





Erik Veldhoen

## Niemand snapt Het Nieuwe Werken

# Managers zijn overbodig, er zijn leiders nodig

*We ontmoeten elkaar in restaurant Dauphine te Amsterdam. 'Een perfecte uiting van Het Nieuwe Werken. Hier is altijd dynamiek. Hier wordt altijd gewerkt', aldus Erik Veldhoen. Veldhoen is pionier van Het Nieuwe Werken en daarvoor onderscheiden met de Life Time Achievement Award van de Stichting Nederlands Telewerkforum.*

INTERVIEW: MARION VISSER-DE BOER | FOTO: MICHAEL KOOREN

Veldhoen maakt in de jaren '90 furore met zijn bedrijf Veldhoen & Company. Daar ontwikkelde hij het concept dat later bekend zou worden als Het Nieuwe Werken. 'In die tijd werden we net zo vaak voor gek verklaard als de hemel in gepezen. Veel mensen denken dat ons concept voor het nieuwe werken is begonnen bij Interpolis. Dat is niet zo. Het begon bij de politie Zuid-Limburg in 1991. Daar stond toen een visionaire korpschef aan het hoofd die na de samensmelting van rijks- en gemeentepolitie tot regiopolitie, voor de opgave stond om nieuwe politiebureaus in te richten. Hij vroeg mij om deze te ontwerpen, maar hij wilde het wel anders. Hij zag de fouten in het toenmalig ontwerp van politiebureaus; het

waren burchten waar een slachtoffer nauwelijks naar binnen durfde. Intern liepen alle stromen door elkaar waardoor slachtoffers daders tegenkwamen. De recherche sprak de agenten niet. De omgeving faciliteerde goede communicatie niet. Deze korpschef onderkende dat informatietechnologie een belangrijke rol zou gaan spelen in het politiewerk. Hoe sneller informatie gedeeld kan worden hoe sneller je de dader kunt opsporen en aanhouden. Toen stelde de minister dat er meer blauw op straat moest en waren alle factoren aanwezig om de inrichting van politiebureau te herzien. Als er meer agenten op straat werken, hebben ze minder bureaus nodig. Bovendien viel het me op dat wanneer zij op het politiebureau



De oorstoelen vormen een onderdeel van Het Nieuwe Werken bij Interpolis.

waren, niet iedereen achter een bureau administratieve werkzaamheden deed. Het kwam ook voor dat agenten met elkaar moppen tapten, terwijl een collega in dezelfde ruimte een moeilijk gesprek moest voeren waarbij een ingewikkeld proces verbaal gemaakt moest worden. Dat was voor mij de aanleiding om het anders in te richten. De ruimte moet activiteit gerelateerd worden ingericht. Er waren goede plekken nodig waar agenten konden communiceren, plekken waar ze geconcentreerd konden werken en een aantal plekken waar ze het proces verbaal konden uitwerken. Zo hebben we de eerste flexibele, activiteitgerelateerde kantoren gebouwd in Zuid-Limburg. Deze gebouwen waren 40 procent kleiner dan een regulier politiebureau. Daardoor konden we veel meer doen met het beschikbare geld. Tegelij-

aan het maken van combikantoren, viel het kwartje. Toen heb ik de drie eenheid technologie, werkprocessen en faciliteiten echt ontdekt. Later heb ik dat de virtuele, fysieke en mentale werkomgeving genoemd. Die drie werkomgevingen hangen sterk samen en als je wilt komen tot een andere manier van werken, zul je dus naar alle drie omgevingen moeten kijken. Wat voor technologie gebruik je, welke consequenties heeft dat voor werkprocessen en hoe kun je dan werken en welke faciliteiten heb je daarbij nodig? De conclusie was dat je met veel minder werkplekken en met minder ruimte de werkprocessen kon faciliteren. Het boek 'Kantoren bestaan niet meer' kwam uit in 1995. Toen hebben we al gemeten dat we met veel minder kantooruimte toe konden. Zelf ben ik toen ook zo gaan werken. De visie was al klaar. Op een

