

De gebouwde omgeving

Aan de Universiteit Gent loopt sinds 1 januari dit jaar het pilotproject Anders Werken. Twee vakgroepen en de centrale administratie doen eraan mee. 'Overbodig te stellen dat dit geen eenvoudig traject is. De uitdaging ligt in het vinden van een juiste balans tussen de individuele belangen en de organisatorische doelstellingen.'

Experimenteren met het Nieuwe Werken

Wat zijn de bevindingen tot nu toe?

Ellen Lauwereys, Mieke Van de Putte & Jeroen Vanden Berghe

Universiteit Gent

M

et meer dan 41.000 studenten en 9000 personeelsleden is de Universiteit Gent een van de grootste in het Nederlandse taalgebied. Het merendeel van de ruim 270 gebouwen bevindt zich in het historisch centrum van Gent of in de onmiddellijke nabijheid van de stad. Recentelijk besloot de UGent een nieuw huisvestingsbeleid in gang te zetten. Belangrijkste doel: de gebouwen optimaal afstemmen op de werk- en leerprocessen, en op de bestaande en toekomstige behoeften van de gebruikers. Daartoe streeft de universiteit allereerst naar ruimte delen. Ruimte delen betekent ruimte creëren. Door faciliteiten te delen over de vakgroeps- faculteits- en universiteitsgrenzen heen, kan de UGent kostenefficiënter bouwen en exploiteren. Het delen van ruimte heeft ook positieve effecten op andere universiteitsdoelstellingen: het voedt de gemeenschapsvorming, stimuleert samenwerking en kan synergie-

en doen ontstaan – een voedingsbodem voor innovatie. Samengebruik of *facility sharing* is niet nieuw aan de UGent. Auditoria en leslokalen worden al universiteitsbreed geroosterd. Het datacentrum bundelt voor de hele universiteit alle server-, back-up- en opslagcapaciteit. Met externe partners als het Vlaams Instituut voor Biotechnologie en het Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek realiseerde de universiteit hightechlaboratoria en onderzoeksinfrastructuur. Deze *good practices* verder uitbouwen is de cruciale opdracht.

Samengebruik is mogelijk op verschillende niveaus.

- Op macroniveau: partnerschap met externe partijen (zowel publiek als privaat), bijvoorbeeld als het gaat om sportinfrastructuur, huisvesting, wetenschapsparken, groenvoorzieningen.
- Op mesoniveau: samengebruik van voorzieningen over faculteitsgrenzen heen, bijvoorbeeld van auditoria, hoogtechnologische labo's, practica, vergaderfaciliteiten.
- Op microniveau: het delen van werkplekken en kantoorondersteunende faciliteiten binnen de grenzen van de faculteit of vakgroep.

Anders Werken

Met het laatste begon de UGent in 2013 te experimenteren in het strategisch project Anders Werken. Door te focussen op samenwerking, vrijheid en vertrouwen wil de universiteit haar medewerkers in deze snel veranderende wereld ondersteunen in hun voortdurend streven naar excellentie in onderzoek en onderwijs. Zij staan daarbij centraal.

De universiteit streeft
ernaar ruimte te delen;
ruimte delen betekent
ruimte creëren

De gebouwde omgeving

Het onderzoek becijferde dat de kamers gemiddeld meer dan de helft van de tijd leegstaan

Anders Werken vraagt een actuele visie op de academische werkplek. De medewerkers voelen behoefte aan activiteitsgebonden werkzones: ruimtes voor informeel overleg, aangename pauzeplekken, een ruimte om ongestoord te kunnen werken voor medewerkers die nu een kantoor delen met collega's.

Niet alleen aan de UGent, maar wereldwijd is de academische werkplek een thema. Aan vele buitenlandse universiteiten lopen herhuisvestingsprojecten, alle ingegeven door dezelfde drijfveren: delen van ruimte, meer samenwerken, multi- en interdisciplinair onderzoek, een duurzaam en efficiënt ruimtegebruik, de realisatie van een compacte universiteit.

