Delft University of Technology

Instrumenten om prestaties van werkomgevingen te kunnen meten (II)

Volker, L; van der Voordt, DJM

Publication date
2005

Document Version
Final published version

Published in
Facility Management Magazine

Citation (APA)
Volker, L., & van der Voordt, DJM. (2005). Instrumenten om prestaties van werkomgevingen te kunnen meten (II). *Facility Management Magazine*, *18*(127), 50-55.

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.

This work is downloaded from Delft University of Technology.
For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.

Leentje Volker en Theo van der Voordt

BESLISSEN OP BASIS VAN GEGEVENS

INSTRUMENTEN OM PRESTATIES VAN WERKOMGEVINGEN

Aan de overstap naar een innovatief kantoorconcept liggen vaak ambitieuze doelstellingen ten grondslag. Om te weten of de doelstellingen gehaald zijn, moet worden gemeten. In het eerste deel van dit tweeluik is beschreven hoe met behulp van een werkomgevingsthermometer en een werkomgevingsdiagnose-instrument de prestaties van de werkomgeving kwantificeerbaar kunnen worden gemaakt. Dit tweede deel gaat in op de doelstellingen en bespreekt de eerste bevindingen.

De werkomgevingsthermometer en het werkomgevingsdiagnose-instrument (WODI) zijn beide in eerste instantie ontwikkeld voor de Rijksoverheid. Het rijkshuisvestingsbeleid is gericht op implementatie van innovatieve werkplekconcepten, die de dienstverlening aan de burger verbetert, de arbeidsproductiviteit verhoogt en de rijksdienst tot een aantrekkelijke werkgever maakt, waar de mensen graag komen en blijven werken. Voor regionale en locale overheden en private organisaties zijn de instrumenten eveneens een handig hulpmiddel. De verzamelde data bieden ondersteuning bij organisatiegericht huisvesten: het afstemmen van huisvesting, ICT en andere faciliteiten op veranderingen in de organisatie en nieuwe wijzen van werken, om daarmee optimaal te kunnen presteren. Zoals gezegd meet de thermometer niet zo breed en diep. Dit instrument is in principe een zelfhulpinstrument, net

DE HOFTOREN, DEN HAAG

TE KUNNEN **METEN** (II)

zoals een thermometer thuis. Het diagnose-instrument meet breder en dieper. Onderzoek met WODI is te vergelijken met een bezoek aan de huisarts. Voor specialistisch onderzoek zoals een diepgaande studie naar Sick Building-verschijnselen wordt men doorverwezen naar de specialist en instrumenten zoals de Healthy Building-methode.

Hoewel net zo geschikt voor het doorlichten van traditionele huisvesting, zijn beide instrumenten vooral ontwikkeld naar aanleiding van de opkomst van kantoorinnovatie: een sprongsgewijze vernieuwing van de kantoororganisatie, de kantoorwerkzaamheden en / of de kantooromgeving. De data uit de thermometer zijn primair inzetbaar op tactisch en operationeel niveau. Met de uitkomsten kan het proces worden gestart van bewustwording over bezetting en benutting van het gebruik van huisvesting en is een goed gesprek mogelijk over mogelijke verbeteringen. De data uit een diagnose zijn inzetbaar op drie beleidsniveaus: strategisch, als onderbouwing van (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. Daarmee is het instrument relevant voor diverse actoren: de raad van bestuur, het management, de medewerkers, de medezeggenschapsraad en ondersteunende diensten zoals FM, IT en HRM.

De werkomgevingsthermometer is ontwikkeld door Twynstra WorkInnovation in opdracht van FMWEB en het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. Het werkomgevingsdiagnose-instrument is ontwikkeld door het Center for People and Buildings.

Systematische dataverzameling in meerdere projecten maakt het mogelijk om projecten te vergelijken op overeenkomsten en verschillen in concepten en effecten. Op dit moment is de thermometer alleen nog grootschalig toegepast in de Hoftoren in Den Haag. Bij andere

UITKOMSTEN ZIJN **TACTISCH EN OPERATIONEEL** INZETBAAR

departementen is een aantal kleinere belevingsonderzoeken gedaan. Aan de hand van WODI zijn inmiddels vier projecten doorgelicht. Een vijfde project is in voorbereiding. Bijgaande figuren geven enkele resultaten uit de tot nu toe uitgevoerde cases. Het ligt in de bedoeling om de data op te nemen in een digitale

database om cross case analyses te kunnen uitvoeren. 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 kunnen ook de langetermijneffecten 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. Tabel 1 vat de mogelijke doelstellingen van een diagnose nog eens kort samen.

Het instrument is op verschillende momenten inzetbaar: op een willekeurig moment, bij een nulmeting voorafgaand aan een interventie in de huisvesting, en bij een nameting, bijvoorbeeld enkele maanden na de ingebruikname van een nieuw kantoorconcept (eerste effectmeting) en 9 tot 12 maanden na ingebruikname (tweede effectmeting).

