

**McKinsey & Company, Amsterdam**

Communities bouwen op het IJ

Building communities in Amsterdam's harbour

Inspiratie

**Adviesbureau McKinsey & Company** heeft vanaf de oprichting in 1926 een grote reputatie opgebouwd als organisatieadviseur. In 1998 vraagt McKinsey kantoorinnovator Veldhoen + Company mee te denken over de herinrichting van het kantoor aan de Amstel in Amsterdam. Veldhoen + Company onderzoekt en vergelijkt een aantal huisvestingsalternatieven en doet voorstellen voor een nieuwe manier van werken. Maar daar blijft het in eerste instantie bij. Totdat McKinsey het plan opvat om in Nederland een tweede vestiging te openen. Vanuit deze vestiging helpt McKinsey haar cliënten bij het opzetten van e-businesses (producten en diensten via Internet) en bij het toepassen van nieuwe technologieën zoals breedband. Daarnaast vinden er consultancyprojecten op een groot aantal andere terreinen plaats.

Als locatie wordt het wetenschaps- en technologiemuseum Nemo (voorheen: newMetropolis) gekozen. Het gebouw, in het Amsterdamse IJ, pal boven de IJ-tunnel, heeft de vorm van een schip. Het is door Renzo Piano ontworpen in dezelfde ‘technostijl’ als zijn Centre Pompidou in Parijs: buizen voor aan- en afvoer van lucht en water vormen een duidelijk zichtbaar onderdeel van het interieur. Vanuit Nemo is er een magnifiek uitzicht over het IJ en over de oude binnenstad van Amsterdam. Kortom: een inspirerende plek om te werken.

Creativiteit

Veldhoen + Company wordt gevraagd mee te helpen bij de ontwikkeling van het werkconcept en de lay-out van het nieuwe kantoor. Een uitdaging, waarbij het oplossen van een aantal haken en ogen een grote mate van creativiteit vereist. In de eerste plaats: het scheepsvormige gebouw heeft een aantal zeer hoge ruimtes (hier en

4

Inspiration

From its start in 1926, McKinsey & Company has enjoyed an outstanding reputation as a firm of organisational consultants. In 1998, McKinsey asked office innovator Veldhoen + Company to help it consider a new design for its office along the river Amstel in Amsterdam. Veldhoen + Company investigated and compared a number of office alternatives and made proposals for a new way of working. At first, the project went no further than that – until McKinsey decided to open up a second office in the Netherlands. The new office would concentrate on helping McKinsey clients to set up e-businesses (products and services sold via the Internet) and to make use of new technologies, for example broadband. It would also manage consultancy projects in a number of other fields.

The new office was to be located in the Nemo science and technology museum. The building is shaped like a ship and situated directly above the IJ tunnel, a traffic tunnel submerged beneath the waters of Amsterdam’s harbour. The design, by Renzo Piano, is similar to that of the Centre Pompidou in Paris: the ventilation shafts and plumbing are visible and form part of the interior decor. The Nemo building affords a magnificent view of the harbour and the old city centre of Amsterdam. In short, it is an inspiring place to work.

Creativity

Veldhoen + Company was asked to help McKinsey develop the working concept and lay-out of the new office. The project was a genuine challenge, with a number of tricky aspects that required a large measure of creativity. To begin, the building’s ship-like design meant that a number of the rooms had very high ceilings (some of them

meer dan 15 meter), ronde vormen en hellende buitenmuren. Om er een goed kantoor van te maken moet er extreem veel aandacht worden besteed aan de functionele ruimteindeling, verlichting en akoestiek.

Ten tweede zijn de functionele eisen die aan de werkplekken worden gesteld zeer hoog door de sterk wisselende activiteiten binnen de consultancyprojecten: zowel intensieve interactie als ongestoord werken moet in elkaars directe nabijheid plaats kunnen vinden. Ten derde kan de omvang van de teams sterk fluctueren, vooral tijdens de e-business projecten. Tijdens de beginfase van zo’n project houden drie tot vijf consultants zich voornamelijk met het ‘denkwerk’ bezig (strategiebepaling, uitvoeringsplanning, etc). Later, tijdens de implementatiefase, is er naast ‘denkwerk’ ook veel ‘doewerk’, waarbij de e-business ook daadwerkelijk gebouwd wordt. De omvang van het team kan daarbij oplopen tot zo’n 60 mensen. Ook deze randvoorwaarden stellen hoge eisen aan het ontwerp van de ruimtes.

