

De verbinding gelegd

*Evaluatieonderzoek naar de
activiteitgerelateerde werkomgeving van de
Stafororganisatie Dienstverlening BelastingTelefoon*

Sandra Brunia MSc
Iris de Been MSc

Center for People and Buildings

December 2010

Samenvatting

Sinds oktober 2009 zijn de medewerkers van het Service Centrum Dienstverlening, Domein Dienstverlening, IM Dienstverlening, staf en MT (in het vervolg gezamenlijk genoemd als de Staforganisatie Dienstverlening BelastingTelefoon, kortweg de SDBT) werkzaam in een nieuwe activiteitgerelateerde werkomgeving op de 5^e etage van de Herman Gorterstraat 55 te Utrecht. Een vast onderdeel van het veranderproces naar een activiteitgerelateerde werkomgeving, is een evaluatieonderzoek naar de beleving en het gebruik van de nieuwe werkomgeving. Een jaar na inhuizing was het de tijd voor deze evaluatie.

Het kenniscentrum Center for People and Buildings (CfPB) doet onderzoek naar de relatie tussen mens, werk en werkomgeving en is door de SDBT en B/CFD ingeschakeld om de medewerkertevredenheid over de huisvesting te toetsen. Sinds 2003 werken B/CFD en CfPB samen om kennis rondom de werkomgevingen van de Belastingdienst te ontwikkelen en te professionaliseren. De SDBT en B/CFD willen graag een duidelijk beeld krijgen van de beleving en beoordeling van de gebruikers over de nieuwe werkomgeving op de Herman Gorterstraat 55.

Het evaluatieonderzoek

Het evaluatieonderzoek vond plaats in november 2010. Er is gekeken naar de gemiddelde (on)tevredenheid over de werkomgeving, welke plekken medewerkers gebruiken en hoe de activiteitenpatronen van de medewerkers eruit zien. Daarnaast is inzicht verkregen in de mate waarin de medewerkers de werkomgeving als ondersteunend ervaren aan de arbeidsproductiviteit, hoe zij het implementatieproces ervaren hebben en welke verschillen er te zien zijn in de beleving van verschillende groepen medewerkers. In 2008 is een zogenaamde nulmeting gedaan in de oude werkomgeving met vaste persoonsgebonden werkplekken. De vergelijking van de resultaten uit 2008 en 2010 geeft zicht op een aantal effecten van het veranderingsproces. Het evaluatieonderzoek bestond uit een documentenanalyse, een medewerkersenquête (WODI Light), diverse crosscase-analyses en verschillende (groeps)interviews.

87 medewerkers zijn uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen en 58 medewerkers deden dit ook daadwerkelijk. Dat is een respons van 67%. Het betrouwbaarheidsniveau van de resultaten komt hiermee uit op 80%. Het opleidingsniveau bij de SDBT ligt hoger (76% is hoger opgeleid) dan het gemiddelde opleidingsniveau bij bijvoorbeeld de 'blauwe diensten' van de Belastingdienst. De gemiddelde leeftijd ligt bij de SDBT (met 48 % van de respondenten jonger dan 40 jaar) juist wat lager.

