

Benchmarking op prestaties van de huisvesting

Volker, L; van der Voordt, DJM

Publication date

2005

Document Version

Accepted author manuscript

Published in

Het facilitaire kengetallen handboek

Citation (APA)

Volker, L., & van der Voordt, DJM. (2005). Benchmarking op prestaties van de huisvesting. In J. van den Berg, & R. Lennartz (Eds.), *Het facilitaire kengetallen handboek: Supplement 3.15* (pp. 1-14). Arko.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

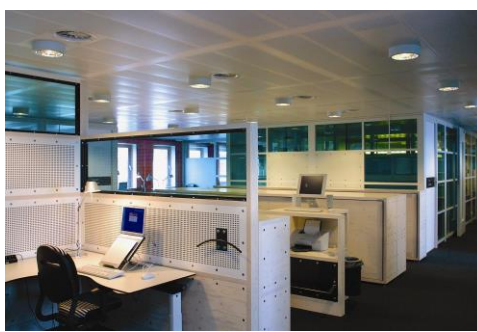
Benchmarking op prestaties van de huisvesting

ir. L. (Leentje) Volker en dr. ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt

Om te weten of organisatiedoelstellingen gehaald worden zijn indicatoren nodig. Wanneer is een organisatie succesvol? Zet het beleid zoden aan de dijk? Of zijn ingrepen nodig in de organisatie, de werkprocessen en/of de bedrijfsmiddelen om tot betere prestaties te komen? In deze bijdrage ligt de focus op de huisvesting. Hoe goed presteert uw huisvesting? Op zich zelf, in vergelijking met een eerdere situatie, in vergelijking met anderen? Om dit te kunnen meten is door het Center for People and Buildings in Delft een Werkomgevingsdiagnose-instrument ontwikkeld, kortweg WODI. Deze bijdrage bespreekt de opzet, resultaten uit projectanalyses en bruikbaarheid voor benchmarking.

1. Verwachting en werkelijkheid

Medio jaren negentig begonnen organisaties als Interpolis, ABN AMRO en de Rijksgebouwendienst te experimenteren met innovatieve kantoorconcepten. Door middel van flexibel werken in een transparante kantooromgeving hoopte men meerdere doelen tegelijk te bereiken. Delen van werkplekken werd ingezet als middel tot efficiënter ruimtegebruik en kostenreductie. Door te kunnen kiezen uit een gevarieerd aanbod aan activiteitgerelateerde werkplekken - open werkplekken voor communicatie, cockpits voor geconcentreerd werk, vergaderplekken voor formeel overleg, zitjes en clubs voor informeel overleg etc. - werden mensen geacht effectiever en prettiger te kunnen werken. Door veel glas toe te passen en zoveel mogelijk wanden weg te laten hoopte men de communicatie te verbeteren en tot een snellere uitwisseling van kennis en ervaring te komen. Wel was er enige zorg om een mogelijk spanningsveld tussen de wensen van het management - gestandaardiseerde werkplekken voor gemeenschappelijk gebruik - en universele menselijke behoeften zoals de behoefte aan een eigen plek, privacy, identiteit, status en het persoonlijk kunnen inrichten van de 'eigen' werkomgeving. Om te voorkomen dat managementdoelen zoals kostenreductie en verhoging van de arbeidsproductiviteit ten koste zouden gaan van de arbeidssatisfactie werd een deel van het bespaarde geld geïnvesteerd in hoogwaardige ICT, fraaie architectuur en modern, ergonomisch doordacht meubilair.



