



# Op naar een tevredenheidsindex voor kantoorhuisvesting

**Organisaties besteden steeds meer aandacht aan een optimaal gebruik van de werkomgeving. Optimaal staat zowel voor kostenefficiënt als voor het effectief ondersteunen van organisatiedoelen en werkprocessen. Maar hoe zit het eigenlijk met de medewerkerstevredenheid over de fysieke werkomgeving?**

*Maartje Maarleveld en Theo van der Voordt*

Veel genoemde huisvestingsdoelstellingen zijn het stimuleren en faciliteren van samenwerking, communicatie en concentratie, een hoge arbeidsproductiviteit, gebruiksflexibiliteit, een positief imago en klantgericht werken. Tevredenheid van de medewerkers is deels een doel op zichzelf (verantwoord werkgeverschap betekent opkomen voor het welzijn van mensen) en deels een middel voor het werven en vasthouden van personeel en het bereiken van een hoge productiviteit ('a happy worker is a productive worker'). Wat ervaren medewerkers als positief en wat als negatief in hun fysieke werkomgeving? En waarom? Hoe scoort uw eigen huisvesting in vergelijking met andere gebouwen? Het Center for People and Buildings in Delft is continu op zoek naar antwoorden op dit soort vragen. Een greep uit de onderzoeksbevindingen.

## Tevredenheid en onvrede

Elke facility manager krijgt wel eens te maken met klachten over de werkomgeving. Een stoel die niet voldoet, het netwerk dat te langzaam gaat, te veel afgesloten kamertjes of juist te open, te heet of te koud, het komt overal voor. Soms zijn de klachten gemakkelijk te verhelpen. Vaak wordt ook laconiek gereageerd, vanuit de gedachte dat altijd wel 10 procent ergens ontevreden over is. Maar is dat wel zo? Geldt dat voor alle kenmerken van de omgeving in gelijke mate? Betekent 10 procent ontevreden medewerkers automatisch dat 90 procent tevreden is? Wat vinden de medewerkers zelf het meest belangrijk voor hun arbeidssatisfactie? En, beleidsmatig relevant: Welk percentage tevreden mensen zou moeten worden nagestreefd? Welk percentage ontevreden mensen is nog acceptabel, zonder dat dit de bedrijfsvoering verstoort?

De laatste jaren is door het Center for People and Buildings een reeks van casestudies uitgevoerd, waardoor een groeiend inzicht

ontstaat in deze vraagstukken. Er wordt zowel onderzoek verricht in traditionele kamerkantoren met vaste werkplekken, als in innovatieve kantooromgevingen met een grote mate van openheid en flexibel gebruik van activiteitgerelateerde werkplekken. Voor dit onderzoek is het zogenoemde werkomgevingsdiagnose-instrument ontwikkeld, afgekort Wodi (Volker en Van der Voordt, 2005).

Wodi is een toolkit met vragenlijsten, interviewprotocollen en observatieschema's om op een eenduidige wijze betrouwbare en valide data te verzamelen over gebruik en beleving van de werkomgeving. Tot de vaste kern behoren vragen naar medewerkerstevredenheid over de organisatie, de werkprocessen, de faciliteiten, het huisvestingsconcept en de mate waarin medewerkers vinden dat de fysieke werkomgeving hun arbeidsproductiviteit ondersteunt. In een eerste serie zijn acht casestudies uitgevoerd, met in totaal circa 1200 respondenten (Van der Voordt et al, 2006). Op dit moment bevat de dataset responsgegevens van circa 2200 gebruikers over 21 projecten.

Uit de resultaten komt het beeld naar voren, dat de medewerkers in meer traditionele kantoren over het algemeen tevreden zijn over het hebben van een eigen plek en geconcentreerd kunnen werken, maar relatief vaak klachten hebben over de uitstraling van het gebouw en het binnenklimaat, zeker in de wat oudere gebouwen. In meer innovatieve kantoorgebouwen heerst alom enthousiasme over de fraaie vormgeving, het ergonomische meubilair, de geavanceerde ICT en de sociale interactie. Minder tevreden is men vaak over geconcentreerd kunnen werken, afleiding door geluid en gehoord worden tijdens vertrouwelijke gesprekken. De grote mate van openheid wordt ambivalent beoordeeld. Mensen vinden dit prettig vanwege het ruimtelijke effect en de zichtbaarheid van collega's. Tegelijkertijd zijn er klachten over storende geluiden en het gebrek aan privacy, vooral auditief (alles horen en zelf ook gehoord worden).

