

# Niets staat meer vast in interieurs Belastingdienst

Organisatiegericht Huisvesten (OGV), dat is het nieuwe (mode)woord voor flexibele interieurs waarmee nu de Belastingdienst in Utrecht ervaring opdoet. In twee verbouwde kantoren hebben architecten letterlijk en figuurlijk schotten weggebroken wat bij de werknemers enige weerstand heeft opgeroepen. Een belangrijk aspect van het verander-management dus. De architecten en projectleider lichten toe hoe het proces is verlopen.



Links: kantoor Herman Gorterstraat, rechts: Cirqada



Flexibele werkplekken spelen  
in op veranderde organisatie



Tekst: Anka van Voorthuijsen  
Fotografie: Robert Oerlemans

## DUURZAAM EN DEGELIJK

Het is natuurlijk bekend dat niet iedereen altijd op de eigen kamer aan het werk is, maar toen uit onderzoek bleek dat de bezettingsgraad van de kantoren rond de 50% schommelde, schrokken ze wel bij de Belastingdienst, zegt Gijs van Wijk, beleidsmedewerker bij de Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening (B/CFD). Het was reden om het traditionele kantoorconcept (lange gangen met aan weerszijden voornamelijk 2-persoons werkkamers) vaarwel te zeggen en te kiezen voor een huisvestingsconcept waar 'niet persoonsgebonden werkplekken' centraal staan.

Cru gezegd komt dat erop neer dat werknemers geen recht meer hebben op hun eigen vaste stoel, bureau of werkkamer. De Belastingdienst bedacht daarvoor de term Organisatiegericht huisvesten (OGH). Samen met de Rijksgebouwendienst krijgt dat op diverse plekken in Nederland vorm. Sinds 2000 hebben nu bijna 5000 van de in totaal 32.000 werknemers van de Belastingdienst te maken met OGH.

Het kwijtraken van de vaste werkplek roept bij veel werknemers nogal wat weerstand en emotie op, merkt Gijs van Wijk keer op keer. 'Om mensen mee te krijgen heb je echt begeleiding nodig. Als facilitaire dienst zijn we van alles wat nodig is voor de werkplekinrichting, van de potloden, de bureaus, de schoonmaak en de catering tot en met

archivering. Maar zo'n proces gaat over verandering-management, daarbij gaat het om de zachtere kant; om de groep, het individu, omgaan met weerstand. Daar hebben we dus hulp bij ingeroepen.'

Uitgangspunt bij OGH is dat je als werknemer steeds een werkplek kiest die past bij de activiteit die je wilt ondernemen. Het geconcentreerd schrijven van een rapport vindt in principe in een ander type ruimte plaats dan het reguliere overleg met een collega of een bijeenkomst van een projectteam. De nieuwe werkplekken zijn in drie categorieën te verdelen: communicatie, concentratie en administratie. De verhouding tussen die categorieën en de uitwerking in verschillende werkplektypen (bijvoorbeeld cockpit, coupé, lounge-werkplek, projectteamruimte) kan natuurlijk per kantoor verschillen en wordt in samenspraak met de werknemers vastgesteld.

### NATUURLIJK MOMENT

De flexibiliteit van de werkplek komt ook in de techniek tot uitdrukking: laptops en mobiele telefoons horen erbij, om elkaar nog wel te kunnen vinden. Ook brengt OGH vaak ingrijpende aanpassingen aan de technische installaties met zich mee: betere akoestische plafonds, meer ventilatie vanwege intensiever gebruik van de ruimte. De overgang naar OGH vindt – om extra kosten te voorkomen – in principe plaats 'op een natuurlijk moment': bij verhu-

zingen of ingrijpende renovaties dus, als de boel toch al op z'n kop moet.