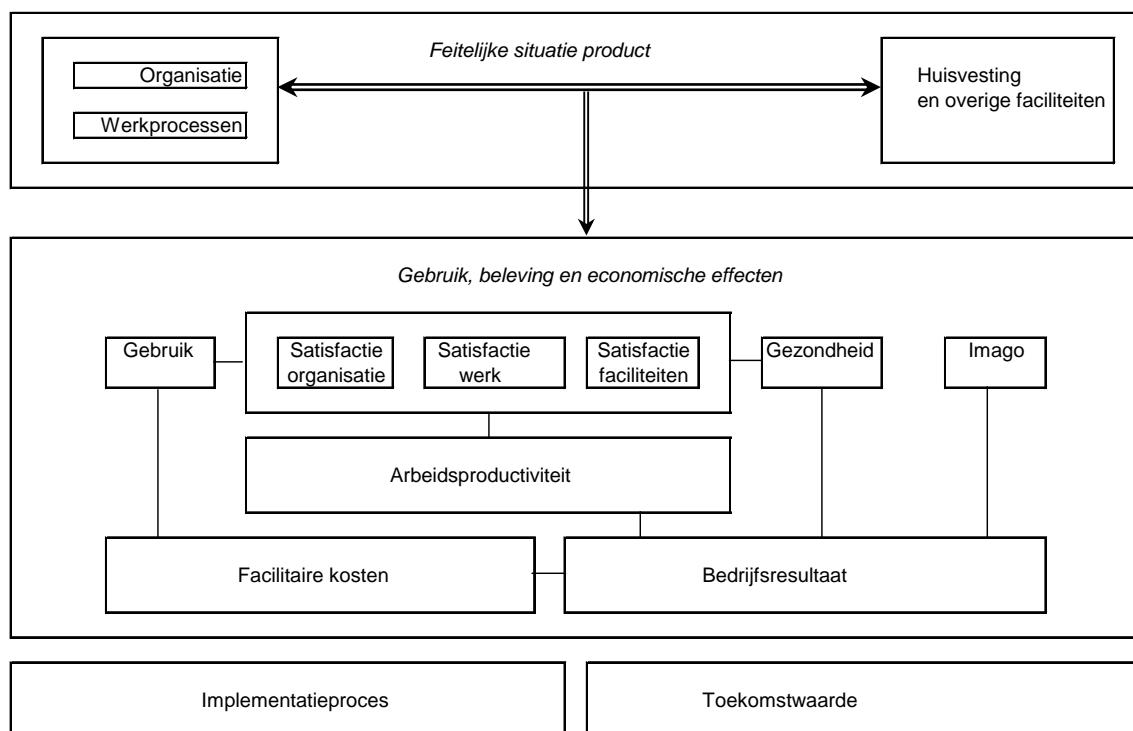
Wisselwerkplekken in een open setting

Nu, tien jaar later, kunnen we de balans opmaken. Hebben de nieuwe kantoorconcepten inderdaad geleid tot een hogere arbeidsproductiviteit? Of leidt de openheid te veel af, waardoor mensen overbelast raken en de productiviteit juist omlaag gaat? Hoe is het gesteld met de privacy? Hoe gaan medewerkers om met wisselwerkplekken? Mensen zijn gewoontedieren, dus wellicht blijven ze gewoon op dezelfde plek zitten. Bovendien geeft steeds moeten wisselen een hoop onrust. Een belangrijke vraag is dus, hoe vaak er daadwerkelijk van plek gewisseld wordt. En wat zijn de effecten van centraal en digitaal archiveren, van draadloos en papierarm werken? Staat minder archiefruimte niet op gespannen voet met de behoefte van mensen aan veel persoonlijke archiefruimte of het gemakkelijker lezen van een printje dan een document op een computerscherm?

Om te weten of de verwachtingen daadwerkelijk uitkomen en huisvestingsdoelen worden bereikt en ook om toekomstige besluitvorming rond (her)huisvesting te kunnen onderbouwen met betrouwbare en valide data, is door het Kenniscentrum Center for People and Buildings (CfPB) in Delft een reeks projectevaluaties gestart. Om te kunnen meten zijn instrumenten nodig. Veel bestaande instrumenten op het gebied van werk en werkomgeving, zoals periodieke medewerkertevredenheidsonderzoeken en de Risico Inventarisatie & Evaluatie gaan nauwelijks in op de *fysieke* werkomgeving. Dit geldt ook voor de Balanced Score Card en het INK model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Instrumenten die wél specifiek zijn ontwikkeld om het functioneren van de fysieke werkomgeving te meten, zijn vaak onvoldoende afgestemd op *innovatieve* kantooromgevingen met flexibel gebruik van verschillende typen werkplekken. Om die reden is een nieuw evaluatie-instrument ontwikkeld, het *Werkomgevingsdiagnose-instrument*, kortweg *WODI* (Volker en Van der Voordt, 2005). De ambitie is om hiermee op wetenschappelijk verantwoorde wijze een integrale meting te kunnen uitvoeren. Voor een minder diep gaande "quick scan" is door het Ministerie van OCW en Twynstra WorkInnovation uit Amersfoort een *werkomgevingsthermometer* ontwikkeldⁱ. De ontwikkeling van beide instrumenten is financieel ondersteund door InAxis, het Innovatiecentrum Openbaar Bestuur. Het netwerk voor Facilitair Management van de Rijksoverheid (FMWEB) trad op als projectcoördinator. Tijdens de ontwikkelingsperiode is nauw samengewerkt met werkgroepen waarin de 13 kerndepartementen en de Belastingdienst vertegenwoordigd waren.

2. Werkomgevingsdiagnose-instrument

Terwijl de thermometer zich voornamelijk beperkt tot tevredenheid over de werkplek op kantoor, thuis en onderweg, gaat WODI ook in op tevredenheid over de organisatie, het werk en een groot aantal faciliteiten. Andere thema's uit WODI zijn het effect van de werkomgeving op imago, gezondheid, gebruik van werkplekken, economische aspecten, toekomstwaarde en tevredenheid over het implementatieproces, onder meer wat betreft informatie, eigen betrokkenheid en rekening houden met de ideeën van de medewerkers.



De modulen van het diagnose-instrument

Vanwege de integrale aanpak is gekozen voor een modulaire opbouw. Dit vergroot de overzichtelijkheid en maakt het mogelijk om - afhankelijk van het doel van de diagnose - prioriteiten te stellen en onderdelen over te slaan. Er zijn drie introductiemodules om een selectie te kunnen maken uit de vele mogelijkheden van het instrument. De volgende drie modules zijn ontwikkeld om de feitelijke situatie in kaart te brengen qua organisatie, werkprocessen en faciliteiten, waaronder huisvesting. Dit is noodzakelijk om te kunnen toetsen of de huisvesting past bij de organisatie en haar werkprocessen. Verder telt het instrument zes modules om de beleving en het gebruik van de werkomgeving te kunnen meten, drie modules voor het meten van de arbeidsproductiviteit, het bedrijfsresultaat en de facilitaire kosten, en twee modules voor het meten van de toekomstwaarde (robustheid voor toekomstige ontwikkelingen en flexibiliteit). De laatste module gaat in op het implementatieproces. Een procesevaluatie is belangrijk om te bepalen in hoeverre het gebruik en de beleving van de huisvesting zijn beïnvloed door de wijze van implementatie.

Elke module bestaat uit een gebruiksinstructie met een stukje theorie, een korte beschouwing over de relevantie, een beschrijving van mogelijke meetmethoden en vragenlijsten voor mondelinge en schriftelijke interviews. De module arbeidsproductiviteit bijvoorbeeld, start met een korte analyse van wat arbeidsproductiviteit precies betekent, welke fysieke omgevingsvariabelen hierop van invloed zijn, en hoe je arbeidsproductiviteit zou kunnen meten. Omdat dit in kennisorganisaties erg lastig is, ligt de focus op de gepercipieerde arbeidsproductiviteit: de productiviteit in de beleving van het management en de medewerkers. Binnen een module kan gebruik worden gemaakt van verschillende onderzoeksmethodieken, zoals digitale vragenlijsten aan de medewerkers, interviews met sleutelpersonen of bezettingsgraadmetingen met gebruikmaking van een PDA.