Niet als elders zijn niet alle ruimten aan de UGent altijd even goed benut, zoals blijkt uit activiteiten- en bezettingsgraadmetingen. Dat wekt geen verwondering, gezien de variatie in een academisch takenpakket: lesgeven, overleg voeren, vergaderen, internationale conferenties bijwonen. Het Center for People and Buildings (CfPB) becijferde dat Nederlandse universitaire werkkamers gemiddeld meer dan de helft van de tijd leegstaan. Metingen bij de UGent bevestigden deze cijfers.

Om de door de medewerkers als noodzakelijk aangevoelde werkzones en ontmoetingsruimtes te kunnen realiseren binnen de bestaande kantooroppervlakte, is het noodzakelijk om de individueel toegewezen basiswerkplekken efficiënter in te zetten.

Het invoeren van een nieuw werkplekkenbeleid vraagt om een doordachte aanpak. Het activiteitenprofiel van de te huisvesten groep bepaalt de manier waarop de werkomgeving eruit moet komen te zien. Een bezettings- en activiteitenmeting zorgt voor een eerste inzicht, maar levert een onvolledig beeld op. Ook kwalitatieve instrumenten zijn nodig: gesprekken, workshops. Hierdoor ontstaat een duidelijk beeld over de noden van de groep¹.

Dit blijkt ook uit een onderzoek naar *'the changing academic workplace'*² van de universiteit van Strathclyde, dat resultaten analyseert van een vijftal Nieuwe Werken-projecten. Volgens dit onderzoek zijn deze kritische succesfactoren bepalend:

- voldoende ruimte voor individueel geconcentreerd studiewerk;
- aandacht voor een logische zonering en indeling van de werkruimte per soort van activiteit;
- extra aandacht aan de gewenste toegankelijkheid van de academici voor studenten en de gewenste interactie tussen beide groepen;
- een bestudeerd evenwicht tussen open en gesloten werkplekken;
- een werkplekkenontwerp dat de identiteit en waarden uitstraalt van de werkgever;
- kwalitatief en ergonomisch verantwoord kantoor-meubilair;
- lockers voor persoonlijke items.

Alexandra den Heijer (TUDelft) benadrukt dat delen alleen effectief is – en ingang vindt – als de gebruikers er ook iets voor terugkrijgen: kwaliteit per vierkante meter. Die kwaliteit kan zitten in meer luxe, beter meubilair, een ruimte die bijdraagt aan het imago van de gebruikers, meer kleur en differentiatie in type ruimten of een betere locatie. Juist de te delen ruimten dienen een hoge kwaliteit te hebben: delen moet een positieve keuze zijn³.

De analyse van bestaande Anders Werken-omgevingen – administratieve en academische, in binnen- als in buitenland – leidde tot voorstellen die we momenteel in een pilootproject uittesten. De raad van bestuur van de UGent keurde dit goed op 4 april 2014. De pilootgroep bestaat uit twee vakgroepen en de directies van de centrale administratie. Op 1 januari 2015 ging het project van start. Na een jaar zal de evaluatie volgen.

Het project gaat uit van een kader waarin enkele randvoorwaarden en in te vullen vrijheden zijn geformuleerd. Als randvoorwaarden gelden de oppervlakenorm en werkplekratio. Dit houdt in dat binnen de ruimte-omgeving van de pilootgroepen:

- activiteitsgebonden wordt gewerkt;
- delen en verdichten centraal staan;
- er een doordachte mix is van gesloten en open kantoren;
- een flexratio⁴ wordt ingevoerd, vastgelegd op basis van de activiteitenprofielen van de medewerkers en gestaafd door een objectieve bezettingsgraadmeting;
- vaste individuele werkplekken niet langer de norm zijn.

De nieuwe oppervlakenorm is niet langer gebaseerd op een concept waarbij elk individueel personeelslid een vast kantoor krijgt toegewezen, maar op een maximaal toegewezen oppervlakte. Daarbinnen moet groei via inbreiding plaatsvinden. In voortdurend overleg met elk van de pilootgroepen werd langs deze lijnen de werkplek hertekend.

