantoor voor alle medewerkers gastwerkplekken op andere kantoren ABN AMRO	vaste werkplek op basiskantoor voor service desk wisselwerkplek op basiskantoor management en controleurs gastwerkplekken op andere kantoren ABN AMRO mogelijkheid om thuis werk te verrichten

Projectkenmerken bij de start

Op 26 juni 1997, het moment dat de afdeling Interne Controle de nieuwe werkomgeving in gebruik nam, hadden er drie veranderingen plaatsgevonden:

- Organisatiestructuur: in het kader van Visie 2000 zijn vier verschillende controlegroepen, die elk voor een deel van de regio werkzaam waren, samengevoegd tot één nieuwe afdeling Interne Controle en is een 'service desk' met een ondersteunende functie geformeerd.
- Werkmethodiek: in het kader van de 'professionalisering' is meer uniformiteit in de werkmethodek ingevoerd.
- Werkomgeving: om ervaring op te doen met het anders omgaan met kantoorhuisvesting en vanwege het vrijkomen van kantoorruimte aan de Sarphatistraat, is een nieuwe werkomgeving ingericht met wisselwerkplekken. Daardoor kon de afdeling op één locatie gesitueerd worden.

Personeel: 34 personen (32,3 fte) ; 24 volwaardige werkplekken. Beschikbare ruimte: 265 m² FNO totaal; 11 m² FNO per werkplek; 7,8 m² FNO per persoon.

Gebruikersprofiel

De regioafdeling is opgesplitst in een binnendienst (de Servicedesk) en een buitendienst. De Service Desk is de spil van de afdeling en heeft een ondersteunende functie richting controlegroepen en interne klanten (rayons en stafafdelingen). De medewerkers zijn helpdesk en meldpunt en dragen zorg voor de post, de bibliotheek, het reserveringssysteem en het archief. Ook beheren zij de telefooncentrale van de afdeling. De buitendienst is samengesteld uit vier controlegroepen A, B, C, D. De regioafdeling ken de functies afdelingshoofd, groepsleider, senior controleur, allround controleur, junior controleur, hoofd service desk, service desk medewerker. De primaire taak van de afdeling IC/RB Regio Amsterdam is onderzoeken en rapporteren over risicobeheersing binnen de 23 rayons en 8 stafafdelingen (in totaal ruim 100 kantoren en 3000 medewerkers). De onderzoeken worden voorbereid op het basiskantoor. Het veldwerk vindt plaats op de afdeling of het kantoor dat onderwerp van onderzoek is. Het rapport wordt samengesteld op locatie, op het basiskantoor of eventueel thuis. De controlegroepen werken volgens het principe van accountmanagement, waarbij de rayons en stafafdelingen evenwichtig zijn verdeeld over de vier controlegroepen. Het afdelingshoofd en de groepsleiders vervullen primair een management en leidinggevende functie. Bij de controlegroepen is de groepsleider tevens de 'accountmanager' van de tot zijn werkgroep behorende rayons en stafafdelingen. Het lijnmanagement kan zich m.b.t. 'risicobeheersing' in de meest ruime zin tot de accountmanager wenden.

Effecten

a. Werkprocessen

Activiteiten

-

Interne en externe communicatie

Ondanks de grotere afwezigheid van de controleurs is men in de nieuwe situatie vaker met elkaar gaan communiceren, met name door middel van geschreven tekst. Wat betreft de plaats communiceert men, indien aanwezig, frequenter met elkaar op het basiskantoor dan in de oude situatie. Dit wordt veroorzaakt door het open en publieke karakter van de nieuwe werkomgeving. De controleurs communiceren op het kantoor van de klant in de nieuwe situatie even vaak met elkaar als in de oude situatie. De controleurs communiceren sowieso veel vaker met elkaar bij de klant dan op het basiskantoor.

De medewerkers van Interne Controle communiceren in de nieuwe situatie gemiddeld vaker met externe relaties dan in de oude situatie. Dat doen zij minder op het basiskantoor en meer bij de externe relaties zelf.

Concentratie

-

Bereikbaarheid

De mate waarin medewerkers van IC bereikbaar zijn voor elkaar is toegenomen. Dit geldt voor zowel de fysieke als de telefonische bereikbaarheid. De telefonische bereikbaarheid voor externe relaties in de nieuwe situatie is sterk verbeterd ten opzicht van de oude situatie. Hierbij speelt de service desk een belangrijke rol. Volgens de medewerkers zelf, en dan met name de controleurs, is hun fysieke bereikbaarheid voor externe relaties sterk verbeterd. Dit is een gevolg van het vaker en langer bij de klant aanwezig zijn.

b. Performance van de medewerkers*Ziekteverzuim*

Het gemiddelde ziekteverzuim is vanaf mei 1997 (2 maanden voor de verhuizing naar de Sarphatistraat) geleidelijk gaan dalen, van 6.27% naar 2.34% in juni 1998. Dit is een afname van 63%. Met name het lange en middellange termijn ziekteverzuim is afgenomen. Het korte termijn percentage is in deze periode vrij constant gebleven. Dit beeld lijkt vooral te verklaren door de positieve invloed van de reorganisatie op het ziekteverzuim en door het personeelsverloop. Sinds de start van het project zijn veel jonge ambitieuze medewerkers ingestroomd. Vanwege het gelijktijdig optreden van een aantal invloedsfactoren valt niet goed aan te geven in welke mate de nieuwe manier van werken invloed heeft op de afname van het ziekteverzuim.

Productiviteit

De medewerkers hebben zelf een overall oordeel gegeven over de invloed van de nieuwe manier van werken en de nieuwe werkomgeving op hun productiviteit. De ervaren productiviteit op het basiskantoor blijkt in de nieuwe situatie minder te zijn dan in de oude situatie. Uit de genoemde positieve en negatieve aspecten blijkt dat dit meer te maken heeft met organisatorische aspecten dan met de fysieke werkomgeving zelf.

Genoemde positieve aspecten (nieuwe situatie)	Genoemde negatieve aspecten in de 'nieuwe situatie':
• Duidelijker structuur van de organisatie (samenvoeging afdelingen in de regio) • Directere communicatie en –informatie voorziening (al of niet via de service-desk); • Rustige werkomgeving • Mogelijkheid om zich terug te trekken (stilte-ruimte) • Afwisseling in werkplek; • Motiverende werkomgeving (gemakkelijk navraag doen bij collega's) • Duidelijke werkmethode en procedures • Overleg en kruisbestuiving; • Nieuw elan en veel nieuwe gemotiveerde medewerkers; • Informatie via helpdesk direct verkrijgbaar.	• Communicatie problemen waardoor bepaalde zaken niet lopen en het eindresultaat negatief wordt beïnvloed • Werkmethodiek nog niet overal standaard toegepast. Continue opmerkingen en verbeteringen vergroten de doorlooptijden. De nieuwe werkmethode krijgt geen tijd om uit te kristalliseren). • Niet altijd een terminal beschikbaar als het druk is • Niet meer binnen handbereik van allehande middelen • Te drukke en belastende werksituatie door veel vragen en andere voorkomende werkzaamheden.

De productiviteit is naar inschatting van de controleurs op de gastkantoren toegenomen. Daar zijn betere concentratiemogelijkheden, overigens veeleer door organisatorische aspecten dan door de fysieke werkomgeving.