Een pagina uit de digitale versie van WODI

Het interviewprotocol voor de module arbeidsproductiviteit start met een open vraag: "Hoe dragen de huisvesting en andere faciliteiten naar uw mening bij aan de arbeidsproductiviteit? Positief of negatief? Waarom?" Vervolgens wordt doorgevraagd naar het veronderstelde effect van omgevingsfactoren zoals wisselwerken, de flex-factor (verhouding aantal werkplekken / aantal medewerkers), de transparantie van de omgeving, netwerkfaciliteiten etc. In de vragenlijst voor de medewerkers zijn vragen opgenomen zoals: hoe goed ondersteunt de werkomgeving geconcentreerd werken, communicatie met collega's,

communicatie met externen? Hoe goed ondersteunt uw werkomgeving bureauwerk, telefoneren, formeel en informeel overleg, archiveren? In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen, b.v. "Onze werkomgeving stimuleert mijn productiviteit"?

3. Doel en doelgroep

Het diagnose-instrument is in eerste instantie ontwikkeld voor de Rijksoverheid. Het rijkshuisvestingsbeleid is gericht op implementatie van innovatieve werkplekconcepten, die de dienstverlening aan de burger verbetert, de arbeidsproductiviteit verhoogt en de rijksdienst tot een aantrekkelijke werkgever maakt, waar de mensen graag komen en blijven werken. Voor regionale en lokale overheden en private organisaties zijn de instrumenten eveneens een handig hulpmiddel. De verzamelde data bieden ondersteuning bij organisatiegericht huisvesten: het afstemmen van huisvesting, ICT en andere faciliteiten op veranderingen in de organisatie en nieuwe wijzen van werken, om daarmee optimaal te kunnen presteren. Zoals gezegd meet de thermometer niet erg breed en diep. Dit instrument is in principe een zelfhulp instrument, net zoals een thermometer thuis. Het diagnose-instrument meet breder en dieper. Onderzoek met WODI is te vergelijken met een bezoek aan de huisarts. Voor specialistisch onderzoek zoals een diepgaande studie naar Sick Building verschijnselen wordt men doorverwezen naar de specialist of instrumenten zoals de Healthy Building methode.

Hoewel net zo geschikt voor het doorlichten van traditionele huisvesting, zijn beide instrumenten vooral ontwikkeld naar aanleiding van de opkomst van kantoorinnovatie: een sprongsgewijze vernieuwing van de kantoororganisatie, de kantoorwerkzaamheden en/of de kantooromgeving. De data uit de thermometer zijn primair inzetbaar op tactisch en operationeel niveau. Met de uitkomsten kan het proces worden gestart van bewustwording over bezetting en benutting van de huisvesting en is een onderbouwd gesprek mogelijk over mogelijke verbeteringen. De data uit een WODI-meting zijn inzetbaar op drie beleidsniveaus: 1) strategisch, ter onderbouwing van (aanpassingen in) het huisvestingsbeleid; 2) tactisch, ter onderbouwing van interventies die passen binnen het strategisch plan; 3) operationeel, in de vorm van concrete ingrepen in het dagelijks gebruik en beheer van de werkomgeving. Daarmee is het instrument relevant voor diverse actoren: de raad van bestuur, het management, de medewerkers, de medezeggenschapsraad en ondersteunende diensten zoals FM, IT en HRM. Systematische dataverzameling in meerdere projecten maakt het mogelijk om projecten te vergelijken op overeenkomsten en verschillen in concepten en effecten. Dit vormt een stevige basis voor theorievorming over relaties tussen organisatiekenmerken, kenmerken van werkprocessen en de best passende huisvesting. Wanneer over lange periodes wordt gemeten kunnen tevens lange termijn effecten worden vastgesteld. Crosscase data zijn ook een belangrijke bron voor benchmarking. Data uit succesvolle projecten ('best practices') kunnen als inspiratiebron dienen voor nieuwe projecten. Kennis over minder goed functionerende concepten ('worst cases') kan gebruikt worden om missers in de toekomst te voorkomen. Daarmee kunnen de met het diagnose-instrument verkregen data bijdragen aan een meer efficiënte en effectieve besluitvorming.

Tabel 1: Mogelijke doelstellingen van een werkomgevingsdiagnose

-
- ▶ Nulmeting ter ondersteuning van de keuze van het kantoorconcept
 - ▶ Idem ter onderbouwing van het programma van eisen
 - ▶ Achteraf toetsen of de huisvestingsdoelstellingen behaald zijn
 - ▶ Vaststellen van onbedoelde neveneffecten, positief en negatief
 - ▶ Inzicht geven in de relaties tussen huisvesting en andere faciliteiten (middel) en een betere performance, hogere arbeidssatisfactie, kostenreductie etc. (doel)
 - ▶ Legitimatie voor continuering, wijziging of bijstelling van huisvestingsbeleid
 - ▶ Basis voor verbeterplannen en ontwikkeling van een toekomstvisie
 - ▶ Monitoren van ontwikkelingen binnen organisaties en op macroniveau
 - ▶ Basis voor theorievorming en instrumentontwikkeling, ter ondersteuning van complexe besluitvormingsprocessen
 - ▶ Input voor een database ten behoeve van crosscase analyse en benchmarking
-

Het instrument is op verschillende momenten inzetbaar: op een willekeurig moment, bij een nulmeting voorafgaand aan een interventie in de huisvesting, en bij een nameting. Bijvoorbeeld enkele maanden na de ingebruikname van een nieuw kantoorconcept (eerste effectmeting) en 9-12 maanden na ingebruikname (tweede effectmeting). Om verschillende metingen binnen één project of tussen verschillende projecten met elkaar te kunnen vergelijken, is standaardisatie van meetmethoden gewenst. Daarom zijn de vragen voor een voor- en nameting zoveel mogelijk gelijk gehouden. Voorts is een kernpakket van vragen samengesteld, dat min of meer "verplicht is om op te nemen in een WODI-meting. Het volledige instrumentarium omvat ook een handleiding, een voorbeeldrapportage en voorbeelden van communicatiemiddelen. Deze zogenaamde WODI-toolkit is zowel in een papieren versie als digitaal beschikbaar.

