

Werkomgevingsdiagnose-instrument

Openbaar Bestuur en Werkomgeving: Naar een meetbare en bespreekbare aanpak

Volker, L; van der Voordt, DJM

Publication date

2005

Document Version

Final published version

Citation (APA)

Volker, L., & van der Voordt, DJM. (2005). *Werkomgevingsdiagnose-instrument: Openbaar Bestuur en Werkomgeving: Naar een meetbare en bespreekbare aanpak*. Center for people and buildings.

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.

*Openbaar Bestuur en Werkomgeving
Naar een meetbare en bespreekbare aanpak*

ir. L. Volker

dr. ir. D.J.M. van der Voordt

Delft, Januari 2005



Dit onderzoek is uitgevoerd door:

ir. L. Volker
Center for People and Buildings
T + 31 (015) 278 1114
E: L.Volker@bk.tudelft.nl

dr. ir. D.J.M. van der Voordt
Center for People and Buildings en
Afdeling Real Estate & Housing,
Faculteit Bouwkunde, TU Delft
T + 31 (015) 278 2974
E: D.J.M.vanderVoordt@bk.tudelft.nl

Center for People and Buildings
Rotterdamseweg 145, 2628 AL Delft
T:+31 (015) 278 1271
F:+31 (015) 278 3171
E: info@cfpb.nl
W: www.cfpb.nl



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Vormgeving: De Werf, Rotterdam

© **Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings**
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen
in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt,
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch,
door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier,
zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voorwoord

In 2002 nam het Kenniscentrum Center for People and Buildings (CfPB) in Delft het initiatief tot de ontwikkeling van een evaluatie-instrument voor het meten van de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde van kantoorhuisvesting. De aanleiding hiertoe was tweeledig. Ten eerste de schaarste aan wetenschappelijk gefundeerde data over a) de mate waarin kantoorhuisvesting beantwoordt aan de doelstellingen van organisaties en b) de effecten van de fysieke werkomgeving op de arbeidssatisfactie en prestaties van de dagelijkse gebruikers. Ten tweede de beperkte reikwijdte en diepgang van bestaande meetinstrumenten. In gesprekken met het FMWEB - een netwerk van Facilitaire Diensten en directeuren van de Rijksoverheid - bleek ook bij hen behoefte te bestaan aan een meetinstrument. In die zelfde periode was het Ministerie van OCW op zoek naar een eenvoudige methode om de functionaliteit van werkomgevingen te kunnen monitoren.

Gezamenlijk is in het najaar van 2002 een *Ontwikkelingsplan Openbaar Bestuur en werkomgeving* opgesteld. Dit plan omvat de ontwikkeling van twee instrumenten:

- Een *werkomgevingsthermometer* voor een eenvoudige en snelle verkenning van de tevredenheid over de werkomgeving op kantoor, thuis of onderweg (deelprojectplan OCW, april 2003).
- Een *werkomgevingsdiagnose-instrument (WODI)* voor een brede, meer diepgaande en wetenschappelijk verantwoorde meting van de werkomgeving op kantoor (deelprojectplan CfPB, april 2003). Dit instrument is zowel op zichzelf te gebruiken als in vervolg op de thermometer.

De ontwikkeling van een diagnose-instrument past uitstekend binnen het kader van innovatie in het openbaar bestuur. Om die reden is door InAxis, het innovatiecentrum Openbaar bestuur, subsidie toegekend voor het project. CfPB, FMWEB en OCW zorgen samen voor de projectcoördinatie. Per deelproject is een klankbordgroep ingesteld. Het gehele project is begeleid door een begeleidingscommissie met een ruime vertegenwoordiging vanuit het Openbaar Bestuur. Tijdens de ontwikkelingsperiode is nauw samengewerkt met de 13 kerndepartementen en de Belastingdienst.

Dit rapport beschrijft het werkomgevingsdiagnose-instrument. Hoofdstuk 1 bevat een korte introductie op het instrument inclusief aanleiding, doel en doelgroep, het toepassingsgebied, de modulaire opbouw, en het proces dat is gevolgd om het instrument te ontwikkelen. In de volgende hoofdstukken worden alle modules uitgewerkt volgens hetzelfde format: een stukje theorie, de relevantie van de module, een korte inventarisatie van meetmethoden, een concrete vragenlijst voor een of meer interviews met sleutelpersonen of groepsdiscussies en een schriftelijke vragenlijst voor de medewerkers. Het rapport wordt afgesloten met een reflectie op

de bevindingen en een voorstel voor integratie van verschillende aspecten in één kernvragenlijst.

De publicatie heeft tot doel om verantwoording af te leggen van de achtergrond en de ontwikkeling van het diagnose-instrument en is tevens bedoeld als onderlegger en toelichting bij de digitale versie van het ontwikkelde instrumentarium.

Leentje Volker
Theo van der Voordt

Delft, Januari 2005

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	6
1 Doel, opbouw en aanpak van het instrument	1
1.1 Waarom een werkomgevingsdiagnose-instrument?	1
1.2 Doelgroep, doel en toepassingsgebied	6
1.3 Modulaire opbouw	8
1.4 Afbakening	10
1.5 Theoretisch kader	11
1.6 Aanpak, fasering en tijdpad	14
2 Introductiemodulen	17
2.1 Module 0.1 Aanleiding, doelen en randvoorwaarden	17
2.2 Module 0.2 Diepgang en reikwijdte	17
2.3 Module 0.3 Meetmethoden	18
2.4 Vragen voor een interview of groepsgesprek	18
3 Feitelijke situatie (oud - nieuw)	25
3.1 Module A1 Organisatiekenmerken	25
3.2 Module A2 Werkprocessen	27
3.3 Module A3 Huisvesting en andere faciliteiten	28
3.4 Vragen voor een interview	29
3.5 Schriftelijke vragen aan de medewerkers	39
4 Beleving van de werkomgeving	42
4.1 Arbeidssatisfactie	42
4.2 Module B1 Tevredenheid over de organisatie	43
4.3 Module B2 Tevredenheid over het werkproces	44
4.4 Module B3 Tevredenheid over de faciliteiten	44
4.5 Module B4 Gezondheid	45
4.6 Module B5 Imago	48
4.7 Vragen voor een interview of workshop	51
4.8 Schriftelijke vragen aan de medewerkers	58
4.9 Schriftelijke vragen aan klanten en andere bezoekers	65
5 Gebruik van de werkomgeving	67
5.1 Module C Gebruik van de werkplekken en overige faciliteiten	67
5.2 Vragen voor een interview of workshop	73
5.3 Schriftelijke vragen aan de medewerkers	74
5.4 Registratie van bezetting en benutting	77
6 Economische aspecten	78
6.1 Module D1 Arbeidsproductiviteit	78
6.2 Module D2 Bedrijfsresultaat	81

6.3	Module D3 Facilitaire kosten	83
6.4	Vragen voor een interview of workshop	86
7	Toekomstwaarde	94
7.1	Veranderingen en flexibiliteit	94
7.2	Module E Toekomstwaarde	95
7.3	Vragen voor een interview of workshop	99
8	Implementatieproces	103
8.1	Module F Implementatieproces	103
8.2	Vragen voor interview	105
8.3	Schriftelijke vragen aan de medewerkers	107
9	Toetsing en toepassing	108
9.1	Toetsing van meetmethoden	108
9.2	Toetsing van hypothesen	109
9.3	Implementatie in de organisatie	112
9.4	Standaardisatie	113
9.5	Beheer en feedback	114
10	Literatuur	116
	Bijlage 1: Samenstelling klankbordgroep en begeleidingscommissie	I
	Bijlage 2: Vragen uit een medewerkertevredenheidsonderzoek	II
	Bijlage 3: Voorbeeld tekst om medewerkers te informeren	IV
	Bijlage 4: Voorbeeld introductiebrief enquête	V
	Bijlage 5: Voorbeeld introductiemail digitale enquête	VI
	Bijlage 6: Kernvragenlijst voor medewerkers	VII
	Bijlage 7: Indicatie van de benodigde middelen	XVI

Samenvatting

Tekst

1 Doel, opbouw en aanpak van het instrument

1.1 Waarom een werkomgevingsdiagnose-instrument?

De werkomgeving is voor mensen erg belangrijk. We brengen er tientallen jaren vele uren per dag in door. Vormgeving, lay-out, inrichting en uitrusting van de fysieke werkomgeving hebben grote invloed op de mate waarin de medewerkers in staat zijn om op een plezierige manier effectief en efficiënt te werken. Voor organisaties is de functie van de accommodatie primair het huisvesten van de medewerkers en de werkprocessen, om de werkprocessen optimaal te ondersteunen en een zo hoog mogelijke productiviteit te realiseren. Gebouwen hebben daarnaast een symbolische functie. Zij drukken iets uit van wie men is en waar de organisatie voor staat. De huisvesting is daarmee ook van invloed op het imago bij personeel, klanten en het publiek. Huisvesting is dus niet alleen een kostenfactor, die vraagt om kostenbewust ontwerpen en beheren, maar ook een "fifth resource", naast arbeid, kapitaal, technologie en ICT. Kennis over de gevolgen van de huisvesting voor de organisatie en haar medewerkers is dan ook erg belangrijk.

De fysieke omgeving is vrij statisch. Organisaties daarentegen zijn door allerlei interne en externe ontwikkelingen voortdurend aan veranderingen onderhevig. Denk aan de vele maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen. Een andere organisatorische aansturing, andere werkwijzen, groei of krimp, concentratie of spreiding, de behoefte aan een meer moderne uitstraling, al dit soort factoren hebben een belangrijke ruimtelijke impact. De noodzakelijke ingrepen kunnen variëren van kleine aanpassingen tot een complete renovatie, van een nieuw kantoorconcept tot verhuizing naar een ander pand. Met veranderingen in de huisvesting zijn grote investeringen gemoeid, in mensen, tijd en geld. Er is dus alles aan gelegen om de juiste beslissingen te nemen, die zorgen voor een optimale match tussen organisaties, werkprocessen, huisvesting en andere faciliteiten, een verantwoorde prijs/prestatieverhouding en een hoge toekomstwaarde.

Om te toetsen of sprake is van een optimale accommodatie tegen verantwoorde kosten zijn meetinstrumenten nodig. Veel van de bestaande instrumenten op het gebied van werk en werkomgeving gaan echter nauwelijks in op de *fysieke* werkomgeving. Dit geldt onder meer voor medewerkertevredenheidsonderzoeken (voor voorbeelden van vragen uit de praktijk zie bijlage 1), de volgens de Arbo verplichte Risico Inventarisatie & Evaluatie, en instrumenten om de werkbeleving te meten (b.v. de Delft Measurement Toolkit, Ten Horn, 1999). Modellen zoals de Balanced Score Card van Kaplan en Norton (1997, 1999) of het INK model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit zijn uitstekend bruikbaar voor het benoemen en

monitoren van relevante aspecten van ondernemingsstrategieën, maar zijn over het algemeen weinig operationeel ten aanzien van (de effecten van) fysieke omgevingskenmerken. 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 een gedifferentieerd aanbod aan uiteenlopende typen werkplekken. Dit geldt voor veel meetinstrumenten in zogenaamde Post-Occupancy Evaluations, kortweg POE (zie b.v. Preiser en Rabinowitz, 1988; Stichting REN, 1992-1994; Baird et al, 1996). De thans beschikbare instrumenten voor het evalueren van innovatieve kantoren spitsen zich doorgaans toe op vragen naar de *beleving* door de gebruikers (Vos en Dewulf, 1997; Van der Voordt, 1999; Ramnath, 2001; De Heer, 2003). Andere relevante aspecten zoals daadwerkelijk gebruik, gedrag op de werkplek, kosten, performance van de organisatie en toekomstwaarde blijven meestal buiten beeld (tabel 1.1 en 1.2). Vanwege de genoemde omissies is een *integraal* diagnose-instrument ontwikkeld om een groot scala aan werkomgevingsaspecten op *wetenschappelijk* verantwoorde wijze te kunnen meten. Integraal, dus niet alleen gericht op de beleving door de gebruikers, maar ook op daadwerkelijk gebruik, arbeidsproductiviteit, kosten, bedrijfsresultaat, toekomstwaarde en kritische succesfactoren in het implementatieproces. En wetenschappelijk, dus niet “quick and dirty” maar systematisch, valide en betrouwbaar.

Tabel 1.1 Vragenlijsten voor het meten van gebruik en beleving van fysieke (werk)omgevingen, F = feitelijke situatie, T = tevredenheid

Bron	Gemeten aspecten																					
	F/organisatie	F/werkproces	F/faciliteiten	T/organisatie	T/werkproces/algemeen	T/werkproces/bereikbaarheid	T/werkproces/communicatie	T/werkproces/concentratie	T/faciliteiten/algemeen	T/faciliteiten/fysisch	T/faciliteiten/ICT en diensten	T/faciliteiten/psychologie	Telewerken	Gezondheid	Imago	Gebruik	Productiviteit	Bedrijfsresultaat	Facilitaire kosten	Toekomstwaarde	Procesevaluatie	
Beunder en Bakker (1997)	x	x	x			x	x	x	x	x	x					x	x				x	
BRW-UU (1996)	x	x			x				x	x					x							
Brink, van den (2000)		x	x				x	x	x			x				x						x
Beuningen, van (1996)			x							x				x								
Dinnissen (2000)	x	x	x						x			x										
Donkers (1997)			x				x	x	x	x				x			x					
Heijink (1997)	x	x	x			x	x	x	x			x										
Deijs (1997)		x				x	x		x	x	x	x		x			x					x
DHV (1996)		x	x		x		x	x	x	x				x		x	x					
De Heer (2003)												x										
KPN Vastgoed (1997)		x				x	x	x	x	x	x					x	x				x	
Martens (1996)	x			x																	x	
NIA-TNO (1996)				x	x	x	x	x	x	x	x			x		x						
Oldenkamp (1998)		x				x	x		x		x	x										
Overmars (1998)	x	x		x									x									
Ramnath (2001)		x		x	x		x	x	x	x		x										
Ree, van (2001)		x				x	x	x	x	x	x			x								
Seegeren (1998)	x	x			x			x													x	

	F/organisatie	F/werkproces	F/faciliteiten	T/organisatie	T/wp/algemeen	T/wp/bereikbaarheid	T/wp/communicatie	T/wp/concentratie	T/fac/algemeen	T/fac/fysisch	T/fac/ICT en diensten	T/fac/psychologie	Telewerken	Gezondheid	Imago	Gebruik	Productiviteit	Bedrijfsresultaat	Facilitaire kosten	Toekomstwaarde	Procevaluatie
Siemelink (2000)												x									
Smulders & Teurlings (2001)	x	x	x						x		x										
Soullie (2000)	x			x					x			x									
Steenbergen, van (1996)		x	x			x	x		x	x		x									
Tandem (1996)		x					x	x	x	x	x						x				
Ten Horn (Delft Measurement Toolkit)	x				x	x	x	x	x			x									
Van der Voordt (1999)		x			x	x	x		x		x	x					x			x	
Vischer (1989)							x	x		x		x		x			x				
Vos (1997-1999)		x	x			x	x	x	x		x	x					x				
Vos & Dewulf (1999)		x	x		x	x	x		x	x											
Willems (2000)					x	x	x	x		x		x									x
Overige bronnen																					
BREEAM for Offices			x						x	x											
DEGW TG Werkplek Prestatie Enquête		x			x		x	x	x	x	x						x				
European On-Line of teleworking		x	x										x				x				
FACANA Occupant Survey & index			x						x	x									x		
GSA Occupant Satisfaction Survey			x		x				x	x				x							
Kantoor-innovatie V&W		x			x	x	x		x	x		x									
RAND		x	x	x	x									x							
VOEG		x		x	x		x		x					x							
VOQS	x	x			x								x								
Office Environment Survey									x	x				x							
Workspace Evaluation Survey		x					x	x	x	x							x				

*) Veel bestaande lijsten zijn varianten op de hier genoemde lijsten. Er zijn alleen gepubliceerde lijsten uit onderzoek naar innovatieve werkomgevingen opgenomen. Een deel daarvan is buitenlands. De tabel is niet uitputtend. De overige bronnen hebben betrekking op vragenlijsten waarvan de originele bron niet bekend is bij de auteurs.

Tabel 1.2 Dominante aspecten in onderzoek naar werkplekinnovatie

Veel gemeten aspecten

- Kenmerken van de medewerkers (leeftijd, geslacht, functie, afdeling, parttime of fulltime);
- Kenmerken van het werkproces (tijdsbesteding aan verschillende activiteiten, plek(ken) waar men deze werkzaamheden uitvoert, frequentie van thuiswerken, wijze van archiveren);
- Kenmerken van de fysieke werkomgeving (typen werkplekken, wel/niet delen van werkplekken, gedragsregels zoals clean desk);
- Tevredenheid over de bereikbaarheid (fysiek, telefonisch, per mail of fax);
- Tevredenheid over communicatie en concentratie;
- Tevredenheid over privacy;
- Tevredenheid over het binnenklimaat, daglicht en uitzicht;
- Tevredenheid over de werkplek (afmetingen, voorzieningen, locatie, comfort);
- De (drie) meest positieve en meest negatieve aspecten;
- Overall waardering in een rapportcijfer of percentage dat (niet) terug wil naar de oude situatie;
- Ideeën over veranderingen in de toekomst.

Minder vaak gemeten aspecten

- Kenmerken van de organisatie, b.v. strategie, bedrijfscultuur, toekomstvisie;
- Tevredenheid over de organisatie;
- Daadwerkelijk gebruik van (wissel)werkplekken, zoals de bezettingsgraad en frequentie van wisselen;
- Tevredenheid over psychologische aspecten zoals beleving van status, territorialiteit, personalisering, identiteit;
- Tevredenheid over ondersteunende faciliteiten (ICT, archief, receptie, repro);
- Gezondheid in relatie met de fysieke werkomgeving;
- Telewerken;
- Bereidheid tot veranderen (gedeeld gebruik van werkplekken, thuiswerken);
- Gepercipieerde arbeidsproductiviteit (de mate waarin de werkplek volgens de medewerkers de productiviteit bevordert of belemmert).

Weinig gemeten aspecten

- Gebruiksflexibiliteit;
- Imago vanuit het perspectief van medewerkers, klanten en het publiek;
- Daadwerkelijke arbeidsproductiviteit;
- Bedrijfsresultaat;
- Facilitaire kosten;
- Toekomstwaarde van het concept;
- Evaluatie van het implementatieproces.

1.2 Doelgroep, doel en toepassingsgebied

Het 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. Regionale en lokale overheden zoals provincies en gemeenten kunnen er eveneens gebruik van maken. Ook voor private organisaties kan WODI een handig hulpmiddel zijn. De uitkomsten van de diagnose kunnen van belang zijn voor alle lagen van een organisatie, waaronder de raad van bestuur, het management (vastgoedmanagement, facility management, personeelsmanagement, IT), afdelingshoofden, medewerkers en vertegenwoordigers hiervan zoals de ondernemingsraad. Een meting is een interventie in de organisatie. Het maakt de medewerkers bewust(er) van wat er speelt, wat goed functioneert en wat verbetering behoeft. Dit schept verplichtingen naar het management om iets met de uitkomsten van de meting te doen. In principe zijn de data uit een diagnose inzetbaar op drie beleidsniveaus: strategisch, als basis voor (aanpassingen in) het huisvestingsbeleid; tactisch, ter onderbouwing van interventies die passen binnen het strategisch plan, en operationeel, in de vorm van concrete ingrepen in het dagelijks gebruik en beheer van de werkomgeving. 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 bijpassende huisvesting. Wanneer over lange periodes wordt gemeten ('longitudinaal onderzoek') kunnen ook de lange termijn effecten worden vastgesteld. 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.

Het instrument is in principe geschikt voor elk type kantoor: traditioneel of innovatief, cellenkantoor of kantoorruimte, vast of flexibel gebruik van werkplekken. Vanwege de actualiteit en de eerder vermelde uitgangspunten van het rijkshuisvestingsbeleid wordt extra veel aandacht besteed aan *innovatieve kantooromgevingen*. Innovatief betekent letterlijk: nieuw, vernieuwend. Maar niet elke vernieuwing is innovatief. Innovatief staat voor een sprongsgewijze vernieuwing. In Nederland en ook elders wordt het begrip kantoorinnovatie vooral gebruikt voor flexibel gebruik van een gevarieerd aanbod aan activiteitgerelateerde werkplekken, zoals open werkplekken, concentratieplekken, werkplekken voor formeel en informeel overleg, koffiecorners, centrale en decentrale archieven, aanlandwerkplekken voor kortstondige werkzaamheden (b.v. het lezen van mails) en thuiswerkplekken. Omdat dit concept sinds medio jaren negentig op veel plaatsen wordt toegepast, is flexibel werken strikt genomen niet (meer) innovatief te noemen. In meer algemene zin is kantoorinnovatie het afstemmen van de huisvesting, ICT en andere faciliteiten op veranderingen in de organisatie en nieuwe wijzen van werken, ten behoeve van het optimaal functioneren van de organisatie (Van der Voordt en Vos, 1999, aangepast). Vanwege de nagestreefde match tussen organisatie en gebouw wordt ook wel gesproken over functiegericht, activiteitengericht of organisatiegericht huisvesten.

Het instrument is op *verschillende momenten* inzetbaar: op een willekeurig moment, bij een nulmeting of ex ante meting voorafgaand aan een interventie in de huisvesting, en bij een nameting of ex post meting, b.v. enkele maanden na de ingebruikname van een nieuw kantoorconcept (eerste effectmeting) en 9-12 maanden na ingebruikname (tweede effectmeting). Dit maakt het instrument zowel geschikt voor legitimatie van een huisvestingsconcept als voor evaluatie, bijstelling en verbetering. Een andere toepassingsmogelijkheid is om het instrument op meerdere momenten in te zetten, bijvoorbeeld om de paar jaar, om zo het gebruik en de beleving te kunnen monitoren. Om verschillende metingen - zowel binnen één project als tussen verschillende projecten - goed met elkaar te kunnen vergelijken, is standaardisatie van meetmethoden c.q. normering van het werkomgevingsdiagnose-instrument zeer gewenst. Om die reden zijn de vragen voor een voor- en nameting zoveel mogelijk gelijk gehouden.

In geval van een interventie in de huisvesting is het aan te bevelen om zowel een voor- als een nameting te verrichten, om daarmee de effecten van een verandering te kunnen meten. Met hun huisvesting en in het bijzonder met kantoorinnovatie willen organisaties verschillende *doelstellingen* bereiken (tabel 1.3). Het diagnose-instrument maakt het mogelijk om te meten of de doelstellingen daadwerkelijk zijn behaald. Belangrijke vragen zijn in bijvoorbeeld: werkt het beter, prettiger en goedkoper? Staat het resultaat (de 'output') in verhouding tot de investeringen in mensen en middelen (de 'input')? Is er sprake van de best mogelijke prijs/prestatieverhouding? Los van expliciet geformuleerde doelstellingen is het evenzeer belangrijk om eventuele neveneffecten op te sporen, in positieve of negatieve zin. Het diagnose-instrument heeft dus een *meerledig doel*. Tabel 1.4 vat het toepassingsgebied van het diagnose-instrument nog eens samen.

Tabel 1.3 Veel voorkomende doelstellingen van werkplekinnovatie

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Een betere performance van de organisatie c.q. een hogere arbeidsproductiviteit • Betere communicatie en samenwerking • Facilitaire ondersteuning van veranderingsprocessen (cultuurverandering, meer openheid en dynamiek, business re-engineering) • Meer plezier in het werk c.q. een hogere arbeidssatisfactie • Efficiënter omgaan met ruimte en andere faciliteiten • Lagere kosten • Voorkomen van een verhuizing door efficiëntere ruimtebenutting • Grotere gebruiksflexibiliteit • Een positief imago c.q. gemakkelijker werven en vasthouden van personeel en klanten • Vervullen van een voorbeeldfunctie • Ervaring opdoen met nieuwe kantoorconcepten |
|---|

Bron: Van der Voordt, 2003

Tabel 1.4 Toepassingsgebied van het werkomgevingsdiagnose-instrument

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

De inzet van het diagnose-instrument betekent een belasting voor de organisatie in termen van tijd, geld en capaciteit. Het diagnose-instrument is zodanig opgezet, dat bij voldoende interne capaciteit en eigen onderzoekskundigheid de diagnose door een organisatie zelf kan worden uitgevoerd. Vanwege de breedte en complexiteit valt het echter aan te raden om de *uitvoering* van de diagnose uit te besteden aan een onderzoeksbureau. Voor een optimaal resultaat is het gewenst dat er een projectteam wordt samengesteld met deskundigen op het gebied van facilitair management, human resource management en IT-management. Afhankelijk van de insteek van de organisatie kunnen ook (representanten van) medewerkers bij de opzet van de diagnose worden betrokken.

1.3 Modulaire opbouw

Vanwege de breedte en diepgang van het instrument is gekozen voor een modulaire opbouw (tabel 1.5). Dit vergroot de overzichtelijkheid en maakt het mogelijk om - afhankelijk van het doel van de diagnose - onderdelen over te slaan.

Er zijn drie introductiemodules om een selectie te kunnen maken uit de mogelijkheden voor het instrument. De volgende drie modules zijn ontwikkeld om de feitelijke situatie in kaart te brengen met betrekking tot de organisatie, de werkprocessen en de faciliteiten, waaronder huisvesting, al dan niet in vergelijking met een eerdere situatie. Daarna worden zes modules besproken om de beleving en het gebruik van de werkomgeving te kunnen meten. Verder zijn drie modules ontwikkeld voor het meten van economische aspecten, toegespitst op effecten van de werkomgeving op de arbeidsproductiviteit, het bedrijfsresultaat en de facilitaire kosten. Het instrument eindigt met twee modules voor het in kaart brengen van de toekomstwaarde, toegespitst op robuustheid voor toekomstige ontwikkelingen en flexibiliteit, en een module voor een evaluatie van het implementatieproces. 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 beschouwing over de relevantie, een verkenning van mogelijke meetmethoden en vragenlijsten voor mondelinge en schriftelijke interviews.

Tabel 1.5 Opzet en structuur van het werkomgevingsdiagnose-instrument

	0.	Algemene projectgegevens
Aanleiding, doel, randv.	0.1	Aanleiding(en) tot de diagnose Doelstelling van de diagnose Randvoorwaarden bij de diagnose
Diepgang & reikwijdte	0.2	Keuze uit een Quick Scan (thermometer), een selectie uit WODI of een integrale meting; positionering t.o.v. de thermometer
Meetmethoden	0.3	Keuze uit verschillende meetmethoden: mondelijke interviews, schriftelijke enquête, groepsgesprek, workshop, observatie (gedrag, bezettingsgraad), documentenanalyse (publicaties, jaarverslagen, beeldmateriaal), en zelfrapportage
Feitelijke situatie	A1	Organisatiekenmerken: branche, strategie, structuur, product, personeel, cultuur, middelen, resultaten
	A2	Werkprocessen: soort werk, verdeling in de tijd, autonomie, mobiliteit
	A3	Faciliteiten: huisvestingsconcept, diensten en middelen, ICT, externe voorzieningen, FM
Beleving	B1	Arbeidssatisfactie - tevredenheid over de organisatie: strategie, leiderschap, procedures, cultuur, personeelsmanagement, vaardigheden
	B2	Arbeidssatisfactie - tevredenheid over het werk: kwaliteit, kwantiteit, werkproces, communicatie, concentratie, bereikbaarheid
	B3	Arbeidssatisfactie - tevredenheid over de faciliteiten: huisvesting, diensten en middelen, ICT, externe voorzieningen, FM
	B4	Gezondheid: fysiologisch & psychologisch welzijn, ziekteverzuim, sociale veiligheid, arbo
	B5	Imago: uitstraling, identiteit, voorbeeldfunctie
Gebruik	C	Gebruik van faciliteiten: gedrag bij en gebruik van soorten plekken, ervaren gebruik, efficiency
Economische aspecten	D1	Arbeidsproductiviteit: ervaren/ daadwerkelijke productiviteit, effectief en efficiënt werken
	D2	Bedrijfsresultaat: output in termen van economic value added, winst, marktsegment
	D3	Facilitaire kosten: huisvesting, diensten en middelen, ICT, externe voorzieningen, FM
Toekomst	E	Toekomstwaarde trends, toekomstscenario's, aanpasbaarheid aan nieuwe ontwikkelingen (flexibiliteit)
Proces	F	Implementatieproces projectorganisatie, implementatie, kritische succesfactoren

1.4 Afbakening

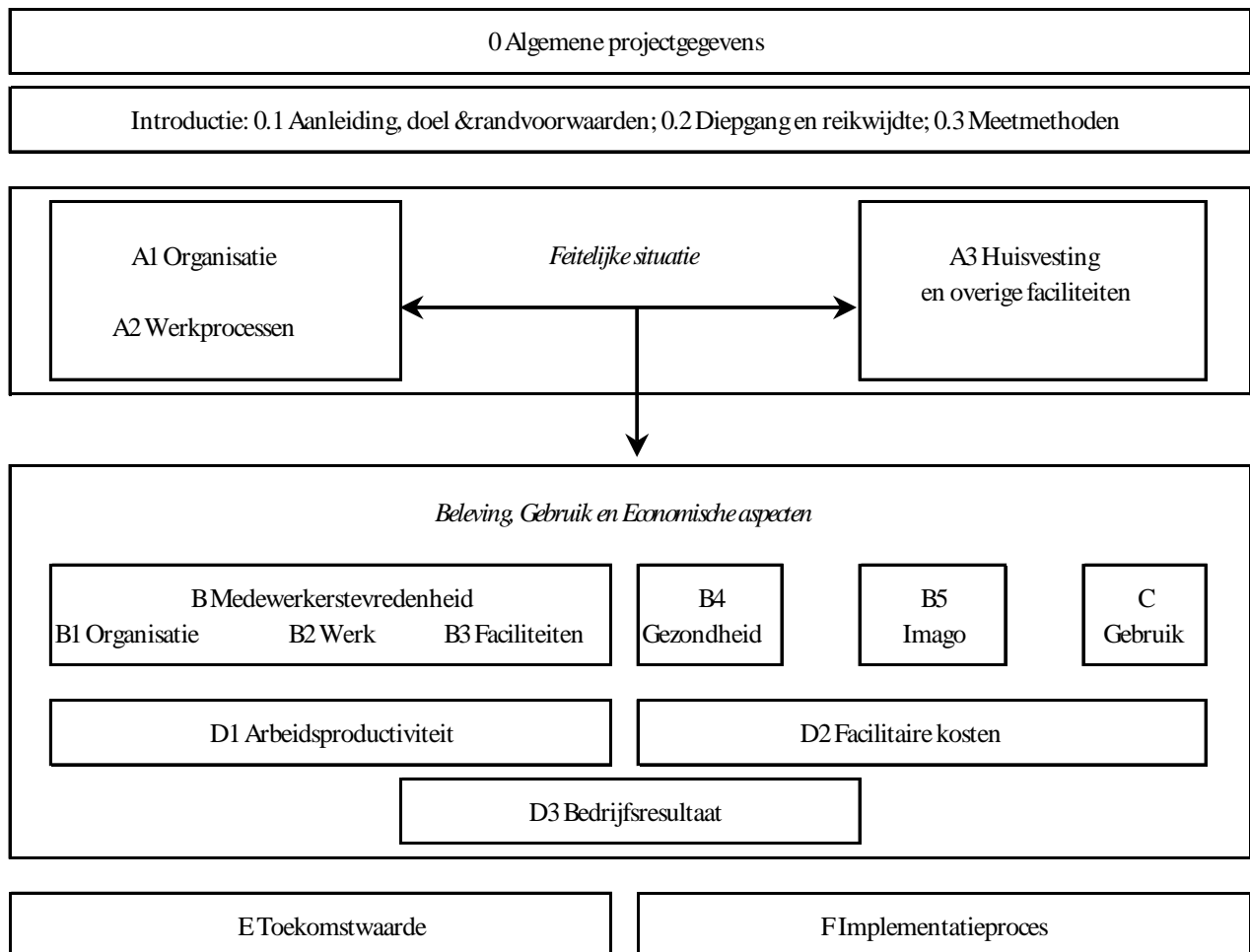
Het overzicht van de modules onderstreept hoe breed het thema 'werkomgeving' is. Het begrip werkomgeving heeft betrekking op zowel de organisatorische als de fysieke aspecten i.c. de sociale en fysieke werkomgeving. In het werkomgevingsdiagnose-instrument ligt de nadruk op de fysieke werkomgeving. Maar ook dan is het onmogelijk om in een diagnose alle relevante thema's diepgaand te onderzoeken en alle vragen die vanuit de wetenschap of het huisvestingsbeleid interessant zijn in één werkomgevingsdiagnose mee te nemen. Dat zou de diagnose te arbeidsintensief maken en een te groot beslag leggen op de organisatie en haar medewerkers. De duur van interviews en de lengte van schriftelijke enquêtes komt dan op een te gespannen voet te staan met de bereidheid van een organisatie en individuele medewerkers om tijd te investeren in een werkomgevingsdiagnose. De introductiemodules helpen bij het selecteren van de meest relevante modules en de diepgang van de meting, afhankelijk van de doelstellingen van de diagnose en gerelateerd aan de doelstellingen van de huisvesting. Voor een brede gebruiksevaluatie van het gebouw in de vorm van een zogenaamde Post-Occupancy Evaluation (POE) verwijzen we naar de eerder genoemde meetinstrumenten (tabel 1.1). Wanneer een organisatie een diepgaand onderzoek wil uitvoeren naar bijvoorbeeld de psychologische aspecten van werkplekinnovatie, of naar de relatie tussen organisatiekenmerken, werkprocessen en gebouw enerzijds en de gezondheid van de medewerkers anderzijds, is het verstandig het onderzoek daarop te focussen en themaspecifieke meetinstrumenten in te zetten, zoals de Delft Measurement Toolkit van Ten Horn (1999) voor het meten van de werkbeleving, of de Healthy Building Quality methode van Bergs et al (1992, 1995) voor het meten van gebouwgerelateerde gezondheidsklachten. In het geval van een quick-scan van de werkomgeving kan de werkomgevingsthermometer worden ingezet die in het kader van dit project naast het diagnose-instrument is ontwikkeld door het ministerie van OC&W en FMWEB. Een vergelijking met een medische diagnose kan de afbakening verduidelijken (tabel 1.6).

Tabel 1.6: Verschillende niveaus van diepgang van een diagnose

Aanpak	Aanleiding	Typering	Methode medisch	Methode werkomgeving
Quick scan	Preventief of kleine problemen	Zelfdiagnose	Koortsthermometer	Werkomgevingsthermometer
Dieper gravend	Actuele of potentiële knelpunten	Professionele diagnose	Huisarts	Werkomgevingsdiagnose-instrument
Specialistisch	Specifieke knelpunten	Specialistische diagnose	Specialist of academisch ziekenhuis	Specialistische instrumenten zoals de Healthy Buildings checklist

1.5 Theoretisch kader

Aan een ontwikkeling van het werkomgevingsdiagnose-instrument ligt de veronderstelling ten grondslag, dat er een relatie bestaat tussen type organisatie, aard van de werkzaamheden en best passende huisvesting. Voorts wordt verondersteld dat 'best passend' zich uit in een hoge medewerkertevredenheid, een hoge arbeidsproductiviteit, een positief imago, een gunstig bedrijfsresultaat, toekomstwaarde van de huisvesting en andere faciliteiten, en een gunstige prijs/prestatieverhouding. Tenslotte wordt verondersteld dat het functioneren van de werkomgeving ook afhangt van de wijze van implementatie. Volgens Becker et al (1994) is een organisatiegerichte en procesgeoriënteerde insteek aanmerkelijk kansrijker dan een kostengedreven oplossingsgerichte aanpak. In het eerste geval is de belangrijkste drijfveer het streven naar effectiever werken, dynamischer en plezieriger. In het tweede geval gaat het vooral om efficiënter willen werken en ligt de nadruk op kostenreductie. Procesgericht houdt in dat de bestaande organisatie en de werkprocessen zorgvuldig worden geanalyseerd en een op maat gemaakt concept wordt geïmplementeerd. De oplossingsgerichte aanpak komt vaak neer op het overnemen van een elders succesvol gebleken concept. Deze algemene premissen zijn uitgewerkt in een aantal hypothesen, deels gebaseerd op de literatuur, deels op eigen ideeën en deels op ervaringen uit projectevaluaties (tabel 1.7 en 1.8). De veronderstelde relaties tussen de variabelen uit de modules van het diagnose-instrument zijn gevisualiseerd in figuur 1.1. Metingen met het werkomgevingsdiagnose-instrument - projectspecifiek maar vooral in de vorm van crosscase analyses - genereren data om deze hypothesen te kunnen toetsen en het theoretisch kader verder te kunnen uitbouwen. Hoewel naar verwachting niet zozeer sprake zal zijn van *deterministische* verbanden (als dit, dan dat) maar eerder van *probabilistische* verbanden (als dit, dan is de kans groot dat), vergroot een gedegen empirische onderbouwing of falsificatie van de gepresenteerde hypothesen de voorspelbaarheid van de effecten van fysieke ingrepen op een organisatie en haar medewerkers vooraf te voorspellen. Dit is uiterst belangrijk voor een verantwoorde en 'evidence based' besluitvorming.



Figuur 1.1 Relaties tussen de modules van het werkomgevingsdiagnose-instrument

Tabel 1.7 Hypothesen over invloeden van de fysieke werkomgeving

Huisvestingsconcept algemeen
<ul style="list-style-type: none"> • Welk huisvestingsconcept optimaal is hangt af van het profiel van de organisatie (missie, structuur, cultuur, managementstijl) en de werkprocessen (type werk, organisatie van het werk, autonomie, sociale interactie, concentratie, mobiliteit). • De waardering van verschillende kantoorconcepten correleert met persoonskenmerken van de gebruiker (geslacht, leeftijd, persoonlijkheid, werkstijl). • De mate van afstemming is van invloed op de arbeidssatisfactie, de gezondheid, het imago en de arbeidsproductiviteit. • De keuze van het concept en de wijze waarop dit concept wordt gebruikt en gewaardeerd, zijn van invloed op de facilitaire kosten en het bedrijfsresultaat. • Gebruik, gezondheid en arbeidssatisfactie zijn van invloed op de arbeidsproductiviteit. • Het bedrijfsresultaat wordt beïnvloed door de arbeidsproductiviteit, imago en facilitaire kosten. • Het huisvestingsconcept is van invloed op de toekomstwaarde van het gebouw. • Ook los van het kantoorconcept staande variabelen zijn van invloed op de tevredenheid hierover, zoals de locatie (bereikbaarheid, parkeergelegenheid, voorzieningen), uitstraling, ontsluiting, hoeveelheid ruimte per werkplek en per persoon, kwaliteit van het binnenklimaat, daglichttoetreding, uitzicht, vormgeving, kleur- en materiaalgebruik.

Uitwerking kantoorconcept

- Een open structuur (transparante wanden, geen afscheidingen) leidt tot meer communicatie, waardoor kennis sneller en gemakkelijker kan worden uitgewisseld.
- Een open kantoor geeft minder privacy, waardoor er minder gunstige condities zijn voor vertrouwelijke gesprekken en de sociale interactie afneemt.
- Een open structuur heeft een negatief effect op geconcentreerd kunnen werken.
- Het cellenkantoor is vooral geschikt voor geconcentreerd werk, de kantoortuin voor routinematige werkzaamheden, het groepskantoor voor werk met veel interne communicatie.
- Ontevredenheid over een grote mate van openheid kan gecompenseerd worden door de beschikbaarheid van concentratieruimten, mits voldoende in aantal, van goede kwaliteit (klimaat, comfort, akoestische isolatie) en goed gesitueerd (dichtbij en op een rustige plek).
- Het combikantoor combineert de voordelen van een cellenkantoor en een kantoortuin. Daardoor verbetert de communicatie, zonder dat dit ten koste gaat van geconcentreerd kunnen werken.
- Bij een platte organisatie (korte lijnen, informele contacten, gelijkwaardige invloed op besluitvorming, beperkt verschil in status) past een meer open structuur en delen van werkplekken, bij een hiërarchische organisatie een meer gesloten structuur en vaste plekken.
- Een grote mate van openheid heeft een positief effect op de ruimtebeleving.
- Effectief en efficiënt kunnen werken verhoogt de arbeidssatisfactie.
- Een hoge arbeidssatisfactie heeft een positief effect op de arbeidsproductiviteit.
- De tevredenheid over een kantoorconcept wordt in belangrijke mate bepaald door de mate waarin tegemoet wordt gekomen aan menselijke behoeften aan privacy, territorialiteit, expressie van status, identiteit en personalisatie.
- Een grote openheid en het delen van werkplekken geeft minder mogelijkheden tot uitdrukking geven aan status, territoriumdrift, een eigen identiteit en personalisering van de werkomgeving.
- Ontevredenheid over het verlies van een eigen werkplek kan gecompenseerd worden door een aantrekkelijke vormgeving en inrichting van het kantoor (esthetische compensatie) en geavanceerde, probleemloos functionerende ICT (functionele compensatie) en meer vrijheid in werkwijze, werkplek en werktijden (psychologische compensatie).
- Wisselwerken (flexibel werken) maakt het gemakkelijker om krimp en groei in het personeel op te vangen, zonder kostbare bouwkundige ingrepen.
- De dynamiek van wisselwerken heeft een positief effect op de sociale interactie, maar doorbreekt hechte sociale contacten; per saldo zullen medewerkers dit verschillend waarderen.
- Delen van werkplekken reduceert de kosten.
- Innovatieve kantoorconcepten kunnen vanwege het moderne imago een bijdrage leveren aan het aantrekken en vasthouden van (kwalitatief hoogwaardig) personeel.