Positieve opmerkingen over productiviteit (nieuwe situatie) • Afhankelijk van de ruimte op kantoor over het algemeen positief • Afhankelijk van de locatie meestal positief • Door de adviserende rol van Interne Controle stellen kantoren zich positiever op • Op locatie gericht bezig volgens de werkmethode en een solide voorbereiding • Over het algemeen zijn we welkom op de kantoren, dit heeft een positieve invloed op onze productie • Er heerst een goede sfeer, men is bereid mee te werken, staat open voor vragen en advies en men stoort je niet • Goede laptops • Bijna overal materiaal en plaats voldoende • Controle wordt in toenemende mate positief ontvangen.	Negatieve opmerkingen over productiviteit (nieuwe situatie) • Negatieve beïnvloeding door ruimtegebrek op sommige kantoren waardoor ook in spreekkamers gewerkt moet worden • Negatief effect als er geen werkplek, archief of personeel aanwezig is • Weinig voorzieningen zodat je mensen moet storen.
---	--

d. Gebruik en beleving van gebouw en inrichting

Gebruik van de werkomgeving

Met name de ambulante medewerkers van Interne Controle brengen in de nieuwe situatie een substantieel groter deel van de tijd door op een andere locatie (bij de klant) binnen ABN AMRO, onderweg, thuis of elders. Ook het management en leidinggevendenden zitten minder vaak op het basiskantoor, maar hier is het verschil minder groot. De ondersteunende medewerkers brengen zowel in de oude als in de nieuwe situatie al hun tijd door op het basiskantoor. Het vaker werken op afstand van het basiskantoor is enerzijds het gevolg van de technische mogelijkheden en organisatorische afspraken en anderzijds van de 'schaarste' op het basiskantoor, waardoor medewerkers gedwongen worden om vaker en langer bij de klant te werken. Dit heeft volgens 83% van de medewerkers een gunstig effect op de dienstverlening naar de klant.

Bezettingsgraad/benuttingsgraad

De gemiddelde werkplekbezettingsgraad (gemeten tussen 08.30 en 17.00u) is in de nieuwe situatie 62%; dat is 20% hoger dan in de oude situatie. Bij extrapolatie van de bezettingsgraadmetingen blijkt dat er nog rek zit in het concept: wanneer het aantal medewerkers toeneemt tot 51 zal de werkplekbezetting gemiddeld 89% bedragen. De piekbezetting is dan 99%.

Ruimtebesparing

De besparing van het aantal m2 is groot: 22% in de startsituatie (besparing 10 werkplekken), na een jaar 41% (besparing 21 werkplekken). Bij de start van het project zijn slechts 24 (volwaardige) werkplekken gerealiseerd voor 34 medewerkers. In een traditionele situatie zouden er minstens 34 werkplekken aanwezig moeten zijn. Na een jaar zouden in een traditionele situatie 45 werkplekken beschikbaar moeten zijn. Bij een groei in het personeelsbestand blijft in de nieuwe situatie het totaal aantal m2 gelijk, neemt het aantal m2 per medewerker af en stijgt het aantal medewerkers per werkplek. Bij een groei van het personeelsbestand in een traditionele situatie neemt het aantal m2 toe en blijft het aantal m2 per medewerker gelijk evenals het aantal medewerkers per werkplek.

Gebruiksflexibiliteit

De gebruiksflexibiliteit i.c. de mate waarin groei en krimp van het personeelsbestand kan worden opgevangen zonder een fysieke ingreep te plegen is in de nieuwe situatie erg groot. De organisatie is in een jaar gegroeid van 34 naar 45 medewerkers (32%), terwijl het aantal werkplekken constant is gebleven. De verhouding tussen het aantal medewerkers en het aantal werkplekken is toegenomen van 1.42 naar 1.88 medewerker per werkplek. Omdat het merendeel van de medewerkers geen persoonlijke werkplek heeft, hoeft bij verhuizen van medewerkers de werkplek niet mee te verhuizen. Minder

interne fysieke verhuizingen betekent minder overlast en minder werkonderbrekingen. Het inhuizen van medewerkers beperkt zich in de nieuwe situatie tot het toewijzen van een persoonlijke bergruimte.

Gebruik en beleving hulpmiddelen

Over de IT voorzieningen is men in de nieuwe situatie minder tevreden geworden. Ca 40% van de respondenten vindt het slecht tegenover 15% in de oude situatie. Over de telefonie is men, evenals in de oude situatie, zeer tevreden: 86% beoordeelt het als goed.

De toegankelijkheid van de documentatie wordt ten opzichte van de oude situatie lager gewaardeerd. Ook over de gebruiksvriendelijkheid en de mogelijkheid tot het terugvinden van documenten is men minder tevreden.

Over het in hoogte verstelbare meubilair zijn de medewerkers zeer tevreden, met name over de afmetingen en het comfort. Ook de tevredenheid over de functionaliteit van de opstelling van het meubilair is verbeterd. Over het instellen van het meubilair is het 90% van de respondenten neutraal tot positief. Dit geldt ook voor het telkens moeten instellen van de stoelen. Over het verplaatsen van de lockerladen is slechts 10% positief; eenderde is negatief.

Gedragsregels en procedures

Clean desk en reserveren van werkplekken. Over het wisselend gebruik van de werkplekken is meer dan de helft van de respondenten positief en ca 10% negatief. Over het reserveren van de werkplekken is 60% van de respondenten neutraal en 17% positief. Over het ad hoc gebruik van werkplekken is 50% neutraal en 33% positief.

Binnenklimaat

Over de mogelijkheid tot het individueel kunnen regelen van het klimaat zijn de medewerkers meer tevreden dan in de oude situatie. Ook is de tevredenheid over het klimaat is groter.

Overall tevredenheid

De totale tevredenheid over de werkplekomgeving is ten opzichte van de oude situatie verbeterd van gemiddeld ontevreden naar gemiddeld tevreden. De auditieve en conversatie privacy waardeert men in de nieuwe situatie hoger. De waardering voor de visuele privacy is vrijwel gelijk gebleven. De later opgetreden afname in auditieve en conversatie privacy heeft te maken met de personele uitbreiding van de afdeling, waardoor meer drukte op het basiskantoor is ontstaan. De mogelijkheid tot concentratie is in de loop van de tijd eveneens lager gewaardeerd. De waardering voor de mogelijkheid om het klimaat individueel te regelen (licht, zonwering, ventilatie), toetreding van daglicht en uitzicht naar buiten vanaf de werkplek zijn fors hoger dan in de oude situatie. Over het klimaat in het algemeen is men in de nieuwe situatie nog méér tevreden geworden. De waardering over de mogelijkheid om te roken is in de 2-de nameting t.o.v. de 1^{ste} nameting gedaald. De afmeting van de werkplek, het comfort (bureau, stoel), de functionaliteit van de opstelling van het meubilair en de uitstraling van de werkomgeving zijn aspecten die in de nieuwe situatie het hoogst gewaardeerd worden. Deze aspecten krijgen in vergelijking met de oude situatie een veel hogere waardering.

Over de functionaliteit van de open ruimte is 90% neutraal tot tevreden. Dit geldt ook voor de stilte-ruimte. Over de functionaliteit van de bibliotheekruimte is niemand ontevreden. De vergaderruimte wordt hoog gewaardeerd. Over de receptie/balie is niemand ontevreden. De postverzorging wordt in de nieuwe situatie bijzonder goed gewaardeerd: 90% is positief, 7% neutraal en 3% negatief.