## 'In het ultieme Nieuwe Werken zijn er geen regels'

kertijd had ik ook wel slapeloze nachten. Zou het wel werken zoals we het hadden bedacht? Dat verantwoordelijkheidsgevoel zette me aan tot verdere studie. Ik ben naar Scandinavische landen gegaan. Daar heb ik veel proeven gezien hoe kantoren om kunnen gaan met informatietechnologie. Ik zag heel duidelijk de link tussen technologie, hoe je werkt en welke faciliteiten je dan nodig hebt. Dat vond ik zo interessant dat ik er een boek over wilde schrijven. In de trein naar München op weg naar een bedrijf dat veel heeft gedaan

verjaardagsfeest kwam ik in contact met een lid van de Raad van Commissarissen. Na een paar uur praten gaf hij aan het bijzonder interessant te vinden, want het sloot helemaal aan bij wat Interpolis wilde. Twee weken later volgde een eerste gesprek en wat daarna is gebeurd, is algemeen bekend.'

### Gestopt

Twee jaar geleden is Veldhoen gestopt met zijn bedrijf. 'Ik had mijn bedrijf verkocht en dan kom je in een grote organisatie te werken.

Dat blijkt niet bij mij te passen. Ik ben ondernemer. Ik wil creëren en me niet bezig houden met allerlei financiële rapportages. Ik ben gestopt en heb ik eerst pas op de plaats gemaakt. Nu ben ik gestart met een nieuw bedrijf; Erik Veldhoen For Change. Dat is geen kopie van Veldhoen & Company. Ik richt me op drie dingen. Ten eerste wil ik mijn kennis etaleren door boeken te schrijven, lezingen te geven en dergelijke. Ten tweede wil ik in de nabije toekomst graag iets doen op het gebied van onderwijs. Het Nieuwe Werken als containerbegrip schiet alle kanten op. Ik denk dat ik daar een bijdrage kan leveren. Ten derde zijn er altijd klanten die graag een strategisch adviseur hebben om hen te helpen met de omvorming naar Het Nieuwe Werken. Daarbij wil ik hen graag helpen.'

### Hoe verhoudt dit zich nog tot het facilitaire werkveld?

'Het veranderen van de werkomgeving betekent het herdefiniëren van de wijze waarop mensen met elkaar en met middelen omgaan. Als je praat over het omgaan met middelen dan heb je het over het facilitaire werkveld.'

### Bent u niet een beetje jong voor Life Time Achievement Award?

Veldhoen lacht: 'Ik ben al 56 hoor! Ik stop ook nog niet. Dit is werk wat je altijd kunt blijven doen. Het is nog niet klaar. We zijn eigenlijk pas net begonnen.

In 1996 was Interpolis klaar. Toen zeiden nog veel mensen: Interpolis gaat failliet en Veldhoen & Partners heeft een idioot verhaal. Dat gebeurde niet. Wij hebben onze organisatie toegespitst op ons concept. We hebben organisatiepsychologen en informatieanalisten in dienst genomen. Dat had toen niemand en niemand heeft dit gevolgd. De eerste vijf jaar gebeurde er niets op deze markt.

Nu heeft iedereen het erover, maar niemand snapt het. Veel bedrijven voeren een deel van 'Het Nieuwe Werken' in. Het werkt echter pas als je het concept integraal uitvoert. Als je dat niet doet, bereik je maar een heel klein deel van wat je kunt bereiken. Er zijn nog altijd maar

weinig organisaties die de integratie snappen en er wat mee doen. Het moet passen bij de activiteiten van de organisatie, passen bij de cultuur van de organisatie.'