Bron: Van der Voordt en Vos (1999), bewerkt en aangevuld door de auteurs

Tabel 1.8 Hypothesen over de invloed van het implementatieproces

Algemeen

- De tevredenheid over de fysieke werkomgeving wordt beïnvloed door de wijze waarop deze tot stand is gekomen.

Uitwerking

- Naarmate er meer consistentie bestaat tussen expliciete en impliciete motieven voor kantoorinnovatie zal het implementatieproces functioneler en effectiever zijn.
- Wanneer het topmanagement 'projecteigenaar' is, zal het perspectief op werkplekinnovatie meer strategisch en holistisch zijn.
- Waar andere groepen (bijvoorbeeld afdelingshoofden) leidend zijn, zullen beslissingen rond werkplekinnovatie gemakkelijk afhankelijk worden gemaakt van interne politieke processen en is er grote kans op suboptimale oplossingen.
- Naarmate organisaties het invoeren van een alternatief kantoorconcept meer opvatten als een integraal onderdeel van organisatorische veranderingen en ontwikkelingen, is er meer kans op daadwerkelijke verbetering van de efficiëntie en effectiviteit.
- Naarmate organisaties meer veranderings-, resultaat- en projectgericht zijn, neemt de kans op verbetering van efficiëntie en effectiviteit door werkplekinnovatie toe.
- Actieve gebruikersparticipatie vergroot de kans op succes.

Kritische succesfactoren voor een geslaagde werkplekinnovatie zijn met name:

- Een zorgvuldige analyse vooraf van de organisatie en haar werkprocessen;
- Duidelijke doelstellingen;
- Een adequate projectorganisatie, met duidelijke taakafspraken en heldere bevoegdheden;
- Commitment van het management;
- Voldoende inbreng van en zorgvuldige afstemming tussen facilitair management en vastgoed, human resource management en ICT-specialisten;
- Een enthousiaste trekker;
- Een optimale balans tussen top down en bottom up, voldoende informatie en communicatie en voldoende tijd voor discussie en reflectie;
- Serieus nemen van weerstanden, met name het spanningsveld tussen wisselwerken in open ruimten en universele menselijke behoeften aan privacy, territorialiteit, identiteit, personalisatie en status;
- Goede begeleiding van de medewerkers;
- Voldoende nazorg (b.v. training in flexibel werken en centraal en digitaal archiveren);
- Zorgvuldig beheer en 'bewaking' van het concept.

Bron: Arge en De Paoli (2000); Van der Voordt (2003)

1.6 Aanpak, fasering en tijdpad

De variabelen die van belang zijn om de performance van een fysieke werkomgeving te meten zijn geselecteerd op basis van een uitgebreide *literatuurstudie*. Hierbij is voortgebouwd op eerdere publicaties van het Center for People and Buildings, met name de studie "Kosten en Baten van Werkplekinnovatie" (Van der Voordt, 2003), (afstudeer)onderzoek aan de bouwkundige faculteiten van de TU Delft en de TU

Eindhoven, en internationale literatuur van Becker, Duffy, Aronoff & Kaplan, Worthington en vele anderen. Uit deze variabelen zijn de modules samengesteld. Per module zijn meetmethoden ontwikkeld die passen bij de doelstellingen van de gebruiker van het instrument. Ook hier is voornamelijk gebruik gemaakt van literatuurstudie, toegespitst op eerder gebruikte methoden en technieken van onderzoek. Voor de thema's gezondheid en imago zijn tevens *workshops* georganiseerd, waarin de ontwikkelde modules in concept zijn voorgelegd aan enkele experts en kritisch zijn bediscussieerd. Het instrument is op onderdelen getest in verschillende *case studies*. Er zijn nametingen verricht in het nieuwe gebouw voor de Kamer van Koophandel in Rotterdam (Volker en Van der Voordt, 2003), bij de Kamer van Koophandel in Dordrecht (Warner en Volker, 2004), bij VROM-Inspectie Zuid-West in het Groothandelsgebouw in Rotterdam (Van Ree, Van der Voordt en Volker, 2004), en van het Forum Flex concept van de Belastingdienst in Utrecht (Volker en Van der Voordt, 2004). Eind 2004 is een nulmeting uitgevoerd in enkele kantoren van de Rijksgebouwendienst, die later - na inhuizing naar het hoofdkantoor in Den Haag - wordt gevolgd door een nameting. Een case studie in Canada (Winnipeg) is in voorbereiding. Er is vooral veel aandacht besteed aan de introductiemodules, de modules om de feitelijke situatie in kaart te brengen, de modules om het gebruik en de beleving te meten, en de modules over arbeidsproductiviteit en implementatieproces. Omdat de onderzochte organisaties geen prioriteit gaven aan de effecten van de huisvesting op de facilitaire kosten, het bedrijfsresultaat en de toekomstwaarde, zijn de modules rond deze thema's voornamelijk op literatuurstudie gebaseerd.

De gegevens uit de case studies worden ingevoerd in een *database*, die gebruikt kan worden voor vergelijkend onderzoek. De structuur van de database is zoveel mogelijk 1:1 afgestemd op de modulaire opbouw van het diagnose-instrument. Tussentijdse resultaten zijn geregeld voorgelegd aan een begeleidingscommissie voor het totale project Openbaar Bestuur en Werkomgeving en een klankbordgroep voor het deelproject Werkomgevingsdiagnose-instrument (Bijlage 1). Tabel 1.9 geeft een overzicht van de onderzoeksactiviteiten, die deels chronologisch, deels parallel en deels cyclisch zijn uitgevoerd.

Tabel 1.9 Fasering en tijdpad

Fase	Aanpak	
Definitie	Selecteren van te meten variabelen op basis van literatuur; afstemming op de werkomgevingsthermometer. Ontwikkelen van een menukaart van meetmethoden. Vaststellen modules en format diagnose-instrument Uitwerking eerste modules (gebruiksprotocollen, randvoorwaarden). Specificaties opstellen voor de databasestructuur.	januari / mei 2003
Ontwerp	Per module vaststellen van de te meten variabelen, bijbehorende indicatoren en meetmethoden. Ontwikkelen van een prototype (testversie) van het instrument.	april / december 2003
Realisatie	Testen van het instrument in diverse casestudies en door middel van gesprekken met experts. Ontwikkelen van gebruiksprotocollen met gebruiksinstructies en achtergrondinformatie. Ontwikkelen van een prototype voor de database.	september 2003 / zomer 2004
Rapportage	Doorlopende rapportage vanaf de start van het project. Bespreking instrument op een wetenschappelijk congres.	medio 2003 / december 2004
Oplevering	Vaststellen en opleveren van het instrument. Vaststellen en opleveren van de database.	december 2004

2 Introductiemodulen

2.1 Module 0.1 Aanleiding, doelen en randvoorwaarden

In de eerste introductiemodule dient de opdrachtgever - meestal het management van een organisatie - aan te geven wat de *aanleiding* is voor een werkomgevingsdiagnose. Dit is belangrijk om de opzet en resultaten in de juiste context te kunnen plaatsen. Vervolgens moet worden aangegeven welke *doelen* men met de diagnose nastreeft. Het valt aan te bevelen om het doel te relateren aan de doelstellingen van de huisvesting. Een belangrijke reden voor een evaluatie is immers, om te onderzoeken of de doelstellingen daadwerkelijk gerealiseerd zijn. De derde stap binnen deze module is het in kaart brengen van reeds beschikbare informatie die relevant kan zijn voor een zorgvuldige diagnose, in de vorm van *documenten en data*. Te denken valt aan notities, nieuwsbrieven, beeldmateriaal en eerdere metingen (inclusief informatie over: wanneer uitgevoerd, door wie, met welk doel, onderwerpen, wijze van meten, uitkomsten).

Als vierde wordt de opdrachtgever van het instrument verzocht om de *randvoorwaarden* aan te geven, zoals tijd, geld, beschikbare expertise en belastbaarheid van de organisatie. De invulling van mogelijke randvoorwaarden kan per situatie verschillen:

- Als de randvoorwaarden hard zijn en de grenzen bepalen waarbinnen het onderzoek plaats moet vinden, is het zaak deze randvoorwaarden direct te expliciteren.
- Als de onderzoeksvragen hoe dan ook beantwoord moeten worden, is het verstandiger om eerst de onderzoeksopzet te bepalen en vervolgens hieruit af te leiden, welke middelen nodig zijn.

In de praktijk is vaak sprake van een wisselwerking, eerst globaal de onderzoeksopzet bepalen, vervolgens globaal de benodigde personele en financiële consequenties vaststellen, indien nodig de onderzoeksopzet aanpassen, zodat deze past binnen de beschikbare personele en financiële middelen, en tenslotte de onderzoeksopzet gedetailleerd uitwerken.

De vijfde en laatste stap in de eerste introductiemodule is het vaststellen van de wijze van *communiceren*. Wie moet waarover worden geïnformeerd, wanneer en hoe? Bijvoorbeeld vooraf over de doelstelling van de diagnose, de werkwijze en planning, inbreng van de werknemers bij het onderzoek en wat de organisatie na afloop met de resultaten denkt te gaan doen. En achteraf over de uitkomsten en daadwerkelijke acties van het management. Qua vorm valt te denken aan mondeling of schriftelijk, per afdeling of op het niveau van de organisatie als geheel.

2.2 Module 0.2 Diepgang en reikwijdte

In de tweede introductiemodule dient de opdrachtgever de beoogde *diepgang en reikwijdte* van de diagnose aan te geven. Op basis van deze module kan de opdrachtgever kiezen voor:

- Een selectieve meting met behulp van WODI, toegespitst op een beperkt aantal modules of binnen modules een beperkt aantal items. Het is tevens mogelijk enkele vragen toe te voegen "op maat" van de organisatie.
- Een integrale meting met gebruikmaking van alle modules en meetmethoden uit WODI.

Desgewenst kan gewerkt worden met een prioriteitsstelling, b.v. 1 = absoluut noodzakelijk om te meten; 2 = dringend gewenst; 3 = zo mogelijk meten, maar valt als eerste af. Resultaat van de discussie kan ook zijn dat alsnog gekozen worden voor een Quick Scan op basis van de werkomgevingsthermometer. Belangrijke overwegingen bij het vaststellen van de gewenste diepgang en reikwijdte zijn:

- De aanleiding tot de evaluatie.
- De doelstellingen van de evaluatie
- Het tijdstip van meten (ex ante, ex post of op een relatief willekeurig moment)
- De randvoorwaarden in tijd, geld, beschikbare expertise en personele middelen
- Reeds beschikbare data over de beleving en het functioneren van de fysieke werkomgeving.

2.3 Module 0.3 Meetmethoden

In deze module wordt een keuzepalet aan methoden en technieken aangeboden, inclusief overwegingen bij de keuze. Belangrijke keuzen zijn de manier van ondervragen (mondeling of schriftelijk, individueel of groepsgewijs, open of gestructureerd), en wel of niet observeren. Ook hier zijn belangrijke criteria het doel van de evaluatie, de gewenste breedte en diepgang, en de beschikbare middelen in tijd, geld en personeel. Wanneer de opdrachtgever zich conformeert aan de per module uitgewerkte vragenlijsten voor een of meer mondelinge interviews met sleutelpersonen en de schriftelijke vragen voor de medewerkers met (meestal) 5-puntsschalen voor voldoende differentiatie in responsmogelijkheden, dan kan deze module worden overgeslagen.

2.4 Vragen voor een interview of groepsgesprek

De introductiemodules zijn uitgewerkt in een vragenformulier. Aan te raden valt om de vragen in een gesprek tussen onderzoeker en opdrachtgever door te lopen en ter plekke in te vullen. Om tijd te winnen is het denkbaar dat de opdrachtgever in een eerste ronde al zoveel mogelijk vragen zelf invult, en in een tweede ronde de vragenlijst na te lopen met de uitvoerend onderzoeker(s), om onduidelijkheden weg te nemen en in gezamenlijk overleg de keuzes vast te stellen. De invulling van de vragenlijst wordt ondersteund door enkele boxen met overwegingen bij de keuzes. Voordat de vragen worden ingevuld, dienen eerst enkele algemene projectgegevens te worden ingevuld.

0 Algemene gegevens

Naam organisatie:

Naam eerste contact:

Functie eerste contact:

Adres:

Postcode en plaats:

Land:

Postadres:

Postcode en plaats postadres:

Land:

Algemeen telefoonnummer:

Email:

Internetpagina:

Contactpersonen (namen, emailadressen, telefoonnummers en functies):

	Naam	Email	Telefoon	Functie
1.
2.
3.
4.

0.1 Aanleiding, doelen en randvoorwaarden

Wat is de *aanleiding* voor een diagnose van de (fysieke) werkomgeving?

Kruis aan welke van de volgende aanleidingen van toepassing zijn.

- Veranderingen in de organisatie (groei/krimp, reorganisatie e.d.)
- Voorgenomen verbouwing
- Introductie van een nieuw kantoorconcept (voormeting)
- Verhuizing naar een ander pand
- In gebruikname van een nieuw kantoorconcept (nameting)
- In gebruikname van een ander pand
- Evaluatie functioneren van het concept
- Klachten
- Noodzaak tot kostenreductie
- Verzoek van de OR
- Anders, nl. ...

Welke *documenten en/of data* zijn reeds beschikbaar?

Kruis aan wat aanwezig is en bij wie beschikbaar:

Beschikbaar materiaal

Nummer contactpersoon:

- | | |
|---|-----|
| <input type="checkbox"/> Plattegronden | ... |
| <input type="checkbox"/> Beeldmateriaal o.a. foto's | ... |
| <input type="checkbox"/> Notitie over huisvestingsdoelen e.d. | ... |
| <input type="checkbox"/> Notulen van voortgangsbesprekingen | ... |
| <input type="checkbox"/> Verslagen van inspraaksessies | ... |
| <input type="checkbox"/> Nieuwsbrieven | ... |
| <input type="checkbox"/> Medewerkerstevredenheidsonderzoek (vragenlijst, uitkomsten) | ... |
| <input type="checkbox"/> Risico Inventarisatie & Evaluatie (idem) | ... |
| <input type="checkbox"/> Bezettingsgraadmetingen | ... |
| <input type="checkbox"/> Evaluaties van specifieke aspecten (bijv. n.a.v. geconstateerde problemen) | ... |
| <input type="checkbox"/> Anders, namelijk: | ... |

Contactpersoon voor het leveren van informatie en documenten:

(indicatie van welke mensen en wat voor soort informatie)

	Naam	Email	Telefoon	Functie
1
2
3
4

Wat zijn de *randvoorwaarden* bij de diagnose?

Beschikbaar budget: EUR (bandbreedte, maximum)

Datum start van de evaluatie: dd-mm-jj

Datum van oplevering diagnose: dd-mm-jj

Inzetbaarheid van het eigen personeel:

a. Als respondent in interviews

(indicatie van het aantal te houden interviews en de tijdsduur)

Te denken valt aan de sleutelpersonen op ICT, HRM, directie of projectmanagement, OR en FM

Aantal: Maximale duur per respondent:

b. Als respondent voor een schriftelijke enquête

(indicatie van aantal respondenten en tijdsduur van het invullen)

Aantal: Maximale duur per respondent:

c. Als deelnemer aan een groepsdiscussie

(indicatie van aantal respondenten en tijdsduur van de discussie)

Aantal: Maximale duur:

Observaties door de onderzoeker toegestaan?

- ja
- nee
- onder bepaalde voorwaarden

4. Hoe wordt binnen de organisatie over het onderzoek gecommuniceerd?

a. Hoe wordt het onderzoek binnen de organisatie bekend gemaakt?

- Bericht per e-mail
- Stukje in nieuwsbrief of dergelijke
- Op agenda van managementteam
- Op agenda stafoverleg
- Anders, namelijk:

b. Hoe vindt de terugkoppeling plaats van de resultaten van het onderzoek?

- Conceptrapportage ter bespreking naar het managementteam
- Eindrapportage oplevering aan het managementteam
- Samenvatting beschikbaar voor de medewerkers
- Gehele rapport ter inzage voor de medewerkers
- Anders, namelijk:

Ruimte voor toelichting en opmerkingen:

0.2 Diepgang en reikwijdte

Wat zijn de doelstellingen en hoe breed moet de diagnose worden uitgevoerd?

Kruis aan welke modules in de diagnose betrokken moeten worden en in welke mate.

Uw keuze is met name afhankelijk van de doelstellingen van de huisvesting (zie kader onderaan), de aanleiding (vraag 1), de reeds beschikbare data (vraag 2) en de randvoorwaarden bij de uitvoering (vraag 3).

In kaart brengen van de feitelijke situatie (voor en na veranderingen in de huisvesting) is *verplicht* :

- A1. De organisatie
- A2. De werkprocessen
- A3. De faciliteiten
 - a. Huisvesting
 - b. Diensten en middelen
 - c. Externe voorzieningen
 - d. ICT
 - e. FM

Meten van het effect van (ingrepen in) de huisvesting op:	basis	extra keuze
B1 Arbeidssatisfactie - tevredenheid over de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2 Arbeidssatisfactie - tevredenheid over het werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3 Arbeidssatisfactie - tevredenheid over de faciliteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4 Gezondheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5 Imago (intern en extern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Gebruik van de werkplekken en andere faciliteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D1 Arbeidsproductiviteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D2 Bedrijfsresultaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3 Facilitaire kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E1 Toekomstwaarde - trends en toekomstscenario's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2 Toekomstwaarde - flexibiliteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Implementatieproces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anders, nl. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toelichting diepgang en reikwijdte

Het valt aan te raden de keuze te koppelen aan de doelstellingen van (een verandering in) de huisvesting.

Alle A Modulen zijn altijd noodzakelijk, om de uitkomsten te kunnen relateren aan de huisvesting en andere organisaties. Module F is vooral relevant om te kunnen nagaan in hoeverre het implementatieproces mogelijk van invloed is op het gebruik en de beleving van de werkomgeving.

Doelstelling	Advies
Een betere performance van de organisatie cq hogere arbeidsproductiviteit	B2, B3, B5, D1-D2
Betere communicatie en samenwerking	B2, B3, C
Facilitaire ondersteuning van veranderingsprocessen	B1-B3, B5
Meer plezier in het werk c.q. een hogere arbeidssatisfactie	B1-B3
Efficiënter omgaan met ruimte en andere faciliteiten	B3, C, D3
Lagere kosten	C, D3
Een positief imago, zowel intern als extern	B3, B5
Vervullen van een voorbeeldfunctie	B1 -B3, B5, D1, D2, F
Voorkomen van een verhuizing door efficiëntere ruimtebenutting	C
Flexibiliteit tov nieuwe ontwikkelingen	E1, E2, F

0.3 Meetmethoden

Kruis aan welke meetmethoden gewenst zijn.

In onderstaande tabel worden de voor-en nadelen van de meetmethoden uiteen gezet.

- Documentanalyse
- Mondelinge interviews - individueel
 - open
 - semi-gestructureerd
 - gestructureerd
- Groepsgesprek
 - tijdens de evaluatie
 - ter bespreking van voorlopige resultaten
- Schriftelijke vragenlijst
 - handmatig verspreid en ingeleverd
 - elektronisch verspreid en ingeleverd (web-based)
- Bezettingsgraadmetingen
 - via observaties (rondgang en vaststellen daadwerkelijke bezetting en benutting)
 - via medewerkers zelf laten noteren van tijdsduur en activiteit(en)
- Observaties
 - walk throughs
 - systematische selectieve observatie (op thema's)
- Verzameling en analyse van beeldmateriaal
 - foto's
 - plattegronden
 - film/video
- Anders, nl. ...

Toelichting meetmethoden

De volgende overwegingen kunnen behulpzaam zijn bij de keuze.

Voordelen individueel gesprek	Nadelen individueel gesprek
<i>Persoonlijke aandacht</i>	<i>Minder mensen tegelijk</i>
<i>Meer onafhankelijke uitspraken</i>	<i>Minder uitdagend, minder kans op aanscherping van meningen</i>
<i>Meer motivatie tot deelname</i>	<i>Kleiner bereik</i>
<i>Gemakkelijker te verwerken</i>	<i>Tijdroevende organisatie</i>
	<i>Geen spontane correctie op onjuiste uitspraken</i>

Algemeen: vooral geschikt om individuele meningen en inzichten te meten.

Voordelen mondelinge interviews	Nadelen mondeling interviews
<i>Direct contact, persoonlijker, informeler</i>	<i>Minder anoniem</i>
<i>Mogelijkheid tot toelichting</i>	<i>Kans op interviewers effect</i>
<i>Mogelijkheid tot doorvragen</i>	<i>Kans op sociaal wenselijke antwoorden</i>
<i>Meer vrijheid in antwoorden</i>	<i>Tijdroevend en duur (organisatie, reistijd)</i>
<i>Directe benadering -> hogere respons</i>	<i>Beperkt aantal respondenten mogelijk</i>

Algemeen: geschikt voor exploratief onderzoek, inzicht in complexe materie en vaststellen welke vragen relevant zijn om op te nemen in een vragenlijst voor een schriftelijke enquête.

Voordelen schriftelijke enquête	Nadelen schriftelijke enquête
<i>Veel mensen tegelijk</i>	<i>Hoge non-respons</i>
<i>Gemakkelijk te organiseren</i>	<i>Veel voorbereiding van de vragen nodig</i>
<i>Anoniem</i>	<i>Minder persoonlijk</i>
<i>Minder kans op sociale wenselijkheid</i>	<i>Geen mogelijkheid tot toelichting of doorvragen</i>
<i>Respondent kan zelf moment van invullen bepalen</i>	<i>Kans op invloed van anderen</i>
<i>Geen interviewers effect</i>	<i>Kans op laten liggen en niet invullen</i>
<i>Data-verwerking met computer mogelijk</i>	

Algemeen: geschikt voor verzameling van persoonsgegevens, individuele gegevens over werkproces en werkplek, meningen en percepties (tevredenheid, beleving).
Minder geschikt voor inzicht in daadwerkelijk gedrag en complexe materie

Voordelen open vragen	Nadelen open vragen
<i>Meer informatie</i>	<i>Vage antwoorden</i>
<i>Levendiger, natuurlijker</i>	<i>Meer kans op niet invullen</i>
<i>Kwalitatieve data</i>	<i>Lastiger te verwerken met de computer</i>
<i>Minder voorkennis nodig</i>	<i>Tijdroevend</i>

Algemeen: geschikt voor inzicht in complexe materie, minder geschikt voor kwantitatieve uitspraken.

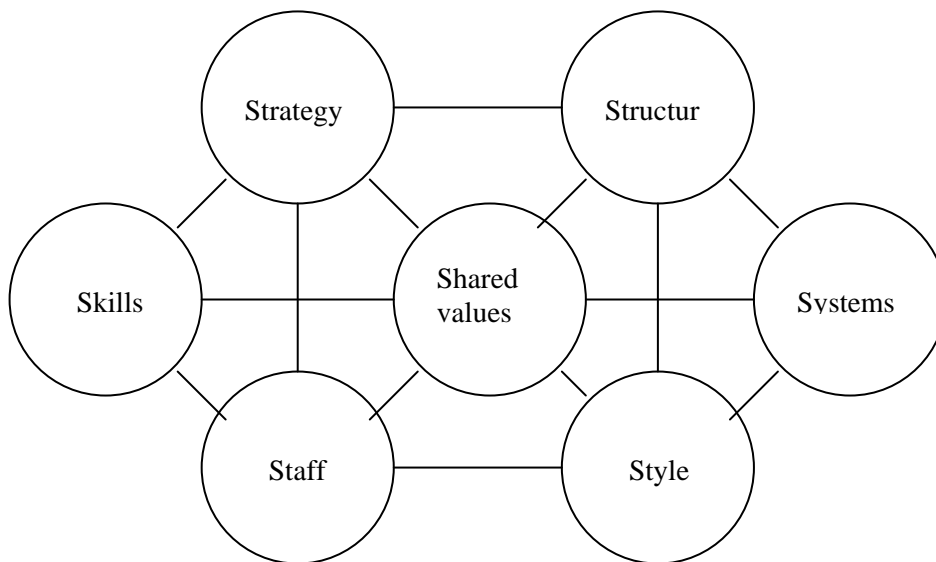
Voordelen van observeren	Nadelen van observeren
<i>Metten van daadwerkelijk gedrag</i>	<i>Tijdroevend en duur</i>
<i>Inventarisatie omgevingskenmerken</i>	<i>Kans op beïnvloeding van gedrag</i>
<i>Kans op onverwachte inzichten</i>	<i>Kans op verstoring bedrijfsproces</i>

Algemeen: vooral geschikt voor gedragsmeting en in aanvulling op vraagmethoden.

3 Feitelijke situatie (oud - nieuw)

3.1 Module A1 Organisatiekenmerken

Organisaties onderscheiden zich op een groot aantal kenmerken. Een bekend model om organisaties te typeren en organisatiekenmerken te rubriceren is het 7S-model van McKinsey (Peters en Waterman, 1982, zie figuur 3.2). Zij onderscheiden zeven relevante (clusters) organisatiekenmerken.



Figuur 3.1 Het 7-S model van McKinsey

a. Strategie ('strategy')

De strategie geeft de weg aan die de organisatie volgt of op middellange termijn wil volgen om haar doelen te bereiken door het inzetten van kapitaal en arbeid, rekening houdend met eisen uit de omgeving. Het gaat om beslissingen op hoofdlijnen.

b. Structuur ('structure')

De structuur betreft de relaties tussen de mensen in de organisatie en tussen afdelingen en andere organisatie eenheden, vaak weergegeven in een organigram. Belangrijk onderdeel is de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In veel organisaties is een ontwikkeling zichtbaar naar een minder hiërarchische, plattere organisatiestructuur en netwerkstructuren van professionals uit verschillende disciplines, die samenwerken in wisselende teams.

c. Sleutelvaardigheden ('skills')

Dit zijn de vaardigheden van de individuele medewerkers en het collectief.

d. Significante waarden ('shared values')

In tegenstelling tot formeel vastgelegde organisatiedoelen gaat het hier om expliciete en impliciete gemeenschappelijke waarden en normen van waaruit de organisatie opereert en mensen in de organisatie met elkaar en met de buitenwereld omgaan.

e. Systemen

Dit zijn alle formele en informele regels en procedures die ervoor zorgen dat de organisatie draait. Voorbeelden zijn budgetsystemen en opleidingsprogramma's.

f. Staf ('staff')

Dit zijn de medewerkers van de organisatie. Zij worden in toenemende mate gezien als 'human capital' en als 'most valuable asset'. Relevante variabelen zijn b.v. het aantal medewerkers, de aanstelling (fulltime, parttime), fysieke aanwezigheid, mobiliteit, kennis en vaardigheden, opleiding en training.

g. Stijl van het management ('style')

Dit begrip verwijst naar de kenmerkende gedragspatronen van het management, hun daadwerkelijke en symbolische acties en de prioriteiten die daarbij worden gehanteerd. Stijl is vaak grotendeels impliciet en voor een buitenstaander niet altijd eenvoudig waar te nemen.

Het INK-model van het Instituut voor Nederlandse Kwaliteit onderscheidt vijf organisatiekenmerken, die een zekere verwantschap tonen met de zeven kenmerken van McKinsey, te weten:

1. Leiderschap
2. Personeelsmanagement
3. Beleid en strategie
4. Processen
5. Middelenmanagement.

Relevantie

Hoewel het werkomgevingsdiagnose-instrument primair is gericht op de performance van de *fysieke* werkomgeving, is het om meerdere redenen van belang om ook een aantal organisatiekenmerken in kaart te brengen. Meestal gaan ingrepen in de huisvesting gepaard met veranderingen in de organisatie, als "oorzaak" (b.v. een interventie in de huisvesting als katalysator voor een cultuurverandering), of als "gevolg" (b.v. meer autonomie voor de medewerkers en sturing op output -> minder noodzaak tot plaats- en tijdgebonden werken - > keuze voor een combikantoor).

Door (veranderingen in) de organisatie in kaart te brengen, kan worden vastgesteld of:

- De huisvesting past bij de organisatie; daartoe moeten de uitkomsten uit de diagnose gerelateerd kunnen worden aan organisatiekenmerken.
- Het gebruik, de beleving en het functioneren van de fysieke werkomgeving wellicht mede beïnvloed worden door (veranderingen in) kenmerken van de organisatie. In methodologisch jargon: organisatiekenmerken zijn dan "verstoring" of "intermediërende" variabelen.

- Er verschillen in gebruik en beleving zijn, afhankelijk van kenmerken van de medewerkers (geslacht, leeftijd, opleiding), de positie in de organisatie (functie, afdeling) of de aanwezigheid op kantoor (fulltime of parttime, veel of weinig buiten kantoor werkzaam).

De variabelen uit het 7 S-model van McKinsey en de vijf factoren uit het INK-model zijn echter niet allemaal even huisvestingsrelevant. Vandaar dat het in kaart brengen van de organisatiekenmerken beperkt is tot enkele administratieve gegevens, het type organisatie (publiek of privaat, formeel of informeel e.d.), de strategie qua missie en doelstellingen, de structuur (organogram, formatie per afdeling, functies), enkele gegevens over het personeelsbestand (verhouding fulltime/ parttime, verhouding mannen/vrouwen, leeftijdsverdeling, opleidingsniveau), het personeelsverloop en gedragsregels. De feitelijke gegevens hierover worden gemeten in module A1, de tevredenheid over de organisatie in module B1.

Meetmethoden

Voor het in kaart brengen van relevante organisatiekenmerken staan in principe twee wegen open:

- Vragen stellen door middel van een interview of een schriftelijke enquête.
- Documentanalyse.

Paragraaf 3.4 geeft een interview protocol voor een gesprek met het management, b.v. de opdrachtgever of een HRM-medewerker, inclusief een vraag naar relevante documenten. De vragenlijst is zo opgezet, dat deze voor een belangrijk deel door iemand van de organisatie kan worden ingevuld. Het interview kan dan beperkt blijven tot het samen nalopen van de antwoorden. Paragraaf 3.5 geeft een aantal vragen voor opname in een schriftelijke enquête onder de medewerkers.

3.2 Module A2 Werkprocessen

Werkprocessen zijn eveneens met verschillende kenmerken te typeren. Voor de keuze van het kantoorconcept, de programmatische uitwerking hiervan (aantal werkplekken per type werkplek, aantal en locatie van faciliteiten zoals printers en faxen etc.) en de vertaling in een ontwerp, zijn met name de volgende kenmerken van belang:

- De aard van de werkzaamheden, de tijdsbesteding aan diverse activiteiten en de werkplekken die daarvoor worden gebruikt (wie doet wat, waar, wanneer).
- De hoeveel tijd die men gemiddeld besteedt aan sociale interactie en communicatie (formeel en informeel), routinematige activiteiten en geconcentreerd werken.
- De verhouding tussen individueel werken en samenwerken in teams.
- De mate van vrijheid en autonomie ten aanzien van plaats en tijd van werken.
- De mobiliteit van de medewerkers (hoe vaak aanwezig op de werkplek, hoe vaak op kantoor, hoe vaak elders werkzaam).

Relevantie

Het in kaart brengen van de werkprocessen is van belang om vergelijkbare redenen als hiervoor genoemd bij de organisatie. Door een inventarisatie van de werkprocessen

(module A2) en de tevredenheid over het werk (module B2) kan worden vastgesteld of:

- De huisvesting en andere faciliteiten passen bij de aard van het werk.
- In welke mate het gebruik, de beleving en het functioneren van de fysieke omgeving beïnvloed worden door (veranderingen in) kenmerken van het werkproces.
- Er verschillen in gebruik en beleving zijn, afhankelijk van het soort werk dat men doet.

Meetmethoden

Gegevens over het werkproces kunnen op geaggregeerd niveau verzameld worden door middel van een interview met het management of het bestuderen van documenten. Op individueel niveau is een schriftelijke enquête onder (een representatieve steekproef uit) de medewerkers een goede methode. Een andere optie is om de medewerkers 'in actie' te observeren, via directe waarneming, indirect door middel van camera's, of via zelfregistratie (bijvoorbeeld plaklijsten op bureaus waarop medewerkers periodiek aangeven wat zij doen, of gebruik van pda's). Dit is echter zeer arbeidsintensief. Daarom wordt voorgesteld om gebruik te maken van een combinatie van:

- Een interview met het management, bijvoorbeeld de opdrachtgever, een afdelingschef of een HRM-medewerker (voor een interview protocol zie paragraaf 3.4);
- Het opnemen van een aantal vragen over de werkprocessen in een schriftelijke enquête onder de medewerkers (paragraaf 3.5).

3.3 Module A3 Huisvesting en andere faciliteiten

Kenmerken van de huisvesting en andere faciliteiten kunnen op vele manieren worden geordend en gerubriceerd. De *nieuwe NEN 2748, Facilitaire termen - Rubricering en definiëring*, onderscheidt vijf soorten faciliteiten:

- Huisvesting (accommodatie, onderhoud e.d.);
- Diensten en middelen (schoonmaak, catering, inrichting, kantoorartikelen);
- Informatie en communicatie;
- Externe voorzieningen (verblijf extern, inrichting thuiswerkplek, facilitair vervoer e.d.);
- Facility management (milieu, arbo, kwaliteit e.d.).

In de bouwkundige literatuur wordt huisvesting ook wel getypeerd aan de hand van een 6 S-model (Duffy et al, 1976; Brand, 1994):

- Locatie ('site');
- Buitenhuid / de gevel ('skin' of 'shell');
- Draagstructuur ('structure');
- Installaties ('services');
- Indeling / layout ('scenery' of 'space plan');
- Inrichting ('stuff').

Omdat het werkomgevingsdiagnose-instrument zowel bedoeld is voor het meten van de performance van de huisvesting als van andere faciliteiten, wordt hier primair aangesloten op NEN 2748. Vanwege de belangrijke rol van ICT, meubilair en archief in kantoorinnovatie wordt binnen de rubriek ICT onderscheid gemaakt in computers en telefonie. Binnen de rubriek inrichting wordt speciaal aandacht besteed aan het meubilair (b.v. wel of niet in hoogte instelbaar) en het archief (b.v. persoonlijk en fysiek versus

centraal en digitaal). Hoewel gedragsregels zoals clean desk en procedures rond het reserveren van ruimten kunnen worden opgevat als aspecten van het facility management, zijn ze in het diagnose-instrument opgenomen onder Organisatiekenmerken (module A1).

Relevantie

Module A3 is een noodzakelijk en onmisbaar onderdeel van elke werkomgevingsdiagnose. Gegevens over het functioneren van de fysieke omgeving kunnen slechts zinvol worden geïnterpreteerd, wanneer glashelder is hoe deze omgeving er feitelijk uitziet. Dit geldt des te meer, wanneer ook derden moeten kunnen leren van de ervaringen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een database van projecten en met het oog op benchmarking.

Meetmethoden

Voor het in kaart brengen van de faciliteiten wordt een combinatie toegepast van een interview met de opdrachtgever of een facilitair medewerker en het analyseren van beschikbare documenten. Voor een uitwerking zie paragraaf 3.4. In een uitgebreide Post-Occupancy Evaluation (= evaluatie van het gebouw in de gebruiksfase) is het gebruikelijk om ook de locatie en gebouwkenmerken zoals de draagstructuur, de gevel, de ontsluiting (entree, trappen, liften) en de installaties in kaart te brengen en de effecten hiervan te onderzoeken op bijvoorbeeld de ruimtelijke oriëntatie of het energieverbruik (Preiser, 1998). Omdat het werkomgevingsdiagnose-instrument vooral bedoeld is voor het meten van het gebruik en de beleving van de werkplek(ken), concentreert WODI zich op de ruimtelijke indeling. Een aantal andere aspecten is in facultatieve lijsten opgenomen.

3.4 Vragen voor een interview

Net als bij de introductiemodulen zijn er voor de A. modulen i.c het vastleggen van een aantal feitelijke gegevens twee opties: in een gesprek tussen onderzoeker en opdrachtgever de vragen gezamenlijk nalopen en ter plekke invullen, of in eerste instantie door het management laten invullen en in een tweede ronde ode ontbrekende gegevens nalopen of vragen die onduidelijk waren samen doornemen. Een deel van de informatie kan doorgaans ook worden ontleend aan documenten met relevante gegevens over de organisatie, de werkprocessen en de huisvesting.

A1 Organisatiekenmerken

Maakt uw organisatie deel uit van de overheid?

Gaarne aankruisen wat van toepassing is.

Decentrale overheid

- Gemeente
- Provincie
- Waterschap
- Regionaal samenwerkingsorgaan
- Zelfstandige bestuursorgaan
- Openbare lichaam voor bedrijf en beroep
- Anders, nl ...

Centrale overheid

- Koninklijk Huis
- Eerste en Tweede Kamer
- Regering
- Rechterlijke Macht
- Raad van State
- Algemene Rekenkamer
- Nationale Ombudsman
- Adviescolleges
- Belastingdienst
- Anders, nl ...

Ministeries

- Algemene Zaken
- Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Buitenlandse Zaken
- Defensie
- Economische Zaken
- Financiën
- Justitie
- Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
- OM
- Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Verkeer en Waterstaat
- Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
- Vreemdelingenbeleid en Integratie
- Anders, nl ...

Indien geen overheidsorganisatie, tot welke branche (gebaseerd op SBI) behoort uw bedrijf?

- Landbouw en visserij
- Voeding
- Chemie
- Metaal en elektrotechniek
- Overige industrie
- Energie
- Bouw en onroerend goed, inclusief woningbouwcorporaties
- Handel, inclusief projectontwikkeling
- Transport en communicatie
- Bank- en verzekeringswezen, inclusief beleggingsinstelling en pensioenfondsen
- Horeca, reparatie en zakelijke dienstverlening
- Kwartaire diensten
- Onderwijs
- Anders, nl. ...

Wat zijn in het kort de missie en doelstellingen van uw organisatie?

Hoe is uw organisatie opgebouwd (structuur, formatie per organisatie eenheid)?

Graag een organigram bijvoegen incl. het aantal fte's.

Aantal fte's?

Welke functietypen komen voor in de organisatie (maximaal 8)?

Welk deel van de organisatie valt onder de werkomgevingsdiagnose?

Hoe is ongeveer de verdeling fulltime / parttime in de organisatie?

fulltime: %
parttime: %

Hoe is ongeveer de verdeling man / vrouw in de organisatie?

man %
vrouw %

Hoe is ongeveer de leeftijdsverdeling binnen het personeel?

Leeftijd	percentage
< 21 jaar %
21 - 30 jaar %
31 - 40 jaar %
41 - 50 jaar %
51 - 60 jaar %
> 60 jaar %

Wat is in doorsnee het opleidingsniveau van de medewerkers?

- middelbaar onderwijs
- MBO
- HBO
- Universitair

Wat is de gemiddelde woon-werkafstand van het personeel?

(Graag aangeven waar uw personeel zoal vandaan komt)

Gemiddelde reisafstand in km : km

Plaatsen of regio's van herkomst van het personeel:

Is er veel verloop in personeel?

- weinig
- matig
- veel

Hoe zou u uw organisatie willen typeren?