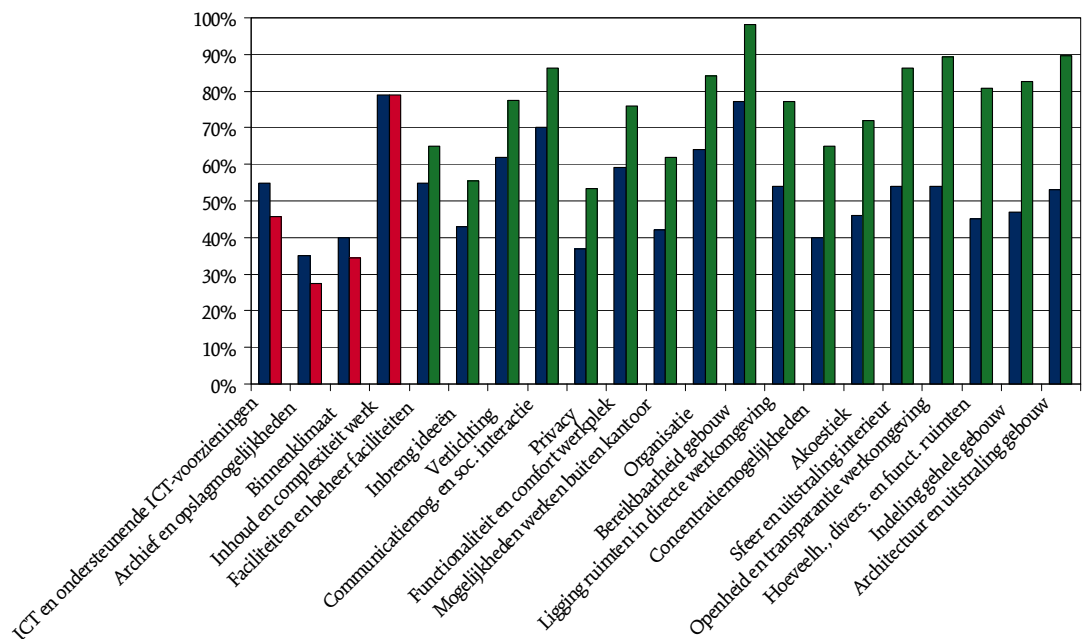
Organisatie en huisvesting

De BelastingTelefoon is een facilitair onderdeel van de Belastingdienst en levert als *front office* diensten aan burgers en bedrijven. De medewerkers van de SDBT ondersteunen de belzalen

van de BelastingTelefoon in Nederland. De SDBT op de 5^e etage van de Herman Gorterstraat 55 is onder te verdelen in vier groepen: Staf en MT, SCD, Domein Dienstverlening en IM Dienstverlening. De werkomgeving is gebaseerd op het belastingdienstbrede beleid rondom activiteitgerelateerde werkomgevingen (AGW¹). Uitgangspunten hierbij zijn activiteitgerelateerd werken, geen persoonsgebonden plekken, 70% aan werkplekken van het aantal medewerkers en het clean-desk principe. De werkomgeving bestaat uit diverse soorten algemene werkplekken, concentratiewerkplekken en communicatieruimtes. Daarnaast zijn diverse faciliteiten beschikbaar, zoals een pantry, keukentafel, persoonlijke opbergruimte en een informele zithoek.

(On)tevredenheid

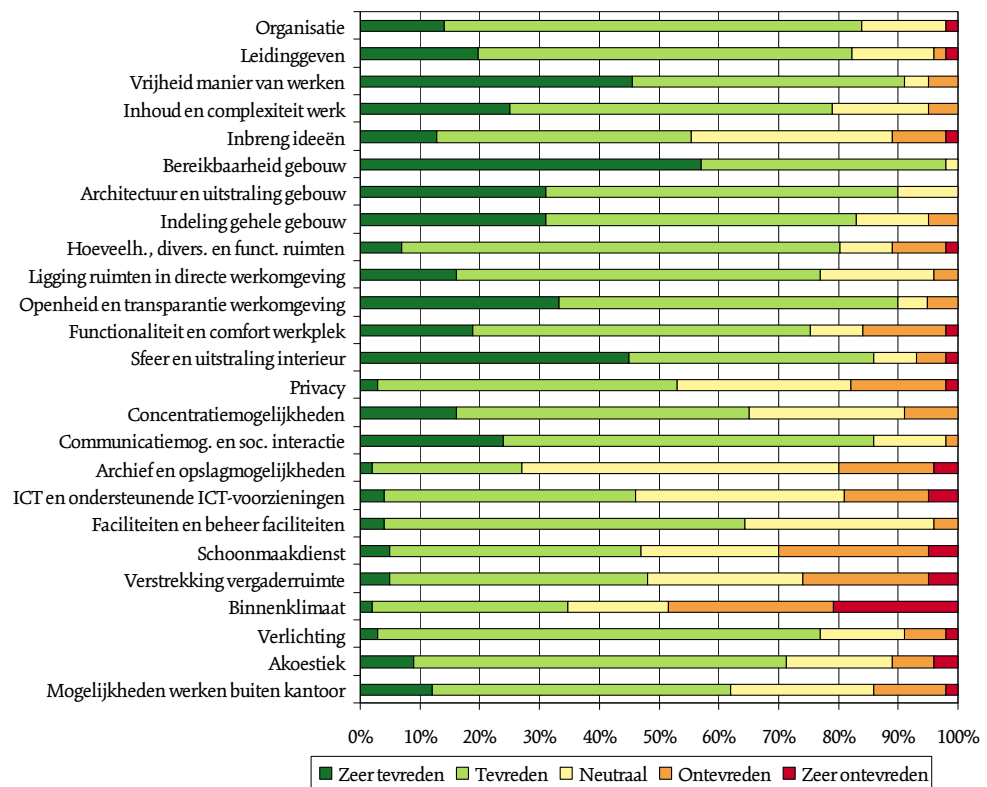
De medewerkers van de SDBT zijn zeer tevreden over hun werkomgeving, ook in vergelijking met andere organisaties (figuur 1). Vooral de esthetische aspecten, zoals de sfeer en uitstraling van het interieur en de openheid en transparantie, worden zeer gewaardeerd (figuur 2). De werkomgeving is licht, rustig, ruimtelijk en open, zonder te open te zijn, en heeft een prettige, warme en huiselijke sfeer. Medewerkers kunnen er goed werken en vinden op een natuurlijke wijze de plek die zij op dat moment nodig hebben voor het werk. De medewerkers waarderen het dat de architect veel van hun wensen heeft meegenomen in zijn ontwerp. Sommige medewerkers vragen zich af of de uitstraling niet te luxe is, denkend aan alle bezuinigingen die gaande zijn. Zij hebben nauwelijks hun eigen bijdrage aan de bezuinigingen op het netvlies, immers er zijn 30% werkplekken ingeleverd door het nieuwe activiteitgerelateerde werkplekconcept.



