

## Samenvatting

Dit rapport brengt verslag uit van een crosscase analyse van acht door het Center for People and Buildings geëvalueerde projecten, deels innovatief, deels traditioneel. Gezocht is naar bandbreedtes in tevredenheid en ontevredenheid over een groot aantal items met betrekking tot de huisvesting en andere faciliteiten. Op basis van de spreiding in percentages tevreden en ontevreden medewerkers zijn voorstellen geformuleerd voor een (on)tevredenheidsnorm per item. Vooralnog is gekozen voor een sterk gedifferentieerde norm, afgestemd op de differentiatie in (on)tevredenheid per thema en per item. De voorstellen dienen als input voor een tevredenheidsnorm voor LNV. Om de normering beheersbaar te houden, is voor LNV een selectie toegepast op het aantal te normeren items. Tevens is een reductie toegepast op de differentiatie in normering. Hiervoor verwijzen we naar de rapportage *Op zoek naar een tevredenheidsnorm* (Van der Voordt en Maarleveld, 2006). Behalve op percentages (on)tevreden medewerkers zijn de cases ook vergeleken op bezettingsgraad. Uit de vergelijking op medewerkerstevredenheid komen ten aanzien van de huisvesting en de faciliteiten enkele opvallende punten naar voren.

### Huisvestingsconcept

Over alle cases samen vindt 20% van de medewerkers een innovatief kantoor niet passen bij de organisatie. De helft vindt van wel. In de drie innovatieve projecten ligt dit percentage tussen de 55 en 75%, in de traditionele projecten tussen 43% en 57%. Kennelijk maakt de eigen ervaring met flexibel werken meer mensen positief. Een krappe huisvesting of iedereen flexibel behalve de leidinggevenden heeft een negatief effect op de waardering van innovatief huisvesten. Clean desk leidt niet tot veel onvrede. Over de mate van openheid is 20 á 30% ontevreden; ruim 40% is hierover wél tevreden. Variatie in soorten plekken, aantrekkelijk materiaalgebruik en zorgvuldig beheer (schoonmaak) draagt bij tot een positief oordeel. Veroudering van een gebouw werkt negatief door in het oordeel over openheid.

### Communicatie en concentratie

De spreiding in tevredenheid over formeel overleg (minimaal 34% en maximaal 70% tevreden) is groter dan de spreiding in tevredenheid over informeel overleg (54%-79%). Kennelijk lukt informeel overleg over het algemeen wel goed, maar stuit formeel overleg geregeld op problemen. Innovatieve kantoren doen het hierop iets beter dan de traditionele kantoren.

Niet zozeer als gevolg van het concept, maar doordat innovatieve kantoren recenter gebouwd zijn en over goed gefaciliteerde vergaderruimten beschikken. Het in enkele cases geconstateerde bovengemiddeld positieve oordeel over uitwisseling van kennis en ervaring lijkt mede verklaard te kunnen worden vanuit het feit, dat voorheen op verschillende locaties de verschillende diensten hier voorheen op verschillende locaties gehuisvest waren, en thans in hetzelfde gebouw zijn ondergebracht. Dit verkort de communicatielijnen.

Geconcentreerd kunnen werken wordt minder gewaardeerd dan communicatie. Ca 30% van de ondervraagde medewerkers is hierover ontevreden. Dit heeft een negatief effect op de gepercipieerde arbeidsproductiviteit. Het percentage medewerkers dat zich hierover negatief uitspreekt varieert van minder dan 20% tot 50%. Beide uitersten hebben betrekking op een innovatief kantoorconcept!. Afleiding door geluid en onvoldoende akoestische privacy zijn negatieve factoren. Cockpits waarin men zich kan terug trekken voor geconcentreerd werk zijn een succesfactor, mits in voldoende mate aanwezig en van voldoende kwaliteit. Traditionele kantoren scoren op concentratie niet systematisch beter of slechter dan innovatieve kantoren. In traditionele kantoren met veel meerpersoonskamers is geconcentreerd werken ook niet altijd gemakkelijk. Gedragsregels zijn eveneens van invloed. In sommige organisaties zijn collega's altijd aanspreekbaar voor elkaar. In andere organisaties gelden afspraken wanneer iemand wel of niet gestoord mag worden.

#### Functionaliteit en belevingswaarde

Over het algemeen scoren nieuwere gebouwen hoger op tevredenheid over functionaliteit, ergonomie, esthetiek en imago dan oudere gebouwen. Afwezigheid van planten en kunst vergroot de kans op ontevredenheid over de aankleding. Volgens de medewerkers in de onderzochte gebouwen heeft ziek zijn niet of nauwelijks te maken met de huisvesting. Wordt gevraagd naar het effect van "de werkomgeving", dan vindt ruim een kwart deze wél van invloed. Waarschijnlijk associeert men de werkomgeving ook met sfeer, werkdruk e.d.

De fysieke bereikbaarheid wordt verschillend gewaardeerd. Het percentage ontevreden medewerkers varieert van 6 - 27%. Over het algemeen scoren de innovatieve kantoren wat lager. Dit duidt op een slechtere vindbaarheid vanwege wisselwerken. De verschillen zijn overigens niet erg groot.