(Indien een van de termen uitgesproken van toepassing is, dan graag een kruisje in het meest linkse of rechtse hokje. Indien een term enigszins van toepassing is, dan het tweede hokje van links of rechts invullen etc.)

hiërarchisch	<input type="checkbox"/>	plat
open	<input type="checkbox"/>	gesloten
centraal	<input type="checkbox"/>	decentraal
formeel	<input type="checkbox"/>	informeel
statisch	<input type="checkbox"/>	dynamisch
traditioneel	<input type="checkbox"/>	progressief
top down	<input type="checkbox"/>	bottum up
representatief	<input type="checkbox"/>	casual
controle op aanwezigheid	<input type="checkbox"/>	controle op output
sturing op tijd	<input type="checkbox"/>	sturing op kwaliteit
lokaal	<input type="checkbox"/>	internationaal

Kunt u aangeven of er regels gelden over de volgende aspecten, en zo ja, welke?

Aspect	Afspraken en regels
<input type="checkbox"/> keuze van de werkplek
<input type="checkbox"/> keuze van werktijden
<input type="checkbox"/> tijdsindeling / planning van het werk
<input type="checkbox"/> keuze van de werkwijze
<input type="checkbox"/> clean desk
<input type="checkbox"/> muziek
<input type="checkbox"/> roken
<input type="checkbox"/> telefoon opnemen en beantwoorden
<input type="checkbox"/> archiveren
<input type="checkbox"/> ontvangen van gasten/ klanten
<input type="checkbox"/> tijdschriften en andere kennisdocumenten
<input type="checkbox"/> thuis en/of telewerken
<input type="checkbox"/> parkeren
<input type="checkbox"/> overig, namelijk

Toelichting over de organisatie:

A2 Werkprocessen

Hoe zou u de aard van de werkzaamheden omschrijven?

Hoeveel tijd besteedt men gemiddeld aan de onderstaande activiteiten?

Individueel werken	%
Overleg met collega's	%
Samenwerken in teams	%
Overleg met klant	%
Overig, nl.	%
.....	%
Totaal		100 %

In welke mate wordt er gewerkt met vertrouwelijke gegevens?

Hoe is ongeveer de verhouding tussen routinematig werk en complex werk?

Maak hierbij eventueel onderscheid per functie of afdeling, totaal 100%.

Functiecategorie/afdeling	Routinematig werk	Complex werk
Functiecategorie/afdeling 1 % %
Functiecategorie/afdeling 2 % %
etc.		

Hoe is ongeveer de verhouding tussen communicatie en concentratie?

Maak hierbij eventueel onderscheid per functie of afdeling, totaal 100%.

Functiecategorie	Communicatie	Concentratie
Functiecategorie 1 % %
Functiecategorie 2 % %
etc.		

Waar worden de verschillende soorten werkzaamheden over het algemeen uitgevoerd?

Welke afdelingen of functiegroepen hebben het meest met elkaar te maken?

"+" betekent veel relatie; "0" betekent gemiddeld; "-" betekent geen relatie

	Afdeling of functie 1	Afdeling of functie 2	Afdeling of functie 3	etc.
Afdeling of functie 1				
Afdeling of functie 2				
Afdeling of functie 3				
etc.				

Zijn er mogelijkheden om thuis te werken?

ja nee

Indien ja, welke voorzieningen en regels zijn hier voor getroffen?

Toelichting over het werkproces:

A3a Faciliteiten - Huisvesting

Welke doelstellingen liggen aan het huisvestingsconcept ten grondslag (meerdere antwoorden mogelijk)?

- een betere performance van de organisatie c.q. een hogere arbeidsproductiviteit
- betere communicatie en samenwerking
- facilitaire ondersteuning van veranderingsprocessen
(cultuurverandering, meer openheid en dynamiek, business re-engineering)
- meer plezier in het werk c.q. een hogere arbeidssatisfactie
- efficiënter omgaan met ruimte en andere faciliteiten
- lagere kosten
- voorkomen van een verhuizing door efficiëntere ruimtebenutting
- grotere gebruiksflexibiliteit
- een positief imago
- intern (i.v.m. gemakkelijker werven en vasthouden van personeel)
- extern (i.v.m. gemakkelijker werven en vasthouden van klanten)
- vervullen van een voorbeeldfunctie
- ervaring opdoen met nieuwe kantoorconcepten
- anders, nl. ...

Zijn deze doelstellingen expliciet geformuleerd?

ja nee

Zo ja, gaarne document(en) of beschrijving bijvoegen.

Wanneer is het gebouw gebouwd?

Bouwjaar

.....

Hoe lang is uw organisatie(onderdeel) in de huidige werkomgeving gehuisvest?

- korter dan 6 maanden
- tussen 6 maanden en 1 jaar
- tussen 1 en 2 jaar
- tussen 2 en 3 jaar
- tussen 3 en 4 jaar
- tussen 4 en 5 jaar
- langer dan 5 jaar

Hoe is de eigendomsverhouding?

- huur
- eigendom
- lease / huurkoop
- anders, nl. ...

Hoe groot is het huidige kantoorvloeroppervlakte?

Belangrijkste gebouw:

..... m2

Totaal van (eventuele) overige gebouwen van uw kantoorvestiging:

..... m2

De gemeten vloeroppervlakte betreft:

- bruto vloeroppervlakte
- verhuurbare vloeroppervlakte
- netto vloeroppervlakte

Wat zijn de jaarlijkse netto huurderslasten per m2?

N.b. Netto huurlasten zijn exclusief inrichtings-, parkeer-, service-, en energiekosten en BTW.

- minder dan €100
- € 100 - € 125
- € 125 - € 150
- € 150 - € 175
- € 175 - € 200
- € 200 - € 225
- € 225 - € 250
- meer dan € 250

Hoe zou u het huisvestingsconcept typeren?

Gaarne het van toepassing zijnde hokje aankruisen. Er zijn meerdere antwoordcategorieën mogelijk.

	Oude situatie	Nieuwe situatie
Locatie van de werkplek	<input type="checkbox"/> basiskantoor <input type="checkbox"/> netwerkkantoor <input type="checkbox"/> thuis <input type="checkbox"/> anders, nl. ...	<input type="checkbox"/> basiskantoor <input type="checkbox"/> netwerkkantoor <input type="checkbox"/> thuis <input type="checkbox"/> anders, nl. ...
Kantoorconcept	<input type="checkbox"/> cellenkantoor <input type="checkbox"/> kantoor tuin <input type="checkbox"/> groepenkantoor <input type="checkbox"/> combikantoor <input type="checkbox"/> anders, nl. ...	<input type="checkbox"/> cellenkantoor <input type="checkbox"/> kantoor tuin <input type="checkbox"/> groepenkantoor <input type="checkbox"/> combikantoor <input type="checkbox"/> anders, nl. ...
Aantal plekken per type werkplek <i>s.v.p. het aantal invullen</i>	<input type="checkbox"/> open werkplek <input type="checkbox"/> concentratiewerkplek <input type="checkbox"/> ruimte formeel overleg <input type="checkbox"/> ruimte informeel overleg <input type="checkbox"/> aanlandwerkplek <input type="checkbox"/> anders, nl. ... <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> open werkplek <input type="checkbox"/> concentratiewerkplek <input type="checkbox"/> ruimte formeel overleg <input type="checkbox"/> ruimte informeel overleg <input type="checkbox"/> aanlandwerkplek <input type="checkbox"/> anders, nl. ... <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gebruik van de werkplek	<input type="checkbox"/> vaste werkplekken <input type="checkbox"/> gedeelde werkplekken <input type="checkbox"/> non-territoriaal kantoor	<input type="checkbox"/> vaste werkplekken <input type="checkbox"/> gedeelde werkplekken <input type="checkbox"/> non-territoriaal kantoor
Meubilair	<input type="checkbox"/> niet instelbaar <input type="checkbox"/> instelbaar	<input type="checkbox"/> niet instelbaar <input type="checkbox"/> instelbaar
Archief - type	<input type="checkbox"/> persoonlijk <input type="checkbox"/> afdelingsarchief <input type="checkbox"/> centraal archief	<input type="checkbox"/> persoonlijk <input type="checkbox"/> afdelingsarchief <input type="checkbox"/> centraal archief
Archief - vorm	<input type="checkbox"/> papieren archief <input type="checkbox"/> digitaal archief	<input type="checkbox"/> papieren archief <input type="checkbox"/> digitaal archief

Zijn er nog andere belangrijke aandachtspunten omtrent de huisvesting?

Overige gebouwkenmerken - facultatief

Alleen indien de diagnose naast het evalueren van een (nieuw) kantoorconcept ook een meer algemene performance meting van het gebouw omvat.

Hoe karakteriseert u de identiteit van het gebouw?

- zwakke eigen identiteit
 matige eigen identiteit
 duidelijke eigen identiteit

Hoe is het gesteld met de integrale toegankelijkheid?

zeer slecht zeer goed n.v.t.

Hoe is de energetische kwaliteit van het gebouw?

Wat is het energieverbruik per jaar? kWh n.v.t.

Wat is de It-waarde van het gebouw? LTA n.v.t.

Is er airco en/of koeling aanwezig? ja nee zo ja, welke?

Wordt warmteterugwinning toegepast? ja nee zo ja, welke?

Wordt hoogfrequente verlichting toegepast? ja nee zo ja, welke?

Beschikt het gebouw over energiebewaking? ja nee zo ja, welke?

Hoe is de bouwtechnische staat van het gebouw (geef een rapportcijfer per onderdeel)?

Draagconstructie:

Te openen geveldelen:

Gesloten geveldelen:

Inbouwpakket:

Dakbedekking:

Wat is de staat van de elektrotechnische installaties?

zeer slecht zeer goed n.v.t.

Wat is de staat van de klimaattechnische installaties?

zeer slecht zeer goed n.v.t.

Wat is de stramenmaat in beide richtingen?

Lengterichting: m

Breedterichting: m

Welke aansluitmogelijkheden op de gevel zijn aanwezig?

- om de 3.600 mm
 tussen 3.600 tot 1.800 mm
 tussen 1.800 t/m 1.200 mm
 tussen 1.800 t/m 1.200 mm
 om de 900 mm

Hoe is de herindeelbaarheid van het gebouw?

zeer slecht zeer goed

Zijn er bijvoorbeeld moeilijk of niet te verwijderen obstakels? ja nee

Zijn aanpassingen per stramen noodzakelijk van de verwarmingsinstallatie, ventilatieroosters,

verlichtingsarmaturen? ja nee

Zijn er bijzonderheden te melden over:

Vloerbelasting ja nee

Schoonmaakonderhoud ja nee

Catering ja nee

Beveiliging ja nee

Andere facilitaire diensten ja nee

Licht, geluid, klimaat, lucht ja nee

Elektriciteit, water, bekabeling ja nee

Zijn er nog andere belangrijke aandachtspunten omtrent het gebouw?

Locatiekenmerken - facultatief

Alleen indien de diagnose ook een evaluatie van de locatie omvat (bijvoorbeeld omdat er sprake is van een locatieverandering).

Is het pand gelegen in een stedelijke omgeving?

- plaats met minder dan 50.000 inwoners
- plaats met 50.000 tot 100.000 inwoners
- plaats met meer dan 100.000 inwoners

In wat voor soort omgeving ligt het pand?

- industriegebied
- woonwijk
- kantorenpark of bedrijventerrein
- anders, nl.

Hoe is de bereikbaarheid per auto, gemeten in afstand naar de dichtstbijzijnde snelweg?

- 5 km of meer
- 3 tot 5 km
- 2 tot 3 km
- 1 tot 2 km
- minder dan 1 km

Hoe is de regionale bereikbaarheid per trein, sneltrein of streekbus?

- uitstekend/ stationslocatie
- goed / station op < 10 minuten lopen
- matig / station op 10 - 20 minuten lopen
- slecht / niet per trein of streekbus bereikbaar

Hoe is de lokale bereikbaarheid per tram, bus of metro?

- uitstekend/ halte voor de deur
- goed / halte op < 5 minuten lopen
- matig / halte op 5 - 10 minuten lopen
- slecht / halte op meer dan 210 minuten

Wat is de parkeercapaciteit op eigen terrein?

- 1:200 of meer
- 1:150 tot 1:200
- 1:100 tot 1:150
- 1:50 tot 1:100
- minder dan 1:50

Welke voorzieningen zijn er binnen een straal van 500 m (5 minuten lopen)?

- restaurants voor zakenlunch of diner
- bank of geld automaat
- postkantoor
- ontspannings- en recreatiemogelijkheden
- winkels voor dagelijkse levensbehoeften
- anders, nl.

Hoe sociaal veilig is de omgeving (indicatoren: sporen van vandalisme, graffiti, aanwezigheid randgroepen, frequente diefstallen, geweldpleging)?

- zeer veilig
- matig veilig
- onveilig
- zeer onveilig

Is welke mate is er hinder van vanuit de omgeving?

- | | | |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| stankoverlast | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nee |
| geluidsoverlast | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nee |
| hinderlijke windturbulenties | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nee |

Zijn er nog andere relevante aandachtspunten ten aanzien van de locatie?

A3b Faciliteiten - Diensten en Middelen

Welke consumptieve diensten worden geleverd, per afdeling en centraal?

Hoe is het schoonmaken geregeld?

(Denk aan thema's zoals in eigen beheer of uitbesteed, schoonmaakfrequentie, kosten).

Hoe is de beveiliging van het gebouw en van data geregeld?

Welke andere punten ten aanzien van diensten en middelen zijn van belang voor de werkomgevingsdiagnose?

A3c Faciliteiten - Informatie en Communicatie

Hoe zou u de ICT binnen uw organisatie willen typeren?

	Oude situatie	Nieuwe situatie
Computers	<input type="checkbox"/> Overwegend PC's <input type="checkbox"/> Overwegend laptops <input type="checkbox"/> Ongeveer gelijk verdeeld	<input type="checkbox"/> Overwegend PC's <input type="checkbox"/> Overwegend laptops <input type="checkbox"/> Ongeveer gelijk verdeeld
Telefonie	<input type="checkbox"/> Overwegend vaste toestellen <input type="checkbox"/> Overwegend mobiele toestellen <input type="checkbox"/> Ongeveer gelijk verdeeld Omschrijving systeem:	<input type="checkbox"/> Overwegend vaste toestellen <input type="checkbox"/> Overwegend mobiele toestellen <input type="checkbox"/> Ongeveer gelijk verdeeld Omschrijving systeem:
Draadloos werken	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> gedeeltelijk	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> gedeeltelijk

Welke andere punten ten aanzien van ICT zijn van belang voor de werkomgevingsdiagnose?

A3d Faciliteiten - Externe voorzieningen

Wordt voorzien in externe werkplekken (thuis, bij de klant, elders)?

Zo ja, hoe?

Wordt het personeel faciliteiten aangeboden voor hun woon-werkverkeer?

Zo ja, welke?

Welke andere punten ten aanzien van externe voorzieningen zijn van belang voor de werkomgevingsdiagnose?

A3e Faciliteiten - Facility Management

Zijn er bijzonderheden te melden ten aanzien van de volgende aspecten, die mogelijk relevant zijn voor een werkomgevingsdiagnose?

Denk bijvoorbeeld aan de kwaliteit, kwantiteit, interne e/ ofn externe service.

- Facility management
.....
.....
- Bedrijfsbureau
.....
.....
- Milieu
.....
.....
- Arbo-dienst
.....
.....
- Inkoopmanagement
.....
.....
- Informatiemanagement
.....
.....
- Kwaliteitsmanagement
.....
.....
- Andere aspecten, nl. ...

Toelichting op de faciliteiten:

3.5 Schriftelijke vragen aan de medewerkers

Cursief afgebeelde vragen en antwoordcategorieën zijn organisatiespecifiek en moeten worden afgestemd op de te onderzoeken organisatie.

A1 Kenmerken van de organisatie (algemene gegevens)

Wat is uw geslacht?

- Man
 Vrouw

Wat is uw leeftijd?

- < 21 jaar
 21 - 30 jaar
 31 - 40 jaar
 41 - 50 jaar
 51 - 60 jaar
 > 61 jaar

Wat is uw opleidingsniveau?

- Middelbaar onderwijs
 MBO
 HBO
 WO
 anders, nl.

Bent u leidinggevende?

- Ja
 Nee

Wat is uw functie?

- Accountmanager/ Klantenbeheer
 Beleidsmedewerkers
 Communicatiemedewerk(st)er
 Facilitaire ondersteuning
 IT-ondersteuning
 Medewerker personeelszaken
 Secretarieel en/of administratief medewerker
 Anders, nl.

Op welke afdeling bent u werkzaam?

- Communicatie
 Beleid
 Human Recourse Management
 Huisvesting
 ICT
 etc.
 etc.
 Anders, nl.

Hoe lang werkt u al bij deze organisatie?

.... jaar

Uit hoeveel uren per week bestaat uw dienstverband?

.... uur

Welke dagdelen bent u doorgaans op kantoor aanwezig?

	ochtend	middag	
maandag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> incidenteel
dinsdag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
woensdag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
donderdag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
vrijdag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Hoeveel uren per week werkt u gemiddeld thuis?

.... uur

Hoeveel uren per week zou u bij voorkeur thuis willen werken?

.... uur

Wat is uw woon-werkafstand?

.... km in uur

Hoe zou u uw organisatie willen typeren?

(Graag het vakje aankruisen dat het dichtst bij uw mening komt op een schaal van links naar rechts.)

hiërarchisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	plat
open	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gesloten
centraal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	decentraal
formeel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	informeel
statisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	dynamisch
traditioneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	progressief
top down	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bottum up
representatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	casual
controle op aanwezigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	controle op output
sturing op tijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sturing op kwaliteit
lokaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	internationaal

A2 Manier van werken

Hoeveel procent van uw tijd besteedt u aan de volgende taken en wat is daarbij uw favoriete plek?

Graag het totaal laten uitkomen op 100%, keuzemogelijkheden favoriete plek in onderstaand blok.

activiteit	percentage (totaal 100%)	favoriete plek (zie onderstaand blok)
Bureauwerk (computeren, schrijven, lezen etc.)
Telefoneren
Formeel overleg
Informeel overleg
Archiveren, kopiëren, faxen, etc.
Pauzeren
Anders, nl.

1 Cockpit	5 Vergaderruimte	9 Café / restaurant
2 Loungeplek	6 Werkbibliotheek	10 Onderweg / reizende
3 Open werkplek	7 Teamruimte	11 Thuis
4 Stawerkplek	8 Clubruimte	12 Elders, nl.

Hoeveel procent van uw werktijd moet u echt geconcentreerd kunnen werken? %

Wat is hierbij uw favoriete plek? Zie bijgevoegd blok voor mogelijkheden.

Geef de top drie van werkplekken waar u het *meest* werkt (zie bovenstaande tabel voor mogelijkheden)

- 1).
- 2).
- 3).

Hoeveel verschillende werkplekken gebruikt u gemiddeld per week?

.... plekken

Hoe vrij bent u om zelf te beslissen over:

Werktijden (wanneer u werkt)	geheel niet vrij	<input type="checkbox"/>	geheel vrij
Werkplek (waar u werkt)	geheel niet vrij	<input type="checkbox"/>	geheel vrij
Werkwijze (manier waarop u werkt)	geheel niet vrij	<input type="checkbox"/>	geheel vrij
Thuiswerken	geheel niet vrij	<input type="checkbox"/>	geheel vrij

Welke vier aspecten uit het onderstaande rijtje zijn het meest bepalend voor uw arbeidstevredenheid?

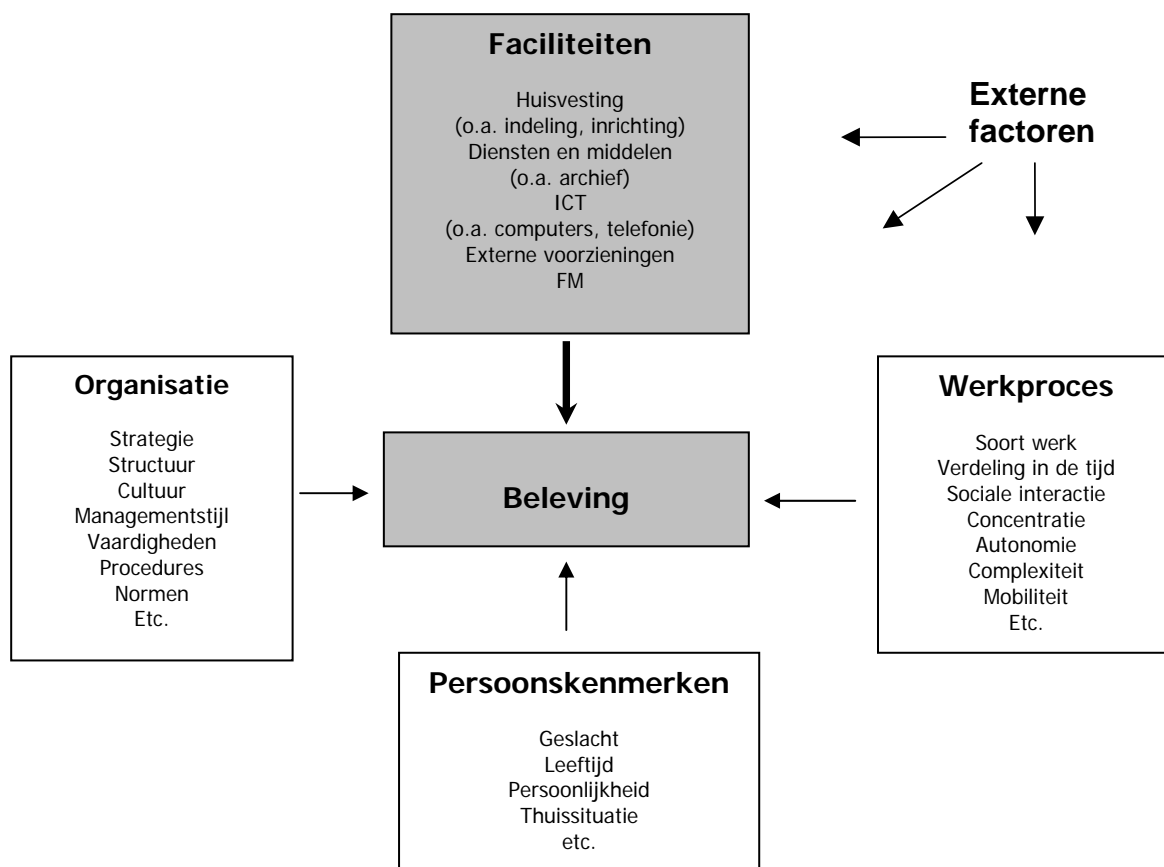
- inhoud van het werk
- carrière perspectief (o.a. promotiemogelijkheden)
- salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden (auto, 13e maand, bonus, etc.)
- fysieke werkomgeving
- supervisie (leiding zoals die aan de organisatie wordt gegeven)
- collega's
- (vaste) aanstelling c.q. zekerheid van werk
- bedrijfsbeleid

4 Beleving van de werkomgeving

4.1 Arbeidssatisfactie

Het Van Dale woordenboek definieert arbeid als 'werkzaamheid', 'inspanning van lichamelijke en/of geestelijke krachten om iets tot stand te brengen'. Satisfactie betekent letterlijk bevrediging. Arbeidssatisfactie is dus de bevrediging bij de inspanning van lichamelijke en/ of geestelijke krachten om iets tot stand te brengen.

Arbeidssatisfactie heeft betrekking op de organisatie waarin men werkt, het werk, de faciliteiten die het werken mogelijk maken, en externe factoren zoals het referentiekader van mensen (b.v. zijn de arbeidsomstandigheden beter of slechter dan elders). We kunnen arbeidssatisfactie daarmee ook definiëren als de mate waarin het werk en de sociale en fysieke werkomgeving voldoen aan de wensen en behoeften van de werkende. In schema (figuur 4.1):



Figuur 4.1: Invloedsfactoren op de arbeidssatisfactie

De grijs gearceerde blokjes symboliseren de focus van de diagnose i.c. de invloed van huisvesting en andere faciliteiten op de arbeidssatisfactie

Relevantie

Hoewel tevredenheid van medewerkers meestal geen primaire doelstelling is van een organisatie, hebben organisaties hierin wel een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit uit zich bijvoorbeeld in termen zoals 'ethisch ondernemen' of 'maatschappelijk verantwoord werkgeverschap'. Daarnaast is het voor de organisatie zelf van belang, dat medewerkers tevreden zijn. Een hoge arbeidssatisfactie leidt tot minder personeelsverloop. Wie lekker in zijn vel zit is over het algemeen productiever zijn en meer gemotiveerd dan iemand die met tegenzin werkt. Vandaar dat in huisvestingsdoelstellingen vaak termen voorkomen als 'een hogere arbeidssatisfactie', 'verbeteren van de werksfeer' of 'meer plezier in het werk creëren'. Andere doelstellingen zoals 'verbeteren van de communicatie', 'meer samenwerking', 'een betere fysieke en telefonische bereikbaarheid', 'minder personeelsverloop', 'minder reistijd voor woon-werkverkeer' zijn doorgaans primair geformuleerd vanuit het belang dat de organisatie hierbij heeft. Tegelijkertijd zijn dat zaken die ook de arbeidssatisfactie in hoge mate kunnen beïnvloeden.

In het werkomgevingsdiagnose-instrument is het thema arbeidssatisfactie uitgewerkt in drie modules: B1 Tevredenheid over de organisatie; B2 Tevredenheid over het werk; en B3 Tevredenheid over de faciliteiten. De beleving van de *faciliteiten* staat in de werkomgevingsdiagnose centraal. Deze module graaft daarom wat dieper dan de andere twee modules. Tevredenheid over de *organisatie* en het *werk* worden alleen meegenomen voor zover deze naar verwachting beïnvloed worden door de fysieke werkomgeving of omgekeerd het gebruik en de beleving van de fysieke werkomgeving beïnvloeden. Voor een uitgebreider onderzoek naar de tevredenheid over de organisatie kan een Medewerkerstevredenheidsonderzoek of Personeelsmonitor uitkomst bieden (zie bijlage 2). Voor diepgaande studies naar de beleving van de organisatie en het werk kunnen organisaties terecht bij disciplines zoals bedrijfskunde, arbeids- en organisatiepsychologie, bestuurskunde en organisatiewetenschappen. Relevante meetmethoden zijn onder meer het Job Diagnosis Model van Hackman en Oldham (1980) en de Delft Measurement Toolkit van Ten Horn (1999).

4.2 Module B1 Tevredenheid over de organisatie

Belangrijke aspecten zijn de tevredenheid over de mission statement en de bedrijfsstrategie, de organisatiestructuur, de bedrijfscultuur (autonomie en keuzevrijheid ten aanzien van plaats, tijd en wijze van werken, manier van leiding geven), de vaardigheden van de medewerkers, de procedures die gevolgd worden, en de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Niet al deze aspecten worden beïnvloed door het huisvestingsconcept. Enig inzicht hierin is niettemin belangrijk, omdat tevredenheid over de organisatie mede van invloed kan zijn op de tevredenheid over de faciliteiten.

Meetmethoden

Module B1 meet de tevredenheid over de organisatie via een combinatie van:

- Een interview met b.v. de opdrachtgever, het management of een HRM-medewerker, om een algemeen beeld te krijgen van de arbeidssatisfactie van de medewerkers. Een protocol hiervoor is uitgewerkt in paragraaf 4.7.

- Een schriftelijke enquête onder de medewerkers, om een genuanceerd beeld te krijgen van de tevredenheid over de organisatie en om te kunnen vaststellen of er verschillen in tevredenheid bestaan op basis van persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, opleiding) of iemands positie binnen de organisatie (functie, afdeling waar men werkt). Voor een uitwerking zie paragraaf 4.8.
- Bestudering van documenten, b.v. de uitkomst van een medewerkerstevredenheidsonderzoek of personeelsmonitor.

Een variant op het interview is een groepsgesprek. De vragenlijst voor het interview kan hier als onderlegger worden gebruikt. Voordeel van een groepsgesprek is dat deelnemers op elkaar kunnen reageren, wat bijdraagt aan een verscherpt inzicht. Een nadeel is dat in een groep met sterk verschillende deelnemers qua positie in de hiërarchie, kennis, macht en invloed niet iedereen even goed uit de verf komt en er vaak niet open en vrij wordt gediscussieerd. Dit komt de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten niet ten goede.

4.3 Module B2 Tevredenheid over het werkproces

Het werkomgevingsdiagnose-instrument spitst zich toe op de tevredenheid en ervaren vrijheid ten aanzien van werktijden, werkplek, werkwijze en thuis werken, flexibel, papierarm en draadloos werken, en het relatieve belang van de huisvesting voor de arbeidssatisfactie in vergelijking met andere aspecten in het werk (b.v. carrièreperspectief, salaris, vaste aanstelling).

Meetmethoden

Ook deze module bestaat uit een interview voor een globaal beeld en een schriftelijke enquête onder de medewerkers voor een meer genuanceerd beeld (paragraaf 4.7 en 4.8).

4.4 Module B3 Tevredenheid over de faciliteiten

Het diagnose-instrument concentreert zich op de tevredenheid over het huisvestingsconcept (b.v. cellenkantoor, kantoortuin of combikantoor, wel of geen wisselwerkplekken), ICT, meubilair en het archief. Hoewel het binnenklimaat relatief los staat van het huisvestingsconcept, is het wel een belangrijke variabele om mee te nemen in tevredenheid over de huisvesting. Afhankelijk van de situatie kan het zinvol zijn om ook data te verzamelen over de tevredenheid over diensten en middelen, externe voorzieningen (b.v. thuiswerkplekken) en het facility management. De relevantie hiervan hangt af van de mate waarin deze aspecten samenhangen met het huisvestingsconcept.

Tabel 1.7 hoofdstuk 1 geeft in de vorm van *hypothesen* een beeld van o.a. mogelijke relaties tussen kantoorconcept en arbeidssatisfactie, toegespitst op de twee belangrijkste kenmerken van innovatieve kantoren: een grote mate van openheid (minder wanden, transparante wanden) en het delen van activiteitgerelateerde werkplekken. De hypothesen zijn ontleend aan de uitkomsten uit de studie *Kosten en baten van werkplekinnovatie* (Van der Voordt, 2003) en een eerdere publicatie van Vos en Van der Voordt (1999) en aangevuld op basis van voortschrijdend inzicht. Data uit metingen met het werkomgevingsdiagnose-instrument kunnen worden gebruikt om deze hypothesen empirisch te toetsen. Meer inzicht hierin is van groot belang voor een juiste keuze van het kantoorconcept.

Meetmethoden

Net als de modules voor tevredenheid over de organisatie en tevredenheid over het werkproces, bestaat ook de module tevredenheid over de faciliteiten uit een combinatie van een interview met het management en een schriftelijke enquête onder de medewerkers (paragraaf 4.7 en 4.8).

4.5 Module B4 Gezondheid¹

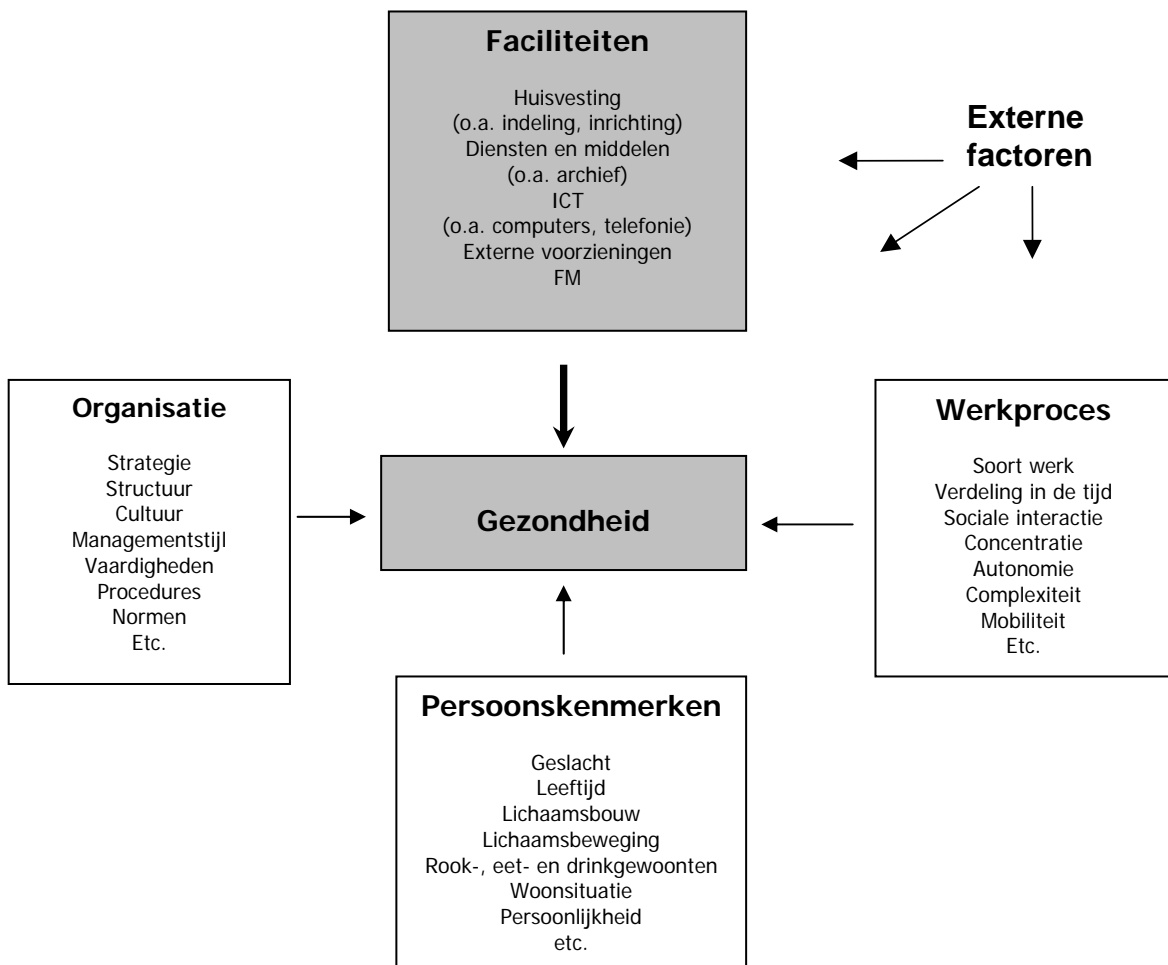
De fysieke werkomgeving kan een belangrijke impact hebben op de gezondheid van de dagelijkse gebruikers. Denk aan fysieke factoren zoals de opstelling en ruimte tussen bureaus, de mate van afscherming van de werkplek (fysiek, symbolisch), de opstelling en kwaliteit van beeldschermen en de ergonomie van het meubilair, of fysieke factoren zoals het binnenklimaat (daglicht, uitzicht, lucht, geluid, tocht, vocht). Er blijkt een aantoonbaar verband te bestaan tussen klachten over crowding (een gevoel van drukte), problemen met geconcentreerd werken en onvoldoende visuele en auditieve privacy, en een grote mate van openheid (weinig wanden, veel glas) en veel medewerkers op een klein oppervlak (De Croon e.a., 2003). Een slecht binnenklimaat kan leiden tot het zogenaamde Sick Building Syndrome. Dit begrip verwijst naar gebouwgerelateerde gezondheidsklachten door te weinig frisse lucht, te droge of te vochtige lucht, tocht, onvoldoende daglicht en uitzicht en onvoldoende persoonlijk controle kunnen uitoefenen op de regeling van het binnenklimaat (Hedge, 1982, 1988; Vroon, 1990; De Boo, 1990; Schalkoort, 2001; Weterings, 2003). Relatief los van het huisvestingsconcept staande factoren zoals de veiligheid van trappen of de aanwezigheid van gevaarlijke stoffen zijn eveneens van grote invloed. Daarnaast worden gezondheid en welbevinden beïnvloed door de sociale werkomgeving (organisatie en werkprocessen). Organisatorische factoren zijn bijvoorbeeld het wel of niet kunnen opschieten met de leiding en met collega's, het zich wel of niet thuis voelen in de bedrijfscultuur, (on)zekerheid over de toekomst en het functioneren van de bedrijfshulpverlening. Factoren in het werkproces zijn bijvoorbeeld de werkdruk en werkbelasting, de aard van het werk (saai of interessant, monotoon of afwisselend, eenvoudig of complex) en de hoeveelheid beweging van werknemers. In het Job Demand-Resources Model van Demerouti et al (2001) wordt gesproken van zogenaamde taakeisen of stressoren: aspecten van het werk die een lichamelijke, mentale of emotionele inspanning van de (kantoor)werker vragen. Factoren op het snijvlak van organisatie en werkproces zijn onder meer de mate van keuzevrijheid in werktijden, tijdsindeling en wijze van werken, en de afstemming tussen eigen kennis en vaardigheden op de eisen die het werk met zich meebrengen. Volgens Croon et al (2003) treedt de fysieke werkomgeving hier op als een moderator variabele en is er een nauwe samenhang tussen de plaats, inrichting en gebruik

¹ Een concept van deze module is in een workshop (december 2003), voorgelegd aan enkele experts: prof. dr. J.E.M.H. van Bronswijk, TU Eindhoven; prof. dr. M. H.W. Frings-Dresen, Universiteit van Amsterdam / Coronel Instituut voor Arbeid, Milieu en Gezondheid; de heer C.H.Z. Kuiper, lector Arbeid en Gezondheid aan de Hogeschool Rotterdam; en de heer D. S.C. Osinga, adviseur TNO Arbeid in Hoofddorp. Uit de discussie bleek dat de term 'diagnose' in relatie tot gezondheid tot misverstanden kan leiden. Het onderhavige diagnose-instrument maakt onvoldoende onderscheid in gezondheid en gezondheidsklachten en in gepercipieerde gezondheid en objectief te meten gezondheidsklachten. Voorts bleek er behoefte aan een referentiekader (wanneer is iemand gezond, volgens welke norm?). Naar aanleiding van de discussie is de focus meer gelegd op de praktische doelstelling (snel een indicatie krijgen van eventuele negatieve gezondheidseffecten van de huisvesting) en minder op een wetenschappelijke doelstelling (betrouwbaar en valide meten van mogelijke gezondheidseffecten en het exploreren en toetsen van causale relaties en complexe interacties). De meetmethoden zijn hierop aangepast.

van het kantoor en de taakeisen en werkbronnen.

De sociale en fysieke werkomgeving kunnen dus zowel direct als indirect van invloed zijn op iemands gezondheid en welbevinden, fysiek (hoofdpijn, vermoeidheid, aandoeningen van het bewegingsapparaat) en psychisch (ontevredenheid, depressieve gevoelens, stress, burn out). Het eerder gepresenteerde model over de effecten van de omgeving op de arbeidssatisfactie (figuur 4.1) is daarmee op hoofdlijnen eveneens van toepassing op het aspect gezondheid. Ook gezondheid wordt bepaald door zowel fysieke als sociale werkomgevingsfactoren en externe factoren zoals (on)zekerheid op de arbeidsmarkt, of negatieve gebeurtenissen in de wereld.

Min of meer los van de werksituatie spelen persoonskenmerken eveneens een belangrijke rol. De één is van nature gezonder en beter bestand tegen negatieve omgevingsfactoren stress dan de ander. De woonsituatie van de medewerkers, de wijze waarop mensen hun vrije tijd invullen, gedrag ten aanzien van roken en alcoholgebruik, de hoeveelheid lichaamsbeweging, al deze factoren drukken een belangrijk stempel op de gezondheidssituatie van mensen. Onderstaande figuur vat dit alles nog eens schematisch samen (figuur 4.2).



Figuur 4.2: Invloedsfactoren op gezondheid

De grijs gearceerde blokjes symboliseren de focus van de diagnose op de invloed van huisvesting en andere faciliteiten op de gezondheid van de medewerkers.

Vanwege het grote scala van uiteenlopende factoren is het zonder grootschalig en longitudinaal onderzoek uiterst lastig om hieruit de effecten van de fysieke werkomgeving te destilleren. Een dergelijk onderzoek valt buiten de scope van WODI. Het verzamelen en zorgvuldig documenteren van data over huisvestingskenmerken en gezondheidsklachten kan echter wel in belangrijke mate bijdragen aan het exploreren van gefundeerde inzichten over mogelijke relaties hiertussen.