4. Twee projecten vergeleken

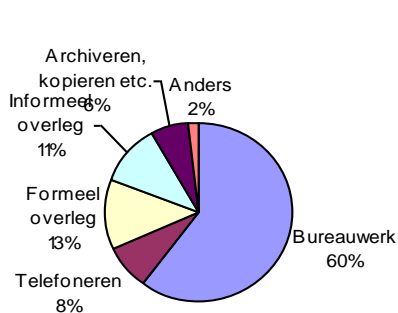
Vaak willen organisaties niet alleen weten of hun huisvesting goed functioneert en waar verbetermaatregelen gewenst zijn, maar ook of de eigen huisvesting beter of slechter presteert dan vroeger (bijvoorbeeld vóór de overgang naar een innovatief kantoorconcept) of ten opzichte van andere organisaties. Ter illustratie bespreken we twee gebouwen, die allebei een overheidsorganisatie huisvesten en gekenmerkt worden door een aantrekkelijke vormgeving (modern, transparant), maar verschillen qua kantoorconcept.

Gebouw 1 is in 1992 gebouwd. Het ligt aan het stationsplein in Den Haag en is goed bereikbaar per openbaar vervoer. De snelweg, het centrum van Den Haag en het Malieveld liggen vlakbij. Het gaat om een cellenkantoor met overwegend kamers voor twee of drie personen. Iedere medewerker heeft een vaste plek met telefoon en computer of laptop. Het meubilair is instelbaar. Naast een persoonlijk archief is er een afdelingsarchief en een centraal archief in papieren vorm. Het is een transparant gebouw met veel kamers en gangen en veel glas. Er is een ruime binnentuin. De onderzochte afdeling beschikt over 142 vaste werkplekken voor 125 medewerkers. Dit is een ratio van 1,14. Behalve de werkplekken op de 2-, 3- en 4- persoonskamers zijn 3 kamers beschikbaar met 1 werkplek plus vergadertafel, een groepswerkplek met 6 werkplekken, een vergaderruimte en 10 overlegtafels voor 2-4 personen voor formeel of informeel overleg.

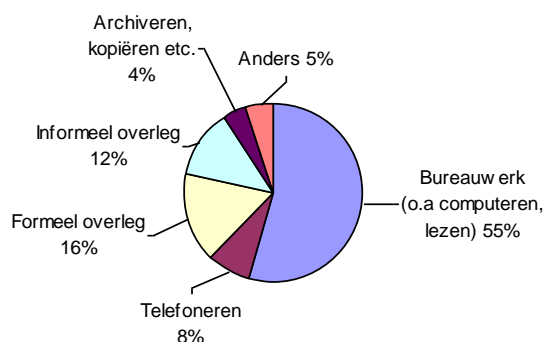
Gebouw 2 ligt aan de Tiberdreef in Utrecht, pal tegen station Utrecht Overvecht. Het is gebouwd in 2000/2001. Het kantoor is te typeren als een non-territoriaal netwerkantwoord. De organisatie beschikt over 113 instelbare "Arbo-proof" werkplekken voor 185 medewerkers, ofwel een flex-factor van 0,6. Er zijn onder meer 25 cockpits, 14 coupé werkplekken, 20 loungewerkplekken, 39 open werkplekken en 7 aanlandwerkplekken voor kortdurende activiteiten. Inclusief teamruimten, bibliotheek, 4 telefoonplekken, ruimten voor formeel overleg (84 plekken) en informeel overleg (16 plekken) zijn in totaal 217 werkplekken beschikbaar. Dit is exclusief de bedrijfskantine en het vergadergebied voor grote groepen. De aard van het werk bepaalt waar men gaat zitten. Beëindiging van een bepaald type werk brengt dus een verplaatsing naar een andere werkplek met zich mee. Het persoonlijke archief is vervangen door een afdelingsarchief en een centraal archief, deels digitaal en deels fysiek.

Voor een vergelijking in gebouwwaardering is het nodig om ook enige kennis te hebben van de organisatie en de werkprocessen. Het gaat immers om de juiste afstemming tussen gebouw, organisatie en werkprocessen! In gebouw 1 zijn de werkzaamheden voornamelijk beleidsmatig en adviserend van aard. De medewerkers geven aan dat zij gemiddeld 56% van hun tijd geconcentreerd moeten kunnen werken (zie bijgaande taartdiagrammen met de gemiddelde tijdsbesteding in gebouw 1 en 2).. De gemiddelde afwijking (standaard deviatie) is 23%. Dit houdt in dat het grootste deel van de respondenten tussen de 33% en 79% van hun tijd geconcentreerd moet kunnen werken. De respondenten brengen naar eigen zeggen gemiddeld 89% van hun werktijd door in het gebouw. Op dinsdagochtend is bijna iedereen op kantoor (98%). Ook maandagochtend en dinsdagmiddag is het druk (95% aanwezigheid). Vrijdag is met een gemiddelde aanwezigheid van 75% de rustigste dag.

In gebouw 2 geven de medewerkers aan dat zij gemiddeld 44% van hun tijd echt geconcentreerd moeten kunnen werken. De meerderheid moet tussen de 20% en 68% van de werktijd geconcentreerd kunnen werken. Dit is minder dan in gebouw 1. Een groot deel van het werk (gemiddeld 63%) wordt in het gebouw uitgevoerd. De rest van het werk wordt op een andere locatie uitgevoerd, onderweg (gemiddeld 11%) of thuis (8%). Op maandag en dinsdag is ongeveer 70% van de medewerkers de hele dag aanwezig. De andere dagen schommelt dit percentage tussen de 43 en 58%. 20% van de respondenten is incidenteel aanwezig. Bijna 40% van de respondenten maakt wel eens gebruik van een andere locatie.