Referentie

Eigen evaluatie onderzoek, waarin gebruik is gemaakt van vragenlijsten (0-, 1- en 2-meting), interviews, registratie van de omvang van het personeelsbestand, ziekteverzuim, productgegevens (organisatie- en huisvestingsaspecten) en procesgegevens, registratie van de kosten en metingen van de werkplekbezettingsgraad. Zie ook de afzonderlijke rapportage over dit project: *Interne Controle & risicobeheersing: De effecten in kaart* (Beunder, 2001).

7. Global Transaction Services, Eekholt, Diemen

Abstract

Dit pilotproject is op 1 februari 1999 in gebruik genomen en bestaat uit een combinatie van wisselwerkplekken in een open opstelling en enkele stilte werkplekken.

Uitgangspunten en doelstellingen

- Ervaring opdoen met cordless office.
- Verbeteren van ondersteuning werkprocessen.
- Verhogen van flexibiliteit i.r.t. organisatorische veranderingen.
- Efficiënter gebruik maken van kantoorhuisvesting.

Concept

	oude situatie	nieuwe situatie
Plaats	basiskantoor	basiskantoor
Lay-out	kantoortuin	variatiekantoor
Werkplekken	vaste werkplekken	Wisselwerkplekken: 10 volwaardige open plekken 2 stilte-/overleguimtes (3 pers.) 2 * 4 sta-werkplekken zithoek (4 pers.)
Middelen	Laptops Aantal mobiele telefoons (GSM's)	ICT: cordless office (infrarode sensors); centraal meubel met printers; laptops met standaard software en LoNo Telefonie: mobiele GSM telefoons met GRIP (bereikbaar binnen en buiten kantoor en in het buitenland op hetzelfde nummer Archivering: centrale archiefkasten + eigen berging (2 ladeblokken in lockerwand)

Projectkenmerken bij de start

21 bewoners en 10 (volwaardige) werkplekken

5 m² FNO per persoon en 10,6 m² FNO per werkplek

2,1 bewoner per werkplek; totaal 106 m² FNO (oude situatie 210 m² FNO)

Gebruikersprofiel

Global Transaction Services (GTS) is verantwoordelijk voor diensten die de bank wereldwijd aanbiedt op het gebied van internationaal betalingsverkeer, internationaal controle management en documentaire transacties. GTS voorziet in gefaseerde invoering van een nieuwe technische infrastructuur, nieuwe systemen en processen en de daarbij behorende organisatiestructuur. Doel is wereldwijde coördinatie van strategie, beleidsontwikkeling en uitvoering van de GTS-diensten. GTS is een van de drie groepen van de Divisie Resource Management en bestaat uit Information, Planning & Support (IPS); Human Resource Management (HRM); Marketing, Sales & Services (MSS); Product Management (PM); Operations (OPS); Programme. De pilot heeft betrekking op de medewerkers van de afdeling Marketing Sales & Services. Deze afdeling heeft als doel richting te geven aan en voorwaarden te scheppen voor wereldwijde consistente marketing, sales en services strategie van GTS. In overleg met andere divisies zorgt MSSS voor het inhoudelijk aansturen van ontwikkeling, invoering en uitvoering van de marketing, sales en services strategie voor GTS, Vaststellen van (marketing-mix)doelstellingen voor de marktsegmenten, verkrijgen van commitment van regionale managers en (senior)management van de andere divisies t.a.v. GTS doelstellingen, het Begeleiden en verder ontwikkelen van GTS professionals, en het evalueren van nieuwe ontwikkelingen.

Effecten

a. Werkprocessen

-

b. Performance van de medewerkers

Ziekteverzuim

-

Productiviteit

De door de medewerkers op een 7-puntsschaal aangegeven inschatting van de mate waarin de productiviteit is toegenomen door omgevingsfactoren van het gebouw is 5.7. In de oude situatie was dat een vol punt lager (gemiddeld 4,7).

c. Gebruik en beleving van gebouw en inrichting

Gebruik van de werkomgeving

-

Bezettingsgraad/benuttingsgraad

Oude situatie: gemiddelde werkplekbezetting 41%.

Ruimtebesparing

-

Gebruiksflexibiliteit

-

Gebruik en beleving hulpmiddelen

De medewerkers zijn zeer tevreden over de lay-out van het meubilair. De tevredenheid over de archivering is duidelijk gedaald, met name over de persoonlijke werkvoorraad.

<i>Aspect</i>	<i>oude situatie</i>	<i>nieuwe situatie</i>
tevredenheid t.a.v. lay-out bureau en meubilair	4.64	5.67
tevredenheid t.a.v. meubilair	5.27	5.56
tevredenheid t.a.v. persoonlijke archiefruimte	4.18	3.11
tevredenheid t.a.v. gezamenlijke archiefruimte	4.82	4.11

Gedragsregels en procedures

Reserveringsstelsel op basis van first come, first served en het Clean-desk principe.

Binnenklimaat

-

Overall tevredenheid

Onderstaande aspecten zijn beoordeeld op een 7-puntsschaal. De verschillen zijn marginaal. Wel is men in toenemende mate tevreden over het individuele werkgebied.

<i>Aspect</i>	<i>oude situatie</i>	<i>nieuwe situatie</i>
algehele comfort van de gebouwomgeving	4.64	4.44
invloed van het gebouw op de gezondheid	3.36	3.67
tevredenheid over het werk	5.82	5.78
beoordeling van de werkruimte	5.09	5.44
tevredenheid over individuele werkgebied	4.7	5.33

Referentie

Eigen evaluatie onderzoek met bezettingsgraadmetingen in de oude situatie en vragenlijsten ten behoeve van een nulmeting en effectmeting.

8. Regiokantoor Den Haag, Kneuterdijk

Abstract

Een combinatiekantoor met open werkplekken en concentratieplekken voor gemeenschappelijk gebruik. Op het moment van schrijven was dit project in voorbereiding, vandaar dat veel gegevens nog ontbreken.

Nog uitwerken

9. Regiokantoor Zuidwest, Chasséveld, Breda

Abstract

Dit project is het eerste grootschalige kantoorinnovatieproject van ABN AMRO. Het betreft een renovatie volgens het Flexido concept (flexibel en doelmatig), met een grote diversiteit in activiteitgerelateerde werkplekken voor wisselend gebruik. De nieuwe situatie is 1 maart 1999 in gebruik genomen.

Uitgangspunten

- Niet-persoonsgebonden, aan activiteiten gerelateerde werkplekken
- Goede mogelijkheden voor communicatie en concentratie
- Goede mogelijkheden voor samenwerken, teamwerk en alleen werken
- Representatieve uitstraling
- Flexibel in gebruik
- Geen persoonlijke archieven maar teamarchieven; wel persoonlijke werkvoorraad
- Transparant
- Toekomstwaarde

Doelstellingen

Een zo toekomstvast mogelijke inrichting, waarbij flexibiliteit en doelmatigheid van gebouw en inrichting ten behoeve van het optimaal functioneren van de afdelingen en bewoners centraal staat. Alle regioafdelingen dienen in één kantoorgebouw (Chasséveld) ondergebracht te worden. Vanuit deze hoofddoelstelling zijn verschillende subdoelstellingen geformuleerd:

- Gebruik van minder ruimte
- Betere kwaliteit van het binnenklimaat
- Betere beleving van de werkomgeving door medewerkers
- Betere communicatie
- Meer verschillende faciliteiten
- Betere kwaliteit van de werkomgeving
- Toename van de arbeidstevredenheid
- Betere benutting van IT-middelen
- Betere toegankelijkheid van informatie.