Relevantie

Onderzoek naar de effecten van de huisvesting en andere faciliteiten op de gezondheid is van groot belang, zowel uit het oogpunt van het welzijn van de medewerkers als om ziekteverzuim en personeelsuitval te voorkomen. De gezondheid van de medewerkers is tevens van grote invloed is op de arbeidsproductiviteit en daarmee op het resultaat van de organisatie. Informatie over relaties tussen huisvesting en gezondheid is onder meer te vinden in de bouwkundige literatuur over het Sick Building Syndrome, medische literatuur en literatuur uit vakgebieden zoals de omgevingspsychologie, arbo en arbeids- en organisatiepsychologie (zie b.v. Korbijn, 1996; Voskamp, 2000; Wijk en Luten, 2001; Van Hagen, 2002). Literatuur over de effecten van innovatieve kantooromgevingen op de gezondheid is echter nog schaars (Croon e.a., 2003; Van der Voordt, 2003). Aan het thema *gezondheid* is daarom een aparte module gewijd. Ook hier wordt voornamelijk ingegaan op huisvestingsgerelateerde effecten. Externe factoren waaronder (on)tevredenheid als gevolg van economische hoogconjunctuur of een recessie, een CAO die achterblijft ten opzichte van verwante organisaties, of maatschappelijke onvrede die zich vertaalt in een algemeen gevoel van onbehagen of stress, vallen in principe buiten de werkomgevingsdiagnose. Dit soort aspecten wordt slechts globaal meegenomen als context informatie, om data over de mate van tevredenheid goed te kunnen interpreteren. Er worden geen vragen over gesteld aan de individuele medewerkers.

Meetmethoden

De relatie tussen huisvesting en gezondheid is breed en complex. Het op een wetenschappelijke wijze exploreren of toetsen van hypothesen vereist dan ook diepgaand onderzoek. Dit valt echter buiten de scope van een integrale werkomgevingsdiagnose. Het diagnose-instrument beperkt zich tot een interview of groepsgesprek met bijvoorbeeld een personeelsmanager, bedrijfsarts, arbo medewerker en/of enkele representatieve vertegenwoordigers van de dagelijkse gebruikers (paragraaf 4.7) en enkele schriftelijke vragen aan de medewerkers (paragraaf 4.8). Een meting met behulp van module B4 geeft een indicatie van mogelijke knelpunten. Bij ernstige signalen kan er reden zijn om dieper te graven naar verklarende factoren en adequate maatregelen. Daarbij kan aansluiting worden gezocht bij periodiek arbo-onderzoek en een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Voor diepgaand gezondheidsonderzoek verwijzen we naar specifieke meetinstrumenten zoals de door Visscher (1989) ontwikkelde vragenlijst voor het meten van de Environmental Quality, de vragenlijst uit het Healthy Building Quality onderzoek van Bergs (1995), de checklisten uit de handboeken van Voskamp (1995, 2000) en Hagen (2002), en de zogenaamde 'Toets gezond kantoor' van Rolloos et al (1999). Voor een uitgebreid onderzoek naar de gezondheidseffecten kunnen TNO, het Coronel Instituut Amsterdam of andere gespecialiseerde wetenschappelijke instituten uitkomst bieden.

4.6 Module B5 Imago²

Imago verwijst naar de *gepercipieerde* werkelijkheid, de indruk die mensen hebben van een organisatie. Anders gezegd: de wijze waarop zij de organisatie beschrijven, herinneren en er naar refereren (Dowling, 1986). Van Dale's woordenboek omschrijft imago als een psychologisch geïdealiseerd beeld en verwijst door naar 'image': een voorstellingsbeeld, een stereotiepe mening bij het grote publiek omtrent iemand of iets, het beeld in de publieke opinie. Volgens Van Riel (2001) speelt imago niet alleen een rol in de publieke opinie maar is imago het beeld van een organisatie in de perceptie van verschillende doelgroepen, naast het grote publiek bijvoorbeeld ook het management, werknemers en klanten. Imago kent een kenniscomponent (bijvoorbeeld naamsbekendheid) en een attitudecomponent (bijvoorbeeld reputatie). Hierin kunnen zowel ethische en emotionele als esthetische overwegingen meespelen. Boodschappen en betekenissen worden vaak in verschillende mate herkend en verschillend geïnterpreteerd (Checkland en Holwell, 1998). Door hun kennis en een ander soort betrokkenheid is het imago van een organisatie bij professionals vaak anders dan bij 'leken'. Imago is niet hetzelfde als identiteit. *Identiteit* verwijst naar een eigen karakter, naar individuele kenmerken waardoor iemand of iets herkenbaar is en zich van anderen of van iets anders onderscheidt. Toegepast op organisaties kan identiteit gedefinieerd worden als de wijze waarop een organisatie zich profileert ten opzichte van zijn doelgroepen en zich zelf presenteert door haar gedrag, communicatie en symbolen zoals een bedrijfslogo of het gebouw (Van Riel, 2001).

Volgens Alvesson (1990) ontstaat een imago voor een belangrijk deel door toevallige en oppervlakkige informatie, via de massamedia of via persoonlijke communicatie, en veel minder door directe ervaringen met de organisatie en haar producten en diensten. Soms is er een discrepantie tussen het imago en de identiteit of het gewenste imago en het daadwerkelijke imago. Het kan voorkomen, dat de boodschap van het bedrijf niet overkomt en het imago niet overeenkomt met de kernwaarden die de organisatie voorstaat. Hier is wat aan te doen via impressiemanagement (Van Raaij, 1986). Met name de directe ervaringen zijn door organisaties zelf te beïnvloeden, door veel aandacht te schenken aan zichtbare factoren zoals de kwaliteit van producten en diensten, de prijs/kwaliteit verhouding, de geleverde service, en de architectuur en inrichting van het gebouw. Indirecte ervaringen zijn veel lastiger te beïnvloeden en daarmee ook minder goed beheersbaar. Veel organisaties proberen pro-actief aan hun imago te werken en bewust een positief beeld op te roepen door het organisatiegedrag, de communicatie intern en extern, en symbolen zoals het logo, de bedrijfsnaam of het gebouw als visitekaartje van het bedrijf. Andere organisaties zijn meer reactief en komen pas in actie als de organisatie negatief in het nieuws komt. Huisvesting valt doorgaans onder pro-actief impressiemanagement.

² Een concept van deze module is in een workshop (augustus 2004) doorgesproken met enkele experts, te weten: Jan Bunk, grafisch ontwerper bij Ping Pong Design, Rotterdam; Peter Camp, organisatie adviseur bij Peter Camp Matrix Management Consult, Westervoort en Henk Wessel, Directeur Facility Management ING Groep, Amsterdam. Het belangrijkste advies was om meer aandacht te besteden aan uiteenlopende connotaties en verschillende symbolische boodschappen die een gebouw te vertellen kan hebben, in relatie tot de kernwaarden van de desbetreffende organisatie. De module is hierop aangepast.

Relevantie

Een aantrekkelijke werkomgeving kan bijdragen aan een positief imago van de organisatie, zowel intern (directie, werknemers) als extern (andere organisaties, klanten, overheid, arbeidsinspectie, publiek). Een aantrekkelijke omgeving roept het beeld op dat werknemers er iets toe doen en dat de organisatie veel voor hen over heeft. Het kan een middel zijn om werknemers trots te laten zijn op hun organisatie en hun werk en daarmee invloed hebben op de werktevredenheid en de productiviteit. Hoewel uit onderzoek bekend is dat de inhoud van het werk, salaris en leuke collega's belangrijker zijn dan de fysieke werkomgeving (Sundstrøm, 1986; Van Ree, 2001; Van der Voordt & Volker, 2003), kan ook een goed verzorgde, prettige en efficiënte werkomgeving bijdragen aan het werven en vasthouden van personeel. De huisvesting kan ook ingezet worden om het huisvestingsbeleid kracht bij te zetten. Bijvoorbeeld door de werkomgeving van een deel van de organisatie als voorbeeld te stellen voor andere delen van de organisatie. Een positief imago is ook van belang voor het werven en vasthouden van klanten. Weliswaar zijn factoren zoals de verhouding tussen prijs en kwaliteit van producten en diensten en de levertijd belangrijker dan het gebouw waarin een organisatie werkt, maar dat laat onverlet dat ook het gebouw van invloed kan zijn, zeker als de klant er regelmatig op bezoek komt. Volgens Knoop (1999) ontlenen bedrijven hun 'corporate identity' in steeds belangrijker mate aan de uitstraling van hun kantoor. Een bijzonder gebouw kan bijdragen aan meer naamsbekendheid bij klanten en bij het grote publiek (Van der Voordt, 2003). Veel bedrijven gebruiken vooral hun hoofdkantoren als middel om een bepaald imago te bewerkstelligen. Dit is duidelijk zichtbaar bij grote organisaties. Voorbeelden van aansprekende gebouwen zijn onder meer Villa VPRO in Hilversum en het ING House in Amsterdam. Een aansprekend gebouw kan bijdragen aan het uitdragen van een bepaalde boodschap. De VPRO wil met haar gebouw onder meer uitdrukking geven aan haar eigenzinnige karakter. Het moest letterlijk 'shocking' zijn. Het ING House wil laten zien dat ING een bijzonder bedrijf is, speels, gedurfd en aansprekend. Het hoofdkantoor Van Randstad in Diemen heeft daarentegen een strakke en zakelijke uitstraling. Schiphol straalt door haar inrichting en materiaalgebruik vooral de boodschap uit van een zakelijke en efficiënte benadering. In het politiebureau van Boxtel en Cuyk is de waarde 'openheid en transparantie' vrij letterlijk vertaald met heel veel glas. Via het gebouw kunnen organisaties ook iets zichtbaar maken van de kwaliteit en mogelijkheden van het eigen product. Zo toont het Aluminium Centrum in Houten met haar gebouw, dat voornamelijk bestaat uit aluminium, de potentie van aluminium voor de bouwtechnologie van morgen. Het imago wordt bij het grote publiek vooral beïnvloed door wat openbaar zichtbaar is, zoals de bouwmassa en verschijningsvorm, de gevel, de entreezone (tezamen als het ware de 'etalage' van het bedrijf), en kleur en -materiaalgebruik. Verzekeringsmaatschappij Interpolis heeft laten zien dat ook het interieur in de vorm van een op een bijzondere manier vorm gegeven flexibel en transparant kantoorconcept eveneens een rol kan spelen in de marketing van een bedrijf.

Meetmethoden

Het imago van een organisatie en de rol die de huisvesting en andere faciliteiten hierin spelen, kan op diverse manieren worden onderzocht. Een breed marketing onderzoek valt echter buiten de scope van een integrale werkomgevingsdiagnose. Voor diepgaand onderzoek naar het imago verwijzen we naar hierin gespecialiseerde marketingorganisaties

en universiteiten. Het diagnose-instrument beperkt zich tot een interview of groepsgesprek met enkele sleutelpersonen van binnen en buiten de organisatie (paragraaf 1.4) en enkele schriftelijke vragen aan de medewerkers (paragraaf 1.5) en/ of bezoekers (paragraaf 1.6). De vragen aan de bezoekers kunnen zowel voor als na het bezoek gesteld worden, om het effect van het bezoek aan de werkomgeving op het imago van de organisatie te kunnen meten.

In de interviews ligt de focus op de vraag, of en hoe het management een bepaald imago nastreeft, welke rol de huisvesting hierin speelt, en of dit in hun beleving ook gelukt is. In de schriftelijke enquête ligt de focus op de mate waarin werknemers en bezoekers bepaalde kernwaarden van de huisvesting aflezen en hun beleving van de mogelijke invloed van de huisvesting op het aantrekken en binden van personeel en klanten. Andere factoren, zoals de maatschappelijke waardering voor de producten en diensten of de wijze van bedrijfsvoering, worden slechts globaal meegenomen als 'controlevariabelen'. Een aantal aspecten komt ook aan de orde in de modules B1-3 (satisfactie over de organisatie, de werkprocessen en de faciliteiten).

4.7 Vragen voor een interview of workshop

B1 Tevredenheid over de organisatie

Hoe waarden de medewerkers deze organisatie? Zijn er opvallende plus- en minpunten?

Graag in het kort uw indruk van de tevredenheid over:

- Missie en doelstellingen
- Bedrijfsstrategie
- Organisatiestructuur
- Bedrijfscultuur
- Carrièreperspectief
- Manier van leiding geven
- Verdeling van verantwoordelijkheden
- Procedures
- Vrijheid in werkplek, werktijden en werkwijze
- Gedragsregels (b.v. clean desk)
- Primaire arbeidsvoorwaarden
- Secundaire arbeidsvoorwaarden
- Andere opvallende punten, nl.

Zijn er nog andere belangrijke punten omtrent de tevredenheid over de organisatie?

B2 Tevredenheid over het werk

Hoe waarderen de medewerkers hun werk? Zijn er opvallende plus- en minpunten?

Graag in het kort uw indruk van de tevredenheid over:

- Inhoud van het werk
- Werkdruk
- Complexiteit van het werk
- Formeel overleg
- Informeel overleg
- Leren van elkaar
- Sociale contacten
- Geconcentreerd kunnen werken
- Papierarm en draadloos werken
- Bereikbaarheid
- Documentverwerking
- Andere opvallende punten, nl. ...

Zijn er nog andere belangrijke punten omtrent de tevredenheid over het werkproces?

B3 Tevredenheid over de faciliteiten

In welke mate vindt u dat de huisvestingsdoelstellingen gehaald zijn?

Graag in het kort uw mening voor de doelstellingen die van toepassing zijn:

Doelstellingen die van toepassing zijn:	Gehaald?		Waarom wel/niet?
<input type="checkbox"/> Betere performance van de organisatie	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Hogere arbeidsproductiviteit	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Betere communicatie en samenwerking	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Ondersteuning van veranderingsprocessen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Hogere arbeidssatisfactie	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Efficiënter gebruik van ruimte en andere faciliteiten	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Lagere kosten	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Voorkomen van een verhuizing door efficiënter ruimtegebruik	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Grotere gebruiksflexibiliteit	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Positief imago	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Voorbeeldfunctie	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Ervaring opdoen met nieuwe kantoorconcepten	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee
<input type="checkbox"/> Anders, nl. ...	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nee

Bent u het eens met de huisvestingsdoelstellingen van de organisatie?

ja nee

Waarom wel, waarom niet?

Wat zijn naar uw mening de effecten van de huisvesting en andere faciliteiten op de organisatie?

Graag kort uw mening over het effect op:

<input type="checkbox"/> Missie en doelstellingen
<input type="checkbox"/> Bedrijfsstrategie
<input type="checkbox"/> Organisatiestructuur
<input type="checkbox"/> Bedrijfscultuur
<input type="checkbox"/> Manier van leiding geven
<input type="checkbox"/> Verdeling van verantwoordelijkheden
<input type="checkbox"/> Procedures
<input type="checkbox"/> Gedragsregels (b.v. clean desk)
<input type="checkbox"/> Primaire arbeidsvoorwaarden
<input type="checkbox"/> Secundaire arbeidsvoorwaarden
<input type="checkbox"/> Andere opvallende punten, nl.

Wat zijn naar uw mening de effecten van de huisvesting en andere faciliteiten op het werkproces?

Graag kort uw mening over het effect op:

<input type="checkbox"/> Inhoud van het werk
<input type="checkbox"/> Werkdruk
<input type="checkbox"/> Formeel overleg
<input type="checkbox"/> Informeel overleg
<input type="checkbox"/> Leren van elkaar
<input type="checkbox"/> Sociale contacten
<input type="checkbox"/> Geconcentreerd kunnen werken
<input type="checkbox"/> Carrièreperspectief
<input type="checkbox"/> Salaris
<input type="checkbox"/> Andere opvallende punten, nl.

Wat zijn naar uw mening de effecten van de huisvesting op de diensten?

Graag in het kort uw indruk van het effect of bijzondere punten ten aanzien van:

<input type="checkbox"/> Schoonmaakonderhoud
<input type="checkbox"/> Post
<input type="checkbox"/> Externe voorzieningen (thuiswerkplek, vervoer e.d.)
<input type="checkbox"/> Overige diensten, nl.
<input type="checkbox"/> Anders, nl.

**Hoe waarden de medewerkers de huisvesting en andere faciliteiten?
Zijn er opvallende plus- en minpunten?**

Graag in het kort uw indruk van de tevredenheid over:

- Locatie van het gebouw
- Lay-out c.q. de indeling van het gebouw (type kantoor)
- Mate van openheid
- Delen van werkplekken ('desk-sharing')
- Wisselend gebruik van verschillende typen werkplekken ('desk-rotating')
- De ICT (computers, telefonie, wel/niet draadloos werken)
- Meubilair
- Archief
- Binnenklimaat
- Diensten (met name schoonmaakonderhoud)

- Fysieke bereikbaarheid
- Telefonische bereikbaarheid
- Bereikbaarheid per fax of E-mail
- Visuele privacy (niet gezien kunnen worden)
- Auditieve privacy (niets horen)
- Conversationele privacy (gesprekken niet door anderen gehoord kunnen word
- Territorialiteit
- Status
- Personalisering van de werkplek

- Andere opvallende punten, nl.

Heeft de huisvesting naar uw mening invloed op het personeelsverloop?

- ja nee

Zo ja, positief of negatief?

Zijn er nog andere belangrijke punten omtrent de tevredenheid over de faciliteiten?

B4 Gezondheid

In een eerste ronde reacties noteren op de volgende vragen:

Hoe is het ziekteverzuim in uw organisatie? Zijn hierover cijfers beschikbaar?

Zo ja, zijn deze beschikbaarheid voor dit onderzoek en over welke periode?

Zijn er naar uw mening elementen in de huisvesting die negatief van invloed zijn op de gezondheid en het welbevinden van het personeel?

Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

In een tweede ronde deze vraag diepgaander onderzoeken door twee kaartjes te overhandigen met respectievelijk een aantal omgevingsfactoren en gezondheidsklachten en de volgende vraag te stellen:

Van welke van de volgende omgevingskenmerken denkt u dat deze mogelijk gezondheidsklachten veroorzaken? Aan welke klachten denkt u daarbij vooral?

Omgevingsfactoren

Huisvesting en andere faciliteiten

1. Openheid
2. Dichtheid (afstand, m²/werkplek)
3. Binnenklimaat (licht, lucht, geluid)
4. Uitzicht
5. Meubilair
6. ICT (computers, telefoon etc.)
7. Kleur en materiaalgebruik
8. Planten, kunst en aankleding
9. Onveilige situatie
10. Gevaarlijke stoffen
11. Constructie en bouw van het gebouw
12. Anders, nl.....

Nieuwe manier van werken

1. Nieuwe manier van leidinggeven
2. Keuzevrijheid in werkwijze
3. Keuzevrijheid in werktijd
4. Keuzevrijheid in werkplek
5. Keuzevrijheid m.b.t. thuiswerken
6. Manier van archiveren
7. Papierarm werken

- Anders, nl**
1. Organisatie
 2. Overige (prive) oorzaken

Gezondheidsklachten

- a. Hoge bloeddruk
- b. Hoofdpijn
- c. Huidirritatie, droge huid of jeuk
- d. Geïrriteerde, vermoeide of branderige ogen
- e. Lusteloosheid
- f. Moeheid
- g. Rugklachten
- h. Schouder, pols of arm klachten of RSI
- i. Slapeloosheid
- j. Spanningsklachten
- k. Thermische onbehaagelijkheid
- l. Verkoudheid of geïrriteerde slijmvliezen
- m. Overig, nl.

Zijn er aspecten t.a.v. gezondheid en veiligheid die in de diagnose bijzondere aandacht of diepgaander onderzoek vragen?

- Nee
 Ja, nl. ...

Zijn er gezondheidsklachten die volgens u door ingrepen in de huisvesting gereduceerd opgelost kunnen worden?

- Nee
 Ja, nl. ...

Welke personen komen nog meer in aanmerking voor een interview (of groepsgesprek) over gezondheid?

B5 Imago

Is er een bepaald imago dat u voor uw organisatie nastreeft? Zo ja, welk?

Geef aan welk van de volgende waarden u daarin voor uw bedrijf belangrijk vindt

	zeer onbelangrijk	onbelangrijk	neutraal	belangrijk	zeer belangrijk	n.v.t. of ongewenst		zeer onbelangrijk	onbelangrijk	neutraal	belangrijk	zeer belangrijk	n.v.t. of ongewenst
Sober	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Flexibel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luxueus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dynamisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Machtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Slagvaardig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Modern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zakelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Toekomstgericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Degelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Klantvriendelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Milieuvriendelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenzinnig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Goede producten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bijzonder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Goede service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gedurfd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aantrekkelijke prijzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betrouwbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Goede werkgever	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Open en transparant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Maatschappelijk betrokken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clubhuisgevoel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

Neemt u expliciet maatregelen om een postief imago van uw organisatie te bewerkstelligen?

Zo nee, waarom niet? Zo ja, welke?

- nee, omdat ...
- ja, namelijk:
- organisatorisch
 - door middel van de huisvesting
 - anders, namelijk:

In welke mate vindt u dat de indeling en inrichting van uw kantoor de volgende waarden tot uitdrukking brengen?

Graag het vakje aankruisen dat het dichtst bij uw mening komt op een schaal van links naar rechts.

Wanneer u een bepaald woordpaar helemaal niet met de huisvesting associeert, zet u een kruisje in 'niet van toepassing'.

									n.v.t.
Sober	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zacht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zwak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Open	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voorzichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betrouwbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instabiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professioneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clubhuisgevoel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenzinnig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bijzonder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Degelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zakelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slagvaardig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ouderwets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toekomstgericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klantgericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Milieuvriendelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luxueus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krachtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesloten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gedurfd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onbetrouwbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amateuristisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solistisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conformistisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Speels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kwetsbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Romantisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Star	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dynamisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sloom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behoudend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intern gericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Milieu onvriendelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In een tweede ronde doorvragen naar welke elementen uit het huisvestingsconcept van invloed zijn op welke imago aspecten.

Welke elementen uit de werkomgeving zijn naar uw mening vooral van invloed op het imago van uw organisatie, positief of negatief, en waarom? Welke elementen hebben geen invloed? Licht uw antwoord toe!

Twee kaartjes overhandigen met enerzijds omgevingskenmerken en anderszijds imagoaspecten. Vervolgens de omgevingskenmerken stuk voor stuk nalopen met de vraag om commentaar.

Omgevingsfactoren

Huisvesting en andere faciliteiten

1. Locatie
2. Directe omgeving
3. Bouwmassa (vorm, kleur, materiaal)
4. Entrée/ontvangstgebied
5. Indeling van het gebouw
6. Openheid
7. Wisselwerkplekken
8. Dichtheid (afstand, m2/werkplek)
9. Binnenklimaat (licht, lucht, geluid)
10. Uitzicht
11. Meubilair
12. ICT (computers, telefoon etc.)
13. Kleur en materiaalgebruik
14. Planten, kunst en aankleding

Nieuwe manier van werken

1. Nieuwe manier van leidinggeven
2. Keuzevrijheid in werkwijze
3. Keuzevrijheid in werktijd
4. Keuzevrijheid in werkplek
5. Keuzevrijheid m.b.t. thuiswerken
6. Manier van archiveren
7. Papierarm werken

Effecten op het imago

- a. positief
- b. negatief
- c. geen effect
- d. niet van toepassing

Zijn er aspecten m.b.t. het imago die om diepgaander onderzoek vragen?

Welke personen komen nog meer in aanmerking voor een interview (of groepsgesprek) over imago?

4.8 Schriftelijke vragen aan de medewerkers

N.B.

Bij veel aspecten is niet alleen de *mate van tevredenheid* relevant, maar ook het *belang* dat de medewerkers hieraan hechten. Het is denkbaar een extra kolom toe te voegen met de vraag: hoe belangrijk vindt u dit aspect? Voor de antwoordcategorieën kan weer een 5-puntschaal worden aangehouden, verlopend van heel onbelangrijk t/m zeer belangrijk. Dit vergroot het inzicht in prioriteitsstelling bij het nemen van eventuele maatregelen. Nadeel is dat de tijd voor het invullen van een enquête sterk toeneemt. Om die reden is de kolom 'belang' niet opgenomen in het diagnose-instrument. Deze kan facultatief worden toegevoegd, als de organisatie dat wenselijk vindt.

B1 Tevredenheid over de organisatie		zeer ontevreden	ontevreden	neutraal	tevreden	zeer tevreden
Hoe waardeert u onderstaande organisatorische aspecten:						
Organisatie als geheel (opbouw, cultuur, missie)						
Manier van leidinggeven						
Teamgeest						
Collega's						
Carrièreperspectief						
Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden						
Informatievoorziening						
Vaste aanstelling cq. zekerheid over het werk						
Afspraken over roken						
Afspraken over muziek						
Afspraken over eten						
Clean-desk regel (werkplek schoon en leeg achterlaten)						
Vrijheid in de tijden waarop u werkt						
Vrijheid in de keuze voor uw werkplek						
Vrijheid in de manier waarop u werkt						
Vrijheid ten aanzien van thuiswerken						
Geef een rapportcijfer voor uw totale waardering over de organisatie: (1 = zeer slecht, 10 = uitmuntend)		<input type="text"/>				
Ruimte voor toelichting over de organisatie:						

B2 Tevredenheid over het werk

Hoe waardeert u onderstaande aspecten van het werkproces:

	zeer ontevreden	ontevreden	neutraal	tevreden	zeer tevreden
Inhoud van het werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complexiteit van het werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkdruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formeel overleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informeel overleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leren van elkaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociale contacten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geconcentreerd werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papierarm werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Draadloos werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Draadloos communiceren (mobiele telefoon)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe waardeert u onderstaande aspecten van bereikbaarheid:

Telefonische bereikbaarheid (collega's, externen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonische bereikbaarheid (uzelf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronische bereikbaarheid (e-mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fysieke bereikbaarheid (vindbaarheid)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef een rapportcijfer voor uw totale waardering over het werk(proces):

(1 = zeer slecht, 10 = uitmuntend)

Ruimte voor toelichting over het werkproces:

B3 Tevredenheid over de faciliteiten

	zeer ontevreden	ontevreden	neutraal	tevreden	zeer tevreden	n.v.t.
Hoe waardeert u de functionele aspecten van de huisvesting:						
Ruimten voor formeel overleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruimten voor informeel overleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indeling van het kantoor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wisselend gebruik van verschillende werkplekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oriëntatie in het kantoor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoe waardeert u de volgende psychologische factoren:						
Niet gehoord kunnen worden door anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niet gezien kunnen worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niet afgeleid of gestoord worden door geluiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delen van werkplekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het niet hebben van een 'eigen plek'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De werkplek als middel tot uitdrukking van status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruimte voor persoonlijke attributen (foto's, kalender, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mate van openheid en transparantie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoe waardeert u de esthetische aspecten:						
Materiaalgebruik (glas, hout, metaal, etc.) van de inrichting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kleurgebruik in het interieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aankleding (kunst, planten, etc.) van de inrichting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uitzicht vanaf de werkplekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Architectuur als geheel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoe waardeert u de ergonomische aspecten:						
Grootte van de werkplekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppervlakte van het werkblad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positie van beeldscherm, toetsenbord en muis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comfort van het bureau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstelbaarheid van het bureau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comfort van de bureaustoel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstelbaarheid van de bureaustoel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergonomische hulpmiddelen zoals laptopstandaard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indeling van de werkplek (opstelling meubilair)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanpasbaarheid van de werkplek aan specifieke taken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoe waardeert u de technische aspecten:						
Temperatuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventilatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luchtkwaliteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het zelf kunnen regelen van het klimaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toetreding van daglicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het zelf kunnen regelen van de hoeveelheid daglicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlichting op het werkvlak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het zelf kunnen regelen van de hoeveelheid kunstlicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spiegeling op het beeldscherm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afleiding door geluid van klimaatinstallaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akoestiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoe waardeert u het archief:						
Wijze van archiveren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebruiksvriendelijkheid van het archief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terugvindbaarheid van documenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoeveelheid gemeenschappelijke archiefruimte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoeveelheid persoonlijke archiefruimte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toegankelijkheid van documentatie (vakbladen, naslagwerken, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afstand tot het archief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe waardeert u de ICT faciliteiten:

Computers	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laptops	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebruiksgemak telefoon	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kopieermachine / printer / fax	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afstand tot kopieermachine / printer / fax	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Software	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netwerk (stabiliteit, snelheid)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inbelvoorzieningen vanuit buiten het kantoor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hulp bij hard- en software problemen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hulp bij introductie nieuwe software	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe waardeert u de diensten:

Receptie	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postbezorging	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Openingstijden gebouw	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helpdesk (o.a. hulp bij introductie van nieuwe hulpmiddelen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lunchruimte en restauratieve voorzieningen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koffie- en theeautomaten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schoonmaken	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beveiliging en bewaking	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstrekking van ruimten voor vergaderen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstrekking van ruimten voor projectgroepen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstrekking van presentatiehulpmiddelen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstrekking van faciliteiten buiten het kantoor (bijv. de thuiswerkplek)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
Als ik op kantoor kom, vind ik meestal de werkplek die ik graag wil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als ik op kantoor kom, vind ik altijd een werkplek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als vrijwel alle werkplekken bezet zijn, dan vind ik dat niet prettig werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik kan op de werkplek vertrouwelijk omgaan met informatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik mis een eigen werkplek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik weet hoe ik mijn stoel en bureau kan verstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elke keer als ik op van plek wissel, verstel ik het meubilair van mijn werkplek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik kan een comfortabele houding aannemen bij al mijn werkzaamheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De werkplekken zijn voldoende schoon en opgeruimd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De inrichting van het gebouw werkt inspirerend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De mate van openheid en transparantie in het gebouw vind ik prettig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef een rapportcijfer voor uw totale waardering over de fysieke werkomgeving:
(1 = zeer slecht, 10 = uitmuntend)

Hoe beoordeelt u de nieuwe situatie ten opzichte van de oude situatie?

beter gelijk slechter n.v.t

Zou u terug willen naar een traditioneel concept?

ja nee n.v.t

Zo ja, waarom?

**Geef de drie meest negatieve aspecten van de huidige huisvesting:
(manier van werken, de werkomgeving en het gebruik)**

1.

2.

3.

**Geef de drie meest positieve aspecten van de huidige huisvesting:
(manier van werken, de werkomgeving en het gebruik)**

1.

2.

3.

Ruimte voor toelichting over de faciliteiten:

B4 Gezondheid

Heeft u in de afgelopen zes maanden last gehad van een of meer van de volgende gezondheidsklachten? Zo ja, heeft de huisvesting hier invloed op gehad?

Gaarne per gezondheidsklacht aankruisen in welke mate u hier last van heeft en als oorzaken aan huisvesting te relateren zijn, de desbetreffende cijfer uit het onderstaande oorzakenblok overnemen.

Gezondheidsklachten	nooit soms vaak	Veroorzaakt door:	
		Huisvesting, nl.	Anders, nl.
a. Hoge bloeddruk	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
b. Hoofdpijn, zwaar hoofd of duizeligheid	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
c. Huidirritatie, droge huid of jeuk	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
d. Geïrriteerde, vermoeide of branderige ogen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
e. Lusteloosheid	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
f. Moeheid	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
g. Rugklachten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
h. Schouder, pols of arm klachten of RSI	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
i. Slapeloosheid	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
j. Spanningsklachten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
k. Thermische onbehaaglijkheid	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
l. Verkoudheid of geïrriteerde slijmvliezen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>
m. Overig, nl.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nr.	<input type="checkbox"/>

Oorzaken door de huisvesting:

- | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|---------------------------------|---|
| 1. Openheid | 5. Uitzicht | 9. Planten, kunst en aankleding | 13. Andere huisvestings-gerelateerde oorzaak nl. |
| 2. Wisselwerken | 6. Meubilair | 10. Onveilige situaties | |
| 3. Dichtheid van werkplekken | 7. ICT (computers etc.) | 11. Gevaarlijke stoffen | |
| 4. Binnenklimaat incl. geluid | 8. Kleur en materiaalgebruik | 12. Constructie van het gebouw | |

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

- Dit gebouw heeft een negatief effect op mijn gezondheid
 Ik heb mij in de afgelopen 6 maanden niet ziek gemeld
 Als ik ziek ben, heeft dat niet te maken met de huisvesting
 Ik kan hier veilig werken
 Het gebouw is een prettige ruimte om in te werken

zeer oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neutraal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zeer eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Is er verschil in uw gezondheidsbeleving door de verhuizing?

- ja, doordat
- nee
- niet van toepassing

Ruimte voor toelichting over gebouwgerelateerde gezondheidsklachten:

B5 Imago

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

De huisvesting is aantrekkelijk voor klanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Door dit huisvestingsconcept trekt de organisatie meer klanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving is positief voor het imago van onze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving heeft een voorbeeldfunctie voor andere organisaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving is een prima visitekaartje voor onze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving is aantrekkelijk voor bezoekers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving is bekend bij het publiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving trekt geregeld de aandacht van de media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving is wervend voor sollicitanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In welke mate vindt u dat de indeling en inrichting van uw kantoor de volgende waarden tot uitdrukking brengen?

Graag het vakje aankruisen dat het dichtst bij uw mening komt op een schaal van links naar rechts.

Wanneer u een bepaald woordpaar helemaal niet met de huisvesting associeert, zet u een kruisje in 'niet van toepassing'.

Sober	<input type="checkbox"/>	Luxueus	<input type="checkbox"/>
Zacht	<input type="checkbox"/>	Hard	<input type="checkbox"/>
Zwak	<input type="checkbox"/>	Krachtig	<input type="checkbox"/>
Open	<input type="checkbox"/>	Gesloten	<input type="checkbox"/>
Voorzichtig	<input type="checkbox"/>	Gedurfd	<input type="checkbox"/>
Betrouwbaar	<input type="checkbox"/>	Onbetrouwbaar	<input type="checkbox"/>
Instabiel	<input type="checkbox"/>	Stabiel	<input type="checkbox"/>
Professioneel	<input type="checkbox"/>	Amateuristisch	<input type="checkbox"/>
Clubhuisgevoel	<input type="checkbox"/>	Solistisch	<input type="checkbox"/>
Eigenzinnig	<input type="checkbox"/>	Conformistisch	<input type="checkbox"/>
Bijzonder	<input type="checkbox"/>	Gewoon	<input type="checkbox"/>
Saai	<input type="checkbox"/>	Speels	<input type="checkbox"/>
Degelijk	<input type="checkbox"/>	Kwetsbaar	<input type="checkbox"/>
Zakelijk	<input type="checkbox"/>	Romantisch	<input type="checkbox"/>
Flexibel	<input type="checkbox"/>	Star	<input type="checkbox"/>
Statisch	<input type="checkbox"/>	Dynamisch	<input type="checkbox"/>
Slagvaardig	<input type="checkbox"/>	Sloom	<input type="checkbox"/>
Ouderwets	<input type="checkbox"/>	Modern	<input type="checkbox"/>
Toekomstgericht	<input type="checkbox"/>	Behoudend	<input type="checkbox"/>
Klantgericht	<input type="checkbox"/>	Intern gericht	<input type="checkbox"/>
Milieuvriendelijk	<input type="checkbox"/>	Milieu onvriendelijk	<input type="checkbox"/>

Ruimte voor toelichting bij de rol van de huisvesting in het imago:

4.9 Schriftelijke vragen aan klanten en andere bezoekers

B5 Imago

Wat is uw geslacht?

Man
 Vrouw

Wat is uw leeftijd?

< 30 jaar
 31 - 40 jaar
 41 - 50 jaar
 51 - 60 jaar
 > 61 jaar

Wat is uw functie?

.....

Bij welke organisatie(onderdeel) bent u werkzaam?

.....

Welk beeld heeft u van *de organisatie waar u bij op bezoek bent*?
(Graag het vakje aankruisen dat het dichtst bij uw mening komt)

hiërarchisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	plat
open	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gesloten
formeel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	informeel
statisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	dynamisch
traditioneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	progressief
top down	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bottum up
representatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	casual
onvriendelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vriendelijk
grijs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kleurrijk
saai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	spannend

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Deze werkomgeving is wervend voor sollicitanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer oneens	<input type="checkbox"/>	weet niet
Deze huisvesting is aantrekkelijk voor klanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	oneens	<input type="checkbox"/>	
Een innovatief kantoor trekt meer klanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	neutraal	<input type="checkbox"/>	
Deze werkomgeving is positief voor het imago van de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	eens	<input type="checkbox"/>	
Deze huisvesting heeft een voorbeeldfunctie voor de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer eens	<input type="checkbox"/>	
Deze werkomgeving is aantrekkelijk voor bezoekers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Deze werkomgeving is een prima visitekaartje voor de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

Welke associaties heeft u bij het zien van deze kantooromgeving?

Graag het vakje aankruisen dat het dichtst bij uw mening komt op een schaal van links naar rechts. Wanneer u een bepaald woordpaar helemaal niet met de huisvesting associeert, zet u een kruisje in 'niet van toepassing'.

		n.v.t.
Sober	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Luxeus <input type="checkbox"/>
Zacht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Hard <input type="checkbox"/>
Zwak	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Krachtig <input type="checkbox"/>
Open	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Gesloten <input type="checkbox"/>
Voorzichtig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Gedurfd <input type="checkbox"/>
Betrouwbaar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Onbetrouwbaar <input type="checkbox"/>
Instabiel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Stabiel <input type="checkbox"/>
Professioneel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Amateuristisch <input type="checkbox"/>
Clubhuisgevoel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Solistisch <input type="checkbox"/>
Eigenzinnig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Conformistisch <input type="checkbox"/>
Bijzonder	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Gewoon <input type="checkbox"/>
Saai	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Speels <input type="checkbox"/>
Degelijk	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kwetsbaar <input type="checkbox"/>
Zakelijk	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Romantisch <input type="checkbox"/>
Flexibel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Star <input type="checkbox"/>
Statisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Dynamisch <input type="checkbox"/>
Slagvaardig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sloom <input type="checkbox"/>
Ouderwets	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Modern <input type="checkbox"/>
Toekomstgericht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Behoudend <input type="checkbox"/>
Klantgericht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Intern gericht <input type="checkbox"/>
Milieuvriendelijk	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Milieu onvriendelijk <input type="checkbox"/>

Wat vindt u het meest opvallende aan deze werkomgeving?

.....

Zou u zelf in een vergelijkbare werkomgeving willen werken?

- ja, omdat...
- mogelijkswijs, omdat
- liever niet, omdat
- absoluut niet, omdat

Ruimte voor opmerkingen:

5 Gebruik van de werkomgeving

5.1 Module C Gebruik van de werkplekken en overige faciliteiten

Naast het meten van de beleving van de werkomgeving is het belangrijk om ook het daadwerkelijke gebruik te onderzoeken. Hoe intensief worden de ruimten benut? Wat is de gemiddelde bezettingsgraad van werkplekken en hoe groot is de spreiding hierin (pieken, dalen)? Wie doet wat, waar, wanneer en hoe lang? Worden de ruimten en werkplekken gebruikt waarvoor ze bedoeld zijn? En in geval van wisselwerken: hoe vaak wordt er van plek gewisseld, op een dag, gedurende een week? Zijn er mensen die vaak dezelfde werkplek gebruiken? Ligt de frequentie waarmee mensen wisselen vooral aan het soort werk, de functie, persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd, of karaktereigenschappen zoals extravert of introvert, rustig of druk, ordelijk of chaotisch? Zijn er bepaalde gedragspatronen te ontdekken? Spreken collega's elkaar vaak aan? Verlopen de contacten bij wisselwerken meer dwars door de afdelingen heen? Hoe zit het met het gebruik van formele ontmoetingsruimten zoals vergaderruimten en informele ontmoetingsruimten zoals koffiecorners, zitjes en clubs, archiefruimte? Hoe vaak stellen mensen het meubilair persoonlijk in? Hoe intensief worden printers, faxen, kopieermachines, digitale archiefsystemen etc. gebruikt? Naast bezetting en benutting zijn er nog tal van andere indicatoren voor het gebruik. Wordt het 'clean desk' beleid uitgevoerd zoals beoogd, of laten mensen toch spullen achter wanneer zij een werkplek gedurende langere tijd verlaten? Geven mensen op een eigen wijze kleur aan hun werkomgeving door deze met behulp van persoonlijke attributen te personaliseren? Voor een inzicht in de arbeidsproductiviteit zijn ook tijdmetingen relevant (zie ook Hoofdstuk 6, economische aspecten). Hoeveel tijd is er bijvoorbeeld nodig om spullen op te halen uit het centrale archief of om naar de printer te lopen?