Belangrijk doel van OGH is natuurlijk kostenbesparing. Veel mensen werken parttime of hebben afspraken buiten de deur: te veel kamers staan te vaak leeg, verspilling van kostbare vierkante meters en weinig duurzaam bovendien. Binnen de Belastingdienst hanteert men als uitgangspunt een flexfactor van 70%, dat betekent dat er 70 werkplekken per 100 werknemers beschikbaar zijn.

Flexibele werkplekken zijn er dus altijd minder dan er mensen in dienst zijn. Maar die werkplekken hebben vaak wel een compleet andere uitstraling dan de traditionele kantoorkamer. Wie een vaste werkplek 'afpakt', moet de werknemer daarvoor namelijk iets extra's teruggeven, is een uitgangspunt in de praktijk van de flexibele huisvesting. Een met meer aandacht vormgegeven werkomgeving zegt bovendien iets over je imago en uitstraling en spreekt jongere werknemers wellicht meer aan, hoopt de Belastingdienst. 'Je wilt als werkgever toch ook boeien en binden.' Loungehoeken, open werkplekken, een huiskamerachtige entree: ze leiden, is de bedoeling, ook tot nieuwe overlegstructuren binnen de eigen organisatie, tot meer en open uitwisseling van ideeën, een minder hiërarchische organisatie. 'Meer zelfsturing hoort echt bij het concept,' zegt Gijs van Wijk.

'Bij al die openheid ontcom je er ook niet aan dat mensen elkaar gaan aanspreken op gedrag of afspraken die zijn gemaakt. Het gaat duidelijk uit van meer zelfstandigheid. Werknemers waarderen dat zeer, blijkt uit onderzoek. Voor het management is het soms wel even wennen, dat ze niet moeten controleren op aanwezigheid, maar op output.'

### WEERSTAND

In bijna alle gevallen leidt het verlies van de eigen, vaste werkplek, inderdaad tot weerstand, zegt ook architecte Helga Snel van Jeanne Dekkers Architecten. Het Delftse architectenbureau is niet alleen verantwoordelijk voor het interieur van gebouw Cirqada aan de Orteliuslaan in Utrecht (800 mensen, 560 werkplekken), maar heeft óók het hele proces begeleid waarin de medewerkers van de Belastingdienst Utrecht Gooi terecht kwamen. Ze begint dat proces bij voorkeur in de oude behuizing van de opdrachtgever: 'Ik wil de cultuur en de identiteit van die organisatie en de sferen op de verschillende afdelingen leren kennen om het uiteindelijk ontwerp daarop af te kunnen stemmen.' De weerstand en soms angst bij de werknemers voor de aanstaande veranderingen begrijpt ze wel, zegt Snel: 'Van een tweepersoonskamer naar iets wat een 'open werkplek' wordt genoemd, van een vertrouwde werkomgeving naar een nieuw concept, dat is soms gewoon moeilijk voor iemand die niets anders gewend is.'

Je kunt het besluit om over te stappen op OGH als 'fait accompli' brengen, aldus Helga Snel 'maar wij willen nieuwe gebruikers graag begeleiden en iets ontwerpen dat echt aansluit bij de wensen van de gebruikers.' Een vaak gehoord bezwaar is: 'Als ik zit te bellen kan een ander niet werken'. Snel: 'Dat is akoestisch op te lossen. En bovendien: dat bezwaar is er nu ook als je samen in een tweepersoonskamer zit.' Nog één: 'Ik kan zo niet werken, iedereen kan meekijken, ik wil een muur achter me, ik raak afgeleid bij zoveel transparantie.' Snel: 'Het is veel angst, daar moet je over praten. Wat zit daar achter, hoe kan je het oplossen.' In gebouw