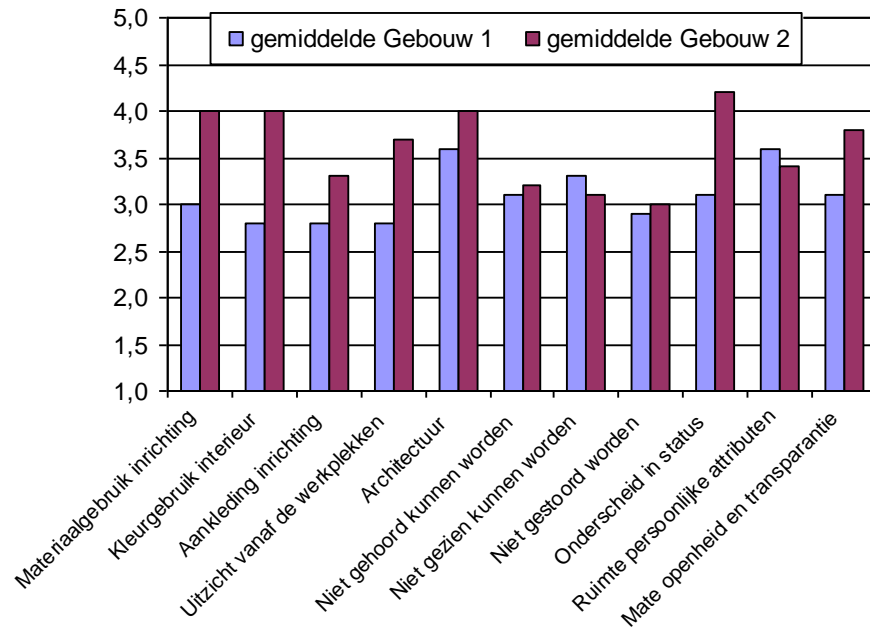


Gemiddelde tijdsbesteding in gebouw 1

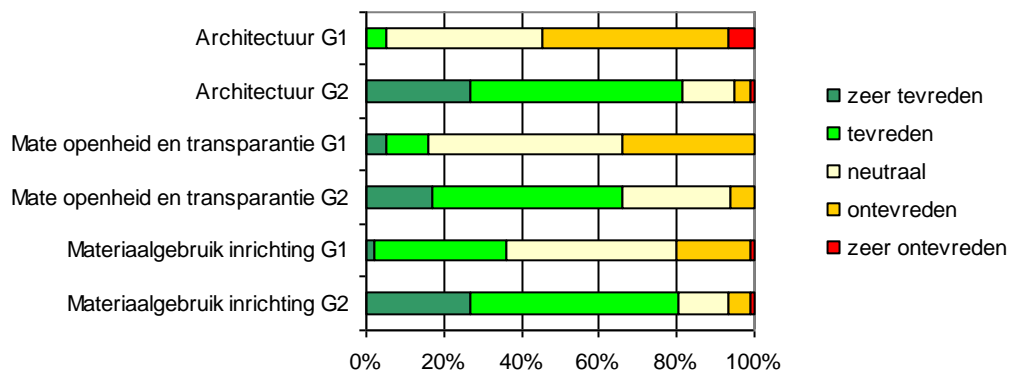
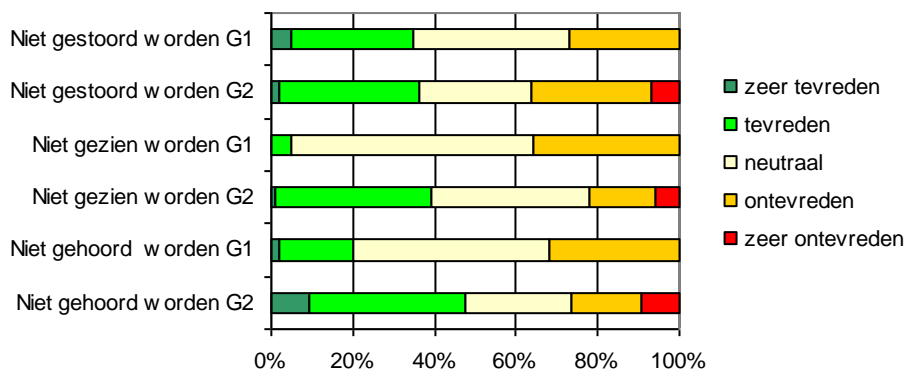


Gemiddelde tijdsbesteding in gebouw 2

De afgebeelde histogrammen geven de gemiddelde tevredenheidsscores en percentages (on)tevreden medewerkers in gebouw 1 en 2 voor enkele saillante gebouwkenmerken. Uit de WODI-metingen in beide gebouwen blijkt dat gebouw 2 het op veel punten een stuk beter doet dan gebouw 1. Dit geldt onder meer voor tevredenheid over openheid en transparantie. De gemiddelde tevredenheidsscores voor privacy (niet gehoord, gestoord of gezien worden) verschillen niet veel van elkaar. Wel zijn er in gebouw 2 meer uitschieters. In gebouw 2 is een hoger percentage zeer ontevreden. In gebouw 1 zijn de medewerkers gematigder in hun mening. De grote openheid en het delen van wisselwerkplekken in gebouw 2 leidt kennelijk tot sterker uiteenlopende reacties. Op stellingen als "Een innovatief kantoor past bij de organisatie" en waardering van "delen van werkplekken" scoort gebouw 2 eveneens een stuk beter. Bedacht moet worden dat gebouw 2 een nameting betreft, na invoering van een innovatief concept, en gebouw 1 een nulmeting in een kamerkantoor. Kennelijk is er bij mensen in een kamerkantoor veel scepsis over flexibele werkplekken. Tegelijkertijd laat gebouw 2 zien dat een goed uitgevoerd innovatief kantoorconcept goed samen kan gaan met een hoge mate van tevredenheid, mits het concept zorgvuldig wordt geïmplementeerd en adequaat wordt uitgevoerd. Qua architectuurbeleving scoort gebouw 1 op inrichting en uitzicht gemiddeld. Gebouw 2 scoort opvallend goed op kleur- en materiaalgebruik. Het is aan de organisatie om te bepalen hoeveel ontevredenheid men nog acceptabel acht of hoe hoog het percentage tevreden medewerkers moet zijn om van een goed gebouw te kunnen spreken. Een organisatie kan er beleidsmatig bijvoorbeeld voor kiezen dat maximaal 5% van de medewerkers zeer ontevreden mag zijn, of dat de gemiddelde tevredenheid op een 5-puntsschaal minimaal 3.0 moet zijn. Men kan er ook voor kiezen de ondergrenzen voor tevredenheid of bovengrenzen voor ontevredenheid te differentiëren voor verschillende huisvestingskenmerken, bijvoorbeeld afhankelijk van hoe belangrijk een item is in relatie tot organisatiedoelstellingen en de investeringskosten voor optimale gebouwkwaliteit.