Definities

Bezettingsgraad

Het percentage werkplekken dat op een bepaald moment in gebruik is. Wanneer bijvoorbeeld 30 van de 100 werkplekken daadwerkelijk in gebruik zijn, dan is de bezettingsgraad 30%. Hierbinnen wordt soms onderscheid gemaakt in daadwerkelijk bezet en niet bezet maar wel in gebruik, bijvoorbeeld door iemand die heel even van zijn plek af is. Een indicator hiervoor is bijvoorbeeld een jasje over de stoel of allerlei spullen op het bureau. Vergader- en teamruimten die gebruikt worden, worden onafhankelijk van het aantal zitplekken als 1 werkplek gezien.

Benuttingsgraad

Het aantal plekken in een ruimte die in gebruik zijn in verhouding tot de capaciteit van die ruimte, uitgedrukt in het totaal aantal beschikbare plekken. Bijvoorbeeld een vergaderruimte waarin 3 plekken in gebruik zijn op een totaal van 10 stoelen, heeft op dat moment een benuttingsgraad van 30%. Omdat de ruimte als geheel op dat moment niet beschikbaar is voor andere doeleinden, wordt de desbetreffende ruimte wel volledig als "bezet" geregistreerd.

N.B.: In sommige publicaties worden de termen precies andersom gedefinieerd!

Gebruiksintensiteit

De tijd dat een bepaalde ruimte of werkplek in gebruik is in verhouding tot de tijd dat de ruimte of werkplek beschikbaar is (gekoppeld aan de openingstijden van het gebouw en de bedrijfstijd van de organisatie), ongeacht het aantal mensen dat van de ruimte gebruik maakt. Bijvoorbeeld: een ruimte die per week 20 uur wordt gebruikt in een gebouw dat per week 60 uur open is, heeft een gebruiksintensiteit van 33%.

Relevantie

Huisvesting en andere faciliteiten zijn kostbaar en moeten dus efficiënt worden ingezet. Een lage bezettingsgraad kan een indicatie zijn dat bepaalde ruimten of voorzieningen overbodig zijn, of in capaciteit overgedimensioneerd. In een bestaande situatie kan dit aanleiding zijn om deze ruimten of voorzieningen anders in te zetten, af te stoten, of onder te verhuren. Dit laatste stelt wel eisen aan de ruimtelijke indeling, bijvoorbeeld de mogelijkheid tot compartimentering. In nieuwe situaties kan het reden zijn om bepaalde ruimten of voorzieningen niet meer op te nemen en zo kosten te besparen. Een laag gebruik kan echter ook aanleiding zijn om meer te sturen op het gebruik, om de werkprocessen beter te ondersteunen. Omgekeerd kan een te hoge gebruiksfrequentie aanleiding geven tot irritatie. Bijvoorbeeld als mensen regelmatig moeten wachten tot een plek vrij komt of een voorziening weer beschikbaar is. Wanneer een ruimte of voorziening niet beschikbaar is op het moment dat men deze nodig heeft, verstoort dit het werkproces. Wachten of moeten uitwijken naar een minder geschikte ruimte of werkplek kan daarmee gemakkelijk leiden tot productiviteitsverlies. Data over de bezettings- en benuttingsgraad van ruimten en werkplekken zijn dan ook onmisbaar voor een goed onderbouwde ruimteplanning (totaal aantal werkplekken en aantal per type) en de capaciteitsplanning van andere faciliteiten.

Data over andere gebruikaspecten zoals de frequentie van wisselen en andere vormen van ruimtelijk gedrag zijn eveneens belangrijk, om te kunnen constateren of het concept gebruikt wordt zoals bedoeld en of er wellicht verbeteringen mogelijk zijn qua effectiviteit en efficiëntie van het ruimtegebruik. Diepgaand onderzoek naar de invloed van de persoonlijkheid op ruimtelijk gedrag valt echter buiten de scope van WODI. Enerzijds is dit (te) arbeidsintensief. Anderzijds is het zeer de vraag of managers hiermee rekening kunnen en willen houden bij de indeling en inrichting van kantoorhuisvesting.

Meetmethoden

In principe zijn er twee manieren om het gebruik van ruimten en andere faciliteiten te meten:

a. Vraagmethoden.

Een veel gebruikte methode is om de gebruikers te vragen naar welke activiteiten zij verrichten, welk deel van hun tijd zij hieraan besteden en in welke ruimte of op welke werkplek zij deze activiteiten uitvoeren. Voordeel is dat dit relatief weinig arbeidsintensief is en dat direct gebruik wordt gemaakt van de eigen ervaring van de dagelijkse gebruikers. Nadeel is dat mensen het lastig vinden om in te schatten hoeveel procent van hun tijd zij aan welke activiteiten besteden. De ervaring leert dat de feitelijke werkplekbezetting doorgaans lager ligt dan de door de medewerkers geschatte werkplekbezetting. Gebruiksmetingen aan de hand van het ondervragen van de gebruikers geven over het algemeen wel een goede indicatie van het gebruik, maar zijn niet 100% betrouwbaar.

b. Observatie

Een veel gebruikte methode voor het meten van bezettings- en benuttingsgraden bestaat uit een regelmatige rondgang door het gebouw gedurende een aantal dagdelen en per ruimte en/of werkplek te registreren of deze in gebruik is en, in geval van een ruimte, voor hoeveel procent benut. Voordeel is een objectieve registratie van het daadwerkelijk gebruik. Nadeel is dat deze werkwijze vrij arbeidsintensief is. Bovendien is elke observatie een momentopname, die niet per definitie een goed beeld geeft van het gebruik over een langere periode. Laatstgenoemd nadeel kan ondervangen worden door meerdere malen te meten, verspreid in de tijd. Daarmee kunnen bijzondere momenten zoals de maandagochtend drukte of de onderbezetting op vrijdagmiddag zichtbaar worden. Uiteraard is het verstandig om rekening te houden met daluren in vakantieperioden. Figuur 5.1 t/m 5.3 geven resultaten van bezettingsgraadmetingen in een van de onderzochte cases.

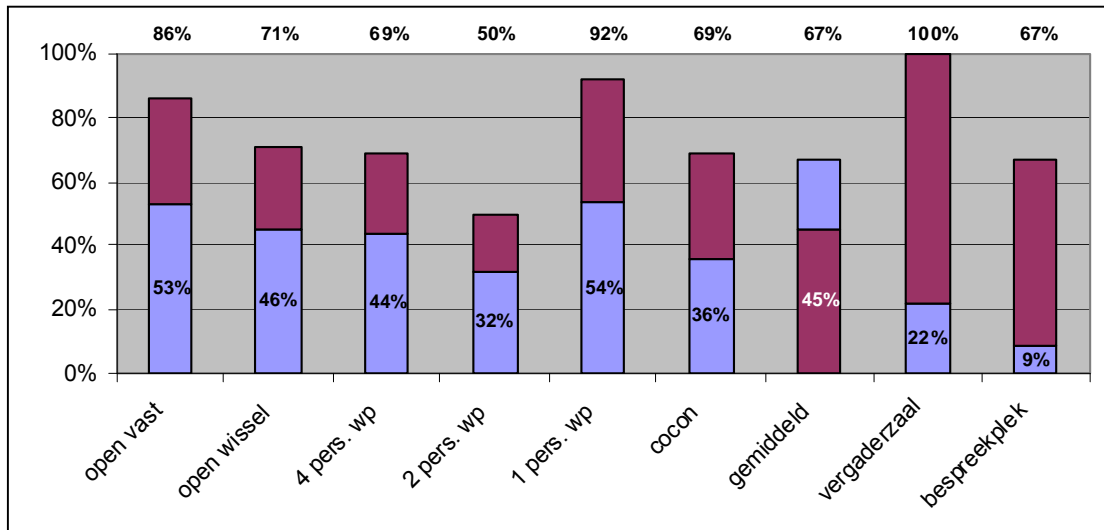
Een variant op observatie is zelfobservatie ('self-reporting'), gekoppeld aan medewerkers, ruimten of plekken. De eerste optie houdt in dat aan de medewerkers gevraagd wordt om een aantal dagen een dagboekje bij te houden en hierin aan te geven welke activiteiten zij verrichten, van hoe laat tot hoe laat, waar en met wie. De tweede optie houdt in dat in de te onderzoeken ruimten en op de te onderzoeken werkplekken gedurende een zekere tijd registratieformulieren of 'plaklijsten' worden neergelegd. Aan de gebruikers wordt verzocht de begin- en eindtijd van het gebruik in te vullen en aan te geven, welke activiteiten zij in deze periode verrichten. Observaties en registraties kunnen digitaal worden ondersteund, bijvoorbeeld met pda's, een soort palmtops. Een optie is om periodiek een pieptoon te laten

horen, als teken dat de gebruiker verzocht wordt om te registreren welke activiteit deze op dat moment verricht. Zelfrapportages vereisen een gedegen voorbereiding en belasten de medewerkers, maar zijn voor de onderzoeker minder arbeidsintensief dan observeren. Een nadeel van zelfrapportages is, dat de betrouwbaarheid van de metingen afhankelijk is van de bereidheid van medewerkers om hun activiteiten en ruimtegebruik zorgvuldig te registreren. Het gevaar van onvoldoende betrouwbaarheid geldt in mindere mate voor de administratie van ruimte-reserveringen, bijvoorbeeld van vergaderruimten. Weliswaar komt het geregeld voor dat een gereserveerde ruimte niet gebruikt wordt, maar dat laat onverlet dat boekingscijfers een redelijke indicatie geven van het daadwerkelijk ruimtegebruik.

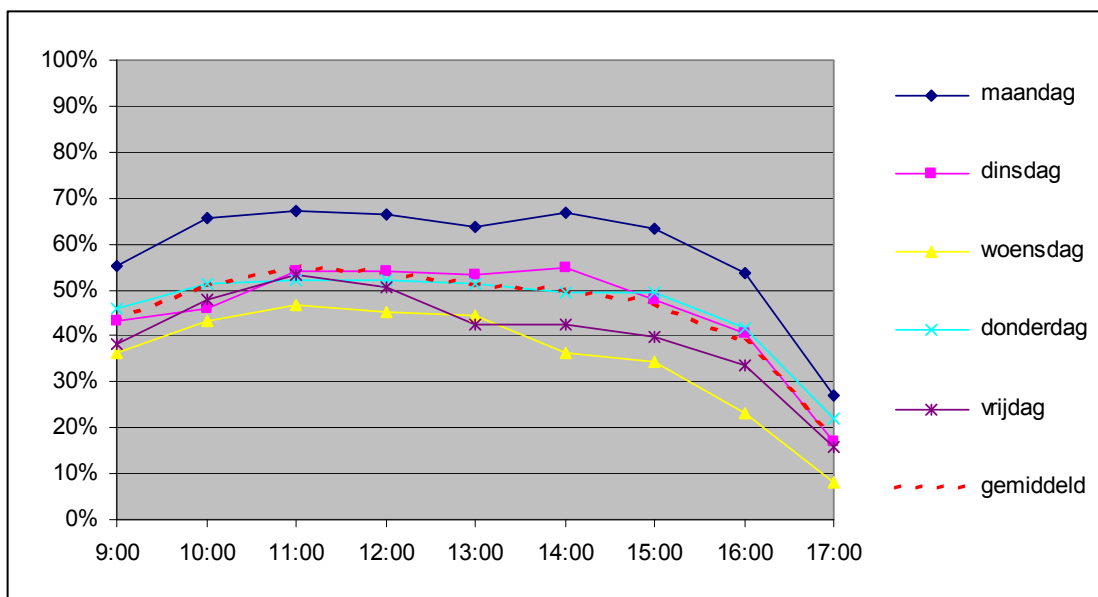
Bedacht moet worden dat de aanwezigheid van een observator het gedrag van mensen kan beïnvloeden. Zo komt het geregeld voor dat medewerkers vlak voor een rondgang snel op hun plek gaan zitten om zo de gemeten bezettingsgraad te verhogen, uit angst dat bij een lage bezettingsgraad het aantal werkplekken wordt gereduceerd. Opties om dit te ondervangen zijn onopvallend observeren (bijvoorbeeld door als onderzoeker op de afdeling te werken en al werkende de bezetting te registreren) of gebruik van cameraobservatie.

Het zal duidelijk zijn dat een uitgebreid observatie onderzoek inclusief gedragsobservaties zeer arbeidsintensief is en erg belastend voor zowel onderzoekers als gebruikers. Dit gaat de reikwijdte van een integrale diagnose te boven. Module C Gebruik is daarom toegespitst op het feitelijk gebruik van de werkplekken (voor wat, door wie, hoe vaak en hoe lang) en de registratie van de bezettings- en benuttingsgraad van werkplekken en ruimten. Alle voor- en nadelen afwegende, is gekozen voor een combinatie van vraagmethoden en observatie door de onderzoekers. In de paragrafen 5.2 en 5.3 is een aantal vragen uitgewerkt. Een deel hiervan overlapt met de vragen uit module A2 - Werkprocessen (feitelijke situatie). Paragraaf 5.4 geeft een registratieformulier voor het registreren van de bezetting en benutting tijdens een rondgang door het gebouw.

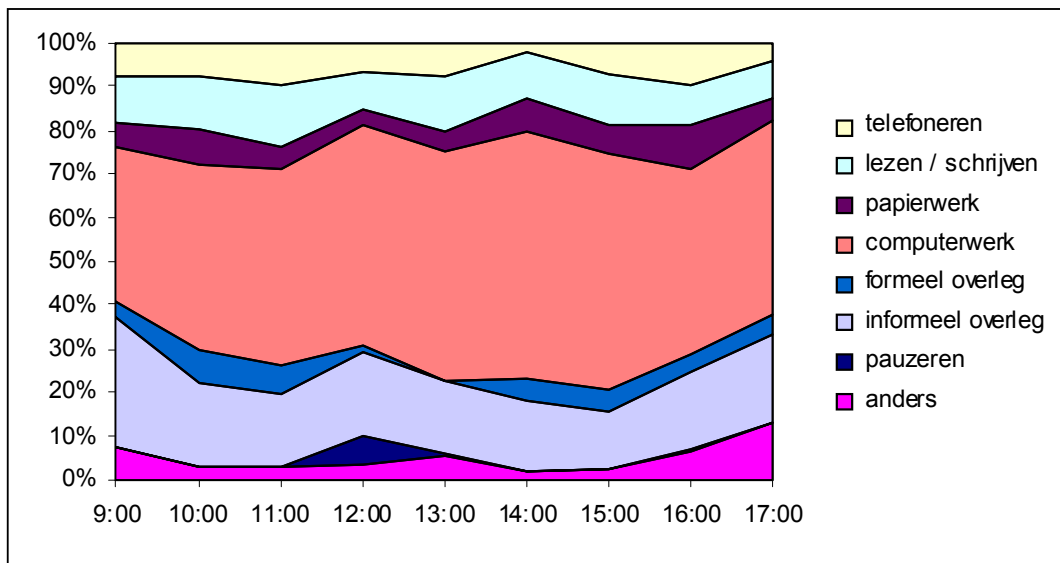
Omdat mensen vaak moeten wennen aan een nieuwe werkomgeving, verdient het aanbeveling om het gebruik pas te meten nadat een werkomgeving op zijn minst enkele maanden in gebruik is. De eerste kinderziekten zijn er dan meestal wel uit en eventuele nieuwe manieren van werken hebben hun beslag kunnen krijgen.



Figuur 5.1: Gemiddelde en maximale bezetting per werkplektype in een innovatief kantoor.
Bron: Van Ree, Van der Voordt en Volker, 2004.



Figuur 5.2 Verloop van de gemiddelde bezettingsgraad per dag van de week in een innovatief kantoor.
Bron: Van Ree, Van der Voordt en Volker, 2004.



Figuur 5.3: Gemiddeld activiteitenpatroon over de dag, exclusief onbezet, in een innovatief kantoor.

Bron: Van Ree, Van der Voordt en Volker, 2004.

5.2 Vragen voor een interview of workshop

C Gebruik van de werkomgeving

Kunt u aan de hand van de plattegrond een indruk geven van het gebruik van de verschillende ruimten: voor welke activiteiten, door wie en hoe vaak?

**Houdt uw organisatie cijfers bij van de bezetting? Zo ja, hoe?
Zijn deze cijfers voor dit onderzoek beschikbaar?**

**Denkt u dat de bezetting ten opzichte van een eerdere situatie is toegenomen of afgenomen?
Kunt u dit antwoord toelichten?**

Hoe vaak denkt u dat mensen gemiddeld per dag van werkplek wisselen?

**Wordt er erg verschillend omgegaan met wisselwerken?
Zo ja, hangt dit vooral samen met het soort werk of met persoonskenmerken van de medewerkers?**

5.3 Schriftelijke vragen aan de medewerkers

Onderstaande vragen zijn nuttig om inzicht te krijgen in het daadwerkelijk gebruik. Tegelijkertijd geven de antwoorden inzicht in de kenmerken van de organisatie (het onderdeel 'staf' uit het zeven S-en model van McKinsey, zie hoofdstuk 3.1) en in de werkprocessen. Uiteraard hoeven de vragen maar één keer te worden gesteld. Als module A1 (feitelijke gegevens over de organisatie) en A2 (feitelijke gegevens over de werkprocessen) zijn toegepast, is het eerste deel van de onderstaande vragen al aan de orde geweest en kan volstaan worden met het de stellingen over flexibel werken.

Cursief gedrukte gedeelten moeten specifiek afgestemd worden op de te onderzoeken organisatie.

C Gebruik

Op welke (deel van de) verdieping werkt u voornamelijk?

- Begane grond*
 Eerste verdieping
 Tweede verdieping
 Derde verdieping
 etc.
 Anders, nl.

Op welke afdeling bent u werkzaam?

- Communicatie*
 Beleid
 Human Recourse Management
 Huisvesting
 ICT
 etc.
 Anders, nl.

Uit hoeveel uren per week bestaat uw dienstverband?

.. .. uur

Maakt u naast de werkomgeving in locatie X gebruik van een andere locatie?

- ja nee

Welke dagdelen bent u doorgaans op kantoor aanwezig?

- | | ochtend | middag | |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| maandag | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> incidenteel |
| dinsdag | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| woensdag | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| donderdag | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| vrijdag | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Hoeveel uren per week werkt u gemiddeld thuis?

.. .. uur

Hoeveel uren per week zou u bij voorkeur thuis willen werken?

.. .. uur

Hoeveel procent van uw tijd besteedt u aan de volgende taken en wat is daarbij uw favoriete plek?

Graag het totaal laten uitkomen op 100%.

activiteit	percentage (totaal 100%)	favoriete plek (zie onderstaande tabel)
Bureauwerk (computeren, schrijven, lezen etc.)
Telefoneren
Formeel overleg
Informeel overleg
Archiveren, kopiëren, faxen, etc.
Pauzeren
Anders, nl.

1 *Eigen vaste werkplek*

5 *Vergaderruimte*

9 *Café / restaurant*

2 *Cockpit*

6 *Werkbibliotheek*

10 *Onderweg / reizende*

3 *Open werkplek*

7 *Teamruimte*

11 *Thuis*

4 *Stawerkplek*

8 *Clubruimte*

12 *Elders, nl.*

Hoeveel procent van uw werktijd moet u echt geconcentreerd kunnen werken? %

Wat is hierbij uw favoriete plek? Zie bijgevoegde tabel voor mogelijkheden. nr.

Geef de top drie van werkplekken waar u het meest werkt (ziebijgevoegde tabel)

- 1).
- 2).
- 3).

Hoeveel verschillende werkplekken gebruikt u gemiddeld per week?

. plekken

In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen:

Flexibel werken

Als ik op kantoor kom, vind ik altijd een werkplek

Als ik op kantoor kom dan vind ik meestal de werkplek die ik graag wil

Ik weet hoe ik mijn stoel en bureau kan verstellen

Als ik van werkplek wissel, verstel ik doorgaans het meubilair van mijn werkplek

Ik kan een comfortabele houding aannemen bij al mijn werkzaamheden

De mate van openheid en transparantie in het nieuwe gebouw vind ik prettig

zeer oneens
oneens
neutraal
eens
zeer eens

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ruimte voor opmerkingen over het gebruik van de werkomgeving:

5.4 Registratie van bezetting en benutting

Onderstaand formulier kan gebruikt worden voor het meten van de bezettings- en benuttingsgraad. Indicaties voor 'tijdelijk onbezet' zijn bijvoorbeeld geopende documenten op het bureau, een openstaand computerscherm of een jasje over de stoel. Voor een representatieve meting wordt aanbevolen tenminste 6 à 8 dagdelen verspreid in de tijd en minstens eenmaal per uur te meten voor, bij voorkeur iets voor of na ieder heel of half uur, omdat op 'ronde' tijden vaak nieuwe afspraken beginnen.

C Gebruik - Bezettingsgraadmetingen

Registratie formulier bezettingsgraad en activiteiten

Datum en dag: dag dd.

Tijd: uur

Ruimte/plek/afdeling:

Naam observator:

Legenda:
 C = concentratieplek; O = open werkplek; L = lounge; T = teamruimte; V = vergaderruimte etc.
 deur dicht = +; deur open = o; deur kier = +/-
 F = Flip-over; B = Beamer; O = overhead; W = Whiteboard; S= Smartboard

Nummer of code werkplek	onbezetting			activiteiten								deur		opmerkingen en opvallende zaken
	onbezet	tijdelijk bezet	bezet	telefoneren	lezen/schrijven	computeren	formeel overleg	informeel overleg	papierwerk/archiveren	pauzeren	anders, nl.	stand deur	gebruik hulpmiddelen	
C1														
C2														
O1														
O2														
O3														
O4														
L1														
L2														
T1														
T2														
V1														
etc.														

6 Economische aspecten

6.1 Module D1 Arbeidsproductiviteit

In gewone spreektaal en in het woordenboek wordt de term productiviteit vooral geassocieerd met resultaten en opbrengsten: de *output*. Hoewel productiviteit vooral verwijst naar de kwantiteit van de output, is ook de kwaliteit een belangrijk aspect. In wetenschappelijke literatuur wordt productiviteit gedefinieerd als de verhouding tussen output en input, tussen opbrengsten en offers. De *input* betreft de ingezette bedrijfsmiddelen: arbeid (aantal medewerkers, aantal f.t.e.), kapitaal, technologie, informatie (training, scholing) en faciliteiten, waaronder vastgoed en ICT. Wanneer het gaat om de verhouding tussen totale output en totale input (alle arbeid en kapitaal), dan spreken economen van totale factorproductiviteit. Gaat het om de verhouding tussen de output en een specifiek onderdeel van de input, dan spreekt men van partiële productiviteit, bijvoorbeeld arbeidsproductiviteit: de hoeveelheid productie per arbeidseenheid (output totaal / input in f.t.e.) of het aantal arbeidsuren per producteenheid (input in arbeidsuren per eenheid van output). Er zijn drie mogelijkheden om de productiviteit te verhogen: meer output met dezelfde input (gericht op effectiviteit), dezelfde output met minder input (gericht op efficiency), of een combinatie waarbij de output sterker toeneemt dan de input.

Om inzicht te krijgen in de invloed van alle mogelijke variabelen op de totale factor productiviteit, dienen zowel de volledige output als de volledige input te worden gemeten. Dit is vrijwel onmogelijk. Het diagnose-instrument concentreert zich vanuit haar doelstelling vooral op de inputvariabele 'huisvesting en andere faciliteiten' en aan de output kant op de arbeidsproductiviteit (deze module D1) en het bedrijfsresultaat (module D2).

Relevantie

Verhoging van de arbeidsproductiviteit is vaak een belangrijke doelstelling van een interventie in de huisvesting. Het is voor het management erg belangrijk om te weten of bijvoorbeeld de invoering van een nieuw kantoorconcept of concentratie van verschillende businessunits op één locatie de arbeidsproductiviteit daadwerkelijk is verbeterd. Volgens onderzoek van o.a. Barber (2001) en Brill et al (2001) zijn vooral de volgende *fysieke omgevingskenmerken* van invloed op de arbeidsproductiviteit:

- De mogelijkheid om rustig en geconcentreerd te werken, zonder afgeleid te worden;
- Gunstige ruimtelijke condities voor communicatie en sociale interactie;
- Werkplekcomfort: ergonomisch meubilair, genoeg ruimte voor spullen;
- Geavanceerde technologie (telefoon, computers, netwerken, printers, fax etc.);
- Adequate archivering (voldoende archiefruimte, snel en gemakkelijk opbergen en terugzoeken, korte loopafstanden);
- Goede pauzeruimten;
- Gunstig binnenklimaat (temperatuur, lucht, licht, geluid, daglicht, uitzicht);

- Mogelijkheid tot persoonlijke beïnvloeding van het binnenklimaat;
- Mogelijkheid tot personalisatie van de werkomgeving.

De eerste twee variabelen worden vooral bepaald door de mate van scheiding en verbinding tussen werkplekken en hangen nauw samen met de keuze van het kantoorconcept. De mogelijkheid tot telewerken, thuis of elders, maakt deel uit van het kantoorconcept zelf. Geavanceerde technologie is een voorwaarde om flexibel te kunnen werken. Ook het archiefsysteem en de mogelijkheid tot personalisering van de werkomgeving of het gebrek hieraan zijn hangen nauw samen met de keuze van het kantoorconcept. De andere variabelen, zoals pauzeruimten, het binnenklimaat, de kwaliteit van de lucht, de architectuur en het interieur ontwerp staan min of meer los van het kantoorconcept. De invulling hiervan kan onafhankelijk van het kantoorconcept hoogwaardig of onder de maat zijn.

Een belangrijk aspect is de *verklaring* voor verschillen in arbeidsproductiviteit tussen verschillende kantooromgevingen. Een juiste interpretatie van gegevens over de arbeidsproductiviteit is uiterst lastig. In de eerste plaats omdat de invloed van de fysieke omgeving op de arbeidsproductiviteit voornamelijk indirect plaatsvindt, via allerlei *intermediërende variabelen* of mediators. Dit zijn variabelen die door de fysieke omgeving worden beïnvloed en op hun beurt weer effect hebben op de arbeidsproductiviteit. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheid om geconcentreerd te kunnen werken, gunstige condities voor communicatie en snelle informatie uitwisseling, of veiligheid. In de tweede plaats is sprake van allerlei *intervenierende variabelen*, ook wel interactievariabelen of moderators genoemd. Dit zijn variabelen die eveneens van invloed kunnen zijn op de arbeidsproductiviteit en op de relatie tussen de fysieke omgeving en arbeidsproductiviteit, bijvoorbeeld:

- *Kenmerken van de organisatie*, bijvoorbeeld de organisatiestructuur, de manier van leiding geven, medezeggenschap, prestatiedruk, toekomstperspectief, investering in opleiding en training, beloningssysteem (b.v. een bonus voor niet ziek zijn);
- *Kenmerken van het werk*, zoals de mate van afwisseling, autonomie, duidelijke taken, zinvolheid, werkdruk, stress;
- *Sociale omgevingsfactoren*, zoals de sfeer op kantoor, arbeidsverhoudingen, relaties tussen collega's onderling.
- *Persoonsgebonden kenmerken*, zoals de fase in iemands carrière, leeftijd, opleiding, kennis en vaardigheden, privé omstandigheden, gezondheid, arbeidsmotivatie.

In onderzoeksjargon spreken we van *controlevariabelen*. Om inzicht te krijgen in de invloed van het kantoorconcept op de arbeidsproductiviteit, zouden we moeten kunnen 'controleren' of en in welke mate de arbeidsproductiviteit ook beïnvloed wordt door andere variabelen. In feite vereist dit het meten van alle inputfactoren en ook alle denkbare intermediërende variabelen. Dit is vrijwel onmogelijk en gaat de reikwijdte van WODI ver te boven. Dat laat onverlet dat het zorgvuldig verzamelen, documenteren en bediscussiëren van data over arbeidsproductiviteit en een flink aantal fysieke en sociale omgevingskenmerken een belangrijke bijdrage kan leveren aan de verdere exploratie van het inzicht in de relaties tussen de werkomgeving en arbeidsproductiviteit.

Meetmethoden

Variabelen met betrekking tot de fysieke omgeving komen aan de orde in module A3 Feitelijke situatie - faciliteiten (oude en nieuwe situatie). Verschillende interveniërende variabelen komen aan de orde in de modulen A1 Feitelijke situatie - organisatiekenmerken, en A2 Feitelijke situatie - werkprocessen. De tevredenheid hierover wordt gemeten in de modulen B1 - B3. Dit niveau lijkt voldoende voor een integrale diagnose.

Voor het meten van de *arbeidsproductiviteit* kan gedacht worden aan de volgende indicatoren en bijbehorende meetmethoden:

- *Daadwerkelijke output per medewerker of per f.t.e.* Bijvoorbeeld door het meten van het aantal vertaalde woorden (vertaalbureau), het aantal gevoerde telefoongesprekken (callcenter) of het aantal afgesloten polissen (verzekeringsmaatschappij), per medewerker of per afdeling, per dag, per week of per maand.
- *Gepercipieerde productiviteit.* Bijvoorbeeld door mensen te vragen aan de omgeving een rapportcijfer toe te kennen voor de mate waarin deze hun productiviteit ondersteunt, of te vragen naar de waardering op een drie- of vijfpuntsschaal. Varianten zijn b.v.: hoeveel procent van uw tijd kunt u productief werken? Hoeveel procent van uw tijd bent u improductief door teveel afleiding, of het moeten zoeken van een geschikte werkplek? Hoeveel procent productiever zou u kunnen zijn onder andere werkcondities?
- *Tijdbesteding.* Bijvoorbeeld door mensen te vragen naar de tijdswinst als gevolg van efficiënter archiveren of het gemakkelijker opvangen van personeelsmutaties (er hoeft immers geen kamer te worden leeggeruimd), of het tijdverlies door vaker inloggen en opruimen van het bureau. Andere methoden zijn bijvoorbeeld observeren en de tijdsduur van bepaalde activiteiten opmeten, of het laten bijhouden van een dagboekje.
- *Ziekte- en arbeidsverzuim* (een vorm van non-productiviteit). Hiernaar kan worden gevraagd in een interview, een groepsgesprek of een schriftelijke enquête onder de medewerkers. Een andere methode is het analyseren van verzuimcijfers, eventueel in combinatie met gesprekken met veelvuldig zieke medewerkers.
- *Intermediërende determinanten* van arbeidsproductiviteit, zoals communicatie en concentratie. Bijvoorbeeld door de medewerkers te vragen in welke mate zij zich goed kunnen concentreren, of hoe snel zij door interactie met collega's een probleem kunnen oplossen of ontbrekende kennis kunnen aanvullen.

Behalve door ondervraging kunnen data worden gegenereerd via observaties en analyse van documenten. Relevante determinanten van arbeidsproductiviteit zijn bijvoorbeeld:

- De gemiddelde loopafstand van de werkplekken naar ondersteunende faciliteiten zoals printers, faxen en kopieermachines (ter plekke op te meten of af te lezen van de plattegrond).
- De tijd die nodig is om een document in het archief op te sporen of onder te brengen, in en uit te loggen, het meubilair in te stellen, het bureau op te ruimen, een probleem op te lossen met behulp van collega's of met behulp van de helpdesk, etc.

In module D2 Arbeidsproductiviteit, wordt een combinatie van deze methoden toegepast. Breedte en diepgang worden primair bepaald door de onderzoeksvraag en de beschikbare middelen in tijd, geld en onderzoekscapaciteit. Vooral het meten van de daadwerkelijke output en het meten van de daadwerkelijke tijdsbesteding (sec of in vergelijking met de oude

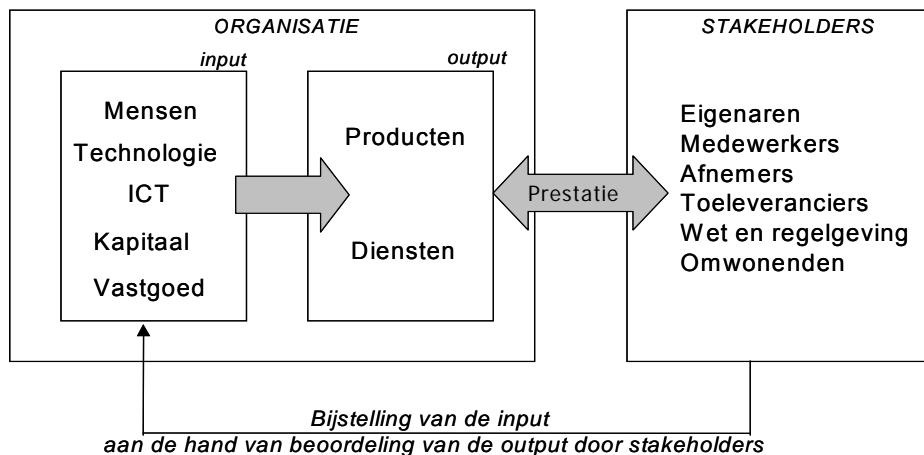
huisvestingssituatie) is dermate lastig en arbeidsintensief, dat dit zelden wordt toegepast. Paragraaf 6.4 geeft een aantal vragen voor een mondeling interview of groepsgesprek, bijvoorbeeld met iemand van het managementteam. Paragraaf 6.5 geeft een aantal vragen en stellingen voor een schriftelijke enquête onder de medewerkers.

6.2 Module D2 Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat kan worden uitgedrukt in verschillende indicatoren. In de literatuur komen we onder meer de volgende performance indicatoren tegen (Steward, 2001; Buijssen, 2001; Mekonnen Akalu, 2001; Weissenrieder, 1997; De Vries, 2003):

- Shareholder Value (SV);
- Economic Value Added (EVA);
- Cash Value Added (CVA);
- Market Value (MV);
- COP (Cash Operating Profit, de opbrengsten minus de kosten)
- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
- Liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit.
- Financiële ratio's zoals 'return on investments' en 'return on net assets'.
- De marktwaarde van vastgoed (mits opgenomen in de balans).
- Marktaandeel.
- Omzet en omzetsnelheid.
- Netto winst.

Het is niet eenvoudig om een relatie aan te tonen tussen het bedrijfsresultaat en kenmerken van de fysieke werkomgeving. Vaak treden er tegelijk met een interventie in de fysieke omgeving ook andere veranderingen op, zowel aan de kant van de bedrijfsmiddelen als in de externe omgeving, bijvoorbeeld in de economie of de arbeidsmarkt (figuur 6.1).



Figuur 6.1 Effecten van vastgoed en andere bedrijfsmiddelen op de prestaties van organisaties

Bron: De Vries e.a., 2004.

Relevantie

Verbetering van het bedrijfsresultaat wordt zelden expliciet vermeld als een van de doelstellingen van huisvesting. Meestal wordt aan de outputkant gefocust op een hogere arbeidsproductiviteit, tevreden medewerkers of een betere communicatie, en aan de input kant op kostenreductie. Niettemin is het interessant om ook de effecten te onderzoeken op het bedrijfsresultaat aan de hand van de eerder genoemde indicatoren. Het kan zijn dat een mooi, modern of aansprekend gebouw bijdraagt aan de naamsbekendheid en daarmee tot meer klanten en een grotere omzet. Dit lijkt bijvoorbeeld het geval te zijn bij Interpolis in Tilburg, ING House in Amsterdam en de Haagse Hogeschool. Met de komst van een nieuw gebouw voor de Haagse Hogeschool is het aantal studenten fors toegenomen (zie figuur 6.2). Behalve de uitstraling en de kwaliteit van het gebouw spelen hoogstwaarschijnlijk ook tal van andere factoren een rol, zodat oorzaak-gevolg relaties lastig zijn aan te tonen. Zo is niet echt duidelijk of de toename in studenten aan de Haagse Hogeschool vooral te danken is aan de concentratie van veel faciliteiten op één plek, het aantrekken van nieuwe docenten, nieuwe manieren van les geven, of het aansprekende gebouw.

Voorbeeld effect huisvesting op bedrijfsresultaat: Haagse Hogeschool

In 1996 heeft de Haagse Hogeschool een nieuw gebouw in gebruik genomen. Voorheen was men gehuisvest in ca. 25 nevenvestigingen. In 1995 waren er 12.500 studenten ingeschreven. Voor de nieuwbouw is men op basis van landelijke studentenprognose uitgegaan van maximaal 14.000 studenten. Een jaar na de verhuizing waren er 17.000 studenten ingeschreven. Deze toename zou veroorzaakt kunnen zijn door de aantrekkelijkheid van de Haagse opleidingen en een meer dan voorziene groei in het HBO algemeen. Volgens de directie is geen van beide van toepassing. Wel zijn de onderwijsconcepten enigszins gewijzigd. Dit heeft echter geleidelijk plaatsgevonden en niet specifiek in de periode 1995-1996. Bovendien was in de prognose voor toename van het aantal studenten al rekening gehouden met een stijging door nieuwe onderwijsconcepten. De directie verklaart de sterke toename van studenten door de magneetwerking van de nieuwbouw. Deze is aantrekkelijk vormgegeven en eenvoudig bereikbaar per trein, fiets, bus en auto. Door de concentratie van de opleidingen zijn de facilitaire kosten gedaald. Er wordt efficiënter gebruik gemaakt van de beschikbare ruimten, waardoor de benuttinggraad is toegenomen. Op onderdelen zijn de kosten gestegen, bijvoorbeeld voor bewaking. In de oude situatie ging voor docenten veel tijd verloren met heen en weer rijden tussen de verschillende locaties. Door het fysiek samenvoegen van de opleidingen is dit te niet gedaan. Voor de studenten maakt het fysiek concentreren van de verschillende opleidingen inzichtelijker welke vakken er gegeven worden.

Bron: Interview van Jackie de Vries met dhr. A. Oudt, Directie Haagse Hogeschool, 31 oktober 2002.

Meetmethoden

Vanwege de complexiteit en de lastige meetbaarheid van oorzaak-gevolg relaties, leent dit onderwerp zich niet voor een schriftelijke enquête onder de medewerkers. Een meer geschikte methode is diepte-interviews met managers of een groepsgesprek, waar mogelijk aangevuld met een analyse van bedrijfscijfers. In paragraaf 6.4 zijn enkele vragen voor een interview of groepsgesprek uitgewerkt. Paragraaf 6.5 geeft een tweetal open vragen voor een schriftelijke enquête voor experts.

Een alternatief is om enkele stellingen voor te leggen en te vragen in welke mate men het hiermee eens of oneens is. Omdat het in een diagnose vooral gaat om een globale indicatie en niet om diepgaand onderzoek, is deze module niet verder uitgewerkt.

6.3 Module D3 Facilitaire kosten

De nieuwe norm *NEN 2748, Facilitaire termen – Rubricering en definiëring* (definitieve versie 2001) maakt onderscheid in vijf categorieën facilitaire kosten:

- Huisvesting (onderhoud, renovaties e.d.).
- Diensten en middelen (schoonmaak, catering, inrichting, kantoorartikelen e.d.).
- Informatie en -communicatietechnologie.
- Externe voorzieningen (verblijf extern, inrichting thuiswerkplek, facilitair vervoer).
- Facility management (milieu, arbo, kwaliteit).
- Elk van deze rubrieken is onderverdeeld in een groot aantal subrubrieken. Hierbinnen worden vijf kostensoorten onderscheiden: kosten eigen personeel, kosten ingehuurde of ingekochte goederen en diensten, afschrijvingskosten, vermogenskosten en opbrengsten.

Ook op de facilitaire kosten zijn tal van factoren van invloed. Denk bijvoorbeeld aan de locatie (een A-locatie is aanzienlijk duurder dan een B- of C-locatie), het kwaliteitsniveau van gebouw en inrichting (vormgeving, materialisatie), de organisatie van de facilitaire dienstverlening (in huis of uitbesteed, mate van professionaliteit), de gebruiksintensiteit van het gebouw etc. De specifieke invloed op de facilitaire kosten van afzonderlijke huisvestingsvariabelen zoals het kantoorconcept is dus niet eenvoudig te traceren. Zelfs wanneer alle factoren constant zijn en alleen het kantoorconcept verandert, is het effect van de huisvesting op de facilitaire kosten sterk afhankelijk van de context. Dit blijkt ook uit de grote bandbreedte in kosteneffecten van een innovatief kantoorconcept. De spreiding wordt met name bepaald door de volgende factoren (Van der Voordt en Negen, 2001):

- *Ruimtereductie*. De mogelijkheid tot het delen van werkplekken en de flexfactor (aantal werkplekken in verhouding tot het aantal medewerkers) hangt sterk af van het percentage parttimers en de mobiliteit van het personeel. De omvang van de organisatie speelt hier eveneens een rol.
- *Huurniveau*. Bij hogere huurprijzen telt ruimtereductie zwaarder door en wordt flexibel werken sneller goedkoper.
- *Kwaliteitsniveau*. Bij een hoog (en duur) kwaliteitsniveau zullen de kostenverschillen tussen diverse kantoorconcepten hoger uitvallen dan wanneer bijvoorbeeld van goedkoop meubilair en eenvoudige ICT gebruik wordt gemaakt.
- *Afschrijvingstermijnen*. Bij snel afschrijven leiden hogere investeringskosten tot extra hoge exploitatiekosten.
- *Ontwikkelkosten en implementatiekosten*. Vanwege de onbekendheid met flexibele werkplekken en de weerstand tegen het opgeven van de eigen plek vereist het invoeren extra tijd en aandacht. Bij toenemende ervaring met innovatieve projecten zullen de ontwikkelkosten dalen.
- *Servicekosten* hangen samen met de vormgeving en inrichting en met de gebruiksintensiteit.