Concept

	oude situatie	nieuwe situatie
Plaats	Basiskantoor 6.289 m ² BVO	Basiskantoor 6.289 m ² BVO
Lay-out	Cellenkantoren + kantooruin	Combinatiekantoor
Werkplekken		255 volwaardige wisselwerkplekken: 94 open werkplekken; 61 concentratiecellen 11 sta-werkplekken; 6 aanlandwerkplekken 18 teamkamers; 9 overlegtafels; 6 zitjes, 5 clubs; 4 bibliotheek- en leesruimten; 15 vergaderkamers
Middelen		ICT: desktops op individuele werkplekken + teamkamers Telefonie: draagbare telefoons (DECT) Archivering: persoonlijke locker + teamarchief op de domeinen Meubilair: aangepast tafelblad op standaard onderstel; hoogte elektrisch verstelbaar; stoelen verstelbaar in hoogte; archiefkasten speciaal ontwikkeld

Projectkenmerken bij de start

336 medewerkers (311 f.t.e.); ontworpen op 375 medewerkers; 17 m² VVO per persoon;
1,22 medewerkers per 'volwaardige' werkplek

Gebruikersprofiel

Het regiokantoor Breda heeft als werkgebied Zuidwest, een van de 11 regio's van Divisie Nederland. De functie van een regiokantoor is het besturen, stimuleren en faciliteren van de rayons op basis van jaarlijks vastgestelde financiële en commerciële budgetten. Voorts worden de rayons op afroep ondersteund met specialismen (marktwerking, verkoopbevordering, bank en -verzekeringsproducten etc.) en met het vervullen van accountmanagement voor Grootbedrijfrelaties. De regio-organisatie is de enige bestuurslaag tussen de divisieleiding en de rayondirecteuren. In het regiokantoor zijn veel verschillende afdelingen werkzaam: grootbedrijf (GB), IC, Kwaliteitsbureau, personeelsadviesdienst (PAD), Facility Management (FM), RVU, RKU, Private Banking & Particulier Specialisten (PB & PS), MPC, en Organisatie Advies & Infrastructuur. Organisatorisch is het regiokantoor een kostenplaats. De baten komen ten gunste van de rayons.

*Effecten***a. Werkprocessen***Activiteiten*

De verhouding tussen individueel werken en samen met anderen is met 2:1 gelijk gebleven. De verhouding tussen bureauwerk, telefoneren, formeel/informeel overleg en overige activiteiten is eveneens vrijwel gelijk gebleven. Wel geven de medewerkers aan iets minder tijd kwijt te zijn aan secundaire werkzaamheden (organiseren werkzaamheden, archivering, wachten voor faciliteiten). De vrijheid de men ervaart ten aanzien van tijd, plaats en wijze van werken is even groot als in de oude huisvestingssituatie.

Interne en externe communicatie

De mate van contact op de eigen afdeling is gelijk gebleven, zij het iets vaker van formele aard. Het gebruik van elektronische communicatie neemt sterk toe. Tweegesprekken, fax en geschreven tekst nemen iets af. De waardering is vrijwel gelijk gebleven. Alleen het contact met de leidinggevende wordt in de nieuwe situatie hoger gewaardeerd. Het contact met andere afdelingen is licht afgenomen. Wel heeft men meer waardering gekregen voor deze communicatie. Het contact met klanten is gelijk gebleven, maar wordt thans hoger gewaardeerd.

Concentratie

In de nieuwe huisvestingssituatie wordt men iets minder gestoord door functiegerelateerde zaken. Voor niet functiegerelateerde zaken geeft men aan vaker gestoord te worden door het aannemen van telefoontjes van collega's en heen en weer lopen van collega's, maar minder vaak door telefoneren van anderen en onderlinge gesprekjes. De mogelijkheid tot concentratie wordt thans door veel meer mensen positief gewaardeerd (oude situatie: 11% positief; nieuwe situatie: 75% positief). Privacy (visueel, conversatie, auditief) wordt op een schaal van 1 tot 5, afhankelijk van het aspect, gemiddeld 0.6 tot 1.2 punten hoger gewaardeerd.

Bereikbaarheid

Door Quentel B.V. is onderzoek verricht naar de telefonische bereikbaarheid, om de invloed van het DECT-systeem te bepalen. Technisch voldoet het systeem. Het aantal malen dat een interne oproep als succesvol wordt beschouwd is toegenomen van 64% in de oude situatie tot 72% nu. Voor de externe oproepen is het percentage gelijk gebleven. Het percentage oproepen dat direct wordt aangenomen door de medewerker aan wie de oproep is gericht, is bij de tweede meting toegenomen van 17% naar 27%. Het percentage oproepen dat door collega's worden aangenomen en succesvol wordt afgehandeld, is afgenomen. De gemiddelde technische en functionele responstijden zijn niet echt veranderd, de spreiding hierin wel. Het aantal oproepen dat binnen 15 seconden wordt aangenomen vertoont een lichte toename: van 42% tot 49%.

Van de geënquêteerden schat 62% de eigen telefonische bereikbaarheid hoog of zeer hoog in. In de oude situatie was dit 68%. De gemiddelde beoordeling is gelijk gebleven. Dit laatste geldt ook voor de telefonische bereikbaarheid van collega's. Wel is het percentage dat deze bereikbaarheid hoog inschat, gestegen van 43% naar 54%. De fysieke bereikbaarheid is volgens de medewerkers gelijk aan die in de oude situatie. De elektronische bereikbaarheid is daarentegen fors toegenomen.

b. Performance van de medewerkers*Ziekteverzuim*

-

Productiviteit

In een enquête is aan de medewerkers gevraagd om de invloed van de werkomgeving op hun productiviteit te beoordelen. In de oude situatie was 14% positief, 44% neutraal, 27% negatief en 14% wist het niet. In de nieuwe situatie geeft 100% een oordeel: 51% is positief, 41% is neutraal en 8% is negatief.

c. Gebruik en beleving van gebouw en inrichting*Gebruik van de werkomgeving*

De verhouding tussen werkplekken en medewerkers maakt wisselen noodzakelijk. Per bezoek gebruikt men over het algemeen niet meer dan één werkplek. De club en de stawerkplekken worden minimaal gebruikt. Veel overleg is verplaatst van de eigen werkplek naar de teamkamers.

Bezettingsgraad/benuttingsgraad

De gemiddelde bezettingsgraad van het totale gebouw (exclusief de niet in gebruik genomen afdeling Hypotheken), gemeten tussen 8:00 en 17:30 uur, ziet er als volgt uit:

	<i>maandag</i>	<i>dinsdag</i>	<i>woensdag</i>	<i>donderdag</i>	<i>Vrijdag</i>	<i>Gemiddeld</i>
<i>Gemiddeld gebruik in week 49 (1999)</i>	70%	77%	71%	67%	61%	69%
<i>Gemiddeld gebruik in week 50 (1999)</i>	74%	69%	65%	71%	56%	67%

Ruimtebesparing

In vergelijking met een niet-uitgevoerde conventionele variant volgens de gangbare m²-richtlijnen van ABN AMRO is bijna 30% ruimte bespaard.