### Waar slaan de Nieuwe Werkers de plank mis?

'Facility managers zien Het Nieuwe Werken terecht als prachtige kans om hun belang te benadrukken, maar daardoor wordt het op veel plekken veel te instrumenteel. Er zijn zelfs handleidingen geschreven voor het implementeren van Het Nieuwe Werken. Daarmee ga je volstrekt voorbij aan de cultuur van de organisatie, de ambitie en de werkprocessen. Met een instrumentele aanpak krijg je die niet mee. Daarmee gaat de essentie verloren. Dan werk je door op de zelfde manier maar met andere werkplekken.

Facility managers willen graag alles tot in de puntjes regelen en dat hoort niet bij Het Nieuwe Werken. In het ultieme Nieuwe Werken zijn er geen regels. Met de omgeving kun je gedrag sturen. Als je op vakantie bent, ben je vrolijk en misschien wat luidruchtig, maar op het moment dat je een kathedraal in gaat wordt iedereen rustig, gaat even zitten en nadenken. Als je weer buitenkomt, begint iedereen weer te lachen en praten. Dat hoef je niet te zeggen. Dat doe je gewoon. Dat wordt afgedwongen door de omgeving. Datzelfde kun je in een werkomgeving bereiken. Dat kun je bereiken zonder regels.

Als iemand altijd op dezelfde plek gaat zitten, dan moet je afspreken dat iemand even iets eerder komt en daar gaat zitten. Daarmee wordt de ander uitgedaagd verder te kijken en ontdekt deze andere, prettige werkplekken die wellicht zelfs beter passen bij zijn activiteiten. Je moet mensen helpen, geen regels maken.'

### U stelde dat we aan het begin van Het Nieuwe Werken staan. Welke recente ontwikkeling heeft invloed op de werkplekinrichting?

'De grote beweging nu is dat de digitalisering helemaal doorzet en we over een paar jaar echt geen papier meer gebruiken in werkprocessen. Nog wel om iets op te

schrijven of te lezen, maar niet om het werkproces te begeleiden. Die slag gaan we nu definitief maken en dat maakt het noodzakelijk om naar Het Nieuwe Werken te gaan voor alle bedrijven. Daar is geen enkele discussie over', benadrukt Veldhoen.

### Sociale media

'Wat nu nieuw is en dat is razend interessant, is dat we op een andere manier met elkaar gaan communiceren. Wat gaan nieuwe, sociale media doen met ons werk? Dat is voor mij de volgende denkstap. Wat doet dit met de ruimtelijke ordening? Ik vind dat een uitermate interessante ontwikkeling. Ik ben lid geweest van de studiec commissie Nieuwe ordening in de zorg van de Raad van de Volksgezondheid. Daar hebben we geconstateerd dat we niet meer 120 zieken-

huizen moeten hebben in Nederland, maar nog maar 30 of 40. Dat we zorg van eenvoudige omvang dichterbij de mensen moeten brengen, bijvoorbeeld door kleine poliklinieken in de wijk te maken voor kleine chirurgische ingrepen. Dat is een totaal andere wijze van werken. In woonwijken heb je nieuwe faciliteiten nodig voor de gezondheidszorg, maar bijvoorbeeld ook voor de wijkpolitie die daar samen met justitie en de rechtbank de zorg voor veiligheid in de wijk kan organiseren. De afgelopen twintig jaar hebben we gestreefd naar schaalvergroting. Deze werd één op één gekoppeld aan het gebouw waarin dit gebeurde. Dat hoeft dus niet meer. Dat betekent iets voor de ruimtelijke ordening.'