“Hoe kunnen we de binding tussen het ‘flexibele’ kantoor zonder eigen werkplek en de consultants verder versterken?”

“Gaan strikte confidentialiteit en flexibel werken samen?”

“Hoe wordt de opslag van documenten geregeld? Moeten we straks met een karretje achter ons aan rijden?”

5

more than 15 metres high), rounded shapes and slanting outside walls. To turn these areas into a suitable office, close attention had to be paid to the functional use of space, lighting and acoustics.

Secondly, the functional requirements set for the various workspaces were quite demanding because of the range of different activities carried out within the context of the firm’s consultancy projects: the consultants worked closely with one another at times, but they also had to be able to work undisturbed in one another’s proximity.

The third challenge was the fluctuating size of the teams, especially those involved in e-business projects. During the start-up phase of a project, three to five consultants would be involved in ‘conceptual work’ (determining strategy, planning execution, etc.). Later, during the implementation phase, there was also a lot of ‘busy work’ – i.e., giving the e-business a tangible shape. In that phase, the size of the team might expand to about 60 people. These requirements also made huge demands on the design of the working areas.

‘How can we make the consultants feel more connected to the "flexible" office, even if they don’t have a personal workspace?’

‘Is it possible to maintain strict confidentiality and work flexibly at the same time?’

‘What about storing documents? Are we going to have to take a cart with our files with us wherever we go?’

#### Implementatie

**De hoge tijdsdruk** weerhoudt de Veldhoenadviseurs er niet van het beproefde traject te volgen: inventariseren, uitgangspunten en randvoorwaarden benoemen ten aanzien van organisatie, ICT en inrichting en deze uitwerken tot één integraal werkconcept.

De gesprekken vinden plaats met de projectleider Marc Salomon, met consultants van McKinsey, en met medewerkers van de ondersteunende afdelingen (ICT, operations, secretariaat, etc).

Eerst worden alle dagelijkse activiteiten binnen een consultancyproject grondig geanalyseerd. Bij elke activiteit worden de best passende werkplek en bijbehorende faciliteiten gekozen:

- multifunctionele teamkamers, met zowel overlegtafels voor teambijeenkomsten als eenpersoonswerkplekken voor geconcentreerd individueel werken,
- conventionele teamkamers voor teamoverleg,
- cockpits, door McKinsey & Company omgedoopt tot 'cocoon', voor individueel werken, telefoneren zonder anderen te storen, etc,
- loungeplekken, om alleen of met twee of drie collega's samen te werken
- ontspanningsplekken, met bar, zithoek, lunch- en dinertafels, allemaal 'fully wired', zodat er ook aan gewerkt kan worden.

De loungeplekken voor informeel overleg zijn in een bepaalde mate 'open'. Alle overige werkplekken zijn individueel beveiligd door een geavanceerd beveiligingssysteem en uitsluitend toegankelijk voor geautoriseerde gebruikers.

#### Implementation

Despite the tight deadline, the Veldhoen consultants kept to their tried-and-tested procedure: taking an inventory, establishing the basic principles and requirements for the organisation, ICT and furnishings, and elaborating these into a single, integrated working concept. Interviews were conducted with the project manager, Marc Salomon, with McKinsey consultants, and with support staff (from the ICT, operations, secretarial and other departments). Veldhoen started by analysing in detail the everyday activities carried out within a consultancy project. The most suitable workspace and related facilities were then chosen for each activity:

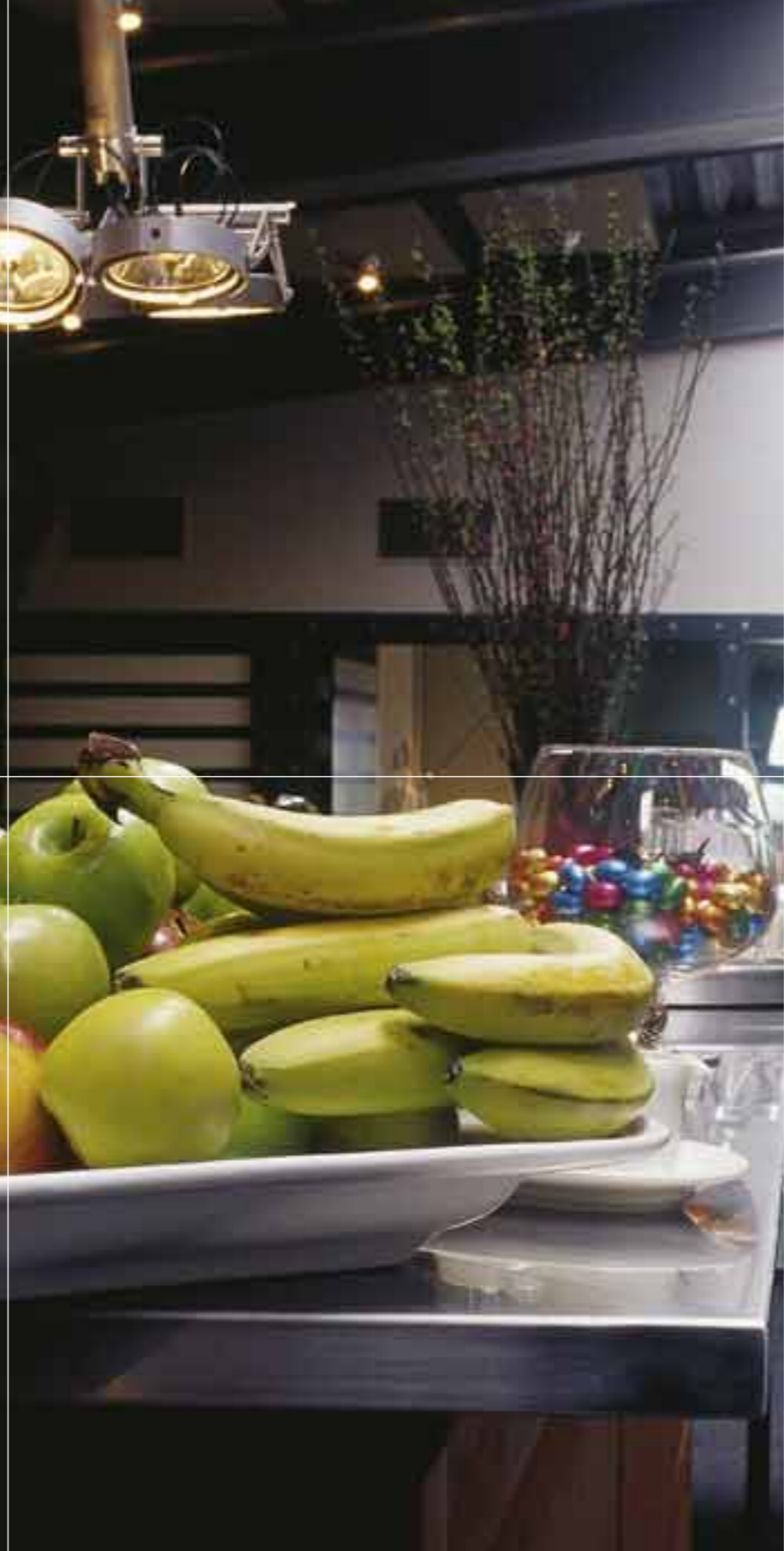
- multifunctional team rooms with consulting tables for team meetings and single-person workspaces for individual, concentrated work
- conventional team rooms for team meetings
- cockpits, dubbed 'cocoon' by McKinsey & Company, for individual work, telephoning without bothering others, etc.
- lounges where two or three colleagues could work together
- relaxation areas, with a bar, a sitting area, lunch and dinner tables, all of them 'fully wired' so that they could also be used as workspaces.

The lounges, intended for informal meetings, were 'open' to a certain extent. All other workspaces were secure; an advanced security system was installed to restrict access to authorised users.

Each person was also given an individual filing room. It was agreed that paper files would be kept as compact







Daarnaast is er voor iedereen individuele filingruimte. Er wordt afgesproken de papieren bestanden zo klein mogelijk te houden en een begin te maken met digitale archivering. Ook wordt een strikte clean-desk policy ingevoerd.

Alle McKinsey consultants zijn voorzien van een laptop en een GSM zodat overal kan worden 'ingeplugd' en de bereikbaarheid optimaal is. Overige voorzieningen zoals printers, faxen, scanners en kopieerapparaten zijn zowel in de algemene ruimtes als in de beveiligde zones in ruime mate aanwezig.