Gebruiksflexibiliteit

De afdeling Hypotheken is sterk dermate gegroeid dat inhuizing niet meer mogelijk was. Een aantal afdelingen is (meer) gegroeid ten opzichte van de voorspellingen. Enkele afdelingen zitten hierdoor wel wat krap, maar het wordt opgevangen binnen de huidige huisvesting. Een jaar na dato zijn nog geen technische ingrepen verricht. Wel leeft het idee de indeling van het gebouw te wijzigen, om bepaalde afdelingen wat meer ruimte te geven.

Gebruik en beleving hulpmiddelen

Men is zeer tevreden over de uitstraling van het interieur. Het archief is door opschoning en een efficiënt kastontwerp met 50% teruggebracht, uitgedrukt in strekkende meters. De gemiddelde waardering voor de archivering is toegenomen. Men is positiever over het systeem, de toegankelijkheid en de gebruiksvriendelijkheid. Over de hoeveelheid archiefruimte is men negatiever dan in de oude situatie.

Gedragsregels en procedures

Er zijn verschillende huisregels: geen reserveringssysteem, maar 'first come, first served'; clean desk; mogelijkheid tot uitwijken naar ander domein; domeinafspraken m.b.t. 'huishoudelijke zaken'.

Medewerkers van de afdeling RVU geven aan dat de domeinafspraken over het algemeen goed worden nageleefd. Indien iemand de afspraken niet naleeft wordt hij hier met een opmerking of grapje op gewezen. Het komt niet voor dat b.v. een werkplek wordt leeggeruimd. De meeste geïnterviewden zijn in grote lijnen goed op de hoogte van destijds gemaakte afspraken.

Binnenklimaat

De waardering van het binnenklimaat is niet sec gemeten. In de enquête naar medewerkerstevredenheid is een reactie gevraagd op de stelling: "Ik ben tevreden over de fysieke arbeidsomstandigheden (werkplek, ventilatie, licht etc.). In de nieuwe situatie antwoord 85% bevestigend. In de oude situatie lag dit percentage beduidend lager: 30% in 1989 en 34% in 1997.

Overall tevredenheid

83% van de geënquêteerden wil niet terug naar een traditioneel kantoor; 80% heeft een positief totaaloordeel over het huisvestingsconcept. Wel wordt op bepaalde afdelingen geklaagd over de invulling van het concept. De functionaliteit van de ruimten wordt duidelijk hoger gewaardeerd dan in de oude situatie: 60% is positief over de functionaliteit van de indeling van de werkomgeving, tegen 37% in de oude situatie.

Referentie

Voor de effectmeting is gebruik gemaakt van een nulmeting en een nameting in zowel het onderhavige kantoor als bij een controlegroep. Er is gebruik gemaakt van vragenlijsten, interviews, observaties en bezettingsgraadmetingen. Voorts zijn spontane opmerkingen geregistreerd ('de Bono') en is een onderzoek uitgevoerd naar de telefonische bereikbaarheid (Quentel). Tenslotte is gebruik gemaakt van het regelmatig gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek, ziekteverzuimgegevens en evaluatiebijeenkomsten. Voor een uitvoerige rapportage zie het rapport van A. van den Brink (2000), *Flexido: de effecten in kaart*. Uitgave: ABN AMRO en BMVB TU Delft.

In een afzonderlijk onderzoek is een kostenanalyse uitgevoerd ter vergelijking van de kosten van Flexido met de kosten van een niet-uitgevoerde conventionele variant. Zie hiervoor het rapport van R.J.B.G. Loman (2000), *Flexido: de kosten in kaart*. Uitgave: ABN AMRO en BMVB TU Delft.

Om ook anderen kennis te laten maken met het Flexido concept is door ABN AMRO een publicatie uitgebracht over de opzet en achtergronden van het concept, *Flexido: flexibel en doelmatig werken bij ABN AMRO*.

10. Juridische Zaken, Amsterdam

Abstract

Dit project is opgezet naar aanleiding van de verhuizing naar het hoofdkantoor in Buitenveldert. Er is gewerkt aan een concept voor een variatiekantoor. Het project is voortijdig gestopt.

Uitgangspunten en doelstellingen

- Optimaler afstemmen van de huisvesting op de werkprocessen en een efficiënt ruimtegebruik binnen de nieuwbouw Buitenveldert.
- Betere afstemming van de huisvesting op het werk (verbeteren concentratiemogelijkheid)
- Compactere huisvesting, met kortere looplijnen in verband met de communicatie
- Flexibiliteit: interne verschuivingen mogelijk maken zonder verhuizing of verbouwing

Concept

	Oude situatie	Nieuwe situatie
Plaats	Basiskantoor	Basiskantoor Buitenveldert
Layout	Cellenkantoor	Variatiekantoor
Werkplekken	78	63 werkplekken (19 vw, 33 ww, 11 cw) plus een bibliotheek met 4 werkplekken en 3 leesplekken
Gebruik	Vaste werkplekken	Flexibele en activiteitgerelateerde werkplekken
Middelen		

Gebruikersprofiel

Het Directoraat Juridische Zaken is belast met de juridische risicobeheersing gericht op cliënten binnen ABN AMRO. Hieronder valt o.a. het signaleren van juridische risico's en de ondersteuning van de interne cliënt bij de keuze een dergelijk risico al dan niet aan te gaan. Het Directoraat bestaat uit zes juridische secties die allen belast zijn met de juridische advisering van verschillende concernonderdelen. Ter ondersteuning van de secties is er een tweetal juridische adviseurs, een Special Unit en een afdeling Management Support. De werkzaamheden van het Directoraat bestaan uit ondersteuning van de Divisies Nederland, Investment Banking en Risk Management bij transacties, beleidsmatige aangelegenheden van het gehele concern en werkzaamheden in het kader van de Juridische Commissie van de Nederlandse Vereniging van Banken.

Effecten

Dit project is niet geïmplementeerd, zodat geen gegevens beschikbaar zijn over de effecten.

11. Rayonkantoor Stadionweg, regio Amsterdam

Abstract

Een combinatiekantoor met een gevarieerd aanbod aan open en gesloten werkplekken. Het project is in september 1999 in gebruik genomen. Er zijn alleen gegevens over de oude situatie beschikbaar.

Uitgangspunten en doelstellingen

De verhuizing en samenvoeging van de kantoren Stadionweg 102 en Minervaplein 25 was een goede aanleiding om meer dynamisch te gaan werken. In het kader van Visie 2000 (teamwork, professioneel) beschouwt het Managementteam van Rayon Stadionweg kantoorinnovatie als middel om de doelstellingen van het rayon te behalen. Steekwoorden: van statisch naar dynamisch; beter afstemmen van de werkorganisatie op de snel veranderende omgeving; tegemoetkomen aan de wensen en eisen van cliënten; open, communicatieve cultuur, resultaatgericht; inspelen op persoonlijke behoeften van de medewerkers. Ten behoeve van de verandering van de werkomgeving heeft het rayon een aantal doelstellingen geformuleerd:

- Meer synergie tussen het accountmanagement en PLB
- Creëren van een taakbewuste, dynamische organisatie die zonder Hoofd Account Management kan functioneren
- Verhogen van de medewerkerstevredenheid naar een positieve score van 66% in 2000
- Accountmanagers meer naar de cliënt
- Commercieel resultaat vergroten (marktaandeel zakelijk naar 28%, cross-selling naar 1,8, winst in 2000 naar 20 miljoen)