Cirqada ontstond - na het horen van de medewerkers - een 'landschap met kasten' op de tekentafel. Snel: 'Als een soort bos. Kasten waar je naast, achter of voor kunt zitten. Dat zorgt voor geborgenheid. Je zit niet in of buiten een glazen cockpit, maar tussen de elementen.' De basis van het interieur bestaat uit elementen waarbij de hoofdtoon antracietkleurig mdf is. Elke verdieping heeft vervolgens een eigen kleurschema, hier van rood-paars tot geel en groen-blauw. 'Door het antraciet en het gebruikte materiaal oogt het serieus en wat zwaar. Dat past bij de inhoud van het werk. Het moet niet al te lichtvoetig, de Belastingdienst is geen kinderdagverblijf. Daar zou je voor een

ander kleurenpalet kiezen.' Het architectenbureau hield series van bijeenkomsten waarin met de medewerkers van de dienst werd gepraat over de wensen bij het interieur en de verschillende werkplekken. Snel: 'Ik heb direct gezegd: ik ga niet discussiëren over kleuren. Dan kom je nergens. Ontwerpen is niet democratisch, als je voor de grootste gemene deler kiest wordt het vlees noch vis. Maar ik zei ook meteen: medewerkers hebben wel een grote stem. Ik wil wel jullie mores en cultuur zichtbaar maken in het ontwerp.'

#### ACCEPTATIE

Hoe divers OGH uit kan pakken is te zien in Utrecht, waar een andere locatie van de Belastingdienst volgens hetzelfde principe werd ingericht, aan de Herman Gorterstraat. Hier was architectenbureau ZECC uit Utrecht bij betrokken. Ook daar was acceptatie van het concept door de werknemers een belangrijke voorwaarde, hier werd dat proces door een extern bureau -Stevens Van Dijk- begeleid. Het enthousiasme was hier groter, waarschijnlijk ook omdat het een hechtere, kleinere afdeling betrof. Uit de gesprekken die de architecten voerden met de werknemers kwam een voorkeur voor huiselijk, natuurlijke producten en het verlangen naar daglicht naar voren. ZECC koos voor een vloer van kurk, veel wit meubilair en de door de medewerkers gewenste 'huiselijke sfeer' is in het entreegebied te vinden: daar staat een grote houten keukentafel en een comfortabel ogende bank.

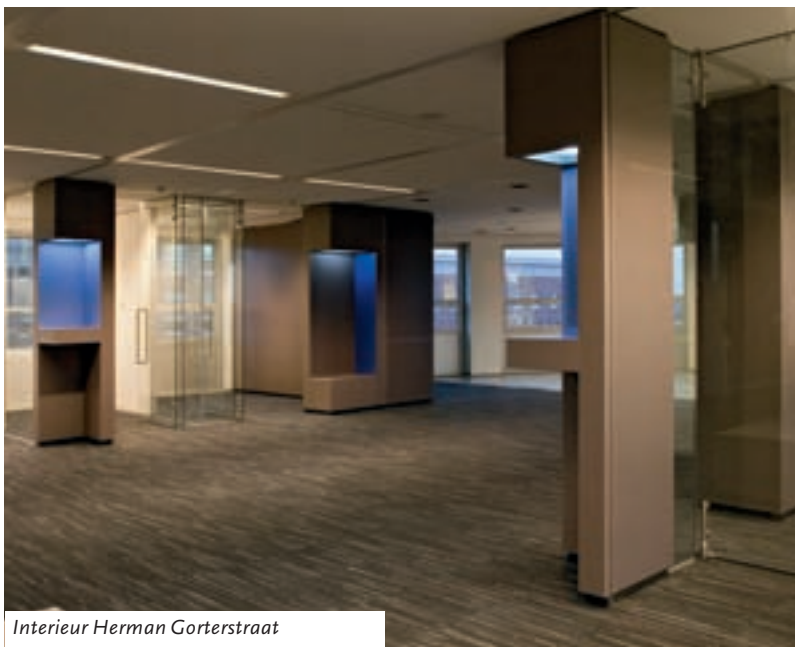
Lockers horen bijna standaard bij een OGH-concept: je moet je persoonlijke spullen toch ergens kwijt. Projectleider Merel Vos van ZECC-Architecten: 'Het schrikbeeld daarbij is natuurlijk van die gestapelde metalen lockers met nummertjes zoals je ze in een zwembad ziet.' Om mensen toch een 'eigen plek' te geven, anders dan een eigen bureau, kregen ze een locker/kastje met een beschrijfbaar voorkant. Iedereen kan daar z'n eigen naam op schrijven, foto's op plakken en het houtkleurige kastje ernaast dient als archief/boekenplank. Sociale controle moet ervoor zorgen dat het geheel redelijk