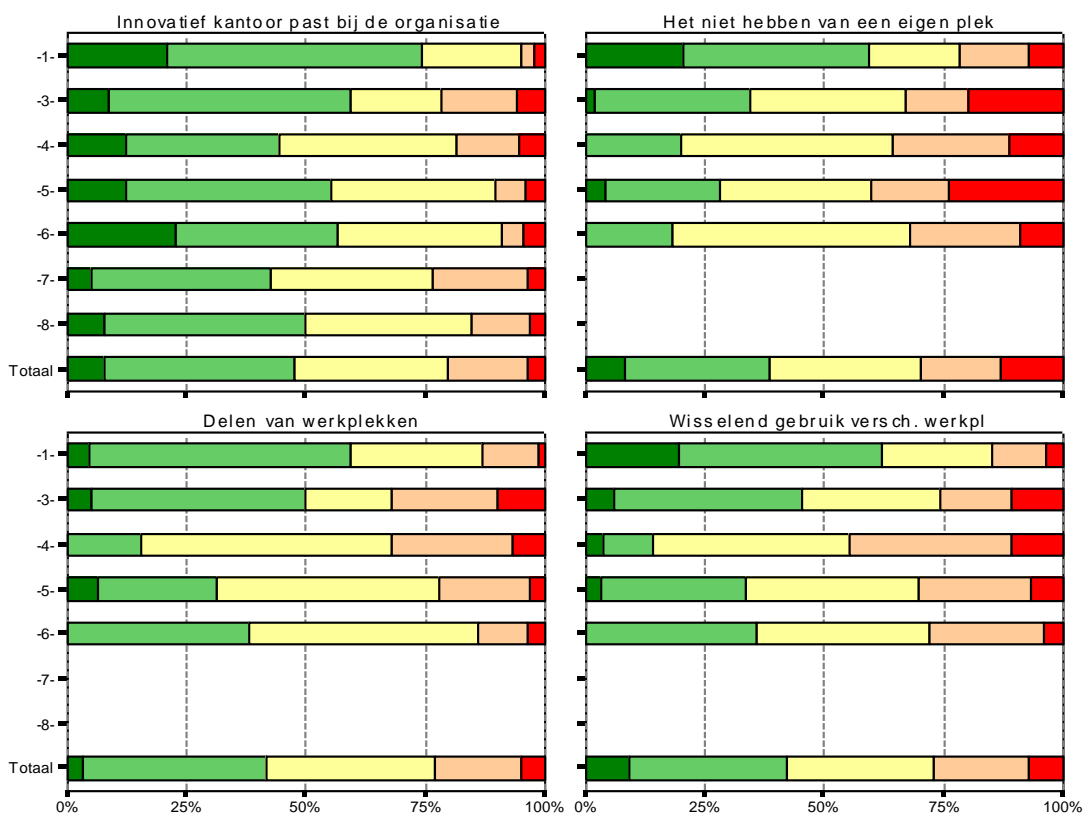
Vergelijking van enkele gemiddelde tevredenheidsscores voor 2 gebouwen



Vergelijking op tevredenheid, gemeten op een 5-puntschaal
 De tevredenheid is gemeten op een 5-puntschaal, met 1 = zeer ontevreden (rood),
 2 = ontevreden, 3 = neutraal, 4 = tevreden, en 5 = zeer tevreden (donkergroen)

5. Op zoek naar tevredenheidsnormen

Behalve de ambities van de organisatie en financiële overwegingen speelt in het na te streven tevredenheidsniveau ook mee hoe de gebruiks- en belevingswaarde van de eigen huisvesting zich verhoudt tot die van collega organisaties. Om de eigen prestaties te kunnen vergelijken met die van anderen of met een standaard of norm, werkt het Center for People and Buildings samen met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) aan de ontwikkeling van tevredenheidsnormen (Van der Voordt e.a., in voorbereiding). Door de uitkomsten uit verschillende projecten met elkaar te vergelijken, wordt gezocht naar bandbreedtes in (on)tevredenheid over een groot aantal huisvestingsvariabelen. Vervolgens wordt geprobeerd om de verschillen in (on)tevredenheid te verklaren vanuit de feitelijke kenmerken van de onderzochte organisaties, de werkprocessen, de huisvesting en andere facilitaire middelen en diensten. Tenslotte wordt gezamenlijk een ondergrens vastgesteld voor het percentage tevreden medewerkers en een bovengrens voor het percentage ontevreden medewerkers. Valt het percentage tevreden medewerkers in een organisatie lager uit dan de tevredenheids"norm", dan presteert de huisvesting beneden de maat. Dat geldt ook wanneer het percentage ontevreden medewerkers hoger ligt dan de ontevredenheidsnorm. Tot nu toe zijn negen projecten met behulp van WODI doorgelicht op gebruik en beleving van de huisvesting. Eén project was te klein om mee te nemen. De tevredenheidsnormen worden vooralsnog op de data uit de resterende acht cases gebaseerd. Ter illustratie geven we enkele grafieken voor (on)tevredenheid over belangrijke kenmerken van innovatieve kantoorconcepten: delen van werkplekken, openheid en transparantie en schoon achterlaten van de werkplek (clean desk). De afgebeelde aspecten zijn niet gemeten in case 2 en deels ook niet in case 7 en 8. In de grafieken is de oorspronkelijke 5-puntsschaal aangehouden.