Concept

	Oude situatie	Nieuwe situatie
Plaats	Basiskantoor Stadionweg 102 Basiskantoor Minervaplein 25	Basiskantoor Stadionweg 43
Lay-out	Kantoortuin 523 m2 NVO	Combikantoor 390 m2 NVO
Werkplekken	open bureauwerkplekken kamers	15 open bureauwerkplekken 2 stilteruimten (1-pers. concentratiewerkplekken) 1 receptiewerkplek 1 sta-werkplek 1 teamkamer (directiekamer) 2 spreekkamers 1 bibliotheek (3 luxe stoelen) 1 pantry (8 stoelen) 1 lounge (5 zitplaatsen)
Middelen	vaste telefoontoestellen	Lockerkast; 13 archiefkasten, 5 jaloeziekasten 30 draadloze telefoontoestellen PC's: 3 Reuters, 2 internet, 22 ABP 4 printers, 1 copier, 1 fax
Gebruik		Wisselwerkplekken op het basiskantoor

Projectkenmerken bij de start

24 medewerkers, verdeeld over zeven afdelingen (zowel in de oude als de nieuwe situatie); bij de verhuizing zijn 10 medewerkers (van 5 afdelingen) van het Minervaplein verhuisd naar de Stadionweg

Gebruikersprofiel

Een rayonkantoor is een volwaardig kantoor, waar de klant terecht kan voor alle financiële vragen, maatwerk en standaarddiensten. Bank en -verzekeringsproducten staan centraal.

Effecten

Er zijn alleen gegevens beschikbaar over de oude situatie. Een vergelijking oud-nieuw is niet mogelijk.

a. Werkprocessen

Activiteiten

In de oude situatie werkte men gemiddeld 73% van de tijd individueel. Bijna de helft van de tijd werd besteed aan bureauwerk (48%), 21% aan telefoneren, 15% aan formeel overleg, 9% aan informeel overleg en 7% aan archiveren/kopiëren/faxen. Het merendeel van de respondenten ervoer voldoende vrijheid om zelf te beslissen over de tijden waarop men werkt en de wijze waarop men werkt. Men was minder vrij om zelf te beslissen over de plaats waar men werkt.

Interne en externe communicatie

In de oude situatie had men zelden tot regelmatig contact met de verschillende functiegroepen binnen de eigen afdeling. De kwaliteit van de informatie-uitwisseling binnen het rayonkantoor was redelijk tot hoog. Het gemiddelde contact met de klant was regelmatig tot vaak (ongeveer 7x per dag). Daarbij werd het meest gebruik gemaakt van de telefoon. De kwaliteit van de informatie-uitwisseling met de klant werd als redelijk ervaren. Bijna de helft van de medewerkers ervoer de toenmalige inrichting en lay-out van het kantoor als niet stimulerend voor de interne communicatie.

Concentratie

In de oude situatie was slechts 24% van de medewerkers positief over de mogelijkheid om geconcentreerd te kunnen werken. Over de auditieve en conversatie privacy was 41% ontevreden en over de visuele privacy is 35% ontevreden.

Bereikbaarheid

In de oude situatie werd de telefonische en fysieke bereikbaarheid redelijk tot hoog beoordeeld, met name de eigen telefonische bereikbaarheid voor collega's en klanten en de fysiek bereikbaarheid van collega's in het rayonkantoor.

b. Performance van de medewerkers

Ziekteverzuim

-

Productiviteit

In de oude situatie was men vrij positief over de eigen productiviteit (gemiddelde score 7,4). Met name de waardering over de manier van werken had een negatieve invloed op de productiviteit. De indeling en inrichting van de werkomgeving was hierop neutraler van invloed. De telecommunicatie leverde de hoogste positieve bijdrage aan de productiviteit (71% is hierover positief).

c. Gebruik en beleving van gebouw en inrichting

Gebruik van de werkomgeving

In de oude situatie werd gedurende 72% van de beschikbare tijd werkzaamheden uitgevoerd op de eigen vaste werkplek, 19% elders in het kantoor, 4% op een ander kantoor, 3% bij de externe klant, 1% thuis en 1% onderweg. In de nieuwe situatie maakt men wisselend gebruik van de werkplekken en overige faciliteiten. Er zijn 17 volwaardige bureauwerkplekken beschikbaar voor 24 medewerkers.

Bezettingsgraad/benuttingsgraad

In de oude situatie lag de gemiddelde werkplekbezetting van het totaal aantal bureauwerkplekken op ca. 55% (gemeten tussen 09.00 en 17.00), met een piekbezetting van ca. 80%. In de nieuwe situatie varieert de gemeten gemiddelde werkplekbezetting per week tussen 65% en 82% (gemeten over twee weken). Voor alle werkplekken geldt dat er een regelmatige afwisseling is van gebruiker. De receptie wordt als specifieke werkplek het meest gebruikt. De lounge, stowerkplekken en bibliotheek worden vrijwel niet gebruikt. De stiltewerkplekken zijn regelmatig voor een periode langer dan twee uur in gebruik door dezelfde medewerkers.

Ruimtebesparing

Er is fors bespaard op het aantal m², te weten 25%. Het aantal m² per medewerker is afgenomen van 21.8 naar 16.3.

Gebruiksflexibiliteit

Over de mate waarin groei en krimp van het personeelsbestand kan worden opgevangen zonder een fysieke ingreep te plegen is nog niets bekend. Het inhuren van nieuwe medewerkers is beperkt tot het toewijzen van een locker en een telefoontoestel.

Gebruik en beleving hulpmiddelen

In de oude situatie werden de functionaliteit en kwaliteit van de automatiseringsmiddelen laag gewaardeerd. Over de mogelijkheid om op alle tijden, noodzakelijk voor de taakuitvoering, gebruik te kunnen maken van automatiseringsmiddelen was bijna de helft van de respondenten ontevreden. Ca 35% van de respondenten gaf aan tevreden te zijn over de functionaliteit en kwaliteit van de telecomunicatiemiddelen.

Over het centrale archief was in de oude situatie niemand positief. Ruim 41% waardeerde de manier waarop het centrale archief was georganiseerd negatief. 25% van de respondenten was tevreden over de organisatie van het afdelingsarchief, 50% was neutraal en 25% was ontevreden. Over de organisatie van het persoonlijke archief was een kwart ontevreden en 30% tevreden.

Gedragsregels en procedures

In de oude situatie ruimde het merendeel van de respondenten (71%) bij het weggaan altijd het bureau op waaraan men had gewerkt. Over de clean desk policy desk is 29% tevreden. Onder de respondenten bevinden zich geen rokers. Opvallend is dat toch 3 respondenten ontevreden zijn over de mogelijkheid om te roken.

Binnenklimaat

In de oude situatie werd het binnenklimaat (zowel in het algemeen als qua individuele regelbaarheid) laag gewaardeerd: 69% van de medewerkers was hierover ontevreden.

Overall tevredenheid

In de oude situatie oordeelde ruim de helft van de respondenten neutraal over de uitstraling van het gebouw. Weinig medewerkers (6%) waren tevreden over de functionaliteit van de mix van werkplekken en ruimten. Over de uitstraling van de werkomgeving was 65% ontevreden en 12% tevreden. De helft van de respondenten was neutraal over de functionaliteit van de werkplek, 35% was tevreden. Het comfort van de werkplek werd positief beoordeeld; slechts 6% was ontevreden. Eenderde van de medewerkers (AGB en PLB) was ontevreden over de afmeting van de werkplek.