netjes blijft. Om te voorkomen dat er te veel transparantie tussen de verschillende ruimtes en gangen zou ontstaan, ontwierp ZECC op de computer een eigen plakfolie in de vorm van losse boomblaadjes: een bijna abstract ogend ontwerp dat in verschillende patronen en dichtheden op glazen wanden geplakt kan worden.

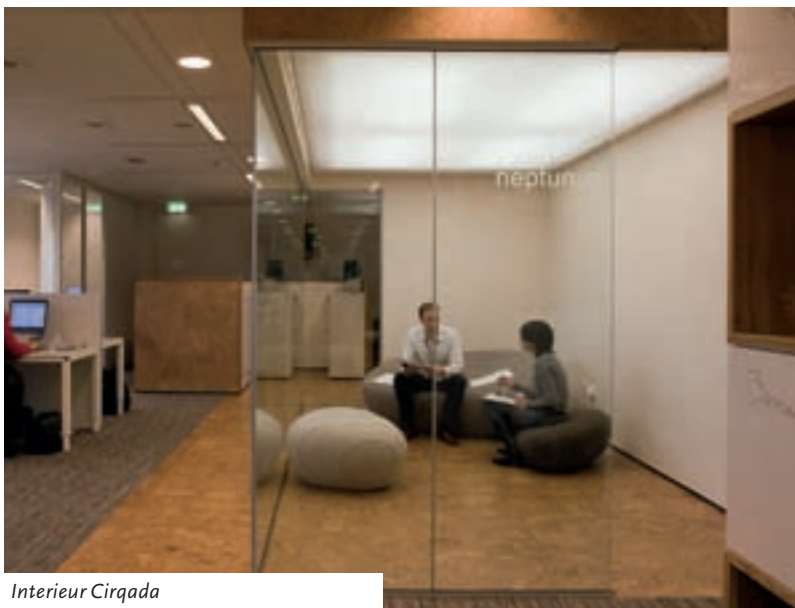
De gebruikers zijn enthousiast over het eindresultaat: het is echt in samenspraak met hen tot stand gekomen vinden ze, en de architecten hebben zich verdiept in het functioneren van de afdeling en de manier van samenwerken op de nieuwe verdieping.

Het toppunt van de gewenste huiselijkheid aan de Herman Gorterstraat is misschien wel de binnentuin, een toegepast kunstwerk, dat is ontworpen door Studio Van Eijck en van der Lubbe: een schakeling van banken van metaaldraad waarin planten zijn geïntegreerd. Niet alleen flexibele werkplekken dus, maar ook een mobiele kantoortuin.

De Belastingdienst gaat door met OGH, al staan door gewenste kostenreductie sommige onderdelen wel onder druk. Laptops zijn nu eenmaal duurder dan vaste pc's, maar die laptops moet je werknemers gunnen, is de opinie van Gijs van Wijk. 'Die waarborgen ook die maximale flexibiliteit die je wenst.' En OGH went, blijkt uit recent onderzoek, benadrukt Van Wijk. 'In eerste instantie is 95% van de werknemers tegen. De één natuurlijk meer dan de ander, maar de weerstand is erg groot. We hebben onlangs een aantal projecten geëvalueerd en nu blijkt dat 76% niet meer terug zou willen naar de oude situatie.'



Interieur Herman Gorterstraat



Interieur Cirqada