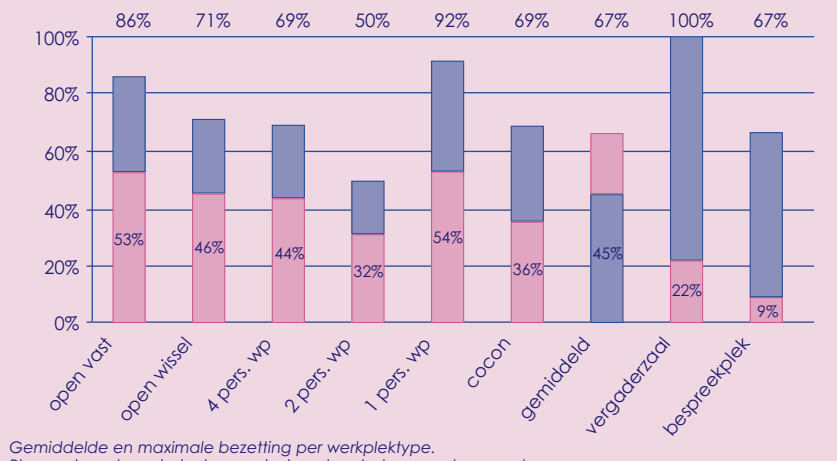
In Facility Management Magazine 116 van december 2003 staan de resultaten beschreven van de evaluatie van de Kamer van Koophandel in Rotterdam. Inmiddels zijn ook resultaten bekend uit andere evaluaties. Als geheel krijgen nieuwe werkomgevingen een voldoende, varërend van gemiddeld een krappe zes tot ruim een 7. Individueel lopen de oordelen sterk uiteen en zijn er forse uitschieters naar boven (achten en een enkele negen) en beneden (zware onvoldoendes). In drie van de vier met WODI gemeten cases wil tweederde tot driekwart niet terug naar de oude situatie. In een van de cases zou de helft wél terug willen, omdat zij de nieuwe situatie slechter vinden dan de oude. Positief gewaardeerde punten zijn doorgaans de vormgeving van de inrichting, de ergonomische kwaliteit van het meubilair, de communicatie met collega's en de moderne ICT. Veel genoemde minpunten zijn het gebrek aan privacy (vooral akoestisch: horen en gehoord worden), de geluidsoverlast, de afleiding en het daardoor moeilijker geconcentreerd kunnen werken. Ook zijn er vaak klachten over het gebrek aan ruimte voor persoonlijke attributen en missen mensen aankleding met planten en kunst. Relatief veel mensen hebben moeite met de wijze van archiveren (meer centraal en digitaal). In de onderzochte cases bleek het aantal werkplekken ruim gedimensioneerd. De gemeten bezettingsgraad is na invoering van flexibel werken nog steeds vrij laag. Daardoor is er minder noodzaak om geregeld van plek te wisselen. Veel medewerkers zijn dan ook vaak op dezelfde werkplek te vinden. Figuren 1 en 2 geven enkele bevindingen uit de cases grafisch weer.

TOETSING IN CASESTUDIES

De Engelsen zeggen het zo mooi: 'the proof of the pudding is in the eating'. Of het instrument 'werkt' en betrouwbare en valide data oplevert tegen redelijke kosten in tijd, geld en onderzoekscapaciteit, blijkt pas als het wordt toegepast. De thermometer is in zijn definitieve versie toegepast in de Hoftoren en bleek daar goed te werken. Het instrument doet wat het moet doen. Het geeft een globale indruk van de punten waarover medewerkers wel of niet tevreden zijn. Logistiek bleek het geen probleem om de thermometer uit te zetten onder ruim 1400 mensen. Een aandachtspunt is de relatief lage respons van 28%. Tijdens de ontwikkeling van WODI zijn concept-versies getest in vier cases: de Kamer van Koophandel in Rotterdam en Dordrecht, de VROM-Inspectie Zuidwest in het Groothandelsgebouw in Rotterdam en het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening van de Belastingdienst in Utrecht. Op dit moment (najaar 2004) wordt het instrument gebruikt in een nulmeting bij de Rijksgebouwendienst in Den Haag en bij de evaluatie van een nieuwe huisvesting van Public Works and Government Services Canada. Tot nu toe lag de nadruk vooral op het functioneren van de werkomgeving in de beleving van de gebruikers. Bij twee cases zijn tevens bezettingsgraadmetingen uitgevoerd. Bedrijfsresultaat, toekomstwaarde en facilitaire kosten zijn vooralsnog niet in de testcases meegenomen. Er is steeds gebruik gemaakt van interviews met sleutelpersonen, het bestuderen van documenten en een schriftelijke enquête onder de medewerkers.