Referentie

Er is gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst, zowel bij de nulmeting als bij de eerste effectmeting (maart 2000) en de tweede effectmeting (december 2000). De bezettingsgraadmeting heeft in de oude situatie plaatsgevonden in week 5, 6, 22 en 23, en in de nieuwe situatie in week 46 en 47 van 1999 en week 9, 10, 37 en 38 van 2000. Voorts is gebruik gemaakt van een notitie van S.N. Wiggers: *Tussenrapportage Flexibele werkplekorganisatie Rayon Stadionweg*, 9 december 1999.

12. DG IT Insurances, Amsterdam Holendrecht

Abstract

Pilot om praktijkervaring op te doen met het delen van werkplekken, teneinde gemakkelijker groei en krimp te kunnen opvangen. De deelnemers aan de pilot zijn op 9 augustus 1999 ingehuisd. Op 20 september 1999 is gestart met de gefaseerde invoering van het concept Shared Office.

Uitgangspunten en doelstellingen

Testen van de toepasbaarheid van het Shared Office concept t.b.v. optimalisatie van het ruimtegebruik, als eerste stap naar verdere vormen van kantoorinnovatie zoals een satellietkantoor, hotelkantoor, thuiswerken e.d.

Concept

	<i>oude situatie</i>	<i>nieuwe situatie</i>
Plaats	Basiskantoor 1.072 m ² FNO	basiskantoor 1.379 m ² BVO/ 1.072 m ² FNO
Lay-out	Cellenkantoren en kantoorruimte	Combinatiekantoor
Werkplekken	vaste werkplekken	4 vaste werkplekken 119 wisselwerkplekken
Middelen		Archief: teamarchief plus persoonlijke flexkoffers ICT: desktops en laptops Telefonie: vast toestel, Desksharing

Projectkenmerken bij de start

In de oude situatie waren ten tijde van de planontwikkeling circa 80 mensen werkzaam. Het concept is gebaseerd op 140 medewerkers. Begin 2000 zijn er circa 75 mensen werkzaam.
7,8 m² FNO/medewerker; 9,9 m² FNO/werkplek

Gebruikersprofiel

Insurances is onderdeel van het Directoraat Generaal Informatie Technologie en houdt zich bezig met software ontwikkeling voor het ABN AMRO verzekeringsbedrijf. Er wordt gewerkt aan levensverzekeringen, schadeverzekeringen en zorgverzekeringen. Er zijn 7 verschillende domeinen, die zich onderscheiden door de technische omgeving, de producten en hun functie:

- *Leven*: back office voor administratie en verwerking van verkochte levensverzekeringen. Door groei op de markt is het pakket uitgebreid en zijn veel externe medewerkers van software-huizen ingehuurd.
- *Offerte Systeem Leven + VAM*: front-office voor ondersteuning van de acquisitie en ontwikkeling van applicaties om levensverzekeringen ondersteund aan te bieden. Binnen OSL vinden veel verschillende projecten plaats. Hierdoor is OSL in sterke mate aan groei en krimp onderhevig.
- *Zorg*: verdeeld in een front office en een back office.
- *Schade*: verdeeld in een back-office en een front-office.
- *Workflow Management*: ontwikkeling van applicaties om schadeverzekeringen te kunnen aanbieden en vastleggen.
- *Mainframe*
- *Managementteam en secretariaat* voor de gehele afdeling. De vier secretaresses hebben ook in de nieuwe huisvesting allemaal een vaste werkplek. Deze werkplekken zijn bij de bezettingsgraadmetingen buiten beschouwing gelaten. Het managementteam bestaat uit 8 personen.

Bij DN Insurance zijn interne en externe medewerkers werkzaam. De externe medewerkers zijn afkomstig van softwarehuizen en voor een bepaalde periode gedetacheerd bij ABN AMRO. De verhouding interne/externe medewerkers is 40/60%. Deze verhouding zal naar verwachting verschuiven naar 2:1. De omvang van het personeelsbestand is aan grote schommelingen onderhevig.

Interne medewerkers hebben over het algemeen een 36-urige werkweek, externen een 40-urige. De meeste interne medewerkers werken van maandag tot en met donderdag. Informeel is afgesproken dat op dinsdag en donderdag niemand afwezig mag zijn. Voor het decentraal testen van programma's is er een aparte testruimte. Deze wordt gebruikt door programmeurs en ontwikkelaars. Tijdens de testfase van een project wordt hiervan intensief gebruik gemaakt. Er zijn 5 testwerkplekken.

Effecten

a. Werkprocessen

Activiteiten

-

Interne en externe communicatie

-

Concentratie

Op de stelling: 'Ik wordt op de werkplek gestoord door langslowende collega's' antwoordt 21% bevestigend. In de oude situatie was dat 32%. Zowel in de oude als de nieuwe situatie antwoord 42% bevestigend op de stelling: 'Ik wordt gestoord door pratende collega's'.

Bereikbaarheid

-

b. Performance van de medewerkers

Ziekteverzuim

-

Productiviteit

-

c. Gebruik en beleving van gebouw en inrichting

Gebruik van de werkomgeving

Gedurende de weken 48 en 49 van 1999 waarin de werkplekbezetting is gemeten wisselt respectievelijk 42 en 58% in een week niet van werkplek. De overige medewerkers wisselen 1 – 3 keer. Om het wisselen van werkplek te bevorderen, wordt het aantal werkplekken continu zodanig op het aantal medewerkers afgestemd dat er een noodzaak is om te wisselen. Hiertoe worden telefoon en werkstation weggenomen.

Bezettingsgraad/benuttingsgraad

De gemiddelde werkplekbezetting is in de nieuwe huisvestingssituatie tussen 8:00 en 17:00 u gemeten met behulp van turfstaten en vertoont het volgende beeld:

	<i>maandag</i>	<i>Dinsdag</i>	<i>woensdag</i>	<i>donderdag</i>	<i>vrijdag</i>	<i>gemiddeld</i>
<i>gemiddeld gebruik week 48 1999</i>	55%	53%	43%	43%	28%	44%
<i>Gemiddeld gebruik week 49 1999</i>	56%	51%	47%	44%	29%	45%

Binnen Insurances bestaat het vermoeden dat de turfstaten niet consequent worden ingevuld. Het komt voor dat alle werkplekken bezet zijn, maar dat dit niet blijkt uit de turfstaten. De gemeten gemiddelde bezettingsgraad lijkt lager dan in werkelijkheid.

Gebruiksflexibiliteit

Men past het aantal werkplekken continu aan het aantal medewerkers aan door telefoons en werkstations te verwijderen of bij te plaatsen. Hierdoor kan snel op fluctuaties in de personeelsomvang worden ingespeeld. Flexwerken wordt hierdoor afgedwongen, zodat er naar verwachting geen problemen ontstaan wanneer het aantal medewerkers groter wordt dan het aantal werkplekken.

Gebruik en beleving hulpmiddelen

Desgevraagd hebben de medewerkers een aantal aspecten beoordeeld op een 10-puntsschaal: hoeveelheid kastruimte 7.4 (oude situatie 7.7)

flexkoffer	5.5
lockers	6.0
meubilair	7.9

Gedragsregels en procedures

-

Binnenklimaat

-

Overall tevredenheid

De medewerkers is gevraagd een algemeen oordeel over de huisvesting te geven op een 10-puntsschaal. Men blijkt in de nieuwe situatie dus positiever over de huisvesting te oordelen.