Veel glas en intensief gebruikte wisselwerkplekken vergen meer schoonmaakonderhoud dan dichte wanden en minder intensief bezette vaste werkplekken.

- *Mutatiekosten.* Flexibel werken veronderstelt een besparing op interne verhuiskosten, omdat organisatieveranderingen gemakkelijker zijn op te vangen zonder verbouwingen. De kostenverschillen hangen onder meer samen met de mutatiegraad.
- *Visie en bedrijfscultuur.* Sommige organisaties hechten zeer veel waarde aan het welzijn van hun medewerkers en gaan met hun huisvesting en andere faciliteiten ruim boven de Arbo normen zitten. Andere organisaties gaan uit van minimumnormen.

Meetmethoden

Het voorgaande maakt duidelijk dat de relatie tussen de fysieke werkomgeving en de facilitaire kosten erg complex is. Bovendien zullen de individuele medewerkers niet goed op de hoogte zijn van de daadwerkelijke kosten. Een schriftelijke enquête naar de effecten van de huisvesting op de kosten heeft daarom geen zin. Een goede methode is een combinatie van een mondeling interview met het management en een analyse van kostengegevens. Een cijfermatige analyse van de effecten van de huisvesting op de facilitaire kosten kan op drie manieren plaats vinden (vrij naar Van der Voordt en Negen, 2001):

- *Projectanalyses.* Vergelijking van de facilitaire kosten van de gerealiseerde huisvesting in vergelijking met de facilitaire kosten in een eerdere situatie of die van andere projecten geeft inzicht in de meer- en minderkosten, totaal en per kostenpost.
- *Ontwerpstudies.* Een vergelijking van de facilitaire kosten van de gerealiseerde huisvesting met de begrote kosten van alternatieve oplossingsvarianten 'op papier' geeft eveneens inzicht in de meer- en minderkosten, totaal en per kostenpost.
- *Gevoeligheidsanalyses.* Door herberekeningen met andere uitgangspunten voor de organisatie en andere aannames voor bijvoorbeeld de kosten van meubilair, binnenwanden, ICT en beheer (op basis van bandbreedten in kostenkengetallen) kan inzicht worden verkregen in het effect van allerlei variabelen op de facilitaire kosten.

Paragraaf 6.5 geeft een aantal vragen voor een interview met het management. Voor de cijfermatige analyse van kostengegevens van de gerealiseerde huisvesting en alternatieve huisvestingsoplossingen wordt aanbevolen NEN 2748 aan te houden (tabel 6.1). Een gedetailleerde kostenanalyse is erg arbeidsintensief. Een dergelijke kostenanalyse zal naar verwachting zelden deel uitmaken van een integrale werkomgevingsdiagnose. Tenzij de kosten zeer goed gedocumenteerd zijn, zal additioneel onderzoek noodzakelijk zijn.

Tabel 6.1 Rubricering van facilitaire kostengegevens volgens NEN 2748

1. Huisvesting	
<i>1.1 Voorzien in:</i>	<i>1.2 Afdragen:</i>
1.1.10 Gebouw	1.2.10 Belastingheffingen
1.1.11 Casco	1.2.20 Compensatie niet-opteerbare BTW
1.1.12 Inbouwpakket	1.2.21 Idem op investeringen eigenaar
1.1.13 Additionele ruimte op terrein	1.2.22 Idem op exploitatie eigenaar
1.1.14 Additionele ruimte buiten terrein	
1.1.19 Overig	<i>1.3 Verzekeringen:</i>
1.1.20 Stallingsplaatsen	1.3.10 Gebouw
1.1.21 Eigen terrein	1.3.11 Casco
1.1.21.1 Eigen terrein	
1.1.21.2 Parkeerdek	etc.
1.1.21.3 Maaiveld	
1.1.22 Extern	
1.1.22.1 Parkeergarage	
1.1.22.2 Parkeerdek	
1.1.22.3 Maaiveld	
1.1.23 Parkeervergunningen	
1.1.29 Overig	

6.4 Vragen voor een interview of workshop

D1 Arbeidsproductiviteit

Hoe dragen de huisvesting en andere faciliteiten naar uw mening bij aan de arbeidsproductiviteit? Positief of negatief? Waarom?

In een eerste ronde de spontane reacties noteren.

In een tweede ronde doorvragen:

Kunt u van de volgende factoren aangeven of deze positief of negatief van invloed zijn op de arbeidsproductiviteit en waarom?

Maak bij het doorvragen gebruik van de in onderstaande tabel vermelde invloedfactoren

	zeer negatief	negatief	neutraal	positief	zeer positief	Toelichting
<input type="checkbox"/> Wisselend gebruik van activiteitgerelateerde werkplekken					
<input type="checkbox"/> De toegepaste flexfactor (verhouding werkplekken / medewerkers)					
<input type="checkbox"/> De transparantie (weinig wanden, veel glas)					
<input type="checkbox"/> Externe werkplekken (b.v. thuis)					
<input type="checkbox"/> De ICT (computers, telefoon, email)					
<input type="checkbox"/> Netwerkfaciliteiten					
<input type="checkbox"/> Printers, faxen e.d.					
<input type="checkbox"/> Wijze van archiveren					
<input type="checkbox"/> Meubilair					
<input type="checkbox"/> Gebruiksflexibiliteit					
<input type="checkbox"/> Binnenklimaat					
<input type="checkbox"/> Andere factoren, nl.....					

Houdt uw organisatie cijfers bij over de arbeidsproductiviteit? Zo ja, wat voor cijfers? Zijn deze cijfers beschikbaar voor dit onderzoek? Over welke periode?

Mogelijke plus- en minpunten van de faciliteiten in relatie tot de productiviteit	
Pluspunten	Minpunten
<i>Werkproces</i>	
Cultuuromslag: bewuster werken, doelgerichter keuzes maken; Stimulans om geordend te werken (cleandesk, vooraf werk plannen, professioneel archief); Geen ruimte om dingen op te bergen, je moet ze dus wel afhandelen	Meer tijd kwijt aan organiseren werk; Meer afhankelijk van derden voor opstartgegevens; Tijdsverlies door telkens installeren (opnieuw inloggen, instellen meubilair, spullen ordenen); Steeds opnieuw acclimatiseren (andere werkplek, andere collega's naast je); Meer tijd nodig voor opzoeken en opbergen van informatie
<i>Communicatie</i>	
Betere informatie uitwisseling met leiding en collega's; Collega's dichter bij elkaar; Betere telefonische en fysieke bereikbaarheid; Meer contact --> meer begrip --> beter en vaker samenwerken; Gemakkelijker kennisoverdracht door betere interne communicatie	Te veel communicatie; Collega's moeilijk vindbaar; Collega's slecht bereikbaar
<i>Concentratie</i>	
Rustiger werkomgeving; op concentratieplekken minder storing door collega's	Concentratieverlies door collega's (langs lopen, aanschuiven, telefoontjes); Onrustig, slecht voor de concentratie
<i>Faciliteiten</i>	
Goede functionerende servicedesk; Professionele laptops en andere faciliteiten; Ruime opstelling van de bureaus; Grotere gebruiksflexibiliteit, minder overlast bij personeelsmutaties; Efficiënter gebruik van beschikbare middelen; Door e-mail snellere besluitvorming	Haperende faciliteiten (printer, laptop, kopieermachine); Te weinig faciliteiten -> wachttijden; Niet alle faciliteiten binnen handbereik; Niet kunnen omgaan met centraal en digitaal archief; Slepen met spullen
<i>Beleving algemeen</i>	
Keuzevrijheid t.a.v. type werkplek; Meer vrijheid voor medewerker; Motiverende werkomgeving; Nieuw elan	Weerstand vanwege gebrek aan privacy, territorialiteit, personalisatie en status

Naast de huisvesting zijn er uiteraard veel andere factoren van invloed op de arbeidsproductiviteit. De volgende vraag is bedoeld om hiervan een globale indruk te krijgen.

Wat is naar uw mening de invloed van andere, niet direct aan de huisvesting gerelateerde factoren op de arbeidsproductiviteit, positief of negatief, en waarom?

	zeer negatief	negatief	neutraal	positief	zeer positief	Toelichting
Organisatiekenmerken						
<input type="checkbox"/> Organisatiestructuur					
<input type="checkbox"/> Organisatiecultuur					
<input type="checkbox"/> Manier van leiding geven					
<input type="checkbox"/> Feedback op resultaten					
<input type="checkbox"/> Personeelssamenstelling (geslacht, leeftijd, hoe lang in dienst)					
<input type="checkbox"/> Kennis en vaardigheden (opleiding, discipline, bijscholing, training)					
<input type="checkbox"/> Extra prikkels (b.v. bonus voor bijzondere prestaties)					
<input type="checkbox"/> Andere organisatorische factoren, nl.....					
Werkprocessen						
<input type="checkbox"/> Werkmethodieken					
<input type="checkbox"/> Mate van autonomie					
<input type="checkbox"/> Mate van complexiteit					
<input type="checkbox"/> Mate van afwisseling					
<input type="checkbox"/> Mogelijkheden tot uitwisseling van werk met collega's					
<input type="checkbox"/> Andere factoren in relatie tot het werk, nl.....					

Zijn er cijfers beschikbaar over de arbeidsproductiviteit? Zo ja, op basis van welke meetgegevens?

Ruimte voor opmerkingen over de productiviteit:

D2 Bedrijfsresultaat

**Welke huisvestingsgerelateerde factoren zijn volgens u van invloed op het bedrijfsresultaat?
Positief of negatief? Waarom?**

In een eerste ronde de spontane reacties noteren.

In een tweede ronde doorvragen:

Kunt u van de volgende factoren aangeven of deze positief of negatief van invloed zijn op het bedrijfsresultaat en waarom?

	zeer negatief	negatief	neutraal	positief	zeer positief	Toelichting
<input type="checkbox"/> Locatie					
<input type="checkbox"/> Uitstraling/ imago van de huisvesting					
<input type="checkbox"/> De klantvriendelijkheid van de huisvesting					
<input type="checkbox"/> De hogere arbeidsproductiviteit (output)					
<input type="checkbox"/> Efficiënter gebruik van de faciliteiten (input)					
<input type="checkbox"/> Andere factoren, nl.

Zijn er cijfers beschikbaar over het bedrijfsresultaat die een indicatie kunnen geven van effecten van de huisvesting op het bedrijfsresultaat?

Denk aan trends in tijdreeksen of een trendbreuk na implementatie van een ander huisvestingsconcept.

Ruimte voor opmerkingen over het bedrijfsresultaat:

D3 Facilitaire kosten

Wat is naar uw mening de invloed van de huidige huisvesting en andere faciliteiten op de facilitaire kosten? Waarom?

In een eerste ronde de spontane reacties noteren.

In een tweede ronde doorvragen:

Kunt u van de volgende factoren aangeven of deze een kostenverlagend of kostenverhogend effect hebben op de facilitaire kosten, en waarom?

	zeer kostenverhogend	kostenverhogend	neutraal	kostenverlagend	zeer kostenverlagend	Toelichting
<input type="checkbox"/> Toepassing van activiteitgerelateerde werkplekken					
<input type="checkbox"/> Delen van werkplekken					
<input type="checkbox"/> De transparantie (weinig wanden, veel glas)					
<input type="checkbox"/> Externe werkplekken (b.v. thuis)					
<input type="checkbox"/> De ICT (computers, telefoon, email)					
<input type="checkbox"/> Netwerkfaciliteiten					
<input type="checkbox"/> Printers, faxen, kopieermachines e.d.					
<input type="checkbox"/> Wijze van archiveren					
<input type="checkbox"/> Meubilair					
<input type="checkbox"/> Gebruiksflexibiliteit (o.a. bij mutaties in personeel of verhuizingen)					
<input type="checkbox"/> Binnenklimaat					
<input type="checkbox"/> Het implementatieproces (b.v. consultancy)					
<input type="checkbox"/> Het beheer; office management, schoonmaak, andere factoren, nl...					
<input type="checkbox"/> Andere factoren, nl.....					

In een derde ronde dezelfde vraag, maar nu benaderd vanuit verschillende facilitaire kostenposten:

Wanneer we wat preciezer kijken naar de verschillende facilitaire kostenposten (conform NEN 2748), welke huisvestingsgerelateerde factoren (zie hiervoor) zijn dan naar uw mening kostenverlagend of kostenverhogend ten opzichte van uw eerdere huisvesting en waarom?

	veel goedkoper	iets goedkoper	geen invloed	iets duurder	veel duurder	Toelichting
1. Huisvesting						
<input type="checkbox"/> Gebouw					
<input type="checkbox"/> Ruimte op/ buiten het terrein					
<input type="checkbox"/> Parkeervoorzieningen					
<input type="checkbox"/> Belastingen/ heffingen					
<input type="checkbox"/> Verzekeringen					
<input type="checkbox"/> Onderhoud					
<input type="checkbox"/> Mutaties					
<input type="checkbox"/> Verbruik van energie, gas, water, elektriciteit e.d.					
<input type="checkbox"/> Huur, lease of koop en afschrijving					
2. Diensten en middelen						
<input type="checkbox"/> Consumptieve diensten (restaurant, catering e.d.)					
<input type="checkbox"/> Bewaking en beveiliging					
<input type="checkbox"/> Receptie					
<input type="checkbox"/> Schoonmaken					
<input type="checkbox"/> Interne/ externe voorzieningen					
<input type="checkbox"/> Documentmanagement (postkamer, archief e.d.)					
<input type="checkbox"/> Verstrekken van ruimte en faciliteiten					
<input type="checkbox"/> Overig (b.v. vervoer, planten, kunst, bewegwijziging)					
3. ICT						
<input type="checkbox"/> Software					
<input type="checkbox"/> Hardware					
<input type="checkbox"/> Infrastructuur (bekabeling e.d.)					
<input type="checkbox"/> Server en netwerkbeheer					
4. Externe voorzieningen						
<input type="checkbox"/> Externe werkplekken (thuis, bij de klant, hotel office e.d.)					
<input type="checkbox"/> Externe vergaderruimte					
<input type="checkbox"/> Overige externe voorzieningen					
5. Sturing FM						
<input type="checkbox"/> Facilitair management (beleid, marketing e.d.)					
<input type="checkbox"/> Uitvoering (bedrijfsbureau, administratie, Arbo, milieu)					
<input type="checkbox"/> Overig FM, namelijk

Zijn er cijfers beschikbaar over de kosten van de huisvesting en andere faciliteiten, zowel investeringskosten als exploitatiekosten?

Zijn de facilitaire kosten van de huidige huisvesting wel eens vergeleken met de facilitaire kosten van andere huisvestingsoplossingen of de oude huisvesting?
Zo ja, zijn hierover cijfers beschikbaar?

Toelichting op de facilitaire kosten:

6.5 Schriftelijke vragen aan de medewerkers

D1 Arbeidsproductiviteit	
	zeer slecht slecht neutraal goed zeer goed
Hoe goed ondersteunt de werkomgeving de volgende activiteiten:	
Concentratiewerkzaamheden	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Communicatie met collega's	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Communicatie met leidinggevenden	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Communicatie met externen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Hoe goed ondersteunt de werkomgeving de volgende activiteiten:	
Bureauwerk (computeren, schrijven, lezen etc.)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Telefoneren	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Formeel overleg	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Informeel overleg	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Archiveren	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Kopiëren, printen, faxen etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Hoeveel procent van uw tijd kunt u productief werken? %
Hoeveel procent van uw tijd bent u improductief door te veel afleiding? %
Hoeveel procent productiever zou u kunnen zijn als uw werkcondities zouden veranderen? %
	zeer oneens oneens neutraal eens zeer eens
In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?	
Het delen van werkplekken sluit goed aan op onze werkprocessen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wisselend gebruik van werkplekken sluit goed aan op onze werkprocessen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Een open en transparant kantoor sluit goed aan op onze werkprocessen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ons kantoor stimuleert tot het leveren van werk met een hoge kwaliteit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Een innovatief kantoor past goed bij onze organisatie	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Er vindt voldoende uitwisseling van kennis en ervaring plaats	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving stimuleert de communicatie met collega's	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving stimuleert mijn productiviteit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Een centraal archief is een goede oplossing voor onze organisatie	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Een digitaal archief is een goede oplossing voor onze organisatie	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ik vind het vervelend dat er veel rondleidingen worden gehouden voor externen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ik ben trots op onze werkomgeving	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ik voel me verantwoordelijk voor mijn werk	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ik voel mij vrij in mijn doen en laten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving draagt bij aan mijn algehele welzijn	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving biedt een prettige sfeer	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ons gebouw is een prettige ruimte om in te werken	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Geef een rapportcijfer voor de mate waarin de werkomgeving uw productiviteit ondersteunt: (1 = zeer slecht, 10 = uitmuntend)	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
Ruimte voor toelichting over arbeidsproductiviteit:	

D2 Bedrijfsresultaat

Zijn er naar uw mening elementen in uw werkomgeving die positief of negatief bijdragen aan het bedrijfsresultaat (bijvoorbeeld de omzet of de winst? Zo ja, waarom?

Toelichting: te denken valt aan een positieve uitstraling, waardoor extra klanten worden aangetrokken, of minder huisvestingskosten, waardoor meer winst gemaakt kan worden.

Positieve bijdrage van de huisvesting op het bedrijfsresultaat:

Negatieve bijdrage van de huisvesting op het bedrijfsresultaat:

7 Toekomstwaarde

7.1 Veranderingen en flexibiliteit

Flexibiliteit is het gemak waarmee het gebouw en de inrichting zijn aan te passen aan veranderende omstandigheden. Verwante termen zijn aanpasbaar, veranderbaar of variabel (Tabel 7.1). Er kan onderscheid gemaakt worden in verschillende schaalniveaus, bijvoorbeeld veranderbaarheid op ruimteniveau en op gebouwniveau, en in verschillende gradaties van bouwkundige ingrepen, variërend van geen bouwkundige ingrepen tot ingrijpende aanpassingen met tussenkomst van professionals (Tabel 7.2). Naast bouwkundige flexibiliteit zijn ook andere vormen van flexibiliteit te onderscheiden. Bijvoorbeeld organisatorische flexibiliteit (het gemak waarmee het gebouw verschillende manieren van gebruiken toelaat), financiële of juridische flexibiliteit (bijvoorbeeld het gemak waarmee een huurcontract veranderd kan worden), en procesflexibiliteit (het gemak waarmee tijdens het proces veranderingen in de bouw mogelijk zijn zonder grote vertragingen of extra kosten). Het diagnose-instrument is primair gericht op het meten van de gebouw- en gebruiksflexibiliteit.

Tabel 7.1: Flexibiliteit: termen en definities

Met betrekking tot veranderbaarheid zijn tal van verwante begrippen in omloop, deels synoniem aan elkaar, deels onderscheidend in de mate waarin tussenkomst van een vakman nodig is om het gebouw en de inrichting aan te passen aan nieuwe eisen:

- *Flexibel*: gemakkelijk aan te passen aan veranderende omstandigheden
- *Aanpasbaar*: idem, al dan niet toegespitst op een bepaalde doelgroep of een bepaald doel, bijvoorbeeld 'aanpasbaar bouwen' gedefinieerd als 'niet op voorhand speciaal aangepast en bestemd voor gehandicapten, maar zodanig ontworpen dat latere aanpassingen eenvoudig en relatief goedkoop kunnen plaatsvinden wanneer de bewoner gehandicapt raakt'.
- *Veranderbaar*: zo gemaakt dat het desgewenst veranderd kan worden.
- *Variabel*: de mogelijkheid om afmeting, vorm, plaats etc. te veranderen, het tegenovergestelde van vast, ook wel gedefinieerd als 'de mogelijkheid om het gebouw zonder exorbitant hoge kosten aan te passen door het verplaatsen, verwijderen of toevoegen van niet-dragende bouwkundige elementen door de vakman'.
- *Multifunctioneel*: geschikt of geschikt te maken voor verschillende functies, zonder dat hiervoor wijzigingen nodig zijn in de structuur of het inbouwpakket.
- *Polyvalent*: de mogelijkheid om een gebouw aan te passen aan veranderingen of verschillen in voorkeur en behoeften van de gebruikers door de relatie tussen ruimten te wijzigen zonder tussenkomst van de vakman.

- *Neutraal*: de mogelijkheid om een gebouw aan veranderingen aan te passen zonder wijziging van de situering van de verschillende functies en zonder dat hiervoor bouwkundige elementen behoeven te worden verplaatst verwijderd of toegevoegd:
 - *Inrichtingsneutraliteit*: de mogelijkheid om een vertrek op verschillende manieren in te richten.
 - *Indelingsneutraliteit*: de mogelijkheid om een gebouw op verschillende manieren in te delen.
 - *Functieneurality*: de mogelijkheid om een gebouw een andere functie te geven.
 - *Casconeurality*: de mogelijkheid om verschillende plattegronden in het casco op te nemen c.q. verschillende indelingen in het casco te realiseren.

Bron: Van der Voordt en van Wegen, 2002

Tabel 7.2: Begrippen rond veranderbaarheid van gebouwen in de gebruiksfase

Veranderbaarheid van:	Veranderbaarheid vereist:		
	Geen bouwkundige ingrepen	Lichte bouwkundige ingrepen zonder tussenkomst van de vakman	Bouwkundige ingrepen met tussenkomst van de vakman
Inrichting van vertrekken	Inrichtingsneutraliteit Multifunctionaliteit	Inrichtingsflexibiliteit	Inrichtingsvariabiliteit
Begrenzing van vertrekken	Polyvalente ruimtebegrenzingsen	Flexibele ruimtebegrenzingsen	Variabele ruimtebegrenzingsen
Indeling van het gebouw	Indelingsneutraliteit Casconeurality Functieneurality	Indelingsflexibiliteit Ruimtelijke flexibiliteit Constructieve flexibiliteit	Indelingsvariabiliteit Variabiliteit van het casco

Bron: Boerman et al (1992)

Relevantie

Een werkomgevingsdiagnose moet niet alleen inzicht geven in het huidige functioneren van de werkomgeving, maar ook in het toekomstig functioneren van de huisvesting. Hoe flexibel is de huisvesting ten aanzien van kleine veranderingen op korte termijn, zoals personeelsmutaties of veranderingen in de werkprocessen? Hoe robuust is de huisvesting voor veranderingen in de organisatie zoals groei, krimp, meer of minder thuis werken, nieuwe technologische ontwikkelingen? Wat is het risico dat het kantoorconcept verwatert? Kan met de huisvesting flexibel worden ingespeeld op nieuwe trends? Voor een antwoord op deze vragen is inzicht nodig in toekomstige ontwikkelingen, de kans dat zich veranderingen voordoen in de organisatie, werkprocessen en externe factoren, en de ruimtelijke consequenties hiervan. Voorts is inzicht nodig in de flexibiliteit van de huisvesting i.c. het gemak waarmee veranderingen in de organisatie, werkprocessen of ondersteunende faciliteiten door het gebouw kunnen worden opgevangen.

7.2 Module E Toekomstwaarde

Trends en toekomstscenario's

Er zijn voor de toekomst tal van veranderingen denkbaar. Tabel 7.3 geeft een overzicht van mogelijke veranderingen, intern - door de organisatie zelf - of extern aangestuurd. Deze veranderingen kunnen allerlei bouwkundige consequenties met zich meebrengen.

Tabel 7.3: Denkbare veranderingen en mogelijke ruimtelijke consequenties

Veranderingen in:	Ruimtelijke consequenties:
1. Organisatie	
Mission statement (doelen, doelgroepen, in te zetten middelen)	Locatiekeuze, uitstraling, omvang en inrichting entree, bezoekersfaciliteiten
Organisatiestructuur (hiërarchischer, platter, andere divisie indeling)	Ruimtelijke indeling (b.v. positionering van afdelingen); aantal, grootte, inrichting en locatie van stafruimten;
Omvang (groei, krimp)	Uitbreiding, inkrimping, afstoting
Personeelsmutaties	Herindeling en herinrichting van werkplekken
Reorganisatie	Herindeling en herinrichting van werkplekken
Bedrijfscultuur	Uitstraling extern en intern
Procedures en logistiek	Positionering van ondersteunende faciliteiten
Managementstijl (b.v. sturen op output, grotere vrijheid in werkwijze, plaats en tijd)	Grotere differentiatie in locatie en type werkplekken
Huisvesting ter ondersteuning van imago	Andere architectonische uitstraling
2. Werkprocessen	
Meer teamwork, al dan niet op projectbasis	Behoeftte aan teamruimten, al dan niet voor tijdelijke teams
Meer thuis werken	Lagere bezettingsgraad op kantoor; behoefte aan Arbo proof werkruimte thuis
Complexer werk	Meer behoefte aan concentratieplekken
Interactiever	Meer behoefte aan overlegplekken en sociale ruimten; snelle ICT-verbindingen
Langere/kortere looptijd van projecten	Minder/meer behoefte aan gebruiksflexibiliteit
Samenwerking met externen	Behoeftte aan werkplekken voor gasten
3. ICT	
Centraal en digitaal archiveren	Minder archiefruimte, ruimtelijke concentratie van het archief (dus langere looplijnen)
Mobiel dus plaatsonafhankelijk telefoneren	Geen telefoonkabels; plaatsingsruimte voor oplaadstations
Gebruik van laptops en flat screens	Minder plaatsingsruimte nodig op het bureau
Draadloos communiceren	Minder bekabeling
Behoeftte aan video conferencing	Adequate faciliteiten
Andere hardware, andere software	Zwaardere inzet van de helpdesk
4. Diensten	
Aanbieden van employee services zoals een boodschappendienst, kinderopvang, fitness	Indien in huis: meer ruimte nodig
Nieuwe front office services	Service desk
5. Externe eisen en randvoorwaarden	
Andere Arbo eisen	Hogere kwaliteit van de werkomgeving
Strengere milieu eisen	Hogere kwaliteit van de werkomgeving

Flexibiliteit

Over flexibiliteit van gebouwen is veel geschreven (zie b.v. Stichting Bouwresearch, 1981, 1985; Eldonk en Fassbinder, 1990; Nicolai en dekker, 1991; Vreedenburgh, 1992; Boerman e.a., 1992; Helm en Geraedts, 1996; Geraedts en Cuperus, 1999). Veel maatregelen liggen in de sfeer van technische flexibiliteit: scheiden van drager en inbouw, loskoppelen van de drager en de installaties, overdimensioneren van de draagconstructie om later verdiepingen te kunnen toevoegen, uitplaatsbare puien met het oog op uitbreidbaarheid, etc. Tabel 7.4 geeft een overzicht van mogelijke maatregelen. Voor het diagnose-instrument concentreren we ons op de flexibiliteit van het kantoorconcept. De focus ligt op gebruiksflexibiliteit: hoe flexibel is het kantoorconcept ten aanzien van een ander gebruik, b.v. door personeelsmutaties. De kosten van investeren in flexibiliteit moeten zorgvuldig worden afgewogen tegen de *baten* (gemakkelijker veranderbaarheid, minder overlast, minder verstoringen van het bedrijfsproces, minder verbouwingskosten in de toekomst), de *kans* dat er daadwerkelijk veranderingen optreden en gebruik wordt gemaakt van de ingebouwde flexibiliteit, en de *termijn* waarop dit plaatsvindt (Geraedts, 2001). Een diepgaande kosten-baten analyse van flexibiliteitsmaatregelen valt echter buiten het bestek van WODI.

Tabel 7.4: Ontwerpmaatregelen om flexibiliteit in te bouwen

Inrichtingsneutraliteit	Extra vloeroppervlakte Gunstige maatverhouding (lengte/breedte) Voldoende wandlengte i.v.m. meubilering Extra plafondhoogte Extra stopcontacten Verplaatsbare attributen
Inrichtingsflexibiliteit	Demontabele attributen
Inrichtingvariabiliteit	Voorzieningen voor toekomstige leidingen
Polyvalente ruimtebegrenzingsen	Schuifdeuren, schuifwanden, vouwwallen
Flexibele ruimtebegrenzingsen	Verplaatsbare of demontabele binnenwanden
Variabele ruimtebegrenzingsen	Sloopbare binnenwanden
Indelingsneutraliteit	Inrichtingsneutrale ruimten Neutrale hoogte van de borstwering Wandafwerking afgestemd op meerdere functies Geluidsisolatie afgestemd op meerdere functies Extra leidingen en voorzieningen Zonering
Indelingsflexibiliteit	Ontkoppeling drager - inbouw Demontabele wanden, gevel, dak Gunstig maatstramien voor het casco Overdimensionering van de draagstructuur
Indelingsvariabiliteit	Sloopbare wanden, gevel, dak Demontabele leidingen op goed bereikbare plaatsen Diverse aansluitmogelijkheden wanden/gevel Vermijden van niveauverschillen in vloeren Sparingen in scheidingswanden Neutraal, flexibel en/of variabel casco Ruimte/voorzieningen voor later te plaatsen lift

Bron: Van der Voordt en Van Wegen, 2000

Meetmethoden

De kans dat zich bepaalde veranderingen voordoen kan in kaart gebracht worden door terug te kijken en vooruit te blikken. Om de trends en toekomstscenario's te verkennen kan in retrospectief gevraagd worden welke veranderingen hebben plaatsgevonden sinds de ingebruikname. Voor een beeld van de toekomst kunnen de in Tabel 7.3 genoemde veranderingen worden voorgelegd aan het management met de vraag in hoeverre zij verwachten dat deze en/of andere, door hen zelf te benoemen veranderingen op korte of lange termijn zullen plaatsvinden. Vervolgens kan worden doorgevraagd naar mogelijke ruimtelijke consequenties. Door respondenten ook de respons van anderen voor te leggen, kan een verdiepingsslag worden gemaakt (Delphi-methode). Naast individuele interviews is ook een workshop een goede methode. Voordeel is dat mensen elkaar stimuleren tot toekomstgericht denken. Een voorbeeld is de door Haringa (2003) voorgestelde workshop om IT-ontwikkelingen in kaart te brengen binnen gemeentelijke organisaties. Het is verstandig om gebruik te maken van scenario's (mogelijke toekomstbeelden) en deze te koppelen aan de *kans* dat een bepaalde ontwikkeling zich voordoet, de *impact* die dit heeft op gebouw en inrichting, en mogelijke *strategieën* om op de verwachte ontwikkelingen in te spelen (Becker, 1996, Dewulf e.a., 1999). In paragraaf 7.4 is een protocol voor individuele interviews of een groepsgesprek annex workshop uitgewerkt.

De ingebouwde flexibiliteit kan, behalve door het bestuderen van plattegronden en ander documentatiemateriaal over het gebouw, worden onderzocht via een individueel interview of groepsgesprek met het management. Denkbaar is om in een schriftelijke enquête onder de medewerkers enkele vragen op te nemen over de beleving van flexibiliteit en eigen ervaringen hiermee. De verwachting is echter dat de meerwaarde hiervan zeer beperkt zal zijn. Daarom is dit voor WODI niet verder uitgewerkt. Paragraaf 7.4 is een tabel opgenomen om de verwachte veranderingen in kaart te brengen en opvangmogelijkheden te bepalen.

Er kan gekozen worden om eerst alle mogelijke veranderingen door te lopen en daarna op de ruimtelijke condities in te gaan, of meteen per verwachte verandering door te vragen naar de mate waarin het gebouw in staat is om deze veranderingen flexibel op te vangen. In de papieren versie (paragraaf 7.4) zijn vanwege de benodigde ruimte twee aparte tabellen hiervoor opgenomen. In de digitale versie van het instrument zijn beide componenten - verwachte veranderingen en flexibiliteit - in één tabel opgenomen.

7.3 Vragen voor een interview of workshop

E Toekomstwaarde - Trends en ontwikkelingen

Hebben er sinds de in gebruik name van de huisvesting veranderingen voor gedaan in de organisatie en/of de werkprocessen?

Zo ja, welke?

Hoe zijn deze veranderingen opgevangen in het gebouw?

Hebben er ruimtelijke en/of bouwkundige aanpassingen plaatsgevonden?

Zo ja, welke?

Zijn er om andere redenen nog aanpassingen gepleegd in het gebouw?

Welke veranderingen verwacht u in de nabije toekomst en op de middellange en lange termijn?

Noteer de spontane invallen.

Hoe groot acht u de kans dat zich in uw organisatie de volgende veranderingen voordoen?

Binnen welke termijn?

Kruis het betreffende hokje aan in onderstaande tabel.

1. Organisatie	Kans			Termijn in jaren		
	niet	klein	groot	≤ 1	2-3	≥4
Mission statement (doelen, doelgroepen, in te zetten middelen)						
Organisatiestructuur (hiërarchischer, platter, andere divisie indeling)						
Omvang (groei, krimp)						
Personeelsmutaties						
Reorganisatie						
Bedrijfscultuur						
Procedures en logistiek (b.v. wetgeving, andere aanbieder)						
Managementstijl (b.v. sturen op output, grotere vrijheid in werkwijze, plaats en tijd)						
Huisvesting ter ondersteuning van imago						
Anders, namelijk:						

2. Werkprocessen	Kans			Termijn in jaren		
	niet	klein	groot	≤ 1	2-3	≥4
Meer of minder teamwork, al dan niet op projectbasis						
Meer of minder thuis werken						
Complexer of eenvoudiger werk						
Interactiever werken						
Langere/kortere looptijd van projecten						
Samenwerking met externen						
Papierarm werken						
Anders, namelijk:						

3. ICT	Kans			Termijn in jaren		
	niet	klein	groot	≤ 1	2-3	≥4
Centraal en digitaal archiveren						
Mobiel dus plaatsafhankelijk telefoneren						
Gebruik van laptops en flat screens						
Draadloos communiceren						
Behoeftte aan video conferencing						
Andere hardware, andere software						
Anders, namelijk:						

4. Diensten	Kans			Termijn in jaren		
	niet	klein	groot	≤ 1	2-3	≥4
Aanbieden van employee services, zoals een boodschappendienst, kinderopvang, fitness						
Nieuwe Frontoffice services						
Anders, namelijk:						

5. Externe eisen en randvoorwaarden	Kans			Termijn in jaren		
	niet	klein	groot	≤ 1	2-3	≥4
Andere Arbo eisen						
Andere milieu eisen						
Anders, namelijk:						

Ruimte voor opmerkingen over de trends en ontwikkelingen:

E Toekomstwaarde - Flexibiliteit

In welke mate is het gebouw in staat om de genoemde veranderingen flexibel op te vangen?

De tabel alleen invullen voor de verwachte veranderingen.

1. Organisatie	
<i>Veranderingen in:</i>	<i>Ruimtelijk op te vangen door:</i>
Mission statement	
Organisatiestructuur	
Omvang	
Personeelsmutaties	
Reorganisatie	
Bedrijfscultuur	
Procedures en logistiek	
Managementstijl	
Huisvesting ter ondersteuning van imago	
Anders, namelijk:	

2. Werkprocessen	
<i>Veranderingen in:</i>	<i>Ruimtelijk op te vangen door:</i>
Meer of minder teamwork	
Meer of minder thuis werken	
Complexer werk	
Interactiever	
Langere/kortere looptijd van projecten	
Samenwerking met externen	
Anders, namelijk:	

3. ICT	
<i>Veranderingen in:</i>	<i>Ruimtelijk op te vangen door:</i>
Centraal en digitaal archiveren	
Mobiel dus plaatsonafhankelijk telefoneren	
Gebruik van laptops en flat screens	
Draadloos communiceren	
Behoeft aan video conferencing	
Andere hardware, andere software	
Anders, namelijk:	

4. Diensten	
<i>Veranderingen in:</i>	<i>Ruimtelijk op te vangen door:</i>
Aanbieden van employee services, zoals fitness	
Nieuwe Frontoffice services	
Anders, namelijk:	

5. Externe eisen en randvoorwaarden	
<i>Veranderingen in:</i>	<i>Ruimtelijk op te vangen door:</i>
Arbo eisen	
Milieu eisen	
Anders, namelijk:	

Als u de huisvesting opnieuw zou ontwerpen, wat zou u dan anders doen?

Flexibiliteit facultatief

Welke flexibiliteit is in het gebouw ingebouwd om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen?

De genomen maatregelen afvinken.

Inrichtingsneutraliteit	<input type="checkbox"/> Extra vloeroppervlakte <input type="checkbox"/> Gunstige maatverhouding (lengte/breedte) <input type="checkbox"/> Voldoende wandlengte i.v.m. meubilering <input type="checkbox"/> Extra plafondhoogte <input type="checkbox"/> Extra stopcontacten <input type="checkbox"/> Verplaatsbare attributen
Inrichtingsflexibiliteit	<input type="checkbox"/> Demontabele attributen
Inrichtingsvariabiliteit	<input type="checkbox"/> Voorzieningen voor toekomstige leidingen
Polyvalente ruimtebegrenzingsen	<input type="checkbox"/> Schuifdeuren, schuifwanden, vouwwanden
Flexibele ruimtebegrenzingsen	<input type="checkbox"/> Verplaatsbare of demontabele binnenwanden
Variabele ruimtebegrenzingsen	<input type="checkbox"/> Sloopbare binnenwanden
Indelingsneutraliteit	<input type="checkbox"/> Inrichtingsneutrale ruimten <input type="checkbox"/> Neutrale hoogte van de borstwering <input type="checkbox"/> Wandafwerking afgestemd op meerdere functies <input type="checkbox"/> Geluidsisolatie afgestemd op meerdere functies <input type="checkbox"/> Extra leidingen en voorzieningen <input type="checkbox"/> Zonering
Indelingsflexibiliteit	<input type="checkbox"/> Ontkoppeling drager - inbouw <input type="checkbox"/> Demontabele wanden, gevel, dak <input type="checkbox"/> Gunstig maatstramien voor het casco <input type="checkbox"/> Overdimensionering van de draagstructuur
Indelingsvariabiliteit	<input type="checkbox"/> Sloopbare wanden, gevel, dak <input type="checkbox"/> Demontabele leidingen op goed bereikbare plaatsen <input type="checkbox"/> Diverse aansluitmogelijkheden wanden/gevel <input type="checkbox"/> Vermijden van niveauverschillen in vloeren <input type="checkbox"/> Sparingen in scheidingswanden <input type="checkbox"/> Neutraal, flexibel en/of variabel casco <input type="checkbox"/> Ruimte/voorzieningen voor later te plaatsen lift

8 Implementatieproces

8.1 Module F Implementatieproces

Naast een evaluatie van het *product* - het huisvestingsconcept en het gebouw in gebruik - is een zorgvuldige evaluatie gewenst van het implementatieproces:

- Hoe is het proces feitelijk verlopen?
- Wie heeft het initiatief genomen en waarom?
- Op basis van welke informatie zijn welke beslissingen genomen, wanneer en door wie?
- Hoe zag de projectorganisatie er uit (opdrachtgever, stuurgroep, werkgroepen)?
- Hoe hebben de betrokkenen het proces ervaren?
- In hoeverre worden het gebruik en de beleving van de huisvesting beïnvloed door de wijze waarop de huisvesting tot stand is gekomen?
- Welke lessen zijn hieruit te trekken?

Uit eerder onderzoek blijkt dat er een aantal kritische factoren te benoemen zijn voor een succesvolle implementatie van een nieuw kantoorconcept (Levine, 1995; Dewulf en Vos, 1998; Arge en De Paoli, 2000; Van der Voordt, 2003; Wonokromo, 2003):

- Een zorgvuldige analyse vooraf van de organisatie en haar werkprocessen.
- Helder geformuleerde doelstellingen, bij voorkeur in meetbare termen.
- Een adequate projectorganisatie, met duidelijke taakafspraken en heldere bevoegdheden van de verschillende actoren.
- Commitment van het management.
- Een aansprekende en enthousiaste trekker.
- Zorgvuldige afstemming tussen vastgoedmanagement, facilitair management, human resource management en ICT-specialisten.
- Een optimale balans tussen top down en bottom-up, met voldoende informatie, communicatie, gelegenheid tot participatie en tijd voor discussie en reflectie.
- Adequaat omgaan met weerstanden, met name ten aanzien van het spanningsveld tussen organisatiedoelen zoals efficiënter omgaan met middelen en een betere performance, en gebruikerswensen zoals universeel menselijke behoefte aan privacy, een eigen territorium, identiteit, personalisatie en status.
- Adequate van nazorg en beheer van het nieuwe concept, met veel aandacht voor een juist gebruik van de werkomgeving en snel en efficiënt inspelen op eventuele klachten.