De werkplek als uitdrukking van verschillen in status is geen hot issue. Wel valt op dat in de onderzochte kamerkantoren meer medewerkers ontevreden zijn over dit punt. Vermoedelijk omdat zij de verschillen tussen werkplekken te groot vinden. Daarentegen scoren de kamerkantoren met vaste werkplekken op ruimte voor persoonlijke attributen een stuk hoger dan de innovatieve kantoren met flexibele werkplekken.

Ten aanzien van het binnenklimaat zijn in vrijwel alle projecten veel mensen ontevreden over de temperatuur, ventilatie, luchtkwaliteit en het niet zelf kunnen regelen van het binnenklimaat. Veel inpannige ruimte en een verouderde klimaatinstallatie kunnen het percentage ontevreden medewerkers met enkele tientallen procenten doen stijgen.

### Faciliteiten

Driekwart van alle respondenten vindt dat men telefonisch goed bereikbaar is. Een fors percentage vindt dat niet of minder van collega's en externen. Een combinatie van centrale archivering en behoud van (beperkte) persoonlijke archieven wordt gewaardeerd. Digitale archivering kan goed werken, mits goed gefaciliteerd en voorzien van heldere spelregels over onder meer de naamgeving van documenten. Driekwart van de ondervraagden vindt een digitaal archief een goede oplossing; bijna de helft vindt dat (ook) van een centraal archief.

De waardering van ICT verschilt zowel per item als per project. In verschillende projecten zijn veel medewerkers ontevreden over de stabiliteit en snelheid van het netwerk. Het meest tevreden zijn de medewerkers over de kopieermachine, printer en fax en de afstand daar naar toe. In diverse projecten is "service based" werken ingevoerd. Veel medewerkers zijn hier tevreden over de computers.

Gemeten op een 5-puntsschaal varieert de tevredenheid over de diensten van gemiddeld 2.9 (faciliteiten buiten het kantoor) tot 3.7 (openingstijden gebouw; wc's schoon en opgeruimd). Ook tussen de locaties is het verschil in tevredenheid groot. Mogelijke verklaringen zijn de situering van de receptie (soms niet voor alle afdelingen even optimaal), de situering van de lunchruimte (op een aantrekkelijke plek of weggestopt in de kelder), het assortiment (bijvoorbeeld wel of geen frituur), en verschillen in snelheid van de postbezorging.

Over de keuzevrijheid in werkplek en thuiswerken is respectievelijk 20% en ruim een kwart ontevreden. Voor alle cases gezamenlijk voelt slechts 17% zich vrij om thuis te werken en is slechts 29% tevreden over de vrijheid in thuiswerken.

### Aandachtspunten voor managers

Uit de resultaten blijkt dat op diverse punten extra aandacht nodig is van het management: fysieke en telefonische bereikbaarheid van collega's en externen, een juiste balans tussen communicatie (openheid) en concentratie (afscherming tegen geluid), faciliteren van thuiswerken, en een aantrekkelijk binnenklimaat. In innovatieve kantoren met flexibele werkplekken is men wat minder te spreken over ruimte voor persoonlijke attributen. Wellicht dat dit enigszins gecompenseerd kan worden door hiervoor op afdelingsniveau mogelijkheden te creëren. De animo voor digitale archivering lijkt vrij groot.

### Conclusies ten aanzien van tevredenheidsnormering

Vanwege de grote variatie in percentages (on)tevreden medewerkers lijkt het vaststellen van één standaard tevredenheidsnorm voor alle huisvestingsitems niet goed mogelijk. Omgekeerd lijkt een grote variatie in minimale tevredenheidspercentages en maximale ontevredenheidspercentages voor managers weinig werkbaar. Nader onderzoek en overleg met organisaties zal moeten uitwijzen waar het optimum ligt tussen één standaardnorm voor alle items of een gedifferentieerde norm per item. Voorstelbaar is dat een beperkt aantal gradaties wordt onderscheiden, bijvoorbeeld stappen van 20%.

#### Aanbevelingen voor verder onderzoek

In de onderhavige studie is gezocht naar verklaringen voor verschillen in tevredenheid op basis van verschillen in gebouwkenmerken. Dit bleek erg lastig. De feitelijke gebouwkenmerken waren niet altijd gedetailleerd genoeg bekend. Dit maakt het moeilijk om in een bestaande situatie te voorspellen, bij welke ingrepen het tevredenheidspercentage met X % omhoog zal gaan. Of, voorafgaand aan maatregelen, welk prestatieniveau van het gebouw resulteert in minimaal Y % tevreden medewerkers. De relatie tussen (on)tevredenheidspercentages en feitelijke bouwprestaties is dan ook een belangrijk punt voor verder onderzoek. Aanvullend onderzoek naar de feitelijke gebouwkenmerken van de acht onderzochte cases kan hiervoor interessante input vormen. Andere vormen van vervolgonderzoek zijn meer verschillende cases onderzoeken, en workshops organiseren met experts op het gebied van vastgoedbeheer en facility management. Om discrepanties tussen feitelijke (on)tevredenheid en (on)tevredenheidsnormen weg te nemen, moet geïnvesteerd worden. Behalve van het effect op de overall tevredenheid en het behalen van organisatiedoelstellingen hangt prioriteitsstelling mede af van de kosten van maatregelen. De voorkeur gaat uit naar maatregelen met een groot effect en lage kosten. Nader onderzoek naar de kostenconsequenties van verschillende prestatieniveaus is eveneens geboden.