Ook het archief wordt vaak ambivalent gewaardeerd. Mensen staan open voor digitale archivering, maar het kost tijd en vaak ook begeleiding om hiermee vertrouwd te raken en snel stukken in een centraal archief te kunnen terugvinden. Ook in de nieuwere gebouwen komen geregeld klachten voor over het binnenklimaat. Opvallend is dat ondanks veel voorkomende weerstand tegen

flexwerken in de startfase, de meeste mensen er uiteindelijk goed mee uit de voeten kunnen. Gemiddeld over acht projecten vindt bijna 50 procent van alle ondervraagden dat een innovatief kantoor goed past bij hun organisatie; 20 procent oordeelt neutraal en 30 procent antwoordt negatief. In innovatieve kantoren vindt tussen de 55 procent en 75 procent een innovatief concept passend. In traditionele kantoren is de bandbreedte 43 procent - 57 procent. Kennelijk maakt de eigen ervaring met flexibel werken mensen positiever.

Het percentage medewerkers dat het effect van de werkomgeving op de productiviteit negatief waardeert, varieert van minder dan 20 procent tot meer dan 50 procent. Beide uitersten hebben betrekking op een innovatief kantoorconcept. Dit logenstraft de al te gemakkelijke houding dat 'altijd wel 10 procent negatief is'. Ook het feit dat over acht cases gemeten 0 - 5 procent het oneens is met de stelling 'Ik vind altijd een werkplek', laat zien dat mensen genuanceerd oordelen over hun eigen werkomgeving.

## Prioriteiten volgens kantoormedewerkers

Bij een (grote) discrepantie tussen beoogde tevredenheid en gemeten tevredenheid, zijn verbetermaatregelen nodig. Maatregelen

kosten geld. Er moet dus een zorgvuldige afweging worden gemaakt tussen de kosten en baten van maatregelen. Naast verhoging van de medewerkerstevredenheid kunnen de baten liggen in het bijdragen aan andere huisvestingsdoelen, zoals een grotere gebruiksflexibiliteit of lagere kosten. Ook speelt mee wat medewerkers zelf het belangrijkste vinden voor hun arbeidssatisfactie. Daarom is een kleine literatuurstudie uitgevoerd naar de aspecten, die volgens kantoormedewerkers bepalend zijn voor het prettig en efficiënt kunnen werken. Een probleem hierbij is dat onderzoeken doorgaans sterk verschillen in breedte en diepgang, aantal respondenten, onderzoeksmethoden en onderzoeksomgeving. Dit maakt de resultaten lastig vergelijkbaar. Niettemin tekent zich een vrij duidelijke top zeven af van meest belangrijke aspecten (Van der Voordt en Maarleveld, 2006):

- Goede mogelijkheden tot communicatie en geconcentreerd kunnen werken.
- Probleemloos functionerende technologie.
- Aantrekkelijk binnenklimaat, fysisch (temperatuur, ventilatie, verlichting en akoestiek) en psychologisch (beleving, uitzicht, sfeer, auditieve en visuele privacy).
- Mogelijkheid tot persoonlijke controle over het binnenklimaat.
- Goed functionerend archief, met voldoende



de opslagruimte.

- Beschikbaarheid over een eigen werkplek.
- Comfortabel en ergonomisch verantwoord meubilair.

In aanvulling op de literatuurstudie zijn statistische analyses uitgevoerd op de data uit de casestudies (Van der Voordt et al, 2006; Maarleveld en Volker, in voorbereiding). Er is gebruik gemaakt van enkelvoudige correlatieanalyse, multiële regressieanalyse en pad-analyse. Wat vooral opviel is, dat de overall waardering van het kantoorconcept – uitgedrukt in een totaal rapportcijfer – niet alleen sterk wordt bepaald door de functionaliteit van de huisvesting, de communicatiemogelijkheden en het binnenklimaat, maar vooral ook door de belevingswaarde c.q. ‘zachte’ aspecten zoals esthetiek, uitstraling, werksfeer, de mate van openheid en of mensen hun omgeving als inspirerend ervaren.