De deelnemende administraties stappen af van de individueel toegewezen werkplek; dit geldt voor alle functieprofielen. Afhankelijk van de activiteit gaat de medewerker op zoek

De gebouwde omgeving

naar de ruimte die daarvoor het best geschikt is. Wie geconcentreerd moet werken gaat naar een stilteplek, voor kort overleg zoek je een informele overlegruimte. Ben je klaar, dan maak je de betreffende kamer leeg. *Clean desk-policy* behoort bij dit concept.

Dankzij het introduceren van flexibele werkplekken beschikken de directies nu over meer overlegplekken, projectzones en ontmoetingsruimtes dan voorheen.

Zonering per eenheid behoort tot de mogelijkheden. Eén directie koos er, met het oog op een grotere flexibiliteit bij teamoverschrijdende projecten, uitdrukkelijk voor om niet te werken met zones. De andere werken met een vaste thuisbasis per team.

In de herhuisvestingsprojecten was een variatie van gesloten en open kantoren, afhankelijk van de activiteitenprofielen van de medewerkers. Geen enkele directie maakt gebruik van echt grootschalige landschapskantoren of kantoortuinen omdat die kunnen leiden tot een gebrek aan privacy en geluidsoverlast⁵.

De huidige norm aan de UGent vertrekt van een flexratio 1: elke medewerker heeft een vaste individuele werkplek. In het pilootproject is de flexratio in beginsel 70 procent. In één geval ligt die op 80 procent omdat de resultaten van de bezettingsgraadmeting een piekbezetting van 80,9 procent toonden. Met deze werkplekratio ligt de UGent geheel in de lijn van de verhoudingen die de Vlaamse en de federale overheden in het Anders Werken toepassen.

Valkuilen en succesfactoren

Van andere instellingen en bedrijven zijn veel goede voorbeelden, valkuilen en succesfactoren⁶ bekend. Dat is minder het geval voor een academische setting.

Uit onderzoek van het CFPB blijkt dat de huidige huisvestingssituatie voor de medewerkers het dominante referentiekader is⁷. Medewerkers die hoger in rang staan, hebben het verworven recht op een eigen werkruimte, bij voorkeur een eenpersoonskamer met een overlegtafel. Doctoraatsstudenten delen meestal een kantoor zonder overlegtafel. In bijna alle gevallen speelt de hiërarchie een grote rol bij de toewijzing⁸.

Ondanks alle flexibiliseringstrends – in tijd, plaats en activiteit – is de cultuur nog altijd territoriaal. De huidige situatie ervaren de meeste gebruikers meestal als ideaal. De werkprocessen (alles bij de hand hebben wat je nodig hebt en de volgende dag zo verder kunnen gaan waar je gebleven was) en de hiërarchie (verworven rechten) noemen ze als hoofdredenen⁹.

Uit een bevraging van het CFPB blijkt dat academici het vooral belangrijk vinden dat hun (eigen) werkplek functioneel en comfortabel is. De mogelijkheid om ongestoord te kunnen werken en goede communicatie- en interactiemogelijkheden met studenten en collega's vervulden de top-3. Kleine burelen voor één of twee personen vinden ze het prettigst. Een overlegplek in de ruimte wordt als een meer-

Ook kijken we of elke
onderwijsaanpak
zich wel even goed
leent voor deze vorm

waarde ervaren. Ook het gemak van alle (eigen) informatie bij de hand te hebben vormt een pluspunt. Meer in het algemeen hechten academici groot belang aan het contact met medewerkers en studenten. Een van hun zorgen is dat de toegankelijkheid en benaderbaarheid zal verminderen in een flexibeler werkomgeving¹⁰.