(On)tevredenheid over enkele kenmerken van innovatieve kantoren, gemeten in acht projecten; (donker)groen = (zeer) tevreden/eens, (donker)rood = zeer ontevreden/oneens, lichtgeel = neutraal; enkele aspecten zijn niet in alle acht cases gemeten

Tabel 2 geeft de bandbreedtes d.w.z. de gemeten ondergrens (Min) en bovengrens (Max) in ontevredenheid en tevredenheid voor de vier afgebeelde items en enkele andere items, gemeten over alle acht cases. Verder is het percentage ontevreden en tevreden medewerkers vermeld over alle cases gezamenlijk (TOT), de gemiddelde score op een 5-puntsschaal en de standaarddeviatie (SD). Om de omvang van de tabel te beperken is de oorspronkelijke 5-puntsschaal ingedikt tot een 3-puntsschaal. Daartoe zijn de categorieën zeer ontevreden en ontevreden samen genomen, en ook de categorieën tevreden en zeer tevreden. Omdat sommige items in de loop van de tijd anders zijn geformuleerd, zijn de data per item meestal op een beperkt aantal cases gebaseerd.

Tabel 2 Bandbreedtes in (on)tevredenheid over flexibel werken in een transparante omgeving (in %)

	Onteveden/oneens			Tevreden/eens			Score TOTAAL		
	Min	Max	TOT	min	max	TOT	N	gem	SD
<i>Een innovatief kantoor past bij de organisatie</i>	9%	24%	20%	43%	55%	48%	1185	3.3	.78
<i>Geen eigen plek</i>	21%	40%	30%	18%	60%	38%	237	3.1	.82
<i>Delen van werkplekken</i>	13%	32%	23%	15%	59%	42%	268	3.2	.78
<i>Wisselend gebruik van verschillende werkplekken</i>	15%	45%	27%	14%	62%	42%	264	3.2	.82
Delen van werkplekken sluit aan op werkprocessen	56%	64%	60%	16%	30%	21%	185	2.6	.81
Idem: wisselend gebruik van werkplekken sluit aan	58%	62%	60%	14%	21%	16%	185	2.6	.76
Idem: openheid en transparantie sluiten aan	12%	37%	31%	41%	69%	43%	1059	3.1	.85
Clean desk regel	3 %	21%	15%	33%	85%	51%	1377	3.4	.73
Ik vind altijd een werkplek	0%	5%	4%	79%	100%	87%	369	3.8	.46

Bron: Van der Voordt e.a. (2005); cursief = ook afgebeeld in de grafiek

Op de algemene vraag, of men een innovatief kantoor vindt passen bij de organisatie, antwoordt in totaal 20% ontkennend en 48% bevestigend. De verschillen tussen de projecten zijn niet erg groot. Op het delen van werkplekken wordt gemiddeld door 20 á 30% van de medewerkers negatief gereageerd. Wat opvalt is dat het hoogste percentage ontevredenheid over het niet hebben van een eigen plek gemeten is in een project waar niet langer flexibel werken wordt toegepast (case 5 in bijgaande grafieken). Zowel in case 3 (wisselwerken) als in case 4 (vaste werkplekken) is het percentage ontevreden medewerkers over delen van werkplekken relatief hoog. Wellicht dat in case 4 mee speelt dat het hier om een verouderd gebouw gaat, dat over vrijwel de gehele linie niet erg positief scoort.

Over het algemeen ligt het percentage medewerkers dat werkplek delen niet vindt aansluiten op de werkprocessen een stuk hoger dan het percentage dat hierover wél positief is. Dit duidt op weerstand tegen het opgeven van de eigen vaste werkplek en angst voor het onbekende. De clean desk regel geeft meestal weinig reden tot ontevredenheid. De waardering van openheid en transparantie wijkt niet veel af van de waardering van het delen van werkplekken: zo'n 20 á 30% is hierover ontevreden, terwijl gemiddeld bijna 45% hierover tevreden is. Het vinden van een plek is zelden een probleem. Op grond van deze bevindingen is per item zowel een tevredenheidsnorm als een ontevredenheidsnorm voorgesteld, als referentie voor de prestaties van de eigen huisvesting (Tabel 3). Uitgaande van deze "normen" voldoet het eerder besproken gebouw 1 op alle besproken items ruimschoots aan de tevredenheids norm. Gebouw 2 scoort daarentegen onder de tevredenheidsnorm voor het niet hebben van een eigen plek. Kennelijk bestaat hier relatief veel weerstand tegen het opgeven van de eigen plek. Ook vindt een relatief hoog percentage medewerkers hier dat de werkplekken niet voldoende schoon en opgeruimd zijn. Omdat het hier een nulmeting betreft, verdienen deze punten extra aandacht van het management bij de herhuisvesting.

Tabel 3: Voorgestelde tevredenheidsnormen per item

	Minimaal tevreden/eens	Maximaal ontevreden/oneens
Innovatief past bij de organisatie	50%	20%
Delen van werkplekken	40%	25%
Wisselend gebruik verschillende plekken	40%	30%
Delen van werkplekken sluit aan	20%	60%
Idem: Wisselend gebruik werkplekken	20%	60%
Idem: openheid en transparantie	50%	25%
Clean desk regel	60%	10%
Ik vind altijd een werkplek	90%	5%

6. Overall beeld

Uit de tot nu toe onderzochte projecten blijkt dat de spreiding in overall waardering in de vorm van een rapportcijfer niet zo groot is (Tabel 4). De innovatieve projecten doen het ongeveer even goed als de meer traditioneel ingerichte kantoorgebouwen. Wel valt op dat project 2 bovengemiddeld goed scoort op tevredenheid over het kantoorconcept en de ondersteuning van de arbeidsproductiviteit door de werkomgeving. Dit project - het gebouw voor de Kamer van Koophandel in Rotterdam - wordt gekenmerkt door een hoge mate van openheid, flexibele werkplekken en draadloos werken. Project 5, het Bruggebouw in Den Haag, scoort met een gemiddeld rapportcijfer van 7,1 op beide punten het hoogst. Dit aantrekkelijk vormgegeven combikantoor met een grote variatie in typen werkplekken werd aanvankelijk flexibel gebruikt. Tegenwoordig hebben veel medewerkers hier weer een vaste werkplek. De wat oudere gebouwen scoren qua waardering onder het gemiddelde.