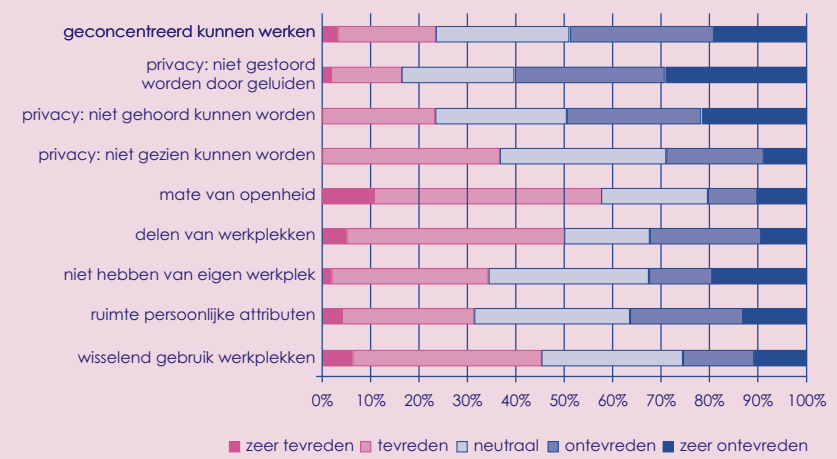
ZOWEL **STANDAARPAKKET** ALS **KEUZEPAKKET** BESCHIKBAAR

FIGUUR 1. BEZETTINGSGRAADMETINGEN IN EEN VAN DE CASES.



Gemiddelde en maximale bezetting per werkplektype.
Blauw = leegstaand; donker rood = bezet op het moment van meten;
restant = tijdelijk onbezet op het moment van meten.

FIGUUR 2. TEVREDENHEID OVER EEN AANTAL ASPECTEN, GEMIDDELD OVER DRIE CASES.



Bron: Volker, L. , D.J.M. van der Voordt en H.J. van Ree (2003/2004), Case studies naar de beleving van innovatieve kantoorconcepten. Delft: Center for People and Buildings.

DE HOFTOREN, DEN HAAG

Meedoen?
De thermometer wordt vooralsnog beheerd door FMWEB. Het beheer van WODI is ondergebracht bij het Center for People and Buildings. Bij de 'toolkit' hoort een digitale database van geëvalueerde projecten volgens een standaard format, zodat de met het diagnose-instrument verzamelde data beschikbaar zijn voor het vinden van antwoorden op relevante vragen ter onderbouwing van huisvestingsbesluiten, wetenschappelijke cross case analyses en verdere theorievorming. Voor het up to date houden van het diagnose-instrument, het vullen van de database en het bediscussiëren van vragen en antwoorden op basis van de data wordt een kenniskring opgericht. Deelnemers krijgen de beschikking over actuele versies van het instrument en krijgen de gelegenheid vragen te stellen aan de database Zij betalen een vergoeding voor het gebruik van het diagnose-instrument en verplichten zich tot het beschikbaar stellen van hun data voor de database. Daarmee worden zowel de kwaliteit als de continuïteit gewaarborgd. Geïnteresseerden in de thermometer kunnen contact opnemen met FMWEB, telefoon 070 – 379 72 48 of fmweb@minez.nl. Voor WODI kunt u terecht bij het Center for People and Buildings, info@cfpb.nl, of een van de auteurs van dit artikel.

Over het algemeen bleken de conceptversies goed te werken, maar behoefden de vragenlijsten en interviewprotocollen op onderdelen enige aanvulling of aanscherping. Ook bleek telkens weer een spanningsveld te bestaan tussen wat organisaties willen weten en de middelen die zij daarvoor beschikbaar willen stellen. De keuze voor een modulaire opbouw 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 modulen kiezen tussen volledig of selectief. Gebruikers van het instrument kunnen zelf vragen toevoegen of schrappen. Op deze manier kunnen organisaties hun middelen optimaal inzetten en een eigen focus kiezen. Een nadeel is wel 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 wordt binnen WODI onderscheid gemaakt in een kernpakket, 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 de leiding voor een verantwoorde keuze van de breedte en diepgang van de diagnose, drie tot vijf interviews met sleutelpersonen voor een aantal feitelijke gegevens en een globale indruk van het gebruik en de beleving, bestudering van enkele documenten, en een schriftelijke enquête onder de medewerkers op basis van een kernvragenlijst met een selectie van vragen uit alle modulen. Het werkomgevingsdiagnose-instrument zal rond de jaarwisseling beschikbaar zijn in de vorm van een boek met bijbehorende software.

TABEL 1. MOGELIJKE DOELSTELLINGEN VAN EEN WERKOMGEVINGSDIAGNOSE.

- Nulmeting 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

AUTEURS

Ir. L. Volker (L) en dr. ir. D.J.M. van der Voordt zijn beiden als onderzoeker verbonden aan het Center for People and Buildings in Delft. Van der Voordt is tevens docent en onderzoeker aan de Faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft;
l.volker@bk.tudelft.nl;
D.J.M.vanderVoordt@bk.tudelft.nl