<i>Domein</i>	<i>oude situatie</i>	<i>nieuwe situatie</i>
Management	8.0	6.0
BCIS	7.3	6.6
OSL	6.8	6.7
WFM	7.5	6.7
Life	6.4	5.9
Mainfraime	7.3	5.7
AS/400	7.0	n.v.t.
Alle groepen	7.2	6.3

.

Referentie

Zowel in de nulmeting als in de nameting is gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst en interviews. In de nameting zijn ook bezettingsgraadmetingen uitgevoerd met behulp van turfstaten. Voorts is gebruik gemaakt van een regelmatig gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek, ziekteverzuimgegevens en evaluatiebijeenkomsten. Over de resultaten is inmiddels gerapporteerd door A. van den Brink (2000): *DGIT/Shared office: de effecten in kaart*. Uitgave ABN AMRO en BMVB TU Delft.

13. DG IT Support, Wisselweg, Almere

Abstract:

Pilot om praktijkervaring op te doen met het Shared Office concept om de fluctuatie in aantallen mensen gemakkelijker te kunnen opvangen. De inhuizing vond plaats op 16 juli 1999; vanaf 10 november 1999 is het concept gefaseerd ingevoerd.

Uitgangspunten en doelstellingen

Toepasbaarheid testen van het Shared Office concept om het ruimtegebruik te optimaliseren, als eerste stap naar verdere vormen van kantoorinnovatie (satellietkantoor, hotelkantoor, thuiswerken).

Concept

	oude situatie	nieuwe situatie
Plaats	basiskantoor 737 m ² FNO (BA 235, TKS 169, BA 303, groepsleiders 30)	basiskantoor 725 m ² FNO
Lay-out		variatiekantoor
Werkplekken		73 volwaardige werkplekken: 68 werkplekken 5 PLC-werkplekken
Middelen		Archief: gebruik van bestaande kasten en een aantal extra kasten plus een persoonlijke berging in de locker. Meubilair: flexibele werkplekken hebben een mechanisch verstelbaar bureaublad; open (informele) overlegplekken hebben speciaal ontworpen meubilair Telefonie: vaste toestellen met desksharing (dmv een pincode kunnen medewerkers op ieder toestel het eigen nummer en de eigen faciliteiten naar zich toe halen). ICT: werkplekken zijn standaard uitgevoerd met een desktop, daarnaast heeft een groot aantal medewerkers (ca 50%) een laptop.

Plattegrond DG IT Support

Centrale zone met lockers en een open overlegplek; communicatiezone (open kantoorzone) bestaande uit clusters van vnl. vier werkplekken en archieven; concentratiezone bestaande uit clusters van vnl. twee werkplekken, afgescheiden met archiefkasten (1,35 m hoogte); projectruimte bij BA; vergaderruimte voor 6 à 8 personen; tweepersoonskamer voor de 3 groepsleiders

Projectkenmerken bij de start

76 medewerkers ten tijde van het vooronderzoek door Arcadis (9 april 1999); het concept is gebaseerd op 85 medewerkers; er zijn 59 medewerkers geteld gedurende twee weken bezettingsgraadmetingen; 7,8 m² FNO/medewerker; 9,9 m² FNO/werkplek.

Gebruikersprofiel

Directoraat Support is verantwoordelijk voor de acceptatie, onderhoud en oplossen van storingen in de computersoftware van ABN AMRO, gericht op in Nederland draaiende systemen. Op termijn zal Support een rol spelen in de ondersteuning van systemen op internationaal niveau. Support telt vier afdelingen: Netherlands; Investment Banking; Corporate Functions; Test Services. Deze afdelingen zijn opgedeeld in supportgroepen. Voorts zijn er twee ondersteunende groepen: Support Office en Resource & Skill Management. De pilot is uitgevoerd bij drie supportgroepen: Branch Applications (BA), Payment Services (PS) en Technology & Knowledge Support (TKS).

Binnen de clusters werken veel medewerkers in projecten. De samenstelling en duur van deze projecten wisselt sterk, evenals de grootte van de projectgroepen. Binnen de projecten wordt veel gecommuniceerd. Om voldoende flexibel in te kunnen spelen op het werkaanbod maakt Support veel gebruik van inhuurkrachten. De formatie PS, TKS en BA bestaat voor ruim 40% uit externen.

Effecten

a. Werkprocessen

Activiteiten

-

Interne en externe communicatie

-

Concentratie

-

Bereikbaarheid

-

b. Performance van de medewerkers

Ziekteverzuim

-

Productiviteit

-

c. Gebruik en beleving van gebouw en inrichting

Gebruik van de omgeving

Gedurende de twee weken waarin de bezetting van werkplekken is gemeten wisselt, afhankelijk van de week, 76 of 82% van de medewerkers niet van werkplek binnen een week.

Bezettingsgraad/benuttingsgraad (2 weken gemeten)

	<i>maandag</i>	<i>dinsdag</i>	<i>Woensdag</i>	<i>donderdag</i>	<i>vrijdag</i>	<i>gemiddeld</i>
<i>gemiddeld gebruik week 48 2000</i>	50%	43%	38%	49%	31%	42%
<i>Gemiddeld gebruik week 49 2000</i>	48%	51%	38%	37%	5%	40%

Gebruiksflexibiliteit

--

Gebruik en beleving hulpmiddelen

-

Gedragsregels en procedures

-

Binnenklimaat

-

Overall satisfactie

-

Referentie

Zowel in de nulmeting als in de nameting is gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst en interviews. In de nameting zijn ook bezettingsgraadmetingen uitgevoerd met behulp van turfstaten. Voorts is gebruik gemaakt van een regelmatig gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek, ziekteverzuimgegevens en evaluatiebijeenkomsten. Over de resultaten is inmiddels gerapporteerd door A. van den Brink (2000): *DGIT/Shared office: de effecten in kaart*. Uitgave ABN AMRO en BMVB TU Delft.

14. Group Audit, Buitenveldert, Amsterdam

Abstract

Omzetting van een kantoortuin plus cellenkantoor in een variatiekantoor. Het nieuwe concept is recent geïmplementeerd. Een evaluatie is in voorbereiding.

Uitgangspunten en doelstellingen

Aanleiding voor het nieuwe concept is de verhuizing van Group Audit naar het nieuwe hoofdkantoor in Buitenveldert. Door samenvoeging van twee afdelingen is de beschikbare ruimte te klein voor een traditionele inrichting. Belangrijkste doelstellingen van het innovatieve concept zijn:

- Verhogen van de werkplekbezetting.
- Bevorderen van de samenwerking tussen de afdelingen.

Concept

	Oude situatie	Nieuwe situatie
Plaats	Basiskantoor Foppingadreef (of Paalbergweg??)	Basiskantoor Buitenveldert
Layout	Kantoortuin/cellenkantoor	Variatiekantoor
Werkplekken	165	108
Middelen	PC's en laptops standaardtelefoons	Alleen laptops Desksharing: in- en uitlogtelefoons
Gebruik	Vaste werkplekken	Wisselwerkplekken

Projectkenmerken bij de start

-

Gebruikersprofiel

Group Audit Services is belast met de interne accountancy binnen het concern. Meer specifiek betreffen de diensten voor circa 90% het uitvoeren van operationele en financiële audits en voor circa 10% consultancy. De strategie is erop gericht de consultancy diensten uit te breiden (circa 30% van het dienstenpakket) en zo meer pro-actief bezig te zijn.

Effecten

pm