De overall waardering van de faciliteiten wordt sterk bepaald door de (waardering van) de ict-faciliteiten, het schoonmaken, het

restaurant en de vergaderruimten. Kennelijk zijn dit in de beleving van de medewerkers erg belangrijke faciliteiten. Behalve naar tevredenheid, is ook gekeken naar welke omgevingskenmerken een grote impact hebben op de gepercipieerde arbeidsproductiviteit, i.c. de mate waarin de gebruikers vinden dat de omgeving hun productiviteit ondersteunt.

Uit de analyses blijkt opnieuw dat zachte factoren zoals uitstraling en imago, psychologische factoren zoals privacy en persoonlijke controle op de omgeving kunnen uitoefenen, een prettige mate van openheid en een inspirerende werkomgeving van significante invloed zijn. Andere invloedrijke factoren op de gepercipieerde arbeidsproductiviteit zijn de diensten, de functionaliteit van de inrichting, het binnenklimaat en de inhoud en complexiteit van het werk.

### (On)tevredenheidsindex

Omdat de database gegevens bevat van 21 projecten, kunnen organisaties zich

gemakkelijk meten aan andere organisaties. Bijvoorbeeld door de medewerkerstevredenheid over het eigen gebouw te vergelijken met de gemiddelde waardering van een reeks andere gebouwen. Zowel in positieve zin – door te kijken naar het percentage tevreden medewerkers –, als in negatieve zin – door juist het percentage ontevreden medewerkers als vergelijkingscriterium te gebruiken.

Men kan de lat ook hoger leggen, door zichzelf te spiegelen aan het best scorende gebouw, of aan een vooraf gestelde norm. Zo stelt de Avans Hogeschool in Breda zich tot doel, dat 80 procent van de medewerkers positief is over de huisvesting na invoering van activiteitgerelateerde werkplekken. Eén van onze ministeries heeft ervoor gekozen om zich te spiegelen aan de gemiddelde waardering van twee goed scorende gebouwen: Een ministerieel hoofdkantoor met een traditioneel kantoorconcept (kamerkantoor en vaste werkplekken) en een kantoor van de belastingdienst met een grote mate van

transparantie en flexibele werkplekken.

Om het geheel beheersbaar te houden, wilde men het aantal items waarop wordt vergeleken, beperken. Daarom zijn uit de lange lijst in Wodi 26 items geselecteerd, die volgens de literatuur en de statistische analyses van grote invloed zijn op de medewerkerstevredenheid (Van der Voordt en Maarleveld, 2006). Er is zowel een streefpercentage opgesteld voor het maximale percentage ontevreden medewerkers als voor het minimale percentage ontevreden medewerkers. Het geheel telt niet tot 100 procent op. Medewerkers kunnen immers ook neutraal oordelen over een bepaald aspect. De index differentieert per item. Uit de data blijkt immers, dat voor het ene aspect een tevredenheidspercentage van minimaal 70 procent goed haalbaar is (bijvoorbeeld communicatie met collega's) en een organisatie bij een ander aspect al blij mag zijn met een tevredenheidspercentage van 30 procent (bijvoorbeeld binnenklimaat).



Open werkplek Hoftoren OCW Den Haag

ervaren. Komen hieruit sterk negatief ervaren aspecten naar voren, dan kan in tweede instantie meer gedetailleerd op deze aspecten gemeten worden. Het kan zijn dat zich in de loop der jaren verschuivingen voordoen in wat mensen als meest belangrijk ervaren. Het is dus van belang om de belangrijkste aspecten door de jaren heen te blijven toetsen. Aanvullend onderzoek heeft daarmee een tweeledige meerwaarde. Door data over projecten te verzamelen kunnen de onderzochte organisaties zich spiegelen aan de tevredenheidsindex. En nieuwe data maken meer verdiepende studies en hardere conclusies mogelijk.

Drs. M. Maarleveld is onderzoeker bij het Center for People and Buildings in Delft. Dr. ir. D.J.M. van der Voordt is eveneens verbonden aan dit kenniscentrum en universitair hoofddocent bij de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde aan de TU Delft.

### Literatuur

Maarleveld, M. en Volker, L. *Wodi-light ontwikkeling. Selectie van variabelen*, Delft, Center for People and Buildings. In voorbereiding.