Relevantie

Wanneer een implementatieproces niet goed verloopt, kan dat een negatief effect hebben op het gebruik en de beleving van het kantoor. Mensen zijn geneigd hun ongenoegen over een niet goed verlopen proces te projecteren op het product. Tijdens het proces naar voren gebrachte argumenten en de mate waarin hiermee rekening is gehouden, zijn belangrijke bronnen om te kunnen verklaren waarom het product achteraf positief of negatief gewaardeerd wordt. Toetsing van het proces aan de hiervoor genoemde kritische

succesfactoren is daarom erg belangrijk. Daarnaast is het relevant om te bezien of er sprake is van adequate nazorg. Uit een zorgvuldige procesevaluatie zijn lessen te trekken, die van belang kunnen zijn wanneer de organisatie overweegt om ook elders een innovatief kantoorconcept in te voeren. Uiteraard kunnen andere organisaties eveneens leren van een procesevaluatie.

Meetmethoden

Informatie over het implementatieproces kan worden verzameld door het bestuderen van documenten, via interviews met belangrijke sleutelpersonen, en via een schriftelijke enquête onder de medewerkers. Een nadeel van interviews kan zijn dat de informatie sterk persoonlijk is gekleurd. Door meerdere interviews af te nemen, wordt dit grotendeels worden ondervangen.

Een andere optie is het organiseren van een groepsgesprek met betrokkenen, waarin zij ook op elkaar kunnen reageren. Analyse van documenten en interviews geven vooral een beeld van hoe het proces daadwerkelijk is verlopen. Het schema in figuur 8.1 kan daarbij als hulpmiddel dienen. Een enquête onder de medewerkers is met name van belang om te kunnen vaststellen in welke mate zij geïnformeerd zijn en/of betrokken zijn in het proces, en hoe zijn het proces ervaren hebben. De volgende paragrafen geven een protocol voor een interview en mogelijke vragen voor een schriftelijke enquête onder de medewerkers.

	<i>Initiatief</i>	<i>Vorbereiding</i>	<i>Ontwerp</i>	<i>Uitvoering</i>	<i>Gebruik en beheer</i>
Actoren					
Taken en bevoegdheden					
Doelstellingen					
Activiteiten	In de cellen per fase een beschrijving van de betrokken actoren, hun taken en bevoegdheden, activiteiten, gebruikte informatie en instrumenten etc.				
Beoogd Product					
Tijdsperiode					
Tijdsbesteding					
Kosten					
Informatie en tools					
Plus- en minpunten					

Figuur 8.1 Raamwerk voor een systematische beschrijving van een planproces

Bron: Lans en Van der Voordt (2002)

8.2 Vragen voor interview

F. Implementatieproces

1. Achtergrond gesprekspartner(s)

Wat is uw huidige functie of positie in de organisatie?

Hoe lang bent u binnen de organisatie werkzaam?

Hoe en in welk stadium (initiatief, conceptontwikkeling, ontwerp, uitvoering, beheer) bent u betrokken (geweest) bij het proces?

Wat is uw huidige taak in de nazorg en het beheer van het concept?

2. Aanleiding/doel van de nieuwe huisvesting

Wat zijn in het kort de achterliggende gedachten en argumenten voor het concept?

Wat is de aanleiding voor een andere huisvesting?
(b.v. organisatieverandering, herhuisvesting, nieuw huisvestingsbeleid)?

Welke doelstellingen zijn er voor het concept en de nieuwe werkomgeving?

Hoe stond u in eerste instantie zelf tegenover een innovatief kantoorconcept)?
Indien negatief: bent u uiteindelijk overtuigd geraakt?

Hoe stonden andere betrokkenen - waaronder de medewerkers - in eerste instantie tegenover het concept?

3. Verloop van het proces

Wanneer zijn de eerste ideeën voor een nieuw concept ontstaan?

Hoe is/verloopt het proces in de tijd verlopen, van initiatief en conceptontwikkeling tot uitvoering en gebruik/beheer?
Graag een tijdschema overhandigen.

Zijn/worden vooraf innovatieve werkomgevingen bezocht?

Is/wordt gebruik gemaakt van een proefopstelling ('pilot')?

4. Actoren

Wie was of waren de initiatiefnemers?

Wie zijn er allemaal in het proces betrokken (personen, organisatieonderdelen)?
Graag een schema van de projectorganisatie overhandigen.

Welke externe partijen zijn bij het proces betrokken (geweest)? Hoe zijn deze geselecteerd?

Wat zijn/waren ieders taken en bevoegdheden?

Hoe verlopen/verliepen de informatiestromen?

Hoe heeft de besluitvorming plaatsgevonden?

Hoe verloopt/verliep de samenwerking binnen de stuurgroep en tussen de stuurgroep en anderen?

Hoe verloopt/verliep de samenwerking binnen en tussen werkgroepen?

5. Informatie, communicatie en participatie van de gebruikers

Wanneer, hoe vaak en hoe zijn de medewerkers over de nieuwe huisvesting en het verloop van het proces geïnformeerd?

Hebben de medewerkers inspraak gehad gedurende het proces? Zo ja, op welke manier?

Hoe wordt/is dit ervaren?

6. ICT

Welke mogelijkheden op het gebied van ICT zijn/worden overwogen (b.v. wel/niet draadloos)?

Hoe dacht men binnen de organisatie over de verschillende mogelijkheden?

Waarop zijn de definitieve keuzen gebaseerd (kwaliteit, kosten, gebruikersgemak)?

7. Gebruik, nazorg en beheer

Wordt het concept gebruikt zoals het is bedoeld?

Wat doet de organisatie om het gebruik van de nieuwe omgeving optimaal te faciliteren?

Welke mogelijkheden zijn er voor de gebruikers om ideeën en suggesties aan te leveren voor verbeteringen?

Zijn er aspecten van het concept die veranderd moeten worden omdat het niet goed werkt?

8. Evaluatie

Wat verliep volgens plan en wat is anders gelopen dan gepland, positief of negatief?

Wat zou u een volgende keer anders doen?

Wat zijn volgens u de belangrijkste randvoorwaarden voor een succesvol implementatieproces? Denk bijvoorbeeld aan heldere doelstellingen, het tijdig inschakelen van gebruikers en het overwinnen van weerstand bij gebruikers.

Welke lessen zijn nog meer uit het implementatieproces te trekken?

In hoeverre zijn de beoogde doelstellingen behaald?

Is dit cijfermatig te onderbouwen?

9. Tot slot

Welke punten zijn niet door ons aangeroerd en volgens u wel belangrijk?

Heeft u nog tips voor ons onderzoek (documenten, gesprekspartners etc)?

8.3 Schriftelijke vragen aan de medewerkers

F. Implementatieproces

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Ik ben voldoende geïnformeerd over de doelstellingen van de huidige werkomgeving	<input type="checkbox"/>	zeer oneens		
Ik ben voldoende geïnformeerd in hoeverre de doelstellingen zijn behaald van de huidige werkomgeving	<input type="checkbox"/>	oneens		
Ik ben voldoende geïnformeerd over de doelstellingen van de herhuisvesting	<input type="checkbox"/>	neutraal		
Ik vind het belangrijk om geïnformeerd te worden over de herhuisvesting	<input type="checkbox"/>	eens		
Ik ben voldoende geïnformeerd over de herhuisvesting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer eens	
Ik vind het belangrijk om betrokken te worden bij het herhuisvestingsproces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n.v.t.	
Er is voldoende gelegenheid tot inbreng van eigen ideeën en suggesties tijdens het proces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er wordt voldoende rekening gehouden met mijn inbreng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er is voldoende gelegenheid tot inbreng van eigen ideeën voor verbeteringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er wordt adequaat gereageerd op knelpunten in de huisvesting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Er wordt op toegezien dat het concept goed gebruikt wordt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Bent u zelf betrokken (geweest) bij het verhuisproces?
(werkgroep, gebruikersgroep of anderszijds) ?**

ja enigszins nee

**Geef een rapportcijfer voor uw totale waardering m.b.t. het proces:
(1 = zeer slecht, 10 = uitmuntend)**

Ruimte voor opmerkingen over het implementatieproces

9 Toetsing en toepassing

9.1 Toetsing van meetmethoden

Voor de ontwikkeling van het hiervoor beschreven werkomgevingsdiagnose-instrument is dankbaar gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten (zie hoofdstuk 1), interviewvragen, observatie-methoden en methoden voor het meten van de bezettingsgraad. Grote delen van het instrument zijn echter nieuw en ontwikkeld op basis van eigen inzichten en beschouwingen in de vakliteratuur. Daarbij is steeds kritisch gekeken of de vragen en andere meetmethoden voldoen aan gangbare wetenschappelijke criteria, met name betrouwbaarheid en validiteit. Genereren de voorgestelde meetmethoden data die een juist beeld geven van de werkelijkheid? Zijn de uitkomsten onafhankelijk van wie het onderzoek uitvoert? Hoe gevoelig zijn de data voor misinterpretaties van de respondenten? Wordt gemeten wat daadwerkelijk beoogd wordt om te meten? Daarnaast is steeds rekening gehouden met de praktische uitvoerbaarheid en randvoorwaarden zoals zuinig omgaan met tijd, geld, benodigde onderzoekscapaciteit en belastbaarheid van organisaties.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van de meetmethoden te kunnen toetsen en de praktische uitvoerbaarheid te kunnen vaststellen, zijn gedurende de ontwikkeling van WODI vijf case studies uitgevoerd. Immers, "the proof of the pudding is in the eating". De cases betreffen de Kamer van Koophandel in Rotterdam en Dordrecht (Volker en Van der Voordt, 2003; Wanner en Volker, 2004), de VROM-Inspectie Zuid-West in Rotterdam (Van Ree, Van der Voordt en Volker, 2004), het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (B/CFD) van de Belastingdienst in Utrecht (Volker en Van der Voordt, 2004) en de Rijksgebouwendienst (Maarleveld, Volker, in press). In de eerste drie cases was alleen een nameting mogelijk ('evaluatie ex post'). De RGD-case omvat zowel een voormeting ('evaluatie ex ante') als een nameting. De nameting moet nog plaatsvinden. Ervaringen uit een nameting zijn dus nog niet verwerkt in de huidige versie van WODI.

In de tot nu toe uitgevoerde cases lag de nadruk vooral op het functioneren van de werkomgeving in de beleving van de gebruikers. Er is steeds gebruik gemaakt van een beperkt aantal interviews met sleutelpersonen, een schriftelijke enquête onder de medewerkers en het bestuderen van documenten. Bij drie cases zijn tevens bezettingsgraadmetingen uitgevoerd. Op grond van de casestudies kan gesteld worden dat de volgende modules in de praktijk zijn getoetst:

- De drie *introductie*modules voor het vaststellen van de aanleiding, doelen en randvoorwaarden, diepgang en reikwijdte, en keuze van de meetmethoden.
- De modules A1-A3 voor het meten van de *feitelijke situatie* ten aanzien van de organisatie, de werkprocessen, de huisvesting en andere faciliteiten.
- De modules B1-B3 voor het meten van de *tevredenheid* over de organisatie, het werkproces en de faciliteiten

- Module B4 voor het meten van effecten op de *gezondheid* van de medewerkers. Deze module is tevens in concept doorgesproken met een groep experts en na aanpassing toegepast in een deelstudie bij de B/CFD in Utrecht.
- Module B5 voor het meten van het *imago* van de organisatie. Een eerste versie is getest in een deelstudie bij de B/CFD in Utrecht en doorgesproken in een workshop met experts.
- Module C voor het meten van het *gebruik* van de huisvesting en andere faciliteiten.
- Delen van module D1, arbeidsproductiviteit.
- Module F, procesevaluatie.

De betrouwbaarheid en validiteit van de meetmethoden is met name getoetst door zogenaamde triangulatie: het meten van dezelfde variabelen met verschillende meetmethoden. De resultaten uit de interviews, observaties en enquêtes zijn steeds zorgvuldig met elkaar vergeleken op consistentie en eenduidige interpreteerbaarheid. De resultaten zijn bovendien telkens teruggekoppeld aan en bediscussieerd met de onderzochte organisaties. De ervaringen hebben geleid tot verbeterde versies van de schriftelijke vragenlijsten en de interviewprotocollen, die zijn opgenomen in deze publicatie. Over het algemeen kan gesteld worden dat de conceptversies bij toepassing door de ontwikkelaars van het instrument al goed bleken te werken. Op onderdelen was aanscherping nodig.

9.2 Toetsing van hypothesen

De casestudies hebben niet alleen veel inzicht gegeven in de werkbaarheid van de ontwikkelde vragenlijsten en interviewprotocollen, maar ook een schat aan gegevens opgeleverd. Vandaar dat hierover afzonderlijke rapportages zijn uitgebracht. Per case zijn zowel projectspecifieke als generieke conclusies getrokken en aanbevelingen en discussiepunten geformuleerd. De data uit de case studies maken het ook mogelijk om een aantal van de in hoofdstuk 1 geformuleerde hypothesen (Tabel 1.7 en 1.8) te toetsen. Dit valt in principe buiten het bestek van de onderhavige rapportage. Deze is immers toegespitst op de ontwikkeling en inhoud van het diagnose-instrument. Niettemin geven we hier een korte samenvatting van de bevindingen op basis van 257 ingevulde enquêtes, verspreid over drie cases. Vervolgens koppelen we deze uitkomsten terug naar de hypothesen. Een kanttekening hierbij is, dat in de cases tot nu toe alleen nametingen zijn gehouden. Een gedetailleerde vergelijking met de oude situatie is dus niet goed mogelijk. Wel is gevraagd naar een overall oordeel van de nieuwe situatie in vergelijking met de oude situatie. Het ligt in de bedoeling de crosscase analyse aan te vullen met data uit nieuwe case studies. Statistische analyses per case en crosscase maken het mogelijk om te onderzoeken of de gevonden relaties in verschillende situaties stand houden dan wel contextafhankelijk zijn. Daarmee kan ook een beter inzicht ontstaan in de effecten van allerlei intermedieërende en interveniërende variabelen op de relatie tussen fysieke omgevingskenmerken, organisatiedoelen en de beleving van de gebruikers.

Fysieke werkomgeving

De innovatieve werkomgevingen van de onderzochte organisaties functioneren redelijk tot (zeer) goed, maar leiden op onderdelen tot onvrede. Positief gewaardeerde punten zijn doorgaans de communicatie met collega's, transparantie en openheid, de aantrekkelijke vormgeving en goede kwaliteit van gebouw en inrichting, en de keuze uit verschillende

werkplekken. Minpunten zijn de geluidsoverlast, de afleiding en het daardoor moeilijker geconcentreerd kunnen werken, problemen met het klimaat en gebrekkige (ICT)faciliteiten. Tegenover het voordeel van meer zien, overzicht en ruimtelijkheid heeft openheid dus ook forse nadelen. Medewerkers die zich vaak moeten kunnen concentreren, vinden de nieuwe situatie vaker geen verbetering en willen ook vaker terug naar de oude situatie. Mensen die veel overleggen, formeel en informeel, zijn daarentegen bovengemiddeld positief. Er zijn relatief veel opmerkingen over het gebrek aan aankleding met planten en kunst of het missen het persoonlijke attributen. De dynamiek van wisselwerken zorgt er voor dat mensen meer collega's tegenkomen. Keerzijde is dat vertrouwde contacten tussen mensen die vroeger altijd bij elkaar zaten, worden doorbroken. Vrij veel mensen hebben moeite met centraal en digitaal archiveren maar dit wordt ook gezien als een van de sterke punten. Wanneer het aantal werkplekken erg ruim is, daalt de bezettingsgraad en is er minder reden om van plek te wisselen.

Uitgedrukt in een rapportcijfer varieert de overall waardering voor de faciliteiten van 5,7 tot 6,9. Elders is door het Center for People and Buildings een rapportcijfer van 7,4 genoteerd. De spreiding is dus anderhalve punt. Hoe dit ligt bij meer traditionele kantooromgevingen is niet bekend. In de voor WODI onderzochte cases bleek het aantal werkplekken ruim gedimensioneerd, waardoor de noodzaak om geregeld van plek te wisselen minder nadrukkelijk aanwezig is. Het blijkt dat mensen dan van nature vaak blijven zitten waar men zit, ook als het werk op een bepaald moment beter op een andere plek kan worden uitgevoerd. Verspreid over meerdere dagen wordt echter wel gewisseld. De mogelijkheid tot kiezen wordt over het algemeen zeer gewaardeerd. Een combikantoor met flexibele werkplekken heeft ten opzichte van een cellenkantoor het voordeel van gemakkelijker kunnen communiceren. Een pluspunt ten opzichte van de kantoortuin is het kunnen uitwijken naar een concentratieplek. De uitwerking van het concept en de uitvoering en detaillering spelen eveneens een belangrijke rol. Wanneer bijvoorbeeld wel voldoende concentratieplekken beschikbaar zijn, maar deze in pandig zijn gesitueerd en/of klimatologisch niet optimaal, dan heeft dat een negatief effect op de tevredenheid. Het niet nakomen van gedragsregels zoals clean desk of het respecteren van stiltezones wordt evenmin gewaardeerd.

Er zijn medewerkers die op bijna alle aspecten positief reageren, mensen die de openheid en wisselwerken op veel punten negatief waarderen, en medewerkers die zowel positieve als negatieve kanten zien. In de rapportcijfers komen zowel uitschieters voor naar boven (achten en enkele negens) als naar beneden (zware onvoldoendes). Het kan zijn dat hierin persoonlijkheidskenmerken meespelen. Er zijn tevreden en ontevreden mensen. Illustratief is de significante correlatie tussen de rapportcijfers voor de overall waardering van het werkproces, de faciliteiten, de ondersteuning van de eigen arbeidsproductiviteit en het implementatieproces. Maar er zijn ook specifieke invloedsfactoren aan te wijzen. Medewerkers die zich vaak moeten kunnen *concentreren*, vinden de nieuwe situatie vaker geen verbetering en willen ook vaker terug naar de oude situatie. Mensen die veel overleggen, formeel en informeel, zijn daarentegen bovengemiddeld positief. Tevredenheid over de openheid is positief gecorreleerd met tevredenheid over de communicatie. Ook *geslacht* geeft (kleine) verschillen te zien. Op een 5-puntschaal waarderen vrouwen het niet hebben van een eigen plek gemiddeld 3,5, mannen gemiddeld 3,1. Ook tillen vrouwen iets

minder zwaar aan status en aan de beperkte ruimte voor persoonlijke attributen. Zij zijn gemiddeld positiever over openheid dan mannen (gemiddelde waardering op een 5-puntschaal: vrouwen 3,9, mannen 3,5). Mannen daarentegen hebben minder problemen met beperkte auditieve privacy. De verschillen op de genoemde items zijn klein maar statistisch n t significant. In de overall waardering is het verschil naar geslacht niet significant.

Leeftijd speelt een belangrijker rol. Terwijl de overall waardering van de organisatie en de werkprocessen nauwelijks verschillen, zijn vijftig plussers gemiddeld duidelijk minder positief dan jongeren als het gaat om het delen van werkplekken, wisselend gebruik van activiteitgerelateerde werkplekken en open kantoren met weinig wanden en veel glas. Oudere werknemers vinden iets meer dan gemiddeld dat de nieuwe werkomgeving hun arbeidsproductiviteit niet optimaal ondersteunt, met als opvallende uitzondering lezen en PC werk. Het gemiddelde rapportcijfer voor ondersteuning van de productiviteit ligt voor 50-plussers ruim een half punt lager dan van mensen onder de vijftig: 6,2 versus 6,9. Ten aanzien van de waardering van de faciliteiten lopen de gemiddelde rapportcijfers gestaag af met het vorderen van de leeftijd: jongeren en dertigers gemiddeld 6,8, veertigers gemiddeld 6,6 en 50-plussers gemiddeld 5,6. Ouderen zeggen vaker dan jongeren dat zij liever terugkeren naar de oude situatie. In het kader van de vergrijzing en het debat over langer doorwerken zijn dat belangrijke bevindingen, die ook beleidsmatig aandacht vragen!

Genoemde uitkomsten ondersteunen op hoofdlijnen de hypothesen uit Tabel 1.7 onder "uitwerking kantoorconcept". De resultaten wijzen duidelijk in de richting van een positieve waardering van de communicatie, de aantrekkelijke vormgeving en inrichting, en modernere informatie- en communicatietechnologie. Aan het opgeven van de eigen plek wordt over het algemeen minder zwaar getild dan men zou verwachten op grond van de menselijke behoefte aan uitdrukking geven aan status, territorialiteit en personalisatie. Negatieve effecten van openheid - gebrek aan privacy, afleiding, moeilijk geconcentreerd kunnen werken - worden niet helemaal gecompenseerd door de positieve kanten van de nieuwe huisvesting. Er blijft hierover bij flink wat mensen onvrede bestaan. De verschillen in waardering naar geslacht, leeftijd en mate van geconcentreerd werken bevestigen de verwachte samenhang tussen waardering van het kantoorconcept en persoonskenmerken en het soort werk dat mensen doen. De beschikbare data zijn minder geschikt om ook de hypothesen over invloedsfactoren op de best mogelijke keuze van het kantoorconcept te toetsen, vooral in relatie tot organisatiekenmerken, het soort werk dat op kantoor plaatsvindt en de wijze van werken. Het aantal cases en de differentiatie hierbinnen qua organisatieprofiel en aard van de werkzaamheden zijn vooralsnog beperkt. Bovendien is een aantal modules - bedrijfsresultaat, facilitaire kosten en toekomstwaarde - nog in geen enkele diagnose meegenomen.

Implementatieproces

Ook hier worden de hypothesen uit hoofdstuk 1 (Tabel 1.8) op hoofdlijnen bevestigd. De tevredenheid over de fysieke werkomgeving wordt inderdaad beïnvloed door de wijze waarop deze tot stand is gekomen en na ingebruikname wordt beheerd. Op vrijwel alle procesvariabelen correleert de waardering van het implementatieproces statistisch significant met de waardering van de faciliteiten. Informeren, communiceren en participeren zijn sleutelwoorden. Medewerkers vinden het belangrijk om goed

geïnformeerd te worden over het hoe en waarom van ingrepen in de huisvesting, het verloop van het proces en de gevolgen voor hun eigen werk. Voor veel mensen is goede informatie voldoende. Een minderheid hecht er aan zelf actief betrokken te worden in de voorbereidingen. Als men die gelegenheid ook daadwerkelijk krijgt, draagt dat in belangrijke mate bij aan de tevredenheid over het eindproduct. De correlaties tussen 'waardering faciliteiten' en 'voldoende gelegenheid tot eigen inbreng' en 'voldoende rekening gehouden met de eigen inbreng' zijn hoog (0.42 en 0.36) en statistisch significant. Tevredenheid over het proces correleert eveneens met (niet) terug willen naar de oude situatie. In een van de cases was het rapportcijfer voor het implementatieproces ruim een vol punt lager dan in een verwante case. Ditzelfde verschil keert terug in de overall waardering van de faciliteiten. Hoewel ook andere factoren een rol spelen in de lagere overall waardering, lijkt het er op dat de gevolgde top-down aanpak van het proces en de summier informatie naar de medewerkers hier mede debet aan zijn. Een adequate projectorganisatie met duidelijke taakafspraken, heldere bevoegdheden en zorgvuldige informatie en communicatie zijn dus erg belangrijk. Tegelijkertijd moet men waken voor te veel informatie en te veel inspraak. De kans is groot dat dit ten koste gaat van de interne consistentie van het kantoorconcept en dat medewerkers afhaken omdat het hen te veel tijd kost. Een heldere integrale visie die consequent wordt uitgevoerd, is eveneens belangrijk. In een van de cases koos men uit voorzorg voor huren op 100%, om gaandeweg het proces een flexfactor in te voeren van 0.8 (8 werkplekken op 10 medewerkers). Dit is het proces niet ten goede gekomen, ondanks het feit dat de uiteindelijke flexfactor zelfs boven de 1 uitkomt. Bezettingsgraadmetingen laten gemiddelde bezettingen zien van soms niet meer dan 50%, met piekbelastingen op een beperkt aantal momenten. Dit lijkt er op te wijzen dat door een zorgvuldiger analyse vooraf van de werkprocessen en de aanwezigheid op kantoor en werkplek, efficiënter met ruimte en middelen kan worden omgegaan.

9.3 Implementatie in de organisatie

Wat betreft de praktische uitvoerbaarheid blijkt telkens weer een spanningsveld te bestaan tussen wat organisaties willen weten en de middelen (in tijd en geld) die zij daarvoor beschikbaar willen stellen. Dit punt zal nog sterker gaan spelen wanneer het integrale diagnose-instrument wordt toegepast, inclusief uitgebreide interviews en de tot nu toe buiten beschouwing gebleven module D2 Bedrijfsresultaat, D3 Facilitaire kosten en E Toekomstwaarde.

De ervaring uit de casestudies leert dat een goede start van de meting erg belangrijk is. Een organisatie heeft aan het begin van een diagnose vaak onvoldoende zicht op de aspecten die in het onderzoek naar voren zouden moeten komen. Daardoor is er een risico dat niet alle mogelijkheden van het instrument worden benut of dat er selecties worden gemaakt die het later onmogelijk maken om bepaalde doelstellingen te toetsen. Het zorgvuldig doorlopen van de introductiemodules is dan ook noodzakelijk voor een succesvolle diagnose. Vaak is zorgvuldig overleg nodig om aan de hand hiervan tot een weloverwogen onderzoeksplan te komen, passend bij het ambitieniveau en de beschikbare middelen.

Naast een goed begin is ook goede nazorg nodig. Een meting met WODI heeft een grote impact binnen de organisatie. Het maakt de medewerkers expliciet bewust van hun

huisvesting. Het management kan dan ook kritische vragen verwachten. Zorgvuldige communicatie is daarom erg belangrijk. Zowel vooraf, over het waarom van een diagnose, de inhoud, planning, wat van de medewerkers verwacht wordt en wat er met de resultaten gaat gebeuren. En achteraf, over de uitkomsten uit de diagnose en de implementatie. Het komt helaas voor dat een diagnose alleen wordt ingezet om de ondernemingsraad tevreden te stellen, of om achteraf de gemaakte keuzen alsnog te legitimeren. Ook komt het voor, dat door de medewerkers gewenste maatregelen uitblijven omdat er geen middelen beschikbaar zijn, en door de organisatie nuttig geachte maatregelen niet tot uitvoering komen uit angst voor onrust op de werkvloer. Het valt aan te bevelen om als management te anticiperen op mogelijke uitkomsten en al vroeg na te denken over hoe om te gaan met de onderzoeksuitkomsten.

9.4 Standaardisatie

De keuze voor een opbouw in modules biedt organisaties de mogelijkheid om prioriteiten te stellen en naar behoefte alleen bepaalde delen van het diagnose-instrument in te zetten. Afhankelijk van de behoefte kan men ook binnen de modules kiezen tussen volledig of selectief. Gebruikers van het instrument kunnen zelf vragen toevoegen of schrappen. Het voordeel hiervan is dat organisaties hun middelen optimaal kunnen inzetten en een eigen focus kunnen kiezen. Een nadeel is dat een vergelijking tussen cases slechts beperkt mogelijk wordt, omdat de variabelen per case kunnen verschillen. Dit beperkt de mogelijkheden tot benchmarking en gebruik van data uit case studies voor verdere theorievorming. Daarom is binnen WODI onderscheid gemaakt in een *kernpakket*, bij voorkeur standaard door elke organisatie te gebruiken, en een additioneel *keuzepakket*, naar behoefte toe te passen, afhankelijk van aanleiding en doel van de evaluatie.

Het *kernpakket* bestaat uit:

- Een oriënterend interview met het management op basis van de vragen uit de introductiemodules 0.1- 0.3, om inzicht te krijgen in de organisatie (wat speelt er, zijn er knelpunten, waar wil men naar toe) en gezamenlijk een verantwoorde keuze te kunnen maken ten aanzien van de breedte en diepgang van de diagnose.
- Een of meer interviews met sleutelpersonen, bijvoorbeeld iemand uit het managementteam, de ondernemingsraad, FM, HRM en IT, voor het vaststellen van een aantal feitelijke gegevens en een globale indruk van het gebruik en de beleving van de werkomgeving. Er kan worden volstaan met de interviewvragen uit modules A1-A3 voor de feitelijke gegevens over de organisatie, de werkprocessen en de faciliteiten, module B3 voor een indruk van de tevredenheid over de faciliteiten, en een selectie van vragen uit module F over het implementatieproces. Het aantal te interviewen personen is afhankelijk van de vraag, hoeveel feitenkennis in één persoon verenigd is, en van de beschikbaarheid van documenten.
- Bestudering van enkele documenten: plattegronden, organisatiegegevens, een notitie over aanleiding en doelen van de (her)huisvesting, of informatie over het implementatieproces.
- Een schriftelijke enquête onder de medewerkers op basis van een kernvragenlijst met een selectie uit de vragen van de modules over beleving (B1-B5), gebruik (C), arbeidsproductiviteit (D1) en het implementatieproces (F).
- Rapportage en terugkoppeling van de gevonden resultaten.

De *kernvragenlijst* is opgenomen in bijlage 5. Het keuzepakket varieert en bestaat naar behoefte uit meer uitgebreide interviews, het toevoegen of schrappen van vragen binnen de gekozen modules, het uitvoeren van bezettingsgraadmetingen, en de modules D2. Bedrijfsresultaat, D3. Facilitaire kosten, en E Toekomstwaarde. De samenstelling kan worden bepaald in een gesprek met de opdrachtgever van de diagnose, aan de hand van de vragen uit de introductiemodulen 0.1 (aanleiding, doel en randvoorwaarden), 0.2 (diepgang en reikwijdte) en 0.3 (meetmethoden). De kosten hiervan zijn lastig in te schatten, vanwege de differentiatie in dit pakket. Bijlage 6 geeft een kostenindicatie voor enkele varianten.

9.5 Beheer en feedback

Een instrument is nooit af. Door met het diagnose-instrument te werken en/of kennis te nemen van nieuwe literatuur, zullen nieuwe inzichten ontstaan, aanscherpingen mogelijk blijken en wensen zichtbaar worden voor aanvullingen, schrappen van vragen, alternatieve vragen, andere meetmethoden en andere vormen van dataverwerking. Het is daarom van belang dat de ervaringen met de toepassing van het werkomgevingsdiagnose-instrument teruggekoppeld worden naar de makers ervan en andere gebruikers. Het Center for People and Building zal daartoe als beheerder van het instrument optreden en ook de rol van centraal informatiepunt op zich nemen.

Dat geldt ook ten aanzien van de data die met het instrument verzameld worden. Door het Center for People and Buildings is een digitale database opgezet volgens een strak format, dat synchroon loopt aan de (digitale) kernvragenlijst. Deze database maakt deel uit van WODI als integrale evaluatie toolkit. De data uit de eigen case studies worden uiteraard opgenomen in deze database. Om er voor te zorgen dat de data uit door derden verrichte cases aan de database worden toegevoegd, wordt het gebruik van WODI door derden gekoppeld aan een verbinding met het Center. Er zijn verschillende vormen van participatie mogelijk, voor marktpartijen en voor eindgebruikers: een persoonsgebonden informatiepakket, een licentiepakket, verbinding aan ene onderzoeksprogramma of participatie in het gehele kennisveld van CfPB. Voor meer gedetailleerde informatie zie de website van het Center for People and Buildings (www.cfpb.nl). Deelnemers aan een licentiepakket of participanten in een of meer van de onderzoeksprogramma's hebben recht op een licentie. Licentiehouders van WODI verplichten zich de data uit hun diagnose aan te leveren aan het Center for People and Building. Het Center garandeert dat de data vertrouwelijk worden behandeld en desgewenst geanonimiseerd (zonder algemene projectgegevens zoals naam en adres van de organisatie) worden opgenomen in de database. Licentiehouders worden van harte uitgenodigd om deel te nemen aan een door het Center op te richten kennisplatform, om de bevindingen uit onderzoek te bespreken.

Mogelijke agendapunten voor platformbijeenkomsten zijn bijvoorbeeld:

- Uitwisseling van empirische bevindingen.
- Methodologische lessen en voorstellen ter verbetering van het instrumentarium.
- Bedrijfsorganisatorische lessen en aanbevelingen ten aanzien van huisvestingsbeslissingen, gerelateerd aan contextuele variabelen zoals organisatiekenmerken, werkprocessen, beschikbare middelen en afwegingen ten

aanzien van kosten en kwaliteit.

- Benchmarking en het trekken van lessen uit "best practices" en "worst cases".
- Verdere theorievorming.
- Voorstellen voor interessante cases

Naast de oprichting van een kennisplatform wordt overwogen ook enkele werkconferenties of workshops te organiseren met partijen uit de wetenschap en de praktijk.

Geïnteresseerden in deelname aan het kennisplatform en organisaties die anderszins betrokken willen worden of blijven bij de verdere ontwikkeling en toepassing van WODI, worden verzocht zich te melden bij het Center for People and Buildings (info@cfpb.nl).

10 Literatuur

- Alvesson, M. (1990). Organization: From substance to image? *Organization Studies* 11 (3), 373-394.
- Arge en de Paoli (2000). Strategic workplace design: a tool to assist organisational development. In: M. Nutt (ed), *Facility Management: Risks and opportunities*. Blackwell Science.
- Aronoff, S. en Kaplan, A. (1995). *Total Workplace Performance. Rethinking the Office Environment*. Ottawa: WDL Publications.
- Baird, G., Grey, J. en Isaacs, N. et al (1996). *Buildings evaluation techniques*. London: McGraw-Hill.
- Barber, C. (2001). *The 21st-Century Workplace*. In: Kaczmarczyk et al, People and the Workplace. GSA Office of Government wide Policy, Washington DC.
- Becker, F. en Sims, W. (2001). *Offices That Work*. International Workplace Studies Program, Cornell University.
- Becker, F. (2001), Organisational dilemmas and workplace solutions. *Journal of Corporate Real Estate* (4) 2, 129-149.
- Becker, F.D. (1997). *New Measures for New Ways of Working*. IWSP News, Cornell University.
- Becker, F. D. and Joroff, M. L. (1995). *Reinventing the workplace*. Norcross, Ga., International Development Research Council. Report nr. 50.
- Becker, F.D., en Steele, F. (1994). *Workplace by Design. Mapping the High-performance Workshape*. California: Jossey-Bass Inc.
- Becker, F.D. (1990). *The total workplace*. London: Van Nostrand Reinhold.
- Becker, H.A. (1996). *Werken met scenario's*. Minigids voor Strategic Learning. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Bergs, J.A. (1995). *De werkbare kantooromgeving*. Facility Management Handboek, Module 3.1.2/E2, 22 pp.
- Beunder, M. en P.J. Bakker (1997). *Innovatief werken in kantoorgebouwen*. Delft: Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Beuningen, M. van (1994). *Sensory panels evaluating the effect of building-related measures on indoor air quality*. Eindhoven: Afstudeerverslag TU Eindhoven, Techniek en Maatschappij.
- Brand, S. (1997). *How buildings learn*. London: Phoenix. Revised edition.
- BRW-UU (1996). *Onderzoek flexibele werkplek Hoofdkantoor Rijkswaterstaat*. Zoetermeer: BWR groep.
- Boerman, J., W. Lans, A. Thomsen. D.J.M. van der Voordt (1992). *Veranderbaar gebruik*. Intern verslag Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft.
- Boo, de H.(1990). *Ziek makende gebouwen*. Een literatuurstudie naar de oorzaak van klachten in kantoorgebouwen. Delft: Publikatieburo Bouwkunde.
- Brink, A. van den (2000). *Flexido. De effecten in kaart*. BMVB Faculteit Bouwkunde &

- ABN AMRO Amsterdam.
- Buijssen, E. (2001). *Corporate real estate: shareholder value of noodzakelijk kwaad*. Amsterdam: SBV.
- Center for People and Buildings (2003). *Deelprojectplan Werkomgevingsdiagnose-instrument*. Delft: Center for People and Buildings.
- Checkland, P. en S. Holwell (1998). *Information, systems, and information systems: making sense of the field*. Chichester: Wiley.
- Cox, M., J. Doorn en N. Janssen (2002). *Een 'pilot' in de cockpit van de organisatie*. Afstudeerscriptie Saxion Hogeschool IJsselland / Hogeschool Diedenoort. Tevens opgenomen in het Facilitaire Kengetallen Handboek. Voor een samenvatting zie FMM (15) 106, 93-97.
- Croon, E.M. de, J.K. Sluiter, P.P.F.M. Kuier en M.H.W. Frings-Dresen (2003). *Gezondheidseffecten van (innovatieve) kantoren. Een systematisch literatuuronderzoek*. Delft: Center for People and Buildings.
- DEGW/Twynstra Gudde Management Consultants (z.j.). *Werkplek Prestatie Enquête*. Amersfoort: Interne uitgave.
- Deijs, K. (1997). *De wisselwerkomgeving binnen kantoororganisaties*. Eindhoven: Afstudeerrapport TU Eindhoven.
- Demerouti, E., A.B. Bakker, F. Nachreiner en W.B. Schaufeli (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* (86), 499-512.
- Dewulf, G.P.R.M., e.a. (1999). *Het managen van vastgoed binnen een publieke organisatie*. Delft: Delftse Universitaire Pers.
- Dewulf, G.P.M.R., en P.G.J.C. Vos (1998). *Dansen op het ritme van veranderingen. Aandachtspunten bij de invoering van innovatieve werkplekken*. Werkdocument Bouwmanagement & Vastgoedbeheer, Faculteit Bouwkunde TU Delft en Rijksgebouwendienst Den Haag.
- Dinnissen, L. (2000). *Sociale privacy en identiteit in non-territoriale kantooromgevingen*. Eindhoven: Afstudeerscriptie Faculteit techniek en management TU Eindhoven.
- Dowling, G.R. (1986). *Managing your corporate images*. *Industrial Marketing Management* (15) 109-115.
- Donkers, J. (1995). *Gebruiks- en belevingskwaliteit van kantooromgevingen*. Een evaluatiemethodiek voor kantoorinnovatie projecten. Eindhoven: Afstudeerscriptie Techniek en Maatschappij TU Eindhoven.
- Donkers, J. (1997). Kantoorinnovatie: de waarde in de praktijk. *Facility Management Handboek*, hoofdstuk 3.1.2, Artikel D2.
- Duffy, F. (1992). *The Changing Workplace*. London: Phaidon Press Limited.
- Duffy, F. et al (1976), *Planning office space*. London: The Architectural Press.
- Eldonk, J., H. Fassbinder (1990). *Flexible fixation*. Maastricht/Assen: Van Gorcum.
- Geraedts, R.P. (1999). *Design for change; Flexcos vergelijkt kosten en baten van flexibiliteit*.
Facility Management Handboek, 13 p., september 1999.
- Frankema, E.H.P. (2003). *Kantoorinnovatie in economisch perspectief*. Delft: Faculteit Algemene Economie Rijksuniversiteit Groningen, in opdracht van het Center for People and Buildings.
- Geraedts, R.P. (2001). *Costs and benefits of flexibility*. Proceedings CIB W104 Conference on Open Building. Institute of Japan (AJJ), Tokyo, 141-148.