Aangename ontmoetingsplaatsen

Met het pilootproject willen we binnen twee vakgroepen nagaan of dit concept past in de academische setting van de UGent. Vinden de medewerkers de in hun ogen belangrijke elementen van een goede academische werkomgeving terug in een Anders Werken-omgeving? Ook kijken we of elke onderzoekdiscipline of onderwijsaanpak zich wel even goed leent voor deze vorm. Hangt het succes af van de aard van het werk, het onderwerp, de mate waarin nu reeds wordt (samen)gewerkt met andere groepen?

Alle vakgroepen van de UGent konden zich kandidaat stellen voor het pilootproject. Uit de elf kandidaturen zijn twee vakgroepen geselecteerd: een uit de humane, sociale en gedragswetenschappen en een uit de bètawetenschappen en levenswetenschappen. Bij de selectie is rekening gehouden met elementen als locatie, typologie van het gebouw, aanwezigheid van verschillende personeelsprofielen en van een verscheidenheid aan taken.

In de academische werkomgeving volgen we dezelfde aanpak als bij de hertekening van de administratieve werkomgeving: gebaseerd op overleg met de betrokkenen. Bij een van de twee geselecteerde vakgroepen – binnen de faculteit diergeneeskunde – kozen de docenten voor een flexibel *management office*. Dit wil zeggen dat zij weliswaar beschikken over een persoonlijk toegewezen kantoor, maar als ze er niet zijn, kunnen andere medewerkers er gebruik van maken. De onderzoekers zitten samen per onderzoekseenheid, maar hebben niet langer een persoonsgebonden werkplek. Er zijn wel nog toegewezen kantoren voor het secretariaat en de IT-dienst. Er wordt clean desk gewerkt. Door het delen is ruimte vrijgekomen voor:

De gebouwde omgeving

- comfortabele slaapruidtes (met het oog op de wachtdiensten)
- berguidtes (voorheen deden deze dienst als slaapruidte)
- meer overleguidtes
- aangename ontmoetingsplaatsen.

De tweede academische pilootgroep – in de faculteit rechtsgeleerdheid – liep vertraging op met het uittekenen van de nieuwe werkplek omdat er een ruimer debat over de huisvesting van de volledige faculteit gaande was. Pas nu duidelijk is welke lokalen de pilootvakgroep krijgen, kan het plan uitgewerkt. Momenteel zijn de besprekingen gaande.

De vraag stelt zich of het Anders Werken-beleid het beste past in een universitaire werkomgeving. Dit onderzoeken we tijdens dit pilootjaar door een effectmeting, op verschillende momenten. Deze studie, uitgevoerd door de vakgroep personeelsbeleid, arbeids- en organisatiepsychologie van de faculteit psychologie en pedagogische wetenschappen, gaat na wat de veranderingen betekenen voor het gedrag, de attitudes en het welzijn van de medewerkers.

Daarnaast wordt een controlegroep ondervraagd. Dat is noodzakelijk om eventuele veranderingen in gedrag, attitudes en welzijn in de interventiegroep te kunnen toewijzen aan de transformatie.

De gebruiker centraal

Het projectjaar aan de Universiteit Gent loopt weliswaar op zijn einde, maar het is nog te vroeg om een eindconclusie te kunnen trekken. Tijdens dit jaar zijn we een dialoog begonnen, niet alleen met de medewerkers uit de pilootgroepen maar bij uitbreiding met de hele universitaire gemeenschap. We stelden het huidige referentiekader in vraag, en zochten naar alternatieven voor een toekomstige inrichting van de werkomgeving die én beter is afgestemd op de behoeftes van de medewerkers én een rationeler ruimtegebruik nastreeft.

Overbodig te stellen dat dit geen eenvoudig traject is. De uitdaging ligt in het vinden van een juiste balans tussen de individuele belangen en de organisatorische doelstellingen. Het bevorderen van samenwerking en ontmoeting tussen studenten en (academische) staf is voor de Universiteit Gent een van de voornaamste redenen om de werkplek te herdenken. Dit gaat hand in hand met een gedeeltelijke verschuiving van het eigen toegewezen territorium: van private naar publieke ruimte. Daar staat tegenover dat het universitaire evaluatie- en beloningssysteem nog voornamelijk stoelt op individuele prestaties¹¹.