Volker, L. en Voordt, D.J.M. van der (2005) *Werkomgevingsdiagnose-instrument. Methoden voor het meten van de prestaties van kantoorhuisvesting*, Delft, Center for People and Buildings. Zie ook *Facility Management Magazine* (17) 126, december 2004, en (18) nr. 127, februari 2005.

Voordt, D.J.M. van der en Maarleveld, M. (2006) *Op zoek naar een tevredenheidsnorm*, Delft, Center for People and Buildings.

Voordt, D.J.M. van der, Maarleveld, M. en Attema, J. (2006) *Gebruikers over hun kantoorhuisvesting. Crosscase analyse van acht projecten*, Delft, Center for People and Buildings

### Tot slot

De tevredenheidsindex biedt de mogelijkheid om beleidsmatig te sturen op streefcijfers van minimale tevredenheidspercentages of maximale ontevredenheidspercentages. Een organisatie kan haar gebouwen vergelijken met de gebouwen van andere organisaties en achterhalen op welke punten verbeteringen gewenst zijn en op welke punten het gebouw al goed presteert. De short list van belangrijkste aspecten biedt ook de mogelijkheid om snelle scans uit te voeren op beleving van het gebouw, zonder dat dit de organisatie en de medewerkers veel tijd kost.

Op basis van de huidige inzichten en nadere data-analyses ontwikkelt het Center for People and Buildings een afgeslankte versie van het oorspronkelijke werkomgevingsdiagnose-instrument: Wodi-light (Maarleveld en Volker, in voorbereiding). Met dit nieuwe instrument kan regelmatig worden gemonitord hoe de medewerkers hun gebouw

Aspecten	Min	Max	TOT	Top	Maximaal percentage ontevreden medewerkers	Min	Max	TOT	Top	Minimaal percentage tevreden medewerkers
Ruimten voor formeel overleg	3	57	24	18	20%	23	87	55	70	60%
Ruimten voor informeel overleg	3	46	21	17	20%	23	93	54	73	60%
Indeling van het kantoor	7	19	17	16	20%	29	76	43	60	50%
Delen van werkplekken	13	32	23	15	20%	15	59	42	49	50%
Openheid en transparantie	2	24	17	11	10%	34	67	43	50	50%
Communicatie met collega's	4	14	8	9	10%	59	77	67	70	70%
Idem met leidinggevenden	7	22	12	15	10%	43	58	51	50	50%
Geconcentreerd kunnen werken	20	50	29	22	20%	24	58	44	48	50%
Niet gehoord door anderen	20	58	37	24	30%	23	48	35	40	40%
Niet gestoord door geluiden	28	60	41	35	30%	16	36	31	32	30%
Niet gezien kunnen worden	5	35	20	14	20%	29	40	38	38	30%
Materiaalgebruik	0	59	38	20	20%	12	86	38	55	50%
Kleurgebruik	4	67	49	23	20%	12	80	30	52	40%
Aankleding (kunst, planten)	10	70	49	35	30%	8	53	24	35	30%
Architectuur als geheel	4	71	36	5	20%	8	81	31	68	60%
Bureau (grootte, comfort, verstelbaar)	2	41	22	14	20%	43	85	62	61	60%
Bureaustoel (comfort, verstelbaar)	4	33	18	15	20%	46	88	63	66	60%
Archief	4	33	15	25	20%	21	48	35	30	30%
ICT	3	54	22	30	20%	21	78	54	50	50%
Receptie	2	29	6	4	10%	38	71	69	70	70%
Helpdesk	9	31	12	20	20%	26	60	53	39	40%
Lunchruimte	3	45	17	8	20%	31	77	58	70	70%
Schoonmaken	6	58	24	25	20%	22	67	50	46	50%
Binnenklimaat (temperatuur, ventilatie)	20	69	53	31	30%	20	60	28	35	30%
Zelf kunnen regelen van het klimaat	22	77	60	28	30%	10	54	20	43	40%
Mogelijkheid tot thuis werken	0	32	27	7	10%	21	77	29	56	50%

[ advertentie ]

# Leaufort

Organisatie- en Bemensingsvraagstukken

Werving, Selectie, Detachering en Interimmanagement

- Facility- en Real Estate Management
- Bedrijfskunde, logistiek en Procesmanagement
- Shared Service Centers

| Hogeweg 137 Zaltbommel | T. 0418 573 650 | www.leaufort.nl |