### Ruimtelijke ordening

'In 1995 hebben we al uitgerekend dat we nog maar de helft van de kantoren nodig hebben. Nu heeft Zadelhoff ook aangegeven dat dit zo is. Ik ben tien jaar lang voor gek verklaard. Vastgoedontwikkelaars wisten wel hoe de markt in elkaar zat. Het hele land is vol gebouwd met marktconforme kantoren door mensen die vooral weten hoe ze snel geld kunnen verdienen. We hebben nu 56 miljoen vierkante meter. Daarvan staat 8 miljoen leeg. Als alle organisaties nu volgens het concept van bijvoorbeeld Interpolis gaan werken, hebben we nog 22 miljoen vierkante meter nodig. Dus die 34 miljoen vierkante meter kan worden herbestemd. Dat is enorm en het kan nog meer worden. Bij Interpolis zijn we uitgegaan van 14 m<sup>2</sup> per werkplek. Gemiddeld gebruiken we in Nederland 25 tot 30 m<sup>2</sup>. Maar een Australisch bedrijf waar ik vorig jaar een Nieuw Werken concept heb ingevoerd heeft genoeg aan 7,5 m<sup>2</sup>, terwijl het kantoor heel royaal oogt.

We moeten naar hele andere ruimtestructuren. Een kantoor is geen werkplek meer maar een ontmoetingsplaats. Alle kantoorgebouwen die zo marktconform zijn, zijn eigenlijk allemaal waardeloos geworden. Dat is jammer. Je zult forse investeringen moeten doen om daar nog een andere bestemming aan te kunnen geven. Wellicht zijn deze kantoren de investering niet meer waard.'

## 3 adviezen van Erik Veldhoen

**1** Het Nieuwe Werken is ontstaan door de digitale/internet revolutie. De impact is minstens gelijk aan de industriële revolutie. Kijk dus als eerste naar wat moderne technologie je organisatie te bieden heeft, en durf daarin ver vooruit te kijken, want de technologische ontwikkelingen gaan razend snel!

**2** De technologie verandert werkprocessen, omgangsvormen en businessmodellen. Het Nieuwe Werken is de resultante van deze verandering. Benader een project daarom altijd integraal vanuit de samenhang in de virtuele-, mentale-, en fysieke werkomgeving.

**3** Het Nieuwe Werken levert in de exploitatie winst op. Maar daarvoor moet je wel eerst veel investeren; in nieuwe ICT, een nieuwe fysieke omgeving en trainingen.



## Erik Veldhoen

### Persoonlijk

Erik Veldhoen, geboren op 19 juli 1954 in Deventer.  
 Vader van Vincent (1979), Niniane (1981), Alco (1985) en Jacinto (1988).  
 Samenlevend met Ellen Sander, architect te Amsterdam.  
 Trompettist vanaf mijn 9-de (van fanfare, jazz ensembles tot salsa orkest).  
 Reist graag af naar Zuid Amerika, India, Corsica en Australië.  
 Enthousiast kok: oprichter, lid Club Gastronomique Curnonsky Maastricht.

### Opleiding

1976, HTS Bouwkunde, Zwolle.

### Auteur

The Art of Working (2004, Academic Service).  
 Versie 2.0 (1998, uitgeverij 010).  
 Veldhoen Manifest 01, Ambtenaren aller omgevingen.  
 Kantoren bestaan niet meer (1995, uitgeverij 010).

### Is het nieuwe werken zoals u het nu omschrijft anders of oude wijn in nieuwe vaten?

'Ik zeg altijd 'back to the future'. Bij de industrialisering is iets misgegaan, want toen zijn we begonnen wonen en werken extreem uit elkaar te trekken, met alle sociale en maatschappelijke gevolgen van dien. De digitale revolutie die dezelfde impact heeft als de industriële revolutie, gaat de wereld opnieuw veranderen. De technologische uitvinding van de lift heeft ervoor gezorgd dat we in steden hoger konden gaan bouwen, waardoor bredere straten ontstonden om toch licht naar binnen te laten. De uitvinding van de stoommachine zorgde ervoor dat we fabrieken gingen bouwen waar we naartoe moesten om te werken. Daarmee is een ander soort werken ontstaan, waarbij regelgeving en administratie de boventoon voerden. Voor de uitvinding van de stoommachine werkt 15 procent van de beroepsbevolking in een administratieve omgeving. Nu is dat 70 procent. Door de digitalisering zal dat geweldig reduceren. Dat leidt ertoe dat we werk gaan doen dat waarde creëert in plaats van alleen maar te controleren wat is gedaan en dat kun je weer dichterbij huis doen.