Het blijvend faciliteren van die prestaties en het invoeren van een nieuw werkplekkenbeleid vergen maatwerk. Doordat de gebruiker centraal staat, is het tevens een tijdsintensief traject. Betrokkenheid is evenwel bepalend voor het resultaat. Onze prille ervaring leert dat medewerkers tevreden

aan de slag gaan in een werkomgeving die samen met hen werd uitgetekend. Na de eindevaluatie weten we of de effectmeting dit vermoeden zal bevestigen.

Ellen Lauwereys

is als adviseur infrastructuurbeleid verbonden aan de directie gebouwen en facilitair beheer van de UGent

Mieke Van de Putte

is projectleider Anders Werken aan de UGent

Jeroen Vanden Berghe

is logistiek beheerder en projectsponsor Anders Werken aan de UGent

Noten

- 1 S. Brunia, Y. Streijns, S. Van Akkeren, J. Hanekamp, J. Van Meel, *Academische werkplek-wijzer. Bouwstenen voor de huisvesting van de universiteit Utrecht*, Center for People and Buildings, 2011, p. 8, http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/News/nieuwsflitsen/nieuwsflitsen_vanaf_okt_2012/Proceedings_Academische_Werkplek.pdf.
- 2 A. Harrison en A. Cairns, 'The changing academic workplace' in *Effective Spaces for Working in Higher and Further Education*, DEG, 2008; zie ook C. Baldry en A. Barnes, 'The open-plan academy: space, control and the undermining of professional identity', *Work, Employment & Society*, 2012, 26(2), 234; N. Inamizu, 'Positive effect of nonterritorial office on privacy: Allen's experiment secret', *Annals of Business Administrative Science*, 2013, 118-119, <http://www.gbrc.jp/journal/abasjp/ms/abas12-9.pdf>.
- 3 A. den Heijer, 'Verdichten als antwoord', *HO Management*, 2015, 24, <https://managingtheuniversitycampus.files.wordpress.com/2012/03/2015-adh-verdichten-als-antwoord-ho-magazine-p23-25.pdf>.
- 4 Het aantal werkplekken per formatieplaats.
- 5 F. Becker en W. Sims, "Offices that work. Balancing Communication, Flexibility and Cost", Cornell University, International Workplace Studies Program, 2001, 10, <http://blogs.cornell.edu/iwsp/files/2013/09/offices-that-work-2hhjfm.pdf>.
- 6 Bij wijze van voorbeeld kan worden verwezen naar het Nieuwe Werken binnen de Vlaamse Overheid, FOD Sociale Zekerheid, FOD Mobiliteit en Vervoer
- 7 M. Sheahan, *The future academic workspace. A literature review*, Melbourne, Hassell Studio, 2014, 6, [http://www.hassellstudio.com/docs/140221_academicworkplacelitreview-\(2\).pdf](http://www.hassellstudio.com/docs/140221_academicworkplacelitreview-(2).pdf)
- 8 S. Brunia, F. Thoolen, M. Beier, J. Hanekamp, J. Van Meel, *l.c.*, 10.
- 9 W. Pullen en S. Brunia, *Key Issues Academische werkomgevingen*, 2014, 3; M. Sheahan, *l.c.*, 10 en S. Brunia, F. Thoolen, M. Beier, J. Hanekamp, J. Van Meel, *l.c.*, 10 en H. Davies, 'Matching academic workspaces and work characteristics', 2013, http://www.prrs.net/papers/Davies_Matching_Academic_Workspaces_And_Work_Characteristics.pdf.
- 10 W. Pullen en S. Brunia, *l.c.*, p. 2-4.
- 11 J. Parkin, S. Austin, J. Pinder F. Duggan, M. Landsdale, P. Demian. T. Baguley en S. Allenby, *The case for new academic workspaces*, 2009, 3.