- Zie ook Facility Management Handboek, 1-18.
- Geraedts, R., Y. Cuperus (1999). *Flexibiliteit en kantoorhuisvesting*. Intern rapport Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft en ABN AMRO, Amsterdam.
- Hackman & Oldham (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hagen, R.H. (2002). *Praktijkboek Arbo in kantoren 2002/2003*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Haringa, A. (2003). *Een goed antwoord op de juiste vraag!* Delft: Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Hedge, A. (1982). The open-plan office. A systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior* (14) 5, 519-542.
- Hedge, A. (1988). *Job stress, job satisfaction and work related illness in offices*. Proceedings of the Human Factors Society Vol. 2, 777-779.
- Heer, J. de (2003). *Waardering van privacy, territorium, status en identiteit in innovatieve kantoren*. Delft: Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Helm, J.J., van der, R.P. Geraedts (1996). *Flexis*. Communicatie en beoordeling van flexibiliteit tussen gebouwen en installaties. SBR 375, Stichting Bouwresearch Rotterdam.
- Heijink, D. (1997). *Kantoorinnovatie Ministerie van VWS: Interne communicatie en arbeidssatisfactie*. Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Horn, L.A. ten (red) (1999). *Psychologische aspecten van de organisatie*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Instituut Nederlandse Kwaliteit (z.j.). *Model Nederlandse kwaliteit*. www.ink.nl
- Ministerie van VWS (1999). *Eindrapportage Interdepartementaal Haalbaarheidsonderzoek Werkprocesinnovatie*. Drukkerij Lakerveld bv
- Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (1997). Strategisch leren via de Balanced Scorecard. *PEM* (13) nr. 1.
- Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (1999). *Op kop met de Balanced Scorecard: Strategie vertaald naar actie*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Steenbergen, F. van (1997). *Kantoorinnovatie bij de ABN AMRO Bank*. Delft: Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Korbijn, A. (1996). *Gezonde productiviteit, innoveren voor betere arbeidsomstandigheden*. Stichting Toekomstbeeld der Techniek. Den Haag: Delwel Uitgeverij.
- Knoop, F.A.M. (1999). *Optimize or change*. Desenco Real Estate Management. <http://www.desencogroup.com/HNW/1999%201/optimizeorchange.asp>
- KPN Vastgoed (1997). *Resultaten Enquête 1e nameting SUS*. Den Haag: KPN Vastgoed.
- Lans, W., en D.J.M. van der Voordt (2002). *Descriptive research*. In: T.M. de Jong en D.J.M. van der Voordt (eds), *Ways to study architectural, urban and technical design*. Delft: Delft University Press.
- Levine, D.I. (1995). *Reinventing the Workplace*. How Business and Employees can both win. Washington: The Brookings Institution.
- Maarleveld, M. & L. Volker (in press). *Onderzoek Rijksgebouwendienst*. Delft: Center for People and Buildings.
- Mekonnen Akalu, M. (2001). Re-examining project appraisal and control: developing a focus on wealth creating. *International journal of project management*. Vol 19, nr 7.
- Ministerie van OCW (2003). *Deelprojectplan Werkomgevingsthermometer*. Den Haag: OCW.

- Nederlands Normalisatie-instituut (2002). *NEN 2748, Facilitaire termen - Rubricering en definiëring*. Delft.
- Nicolai, R., K.H. Dekker (1991). *Flexibiliteit als bouwstrategie*. Utrecht: Nationaal Ziekenhuis Instituut.
- Oldenkamp, R. (1998). *Ontwikkeling van een communicatie meetinstrument voor innovatieve kantoorhuisvestingen*. Delft: Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of Excellence*. New York, London: Harper & Row.
- Preiser, W.F.E., Rabinowitz, H.Z en White, E.T. (1998). *Post-occupancy evaluation*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Raaij, W.F. van (1986). *Impressie Management: het Communicatiebeleid van de Onderneming*. Lezing. Communicatiedag Adverteerders, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Ramnath, U. (2001). *Relevante tevredenheidsfactoren binnen innovatieve werkomgevingen*. Delft: Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Ree, H.J. van, Voordt, D.J.M. van der & Volker, L. (2004). *Van vast naar flexibel. Een onderzoek naar de beleving van het innovatieve kantoorconcept van de VROM inspectie Zuid West te Rotterdam*. Delft: Center for People and Buildings.
- Ree, H.J. van (2001). *Op weg naar een productieve werkomgeving*. Delft: Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU delft.
- Riel, C.B.M. van (1996). *Identiteit & Imago*. Grondslagen van corporate communication. Schoonhoven: Academic Service.
- Rolloos, M., C. Cox en R.H. de Gans (1999). Toets gezond kantoor. *Facility Management Magazine*, Februari 1999, 35-38.
- Schalkoort. T.A.J. (2001). Sick Building Syndrome: stand van zaken. *TVVL Magazine* (30) 5, 62-67.
- Seegeren, E. (1998). *Is kantoorinnovatie iets voor ons?* Een onderzoek naar de belemmerende en versterkende factoren voor kantoorinnovatie op het gebied van bedrijfscultuur en werkproces. Delft: Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Siemelink, K. (1997). *Opgestaan, plaats vergaan? Statussymbolen in het kantoor van het toekomst*. Amsterdam: Afstudeerscriptie Vrije Universiteit Amsterdam.
- Smulders, F. en Teurlings, S. (2001). *Huisvesting van de nieuwe economie*. Delft: Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Soullié, M. (2000). *Implementing Innovative Offices. The meaning of culture in design- and implementation processes*. Delft: Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Steward (2001). *What is EVA?* www.sternsteward.com/evaabout/
- Stichting Bouwresearch Rotterdam (1981). *Een aanpasbaar gebouw ontwerpen*. Rotterdam.
- Stichting Bouwresearch Rotterdam (1985). *Verkavelbare dragers*. Rotterdam.
- Stichting REN (1992). *Real Estate Norm. Methode voor de advisering en beoordeling van kantoorlocaties en kantoorgebouwen*. Nieuwegein.
- Stichting REN (1993). *Real Estate Norm Bedrijfsgebouwen*. Nieuwegein.
- Stichting REN (1994). *Real Estate Norm Quick Scan Kantoorgebouwen*. Nieuwegein.
- Sundstrom, E.D. (1986). *Workplaces. The psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tandem Computers Europe (1996). *Workplace Performance Analysis*. Hoofddorp.

- Vischer, J.C. (1989), *Environmental Quality in Offices*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989
- Volker, L. & Voordt, D.J.M. van der (2004). *Flexen in Forum Flex. Een onderzoek naar de beleving van het innovatieve kantoorconcept van het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening van de Belastingdienst in Utrecht*. Delft: Center for People and Buildings. In press.
- Volker, L. & Voordt, D.J.M. van der (2003). *Van Beurs naar Blaak*. Een onderzoek naar de beleving van het innovatieve kantoorconcept van de Kamer van Koophandel te Rotterdam. Delft: Center for People and Buildings.
- Voordt, D.J.M. van der (2003). *Kosten en baten van werkplekinnovatie. Een definitie- en programmeringsstudie*. Delft: Center for People and Buildings, i.s.m. Centrum Facility Management, Naarden. Ook in Engels editie beschikbaar [Costs and benefits of innovative workplace design].:
- Voordt, D.J.M. van der (2003). *Landmarks*. BOSS-magazine nr. 19, April 2003, 4-7.
- Voordt, D.J.M. van der, en H.B.R. van Wegen (2000). *Architectuur en gebruikswaarde. Programmeren, ontwerpen en evalueren van gebouwen*. Bussum: Thoth.
- Voordt, D.J.M. van der en Negen, M (2001). Meer- en minderkosten van werkplekinnovatie. *Facility Management Magazine*, mei 2001.
- Voordt, D.J.M. van der (1999). *Universitair vastgoed: de leer- en werkomgeving*. Verslag van twee proefprojecten kantoorinnovatie bij de TU Delft. Delft: Delftse Universitaire Pers.
- Vos, P.G.J.C. (1997-1999). *Werkt het beter in het Dynamisch kantoor Haarlem?* Voormeting, 1^e effectmeting en 2^e effectmeting. Delft/Den Haag: TUDelft/Rijksgebouwendienst
- Vos, P.G.J.C., en Dewulf, G.P.R.M. (1999). *Searching for data: a method to evaluate the effects of working in an innovative office*. Delftse Universitaire Pers.
- Vos, P.G.J.C. (1997-1999). *Werkt het beter in een innovatief kantoor?* Een methode voor evaluatie van arbeidsprocessen en huisvesting. Den Haag: Rijksgebouwendienst.
- Vos, P.G.J.C., en D.J.M. van der Voordt (1999). *Evaluatie van kantoorinnovatie. Model en methoden*. Delft: Delftse Universitaire Pers.
- Voskamp, P. e.a.(1995). *Handboek gezondheid en veiligheid in kantoren*. Den Haag: Sdu Uitgeverij Plantijnstraat.
- Voskamp, P. e.a. (2000). *Handboek Kantoorinnovatie, ergonomie en milieu*. Den Haag: Sdu Uitgeverij Plantijnstraat.
- Vreedenburgh, E. (red) (1992). *De bouw uit de knoop*. Delft: Publikatieburo Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft.
- Vries, J.C de, D.J.M. van der Voordt en M.H. Arkesteijn (2004). *Afstemming organisatie en vastgoed*. In: Inleiding Vastgoedmanagement. Faculteit Bouwkunde TU Delft.
- Vroon, P.A. (1990). *Psychologische aspecten van ziekmakende gebouwen*. Utrecht : ISOR.
- Wanner, J. & L. Volker (2004). *Van binnenstad naar haven. Een onderzoek naar de beleving van een innovatief kantoorconcept voor de Kamer van Koophandel Rotterdam, regiokantoor Dordrecht*. Delft: Center for People and Buildings.
- Weissenrieder, F. (1997). Value based Management: economic value added or cash value added. Gothenburg Studies in Financial Economics.
- Wijk, M., en I. Luten (2001). *Tussen mens en plek. Over de ergonomie van de fysieke omgeving*. Delft: Delftse Universitaire Pers.

Willems, J. (2000). *Concentratieplek of isoleercel? Een onderzoek naar weerstand tegen innovatieve kantooromgevingen*. Afstudeerscriptie Faculteit Technologiemanagement TU Eindhoven.

Wonokromo, E. (2003). *Van weerstand naar draagvlak in het implementatieproces van een non-territoriale omgeving*. Delft: Afstudeerscriptie Faculteit Bouwkunde TU Delft.

Worthington, J. and University of York, Institute of Advanced Architectural Studies (1997). *Reinventing the workplace*. Oxford/Boston: Butterworth-Heinemann.

Overige bronnen

FACANA Occupant Survey & Index: www.facana.nl

Model Nederlandse kwaliteit/ INK: www.ink.nl

NTA-TNO

Bijlage 1: Samenstelling klankbordgroep en begeleidingscommissie

Klankbordgroep

Fred Boéré, VROM

Judith Chin Kwie Joe, Ministerie van Verkeer & Waterstaat

Yvonne de Kort, TU Eindhoven

Marion Wiethoff, TU Delft

Robert van de Pas, Rijksgebouwendienst (tot 1 juli 2004)

Dick Jonker, Rijksgebouwendienst (vanaf 1 juli 2004)

Begeleidingscommissie

Karel de Beer, Ministerie van Buitenlandse Zaken

Willem Bos, Ministerie van OCW

Bernadette van Buchem (tot 1 januari 2004), Ministerie van Economische Zaken

Annemarie Boonstra, FMWEB

Coen Boot, InAxis

Hans Cox, Center for People and Buildings

Frans Cortenbach, Ministerie van Verkeer & Waterstaat

Leo van der Horst, FMWEB

Martin van Zadelhof (tot 1 januari 2004), Ministerie van OCW

Hans de Jong (vanaf 1 januari 2004), Ministerie van OCW

Wim Pullen, Center for People and Buildings

Jan Wardenier, Belastingdienst

Bijlage 2: Vragen uit een medewerkertevredenheidsonderzoek

Vragenlijsten voor medewerkertevredenheidsonderzoeken zijn vaak opgebouwd uit vragen naar de mate waarin men het eens is over een aantal stellingen (van 1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens), enkele open vragen en enkele gesloten vragen naar persoonsgegevens. Onderstaande lijst geeft een aantal voorbeelden van stellingen en vragen.

Algemeen

Ik ben in algemene zin tevreden over het werken bij deze organisatie

Werk

Ik ben tevreden met mijn huidige functie

Mijn werkzaamheden sluiten aan op mijn persoonlijke ambities

Arbeidsomstandigheden

Ik ben tevreden over de omstandigheden waarin ik mijn werk doe

Mijn werkplek voldoet om mijn werk goed te kunnen doen

Ik ben tevreden over het binnenklimaat (licht, lucht, temperatuur, geluid etc.)

Mijn werkdruk is te hoog

Collega's

Ik heb een goed persoonlijk contact met mijn collega's

Ik kan goed samenwerken met mijn collega's

Leidinggevende

Ik heb een goed contact met mijn leidinggevende

Mijn leidinggevende houdt mij op de hoogte van belangrijke zaken

Organisatie

Ik ben trots op deze organisatie

Ik ben op de hoogte van de organisatiedoelstellingen

Ik ben op de hoogte van de behaalde resultaten

De communicatie binnen de organisatie is goed

Ontwikkelingsmogelijkheden

Ik ben tevreden over de loopbaanmogelijkheden/ mijn carrièreperspectief

Er zijn voor mij binnen deze organisatie voldoende opleidingsmogelijkheden

Beloning

Ik ben tevreden over de beloning die ik voor mijn werk ontvang

Mijn secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed

Ik vind dat er meer prestatiegericht beloond moet worden.

Mobiliteit

Heeft u in de afgelopen drie maanden concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen of denkt u dat in de komende drie maanden te gaan doen? Zo ja, waarom?

Verbeterpunten

Wat kan de organisatie doen om uw tevredenheid over het werk te vergroten?

Persoonsgegevens

Bij welke afdeling werkt u?

Heeft u een leidinggevende functie (ja / nee)?

Hoe lang werkt u bij deze organisatie (< 2 jaar ; 2-5 jaar; 6-10 jaar; langer dan 10 jaar)?

Wat is uw leeftijd (< 21 jaar; 21-30 jaar; 31-40 jaar; 41-50 jaar; ouder dan 50 jaar)?

Bent u een man of een vrouw?

Bijlage 3: Voorbeeld tekst om medewerkers te informeren

Aan alle medewerkers van ... *naam organisatie*

Betreft: **Evaluatie kantoorpand**

Nu we al weer enige tijd in dit gebouw werken, wordt het tijd om na te gaan of het flexibel werken in een innovatieve omgeving daadwerkelijk bevalt. Wat vindt u van de nieuwe manier van werken? Werkt het prettiger en efficiënter? Ervaart u de openheid als plezierig? Hoe bevalt het wisselwerken? Zijn er nadelen? Om een antwoord te krijgen op dit soort vragen heeft de directie aan organisatie Y gevraagd een onderzoek op te zetten onder de medewerkers. Organisatie Y is gespecialiseerd in onderzoek en kennisoverdracht op het gebied van werk, werken en werkomgeving. Het onderzoek wordt uitgevoerd door *namen van betrokken onderzoekers*....

Voor het onderzoek zullen de volgende activiteiten worden uitgevoerd:

Analyse van documenten over het huisvestingsconcept en interviews onder enkele sleutelpersonen, gericht op inzicht in het implementatieproces, de doelstellingen en algemene indrukken.

Een enquête onder de medewerkers naar hun (on)tevredenheid met het concept, de indeling en inrichting van het gebouw en de faciliteiten, met name ICT.

Observeren van het gebruik, met name de bezettingsgraad van werkplekken.

Analyseren van het onderzoeksmateriaal, Feedback op de bevindingen in een ronde tafelgesprek met de betrokkenen en het schrijven van een onderzoeksverslag.

Voor de meeste collega's zal participatie in het onderzoek beperkt blijven tot het invullen van een vragenlijst. Een aantal collega's wordt ook benaderd voor een interview.

Het is de bedoeling om begin ... *maand*.... met het onderzoek te starten en het onderzoek nog voor ... *maand* ... af te ronden. Ondergetekenden zullen als contactpersoon optreden.

Voor eventuele vragen kunt u terecht bij:

... *naam A* ...: tel.nr: E: e-mail adres: of intern:

... *naam B* ...: tel.nr: E: e-mail adres:

Uiteraard zullen we u op de hoogte houden van de voortgang en de conclusies.

Wij rekenen op uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

... *Naam en telefoon of e-mail contactpersoon*

Bijlage 4: Voorbeeld introductiebrief enquête

Geachte medewerker,

Nu u al weer enige tijd in dit gebouw werkt, wordt het tijd om na te gaan of de nieuwe manier van werken in een innovatieve omgeving daadwerkelijk bevalt. Om dit voor alle medewerkers in kaart te brengen heeft *de onderzoekende organisatie* in opdracht van *de organisatie X* de voor u liggende vragenlijst opgesteld.

In de vragenlijst komen aspecten naar voren die betrekking hebben op de nieuwe manier van werken in de nieuwe werkomgeving. Het gaat in dit onderzoek dus nadrukkelijk over hoe u het werken in dit gebouw ... *naam pand* ... aan *de ... naam straat of locatie* ... ervaart.

In veel vragen wordt uw oordeel aangaande een bepaald onderwerp zoals de ICT-voorzieningen, receptie en het meubilair gevraagd. Tenzij anders vermeld wordt, hoeft u slechts één antwoordmogelijkheid te selecteren door middel van een kruisje in het juiste hokje of het invullen van een rapportcijfer. Goede of foute antwoorden bestaan niet omdat het om *uw* mening gaat. Eerste indrukken zijn vaak de beste.

Alle informatie die u verstrekt in deze enquête wordt strikt vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt door de onderzoekers. De ingevulde vragenlijsten zijn alleen ter inzage voor de onderzoekers. De resultaten worden zodanig verwerkt, dat opvattingen en conclusies niet traceerbaar zijn naar individuele medewerkers van de organisatie X. Met de OR zijn hier afspraken over gemaakt. Eind *maand* ... zullen de resultaten te verwachten zijn.

De onderzoekers (*Naam A en Naam B*) zullen op ... *dag* ... en ... *dag* ... aanwezig zijn om vragen te beantwoorden en de vragenlijsten in te zamelen. U kunt de vragenlijst ook inleveren in de speciale postbus bij *Naam C*. Uw interne contactpersoon is *Naam D* (*tel. nr*).

Voor vragen over het onderzoek kunt u contact opnemen met *Naam A* van de uitvoerende organisatie (*tel. nr en/ of e-mail adres*).

Uiteraard houden wij u op de hoogte van de voortgang en de conclusies van het werkomgevingonderzoek.

Wij rekenen op uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

.De organisatie

Bijlage 5: Voorbeeld introductiemail digitale enquête

Onderwerp: Enquête huisvesting

Geachte medewerker

Om onze huisvesting optimaal af te stemmen op onze organisatiedoelen, het werk en de wensen van de medewerkers, is het erg belangrijk om te weten wat u van dit gebouw vindt. Hoe bevalt het flexibel werken in een transparante omgeving met minder wanden en veel glas? Werkt het prettig en efficiënt? Zijn er nadelen? Daarom wil ik u vragen onze huisvestingsenquête in te vullen vóór Om het u gemakkelijk te maken, is de vragenlijst geheel digitaal. Door in te loggen komt u automatisch in de enquête. Door aan het eind te klikken op 'verzenden' worden uw gegevens automatisch aan het databestand toegevoegd.

Het invullen kost ongeveer 20 minuten. U kunt er van op aan dat uw gegevens anoniem blijven. Op basis van alle gegevens worden conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau. Een samenvatting van de bevindingen zal t.z.t. op de server worden geplaatst.

Zonder uw stem is het beeld niet compleet. Een grote respons is belangrijk om betrouwbare conclusies te kunnen trekken. Doe dus mee!

Met vriendelijke groet,

xxxxxx

Bijlage 6: Kernvragenlijst voor medewerkers

I. Algemene gegevens

Wat is uw geslacht?

- Man
 Vrouw

Wat is uw leeftijd?

- < 21 jaar
 21 - 30 jaar
 31 - 40 jaar
 41 - 50 jaar
 51 - 60 jaar
 > 61 jaar

Wat is uw opleidingsniveau?

- Middelbaar onderwijs
 MBO
 HBO
 WO (universitair)
 anders, nl.

Bent u leidinggevende?

- Ja
 Nee

Wat is uw functie?

- Adviseur
 Beleidsmedewerker
 Consulent
 Projectmedewerker
 Projectleider
 Projectcoördinator
 Secretarieel en/of administratief medewerker
 Anders, nl.

Op welke afdeling bent u werkzaam?

- Huisvesting
 Finance & Control
 Communicatie
 Human Resource Management
 Proces- en productontwikkeling
 Inkoop
 Sales, marketing, accountmanagement
 Management Team
 Projectorganisatie

Hoe lang werkt u al bij deze organisatie?

... jaar

Uit hoeveel uren per week bestaat uw dienstverband?

... uur

Welke dagdelen bent u doorgaans op kantoor aanwezig?

	ochtend	middag	
maandag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> incidenteel
dinsdag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
woensdag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
donderdag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
vrijdag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Hoeveel uren per week werkt u gemiddeld thuis?

... uur

Hoeveel uren per week zou u bij voorkeur thuis willen werken?

... uur

Wat is uw woon-werkafstand?

... km in ... uur

Hoe zou u uw organisatie willen typeren?

(Graag het vakje aankruisen dat het dichtst bij uw mening komt op een schaal van links naar rechts.)

hiërarchisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	plat
open	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gesloten
centraal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	decentraal
formeel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	informeel
statisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	dynamisch
traditioneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	progressief
top down	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bottom up
representatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	casual
controle op aanwezigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	controle op output
sturing op tijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sturing op kwaliteit
lokaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	internationaal

II. Manier van werken

Hoeveel procent van uw tijd besteedt u per week aan de volgende taken en wat is daarbij uw favoriete plek?
 (Graag het totaal laten uitkomen op 100%, keuzemogelijkheden favoriete plek in onderstaand blok)

Activiteit	Percentage per week (totaal 100%)	Favoriete plek (zie onderstaand blok)
Bureauwerk (computeren, schrijven, lezen etc.)
Telefoneren
Formeel overleg
Informeel overleg
Archiveren, kopiëren, faxen, etc.
Anders, nl.

Keuzemogelijkheden voor favoriete plek:

1 Eenpersoonswerkplek	5 Bibliotheek	9 Koffiebar	13 Thuis
2 Cockpit	6 Teamruimte	10 Huiskamertafel	14 Onderweg/ reizende
3 Loungeplek	7 Salon	11 Vergaderruimte	15 Elders, nl.
4 Open werkplek	8 Telefoonplek	12 Bedrijfsrestaurant	

Hoeveel procent van uw werktijd moet u echt geconcentreerd kunnen werken?

.... %

Hoeveel procent van uw werktijd besteedt u gemiddeld op de volgende locaties?

(Graag totaal laten uitkomen op 100%)

Binnen het gebouw %
Onderweg, reizende %
Thuis %
Op een andere locatie (bijvoorbeeld bij klanten) %

Geef de top drie van werkplekken waar u het meest werkt (zie bovenstaand blok bij favoriete plek):

- 1).
- 2).
- 3).

Hoeveel verschillende werkplekken gebruikt u gemiddeld per week?

.. .. plekken

Hoe vrij bent u om zelf te beslissen over:

Werktijden (wanneer u werkt)	geheel niet vrij	<input type="checkbox"/>	geheel vrij
Werkplek (waar u werkt)	geheel niet vrij	<input type="checkbox"/>	geheel vrij
Werkwijze (manier waarop u werkt)	geheel niet vrij	<input type="checkbox"/>	geheel vrij
Thuiswerken	geheel niet vrij	<input type="checkbox"/>	geheel vrij

Welke vier aspecten uit het onderstaande rijtje zijn het meest bepalend voor uw arbeidstevredenheid?

- inhoud van het werk
- carrière perspectief (o.a. promotiemogelijkheden)
- salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden (auto, 13e maand, bonus, etc.)
- fysieke werkomgeving
- supervisie (leiding zoals die aan de organisatie wordt gegeven)
- collega's
- (vaste) aanstelling c.q. zekerheid van werk
- bedrijfsbeleid
- anders, namelijk

III. Tevredenheid over de organisatie

Hoe waardeert u onderstaande organisatorische aspecten:

- Organisatie als geheel (opbouw, cultuur, missie)
- Manier van leidinggeven
- Teamgeest
- Collega's
- Carriereperspectief
- Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden
- Informatievoorziening
- Vaste aanstelling cq. zekerheid over het werk
- Afspraken over roken
- Afspraken over muziek
- Afspraken over eten
- Vrijheid in de tijden waarop u werkt
- Vrijheid in de keuze voor uw werkplek
- Vrijheid in de manier waarop u werkt
- Vrijheid ten aanzien van thuiswerken

zeer ontevreden	ontevreden	neutraal	tevreden	zeer tevreden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef een rapportcijfer voor uw totale waardering over de organisatie:
 (1 = zeer slecht, 10 = uitmuntend)

Ruimte voor toelichting over de organisatie

IV. Tevredenheid over het werk

Hoe waardeert u onderstaande aspecten van het werkproces:

	zeer ontevreden	ontevreden	neutraal	tevreden	zeer tevreden
Inhoud van het werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complexiteit van het werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkdruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formeel overleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informeel overleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geconcentreerd kunnen werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papierarm werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Draadloos werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Draadloos communiceren (mobiele telefoon)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clean-desk regel (werkplek schoon en leeg achterlaten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe waardeert u onderstaande aspecten van bereikbaarheid:

Telefonische bereikbaarheid (collega's, externen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronische bereikbaarheid (e-mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fysieke bereikbaarheid (vindbaarheid)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het altijd bereikbaar zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Geef een rapportcijfer voor uw totale waardering over het werkproces:
(1 = zeer slecht, 10 = uitmuntend)**

Ruimte voor toelichting over het werk

V. Tevredenheid over de faciliteiten

zeer ontevreden
 ontevreden
 neutraal
 tevreden
 zeer tevreden

Hoe waardeert u de functionele aspecten van de huisvesting:

Ruimten voor formeel overleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruimten voor informeel overleg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indeling van het kantoor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wisselend gebruik van verschillende werkplekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oriëntatie in het kantoor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe waardeert u de volgende psychologische factoren:

Niet gehoord kunnen worden door anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niet gezien kunnen worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niet gestoord worden door geluiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delen van werkplekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het niet hebben van een 'eigen plek'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geen onderscheid in werkplekken naar status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruimte voor persoonlijke attributen (foto's, kalender, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mate van openheid en transparantie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe waardeert u de esthetische aspecten:

Materiaalgebruik (glas, hout, metaal, etc.) van de inrichting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kleurgebruik in het interieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aankleding (kunst, planten, etc.) van de inrichting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uitzicht vanaf de werkplekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Architectuur als geheel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe waardeert u de ergonomische aspecten:

Grootte van de werkplekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppervlakte van het werkblad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positie van beeldscherm, toetsenbord en muis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comfort van het bureau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstelbaarheid van het bureau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comfort van de bureaustoel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstelbaarheid van de bureaustoel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergonomische hulpmiddelen zoals laptopstandaard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indeling van de werkplek (opstelling meubilair)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanpasbaarheid van de werkplek aan specifieke taken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe waardeert u de technische aspecten:

Temperatuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventilatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luchtkwaliteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het zelf kunnen regelen van het klimaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toetreding van daglicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het zelf kunnen regelen van de hoeveelheid daglicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlichting op het werkvlak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het zelf kunnen regelen van de hoeveelheid kunstlicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spiegeling op uw beeldscherm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akoestiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afleiding door geluid van klimaatinstallaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe waardeert u de diensten:

- Receptie
- Postbezorging (intern)
- Openingstijden gebouw
- Helpdesk (o.a. hulp bij introductie van nieuwe hulpmiddelen)
- Lunchruimte en restauratieve voorzieningen
- Koffie- en theeautomaten
- Schoonmaken
- Afvalscheiding en verwerking
- Beveiliging en bewaking
- Reserveren van ruimten voor vergaderen
- Reserveren van ruimten voor projectgroepen
- Verstrekking van presentatiehulpmiddelen
- Verstrekking van faciliteiten buiten het kantoor (bijv. thuiswerkplek)

zeer ontevreden	ontevreden	neutraal	tevreden	zeer tevreden	n.v.t.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe waardeert u het archief:

- Wijze van archiveren
- Gebruiksvriendelijkheid van het archief
- Terugvindbaarheid van documenten
- Hoeveelheid gemeenschappelijke archiefruimte
- Hoeveelheid persoonlijke archiefruimte
- Toegankelijkheid van documentatie (vakbladen, naslagwerken, etc.)
- Afstand tot het archief

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe waardeert u de ICT faciliteiten:

- Computers
- Laptops
- Gebruiksgemak telefoon
- Kopieermachine / printer / fax (serviceruimte)
- Afstand tot kopieermachine / printer / fax
- Software
- Netwerk (stabiliteit, snelheid)
- Hulp bij hard- en software problemen
- Hulp bij introductie nieuwe software

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

- Als ik op kantoor kom dan vind ik meestal de werkplek die ik graag wil
- Als ik op kantoor kom, vind ik altijd een werkplek
- Als vrijwel alle werkplekken bezet zijn, dan vind ik dat niet prettig werken
- Ik kan op de werkplek vertrouwelijk omgaan met informatie
- Ik mis een eigen werkplek
- Ik weet hoe ik mijn stoel en bureau kan verstellen
- Elke keer als ik op van plek wissel, verstel ik het meubilair van mijn werkplek
- Ik kan een comfortabele houding aannemen bij al mijn werkzaamheden
- De werkplekken zijn voldoende schoon en opgeruimd
- De inrichting van het gebouw werkt inspirerend
- De mate van openheid en transparantie in het nieuwe gebouw vind ik prettig

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Geef een rapportcijfer voor uw totale waardering over de faciliteiten:
(1 = zeer slecht, 10 = uitmuntend)**

Ruimte voor toelichting over de faciliteiten

VI. Ervaren productiviteit

Hoe goed ondersteunt de werkomgeving uw productiviteit t.a.v.:

- Concentratiewerkzaamheden
- Communicatie met collega's
- Communicatie met leidinggevenden
- Communicatie met externen

zeer negatief	negatief	neutraal	positief	zeer positief
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe goed ondersteunt de werkomgeving de volgende activiteiten:

- Bureauwerk (computeren, schrijven, lezen etc.)
- Telefoneren
- Formeel overleg
- Informeel overleg
- Archiveren
- Kopiëren, printen, faxen etc.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoeveel procent van uw tijd kunt u productief werken?

... .. %

Hoeveel procent van uw tijd bent u improductief door te veel afleiding?

... .. %

Hoeveel procent productiever zou u kunnen zijn als uw werkcondities zouden veranderen?

... .. %

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

- Een innovatief kantoor sluit goed aan op onze werkprocessen
- Ons kantoor stimuleert tot het leveren van werk met een hoge kwaliteit
- Een innovatief kantoor past goed bij onze organisatie
- Er vindt meer uitwisseling van kennis en ervaring plaats dan voorheen
- Onze werkomgeving stimuleert de communicatie met collega's
- Onze werkomgeving stimuleert mijn productiviteit
- Ik vind het vervelend dat er veel rondleidingen worden gehouden voor externen
- Ik voel me meer verantwoordelijk dan voorheen
- Ik voel mij meer vrij in mijn doen en laten dan voorheen
- Ik mis een eigen werkplek
- Ons gebouw is een prettige ruimte om in te werken

zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin de werkomgeving uw productiviteit ondersteunt: (1 = zeer slecht, 10 = uitmuntend)

Ruimte voor toelichting over arbeidsproductiviteit

VII. Implementatieproces

- Bent u voldoende geïnformeerd over de doelstellingen van de huidige werkomgeving?
 Wordt U voldoende geïnformeerd in hoeverre de doelstellingen zijn behaald?
 Vindt u het belangrijk om geïnformeerd te worden over het proces?
 Bent u voldoende geïnformeerd gedurende het proces?
 Vindt u het belangrijk om betrokken te worden bij het implementatieproces?
 Was er gelegenheid tot inbreng van eigen ideeën en suggesties tijdens het proces?
 Is er rekening gehouden met uw inbreng?
 Is er gelegenheid tot inbreng van eigen ideeën voor verbeteringen in de gebruiksfase?
 Wordt er voldoende op toegezien dat het concept goed gebruikt wordt?
 Wordt er adequaat gereageerd op knelpunten in de huisvesting?

volstrekt onvoldoende
 onvoldoende
 gemiddeld
 voldoende
 uitstekend
 n.v.t.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ja
 enigszins
 nee
 n.v.t.

Bent u zelf betrokken geweest bij de ontwikkeling van het concept
 (werkgroep, gebruikersgroep of anderszids) ?

**Geef een rapportcijfer voor uw totale waardering m.b.t. het proces:
 (1 = zeer slecht, 10 = uitmuntend)**

Ruimte voor toelichting over het implementatieproces

VIII. Tot slot

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

Onze werkomgeving draagt bij aan mijn algehele welzijn

Onze werkomgeving biedt een prettige sfeer

Ik ben trots op onze werkomgeving

Onze werkomgeving is aantrekkelijk voor klanten en bezoekers

Onze werkomgeving is wervend voor sollicitanten

Onze werkomgeving is positief voor het imago van onze organisatie

Onze werkomgeving is een prima visitekaartje voor de organisatie

Onze werkomgeving trekt geregeld de aandacht van de media

Ik kan hier veilig werken

De werkomgeving heeft geen negatief effect op mijn gezondheid

Als ik ziek ben, heeft dat zelden te maken met de huisvesting

zeer oneens
oneens
neutraal
eens
zeer eens

Hoe beoordeelt u het werken in de nieuwe situatie ten opzichte van de oude?

beter gelijk slechter n.v.t

Zou u terug willen naar een traditioneel concept?

ja nee n.v.t

Zo ja, waarom?

Geef de drie meest negatieve aspecten van de huidige huisvesting:

(manier van werken, de werkomgeving en het gebruik)

Geef de drie meest positieve aspecten van de huidige huisvesting:

(manier van werken, de werkomgeving en het gebruik)

Heeft u nog voor opmerkingen over het onderzoek of aspecten van de huisvesting die niet of onvoldoende naar voren zijn gekomen?

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 7: Indicatie van de benodigde middelen

Een case studie is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- Projectmanagement
- Introductie
- Voorbereiding onderzoek
- Uitvoering onderzoek: dataverzameling
- Invoer van de data
- Analyse van de data
- Rapportage
- Terugkoppeling van de resultaten
- Oplevering van het onderzoeksrapport

Bij de uitvoering van een diagnose is de volgende capaciteit nodig:

- Projectmanager
- Senior onderzoeker
- Junior onderzoeker
- Ondersteuning

De rol van projectmanager is goed te combineren met die van senior onderzoeker.

Er wordt gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden:

- Analyse van bestaande bronnen (nieuwsbrieven, plattegronden, notities etc.)
- Inleidende en oriënterende interviews of gesprekken
- Gestructureerde interviews met sleutelpersonen
- Schriftelijke enquête onder (bij voorkeur alle) medewerkers
- Bezettingsgraadmetingen
- Observaties op locatie in de vorm van "walk throughs"
- Groepsgesprek, groepsdiscussie of workshops

Afhankelijk van de diepte en reikwijdte van de diagnose, kan een indicatie worden gegeven van de benodigde capaciteit en financiële middelen op basis van externe tarieven. Indien de meting intern wordt uitgevoerd, kan gerekend worden met ongeveer de helft van de kosten.

Onderzoeksopzet	Benodigde capaciteit	Kosten indicatie
Minimum pakket (documentanalyse, interviews, rapportage en terugkoppeling)	3 dg projectmanagement 8 dg senior onderzoeker 25 dg junior onderzoeker	€21.000
Kernpakket met vragenlijsten over beleving (documentanalyse, interviews, vragenlijst, rapportage, terugkoppeling)	3 dg projectmanagement 11 dg senior onderzoeker 36 dg junior onderzoeker 4 dg ondersteuning	€25 a 30.000
Kernpakket met aanvulling van gebruiksmetingen (documentanalyse, interviews, vragenlijst, gebruiksmetingen, rapportage, terugkoppeling)	3 dg projectmanagement 12 dg senior onderzoeker 39 dg junior onderzoeker 11 dg ondersteuning	€30 a 35.000
Kernpakket met aanvulling van economische aspecten (documentanalyse, interviews, groepsdiscussie, rapportage, terugkoppeling)	3 dg projectmanagement 15 dg senior onderzoeker 40 dg junior onderzoeker	€35 a 40.000
Totaal pakket met gebruik, beleving en economische aspecten (documentanalyse, interviews, vragenlijst, gebruiksmetingen, groepsdiscussie, rapportage, terugkoppeling)	4 dg projectmanagement 25 dg senior onderzoeker 50 dg junior onderzoeker 10 dg ondersteuning	€50.000

Onderdelen evaluatiecase	Beschrijving activiteiten voor complete case met vragenlijsten en bezettingsgraadmetingen	Benodigdheden WODI	Benodigde menskracht	Werkbel. in dagen	Tijdsindicatie
0. Projectmanagement	Contact leggen Contracteren Contact onderhouden Initiatie en controle proces	WODI promotiemateriaal Voorbeeld contract WODI applicatie en gebruikershandleiding	Projectmanager	2	Week 0-18
1. Introductie	Introducerend gesprek met onderwerpen: Aanleiding van diagnose (0.1), Doelstellingen (0.2), Randvoorwaarden (0.3), Contactpersonen, Planning indicatie en vervolgafspraken Verslag introductiegesprek	Korte beschrijving WODI Introductiemodulen 0	Projectmanager Sr. Onderzoeker Jr. onderzoeker	0,5 0,5 1	Week 1
2. Voorbereiding onderzoek	Onderzoeksvoorstel opstellen, incl. budget, planning en inhoudsopgave onderzoeksrapport Beschikbare documenten lezen Organisatie, werkprocessen en huisvesting in kaart brengen Afspraken maken en interviews voorbereiden Vragenlijst opstellen Observatie-/ inventarisatiemethode van gebruik opstellen Overleg met opdrachtgever voor definitief voorstel en uitvoer van het onderzoek	Format projectplan of onderzoeksvoorstel Documentatie vanuit organisatie Modulen A Modulen B tm F Module C met excel applicatie	Sr. Onderzoeker Jr. onderzoeker	2 7	Week 2 - 5
3. Uitvoer onderzoek	Interviews uitvoeren en vastleggen in verslag (0,5 dag per interview, gemid. 3 stuks) Aanpassen vragenlijst en laten goedkeuren door opdrachtgever Uitzetten van vragenlijsten binnen de organisatie schriftelijk of digitaal Beschrijven van o.a. organisatie, werkprocessen in concept verslag Persoonlijk stimuleren verzamelen van vragenlijsten en beantwoorden van vragen onder medewerkers Observeren en/of inventariseren mbv pda	Module B tm F interviews Uitgiftepunten binnen organisatie of serverruimte Voorbeeld verslag en opzet rapportage Module C en pda/excel applicatie	Sr. onderzoeker Jr. onderzoeker Ondersteuning	1,5 8 6	Week 5 - 8
4. Invoer data	Structuur maken voor invoer data in SPSS of excel en codeboek Invoeren data vragenlijst in SPSS (1 dag per 50 respondenten, gemid. 200 resp.) Invoeren data observatie in Excel Controleren dataset	Invoerformat Excel applicatie	Jr. onderzoeker Ondersteuning	2 5	Week 9 -10
5. Analyse data	Interviewverslagen analyseren en omzetten in tekst voor rapportage Frequentiedata uitdraaien van vragenlijsten en interpreteren van gegevens Verbanden (o.a. correlaties, t-toets, chi-kwadraat) tussen variabelen uit de vragenlijsten berekenen en interpreteren Frequentiedata uitdraaien van observaties en/of inventarisatie van gebruik en interpreteren	Syntax commando's analyse Statistische kennis Excel applicatie	Sr. onderzoeker Jr. onderzoeker	3 7,5	Week 11-12
6. Rapporteren	Inleidende en beschrijvende hoofdstukken van concept rapportage schrijven Beschrijven resultaten uit interviews, vragenlijsten en observaties Conclusie schrijven Bijlagen selecteren, invoegen en opmaken concept rapportage	Voorbeeldrapportage	Sr. Onderzoeker Jr. onderzoeker	3 7	Week 13-15
7. Oplevering conceptrapportage	Terugkoppelingsgesprek met opdrachtgever over conceptrapportage Afspraken over oplevering definitief rapport en terugkoppeling naar gehele organisatie (Eventueel) Groepsgesprek met gebruikers over gevonden resultaten		Sr. Onderzoeker Jr. onderzoeker	1,5 2,5	Week 16
8. Oplevering onderzoeksrapport	Verwerking van terugkoppeling in definitieve rapportage Opleveren definitief onderzoeksrapport Data versturen naar Center for People and Buildings database WODI		Sr. Onderzoeker Jr. onderzoeker Projectmanager	1 2,5 0,5	Week 17 -18