#### Communities bouwen

Consultants werken een groot deel van de tijd in teamverband op locatie bij de cliënt. Op het eigen kantoor wordt relatief weinig tijd doorgebracht, maar de tijd die er wordt doorgebracht is belangrijk voor de uitwisseling van kennis en ervaring, en voor sociale contacten, omdat je er andere collega's ontmoet dan de mensen uit je eigen team. De belangrijkste zorg van McKinsey bij flexibel werken was dan ook, dat mensen minder vaak naar kantoor zouden komen, omdat er geen 'eigen' plek meer zou zijn. De notie dat er in ruil daarvoor werkplekken en faciliteiten beschikbaar komen die nog beter aansluiten bij de dagelijkse activiteiten dan in een traditioneel kantoor, heeft McKinsey uiteindelijk doen besluiten om ook flexibel te gaan. In het flexibele kantoor zijn 'communities' opgericht om de binding met collega's op kantoor verder te versterken. Dit zijn groepjes van circa 30 mensen die samen op dezelfde verdieping op kantoor werken. De communities organiseren 'social events' en vakinhoudelijke bijeenkomsten.

as possible and that a programme of digitisation would be introduced. A strict clean desk policy was also implemented.

All McKinsey consultants were issued a laptop and a mobile telephone, so that they could 'plug in' wherever they were and were easy to reach at all times. Other equipment – printers, fax machines, scanners and copiers – was scattered liberally around the general and secure zones.

#### Building communities

Consultants spend much of their time working on the client's premises in teams. They spend only a relatively small amount of time in their own office, but when they are there, it is important for them to compare notes with one another and to socialise with colleagues other than those in their team. McKinsey's main worry when it came to flexible working was that the consultants would spend even less time at the office than before, because they no longer had their 'own' workspace. What finally made the company decide to 'go flexible' was the notion that, in exchange for a desk, the consultants would be gaining workspaces and facilities much more in tune with their daily activities than the traditional office. In the new flexible office, 'communities' – groups of about 30 people who work on the same floor – were set up to enhance staff involvement and loyalty. These communities organise their own social events and professional meetings.







#### Experiment

Het hele project vindt onder grote tijdsdruk plaats. Hetzelfde geldt voor het ontwerpproces. Nog vóór er een afgerond concept ligt, begint architectenbureau Bruls & Co met het concretiseren van oplossingsrichtingen voor de inrichtingswensen. Het gebouw vergt ingrijpende aanpassingen, die in allerijl op een overspannen bouwmarkt worden aanbesteed. Daarbij dient ook nog rekening te worden gehouden met de wensen van de gebouwarhitect en het ingenieursteam van Nemo.

“Het ambitieniveau en de tijdsdruk maken het opzetten van de tweede vestiging in Nemo tot een buitengewoon hectisch project. De ene partij moet je soms een beetje afremmen, de andere achter de broek zitten. Het is zaak om in die hectiek de controle niet uit handen te geven en vast te houden aan je principes.”

Het wordt uiteindelijk oktober 2000 als de tweede vestiging officieel zijn deuren opent.

“De ervaringen van de 40 consultants die in en vanuit newMetropolis werken, zijn nog te pril voor definitieve conclusies,” zegt Marc Salomon namens McKinsey. “Over het algemeen is men tevreden over het werkconcept. De gesloten ‘cocoon’ zijn zeer populair, de open loungeplekken worden voornamelijk voor individueel werk gebruikt met nog incidenteel samenwerking en afstemming met anderen. De (multifunctionele) teamkamers bevallen prima. Wel is de aanvankelijk wat krap bemeten ruimte voor opslag van documenten uitgebreid.”

McKinsey heeft mede op basis van de ervaringen in de tweede vestiging besloten het experiment met flexibel werken uit te breiden naar het kantoor aan de Amstel.

#### Experiment

The deadline for the entire project was extremely tight. The same applied to the design process. Even before the concept had been completed, Bruls & Co architects began to draw up specifications for the interior lay-out. The building required a far-reaching renovation, and the work was contracted out with great haste to an overstretched building trade. On top of everything else, the wishes of the Nemo building’s architect and engineering team had to be considered as well.

‘The level of ambition and the pressure of time meant that setting up the second office in the Nemo building was a particularly hectic project. Sometimes you had to order one of the parties to put on the brakes while trying to get another to pick up the pace. The challenge was not to relinquish control, no matter how hectic it got, and to stick to your guns.’

Ultimately, the second McKinsey office celebrated its grand opening in October 2000.

‘It’s still too early for the forty or so consultants to say conclusively how they find working in and from the Nemo building,’ says Marc Salomon on behalf of McKinsey. ‘In general, people are pleased with the working concept. The closed “cocoon” are very popular, the open lounges are used primarily for individual work, with occasional collaboration work or co-ordination with others. The multifunctional team rooms are a real hit. The space for storing documents was too small at first, so we’ve expanded it.’

Based in part on the experience of its new office, McKinsey has decided to experiment with the flexible way of working at its office along the river Amstel.



