

Flexibel kantoorgebruik neemt langzaam toe

Er is al aardig wat afgefantaseerd over de ruimtelijke gevolgen van telewerken. Telewerken versterkt het buurtleven, de buurtwinkels en tennisbanen lopen ook overdag weer vol. Woningen krijgen een heel ander gebruik en worden speciaal ontworpen met een aparte telewerkplek. Verhuizen ver van het werk wordt gemakkelijker, waardoor de druk op rustige gebieden toeneemt. Bedrijven zoeken andere plekken, omdat de bereikbaarheid minder belangrijk wordt. Kantoren krimpen, en er ontstaat een net van telewerkkantoren. Fantaseren is belangrijk, want zo krijgen we nieuwe beelden. Maar zo nu en dan is het tijd om even weer met beide benen terug op de grond te komen.

ROB LANSMAN*

Een bekend voorbeeld van de eerste ervaringen met telewerken uit het eind van de jaren tachtig is het ministerie van Verkeer en Waterstaat waar zestig medewerkers enkele dagen per week thuis gingen werken. Ook Digital Equipment in Utrecht was onder de eersten die met telewerken zijn gaan experimenteren. In het kielzog van die twee volgden flink wat andere bedrijven en organisaties. Momenteel zijn er zo'n 80.000 telewerkers in ons land (gegevens 1995 van de Werkgroep 2000, in opdracht van het Platform Telewerken Nederland). Gemeten over de laatste drie jaar, is de gemiddelde jaarlijkse groei zo'n vijftien procent. Banken en verzekeraars met hun omvangrijke buitendiensten scoren het hoogst, evenals de accountancy en automatiseringsbedrijven. Opvallend genoeg hebben de eerste telewerkkantoren zich in de periferie gevestigd (Lochem, Den Helder), terwijl tegenwoordig de meeste telewerkers zich



Desk sharing in Finland. De werknemers hebben een opslagruimte voor eigen spullen.

Bron: Rijksgebouwendienst

in de Randstad bevinden. Hoewel de belangstelling voor telewerk nog altijd groot is, groeit het toepassingsbereik maar traag. De werkelijke aantallen afgezet tegen het potentieel (1,5 miljoen functies volgens TNO), duiden op een structurele koudwatervrees.

Een van de belangrijkste drempels is vaak de heersende bedrijfscultuur. Telewerken wordt nogal eens ervaren als 'gedoe', waarvoor teveel overhoop moet worden gehaald. In feite ligt daar een breder gemis aan ten grondslag. Er zijn veel organisaties die -ook zonder telewerken- absoluut niet weten wat een individuele medewerker concreet en meetbaar presteert, wat de beschikbaarheid en bereikbaarheid van de medewerkers is en wat modern *output-management* inhoudt. Ook de andere manier van communiceren met telewerkers wordt vaak als knelpunt gezien. Tenslotte scheppen de kosten van apparatuur en telecommunicatie soms een drempel, vooral wanneer daar geen onmiddellijke voordelen tegenover worden gezien.

VERANDERINGEN

Toch is dit realistische beeld geen somber beeld en wel om twee redenen. In de eerste plaats zijn en blijven er dominante, achterliggende maatschappelijke trends die de

overgang naar deze nieuwe vorm van werken zullen versterken:

- ◆ De inhoud van het werk verandert. Steeds meer werk is 'informatiewerk'. Nu al is zeventig procent van de beroepsbevolking in een of andere vorm bezig in de informatievoorziening: het opslaan, bewerken en verwerken van veelal elektronische gegevens. Dit werk is in principe onafhankelijk van tijd en plaats.
- ◆ Het werkgereedschap verandert. In plaats van afhankelijk te zijn van grote logge mainframes of van gespecialiseerde tussenpersonen is iedereen nu met hulp van de moderne techniek in hoge mate in staat zelf zijn eindproduct af te leveren. Computers heten niet voor niets *personal computers*, ook de telefoon is nu mobiel.
- ◆ De organisatie van het werk verandert. Voorbij is de tijd van de alziende chef die erop toeziet dat kantoorpersoneel zijn vaste uren volmaakt met voorgeprogrammeerde taken. Er worden teams gevormd naar behoefte en vervolgens weer opgeheven, flexibele contracten nemen voor een flink deel de vaste werkcontracten over. Mondiale netwerkorganisaties ontstaan, met een minimum aan tussenlagen. Er is een groeiende acceptatie van flexibele werkvormen.
- ◆ De werknemer wordt zelfstandiger, mondi-

ger en flexibeler. Er is een sterke behoefte aan arbeidstijden en arbeidslocaties die op het individu zijn toegesneden.

Daarnaast komen er steeds meer goede voorbeelden en leerzame initiatieven:

- ◆ Sinds 1995 hebben achthonderd medewerkers van IBM in Utrecht geen vaste werkplek meer. In plaats daarvan delen zij die met hun collega's of zijn zij gaan telewerken. IBM bespaart daarmee 6,2 miljoen gulden per jaar aan kantoorkosten.

- ◆ De directie Noord-Nederland van Verkeer en Waterstaat is overgegaan op telewerken om de sociale gevolgen van een fusie op te vangen. Door te gaan telewerken hoeft een deel van het personeel niet dicht bij het hoofdkantoor te gaan werken.

- ◆ De Rabobank in Eindhoven ziet een produktiviteitsverhoging van vijftien procent bij haar kredietadviseurs, nadat deze vanuit huis zijn gaan werken: geen verloren reistijd meer naar het hoofdkantoor en meer tijd voor klantenbezoek.