Tabel 4: Bandbreedte in overall waardering, uitgedrukt in een gemiddeld rapportcijfer

	Min	Max
Organisatie als geheel	6,6	7,1
Werkproces/manier van werken	6,5	7,1
Faciliteiten	5,7	6,8
Huidig/nieuw huisvestingsconcept	5,6	7,1
Productiviteit	6,0	7,1
Implementatieproces	4,9	6,5

Over het algemeen scoren de meer innovatieve kantoren opvallend goed op tevredenheid over communicatie, transparantie, fraaie architectuur en veel vrijheid in keuze werkplekken en thuiswerken. Relatief veel klachten zijn er over het niet geconcentreerd kunnen werken, het gebrek aan privacy ("iedereen hoort en ziet je") en de grote afhankelijkheid van ICT. Het is dan ook uiterst belangrijk dat gebruik wordt gemaakt van hoogwaardige en probleemloos werkende ICT. Over het bet binnenklimaat zijn relatief ook veel klachten, maar de tevredenheid hierover loopt voor innovatieve en traditionele kantoren nauwelijks uiteen. Ten aanzien van het effect van de werkomgeving op de arbeidsproductiviteit zijn er zowel positieve invloedsfactoren (b.v. het sneller uitwisselen van informatie) als negatieve invloedsfactoren (b.v. vaker moeten inloggen en vaker opruimen van het bureau). Voorts is uit de analyses naar voren gekomen, hoe belangrijk het is om een nieuw kantoorconcept op een zorgvuldige wijze te implementeren. Waar dit te veel top down gebeurt en medewerkers niet goed geïnformeerd worden over het doel van herhuisvesting of het verloop van het proces, zien we dat de tevredenheid over het proces een vol punt lager uitkomt.

6. Hoe nu verder met WODI?

Het instrumentarium voor een werkomgevingsdiagnose is thans min of meer uitgekristalliseerd. Dat wil niet zeggende dat het instrument een status quo heeft bereikt. Toepassing in concrete projecten en voortschrijdend inzicht leidt nog geregeld tot kleine aanpassingen, vaak op maat van de te onderzoeken organisatie. Het Center for People and Buildings is voornemens om het instrumentarium ook toepasbaar te maken voor andere domeinen dan de kantorensector, bijvoorbeeld de zorgsector en het onderwijs. Parallel aan de verdere ontwikkeling van het instrument wordt hard gewerkt aan de database met geëvalueerde projecten. Voor het up to date houden van het diagnose-instrument, het vullen van de database en het bediscussiëren van vragen en antwoorden op basis van de data is een kenniskring opgericht. In ruil voor commitment aan het Center (financieel en inhoudelijk) en toelevering van data uit WODI-metingen aan de database krijgen de deelnemers de beschikking over de meest actuele versie van het instrument. Ook kunnen zij vragen loslaten op de data. Hoe groter de variatie in projecten - qua omvang, organisatiestructuur, bedrijfscultuur, wijze van werken, kantoorconcept en allerlei facilitaire middelen en diensten - des te meer inzicht hieruit te destilleren valt over relaties tussen huisvesting, contextvariabelen zoals de organisatie en de werkprocessen, en gebruik en beleving van de fysieke werkomgeving. Dit biedt de mogelijkheid om de door Den Heijer en De Vriesⁱⁱ bepleite omvorming van tweedimensionale kengetallen - kosten en m² - naar driedimensionale kengetallen - inclusief bouwprestaties in relatie tot organisatiedoelstellingen - van theorie tot werkelijkheid te maken.

Literatuur

Volker, L. & D.J.M. van der Voordt (2005). *Werkomgevingsdiagnose-instrument. Methoden voor het meten van de prestaties van kantoorhuisvesting*. Delft: Center for People and Buildings. Integrale eindrapportage plus CD ROM.

Volker, L. & D.J.M. van der Voordt (2005). *WODI - Evaluatie Toolkit*. Delft: Center for People and Buildings. Verkorte uitgave.

Volker, L., D.J.M. van der Voordt e.a. (2003/2004), Diverse case studies naar de beleving van innovatieve kantoorconcepten. Delft: Center for People and Buildings.

Voordt, D.J.M. van der, M. Maarleveld en J. Attema (2005), *Op zoek naar tevredenheidsnormen*. Delft: Center for People and Buildings. In voorbereiding.

Over de auteurs

Ir. L. (Leentje) Volker en dr. ir. D.J.M. (Theo) van der Voordt zijn als onderzoeker verbonden aan het Center for People and Buildings in Delft en respectievelijk als promovenda en als universitair hoofddocent werkzaam bij de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde aan de Technische Universiteit Delft. Voor meer informatie over het instrumentarium en de kenniskring zie de website www.cfpb.nl of stuur een mail naar het Center for People and Buildings, info@cfpb.nl of een van de auteurs: L. Volker@bk.tudelft.nl of D.J.M.vanderVoordt@bk.tudelft.nl

ⁱ Voor een korte bespreking van de thermometer verwijzen we naar ons artikel in het Facility Management Magazine (17) nr. 126 van december 2004. U kunt ook een mail sturen naar info@belevingwerkomgeving.nl.

ⁱⁱ Heijer, A. den, en J. de Vries (2004), Is meten wel weten? Leren van ervaringen met benchmarking. *Facility Management Magazine* (17) nr. 126, December 2004, 38-43.