Wat vroeger het gildehuis was, wordt nu een netwerkclub. Het gildehuis was er om vakinhoudelijk kennis uit wisselen, de netwerkclub zal veel meer een multidisciplinair karakter hebben waar de verschillende vakdeskundigen elkaar kunnen vinden en zo aan elkaar waarde kunnen toevoegen.'

### Wat verandert de digitale revolutie aan de wijze waarop leiding wordt gegeven?

'Door de sociale media gaan medewerkers ongecontroleerd hun werk doen. Managers willen nog altijd graag dat medewerkers hun werk gecontroleerd doen, maar dat kan gewoon niet meer. Het is nog altijd zo dat je moet werken op de computer van het bedrijf. Daar mag je geen memorstick in doen en je mag slechts gecontroleerd gebruik maken van internet.

Dat kan niet meer. De nieuwe medewerker neemt zijn eigen laptop mee en wil die aan het netwerk van de organisatie kunnen 'hangen'. Die bouwt zijn eigen netwerk naast het netwerk van het bedrijf.

De leider van de toekomst hoeft alleen nog maar beslissingen te nemen over de initiatieven die van onderaf komen. De leider zet de koers uit, geeft de richting aan. Medewerkers gaan zelf invulling geven aan die richting door een projectvoorstel te maken en daar zelf zijn specialisten bij te zoeken. De leider hoeft vervolgens alleen nog het projectplan en budget te accorderen. Dat is een volledig andere manier van leiderschap. Managers hebben we niet meer nodig. Alles wat managers doen, kunnen we uitbesteden aan computersystemen. De medewerker kan zelf zijn tijdbe-

steding en dergelijke bewaken. De computer controleert wel en geeft een signaal als dit niet goed gaat.'

### Hoe moeten we mensen voorbereiden op deze manier van werken?

'Het begint bij de top. Managers moeten leiders worden. Dat is nu dramatisch slecht. Op de werkvloer ben ik er niet zo bang voor. Mijn ervaring is dat mensen goed omgaan met de vrijheid die ze krijgen. Er is natuurlijk altijd een groep die dat niet kan. Die heb je nu en die houd je. Als je medewerkers echt serieus de vrijheid geeft om hun werk te doen, dan zal de grote meerderheid dit uitstekend oppakken.'

### Hoe ziet u de toekomst van facility management?

'Facility managers moeten erkennen dat dit heel ingewikkeld is. Je kunt dit niet op een achternamiddag organiseren. Je kunt wel een fantastische rol hebben als makelaar en coördinator. Het Nieuwe Werken heeft te maken met psychologie, bestuurskunde, digitalisering, analyseren van werkprocessen, werkplekinrichting en dat alles moet aan elkaar gehangen worden.

## 'Alles wat managers doen, kunnen we uitbesteden aan computersystemen'

Dat is te veel voor één iemand. Het gaat om een integratie van HRM, ICT, Finance en Facility Management. Het is echt teamwerk. De Raad van Bestuur moet het ambitieniveau definiëren en het concept doorleven en dan kun je aan de slag. De facility manager en HR-manager kunnen dit voorbereiden en ook tijdens het project de deelprojecten die hun specifieke deskundigheid vragen, leiden. De opleiding Facility Management zou daarom ook meer aandacht moeten besteden aan zaken als veranderingmanagement, psychologie en analyse-, sociale en communicatieve vaardigheden. Het vak behoudt zeker een bestaansrecht. Al is het maar om de collectieve omgeving goed in te richten en te onderhouden', aldus Veldhoen.

REAGEREN?  
 fmm@weka.nl