In deze en in alle andere succesvolle gevallen blijkt telewerken een adequate oplossing te zijn voor een duidelijk omschreven bedrijfsmatig doel: kostenbesparing, verminderen van problemen met huisvesting en reistijd, opvangen van piekbelasting, een verhoging van de kwaliteit van het produkt en van het personeel of juist het vasthouden van goed personeel. In alle gevallen is een essentiële voorwaarde: modern, op *output* gericht management, een open bedrijfscultuur en het openstaan voor alternatieve werkvormen.

RUIMTELIJKE ONTWIKKELINGEN

Het is te begrijpen dat het tegen deze achtergrond moeilijk is om al duidelijk ruimtelijke ontwikkelingen te onderscheiden. Wel zijn er experimenten en eerste ervaringen te noemen die in ieder geval het signaleren waard zijn.

- ◆ Verhuisbewegingen van telewerkers zijn nog nauwelijks waar te nemen. Anders dan soms wel wordt gedacht, is de moderne werknemer in het algemeen weinig mobiel. De werkende partner, de schoolgaande kinderen en het sociale leven bepalen voor een groot deel de woonplaats. Ook de praktijk van 'alternerend telewerk' (een paar dagen thuis afgewisseld met een paar dagen op kantoor) stimuleren het niet om verder van kantoor te gaan wonen.

- ◆ Er is een aantal opvallende voorbeelden te geven van bedrijven die telewerken introduceren bij de relocatie van het bedrijfspand. Zo is bij de centralisatie van de directie Noord-Nederland van Rijkswaterstaat (van drie naar één locatie) telewerken expliciet in het sociaal plan opgenomen om de weerstand tegen verhuizen op te vangen. Bij een groot constructiebedrijf kunnen medewerkers gaan telewerken nadat één van de locaties is gesloten. Het bedrijf houdt zo zijn goede krachten vast en per saldo is er zelfs een kostenbesparing op de vergoedingen voor verhuizen, herinrichting en pensioenkosten.

- ◆ Langzamerhand begint het denken over het

gebruik van kantoren te veranderen. Dat is geen luxe, als men bedenkt dat een bezettingsgraad van twintig procent (onder werktijd) eerder regel dan uitzondering is. Coopers & Lybrand heeft in Engeland voor haar medewerkers een *lean and smart work hotel* geopend, waarin na afspraak een werkplek is te reserveren. Voor de rest werkt men onderweg, bij de klant of thuis. IBM heeft *desk sharing* al tot wereldwijd bedrijfsbeleid gemaakt. Vastgoedbeheer van de Rijksgebouwendienst in Haarlem is bezig met een proef waarbij in een nieuw gebouw de ruimte per medewerker met twintig procent is gereduceerd. Een groot aantal medewerkers heeft geen vaste werkplek meer en werkt voor een deel van de tijd thuis. Opvallend is ook dat het ministerie van Verkeer en Waterstaat het interne telewerkbeleid nu volledig heeft opgenomen in het *facility management*. Volledig *virtual offices* - waarbij een centrale locatie in het geheel niet meer bestaat - lijken echter voorlopig nog ver weg. Virtueel samenwerken is waarschijnlijk alleen op tijdelijke projectbasis een geschikte vorm van werken (vertalers, consultants). Wel ondersteunt telewerken, samen met steeds meer flexibele werktijden en arbeidstijdverkorting, de trend dat bedrijven hun huisvestingskosten kritisch gaan bekijken en andere, ruimtebesparende oplossingen zoeken.

- ◆ Telewerken gebeurt vaak op zolder. Ook de logeerkamer of de garage wil nog wel eens zonder problemen tot telewerkplek worden omgebouwd. In de Haarlemmermeer, in de wijk Toolenburg, staan de eerste 'telewerkhui-

zen' op papier. De toekomstige bewoners kunnen kiezen voor een extra werkkamer, waarvoor bij de bouw al rekening is gehouden. Meer voor de bovenkant van de markt is het project in Diemen-Noord van 46 woningen met praktijkruimte. De architect is ervan uitgegaan dat de bewoner vanuit zijn huis werkt en er zakelijke bezoekers ontvangt.

- ◆ Het telewerkkantoor kent mislukkingen (Purmerend) en voorzichtige successen (Lochem). Als we de voorbeelden in het buitenland tot maatstaf nemen, dan maakt ook in ons land het telewerkkantoor, in verschillende vormen en maten, een kans. Engeland en Ierland kennen een net van 137 'Telecottages'. In de VS worden bijna maandelijks nieuwe 'telecenters' geopend. De meest succesvolle zijn gezamenlijke initiatieven van grote bedrijven, als AT&T, en landelijk opererende business centra. Om te beginnen verschaffen zij een alternatieve werkplek aan de eigen werknemers, dicht bij huis, maar vaak worden zij ook door andere telewerkers ontdekt die dan op uurbasis werkruimte en faciliteiten huren. In ons land speelt de Belastingdienst met de gedachte aan dergelijke satellietkantoren.

Of in ons kleine land, met korte reisafstanden, het telewerkkantoor een grote vlucht gaat nemen, is een open vraag. Veel is afhankelijk van een juiste mix van doelgroep, locatie, faciliteiten en een goede marketing.

* Rob Lansman is organisatie-adviseur te Rotterdam, gespecialiseerd in telewerk-adviezen. Van 1992 tot 1995 was hij directeur van het Platform Telewerken Nederland.



Bij de Rijksgebouwendienst in Haarlem kunnen wisselwerkplekken worden gereserveerd.

Bron: Rijksgebouwendienst