Figuur 1: De SDBT t.o.v. de tevredenheidsindicator 2010 (het gemiddeld percentage medewerkers bij andere organisaties dat tevreden is over de werkomgevingsaspecten). Blauw = CfPB Indicator, rood = negatieve afwijking bij B/SCD, groen = positieve afwijking bij B/SCD.

¹ De afgelopen 10 jaar heeft de Belastingdienst het Organisatiegericht Huisvesten (OGH-concept) ontwikkeld. In het kader van de meerjarenvisie van de Belastingdienst is het OGH-concept doorgestart onder de naam 'Activiteitgerelateerde Werkomgeving' (AGW).

Medewerkers zijn positief over aspecten die bijdragen aan de arbeidsproductiviteit. Zo zijn ze zeer tevreden over de mogelijkheden voor communicatie en sociale interactie, maar ook over de concentratiemogelijkheden. Dit kan verklaard worden door zowel de inrichting van de werkomgeving als in het gedrag van de medewerkers. De inrichting biedt voldoende concentratiemogelijkheden, in de vorm van stiltewerkplekken, maar ook in de vorm van geluidswerende schotten tussen de open werkplekken en geen al te grote open ruimten. De gebruikte materialen dragen bovendien bij aan een goede akoestiek, waardoor het rustig is op de etage. De werkomgeving is volgens de medewerkers open genoeg om mee te krijgen wat er speelt en indien gewenst deel te nemen aan gesprekken. Dit komt de communicatiemogelijkheden en de interactie ten goede. Daarnaast zoeken de medewerkers die echt rustig willen werken elkaar op, als ook de medewerkers die meer interactie zoeken. Hierdoor stoort de tweede groep de eerste niet.



Figuur 2: Beoordeling tevredenheid in percentages (van zeer tevreden tot zeer ontevreden).

Het aantal beschikbare communicatieplekken, zowel open (informeel) als gesloten (formeel), is een punt van aandacht. Zowel de communicatieplekken op de etage zelf als de ruimten in het vergadercentrum De Wereld, op de lager gelegen verdiepingen, lijken veelal bezet te zijn en medewerkers hebben het gevoel dat zij dan nergens terecht kunnen voor een overleg. In De Wereld staan echter vaak gereserveerde ruimten leeg maar die zijn dan niet te gebruiken. De overlegruimten op de eigen etage zijn niet te reserveren en dus niet gegarandeerd gebruiken. Er is afgesproken dat het MT maandelijks een ochtend de grote overlegruimte tot zijn beschikking heeft. Echter, de overlegruimten op de 5^e etage worden regelmatig door zowel MT als medewerkers ‘gereserveerd’ door spullen neer te leggen. Dit geeft een gevoel van onvoldoende beschikbaarheid.

De medewerkers ervaren regelmatig grote drukte op de 5^e etage en ze weten niet altijd wie er binnen is en wie daarvan een directe collega is. Medewerkers hebben het idee dat de onlangs

extra verkregen ruimte leidt tot nog meer mensen die op de Herman Gorterstraat 55 komen werken. Een gevolg van de drukte en het bezet houden van plekken is dat sommige medewerkers hele dagen aan de keukentafel moeten werken, omdat reguliere werkplekken bezet zijn of bezet worden gehouden door spullen. Tot het elkaar en/of het MT aanspreken op het werkplekgebruik voelen de medewerkers zich niet geroepen.

Een van de aspecten in de werkomgeving waar medewerkers minder tevreden over zijn, is het binnenklimaat. Dit is niet stabiel, de ene ruimte is koud, de andere warm en de verschillen met buiten zijn te groot. Momenteel loopt er een speciaal onderzoek naar het binnenklimaat. Medewerkers zijn daarnaast minder tevreden over de schoonmaakdienst, wat voornamelijk komt door de beperkte schoonmaak die plaatsvindt. Zo zou er nooit gezogen worden en wordt alles afgedaan met één doekje. Een deel van de oplossing voor de ontevredenheid over schoonmaak ligt bij medewerkers zelf; zij kunnen hun eigen spullen opruimen. Een relatief hoge ontevredenheid over de ICT kan verklaard worden door de verouderde programmatuur, de digitalisering die onvoldoende op gang is gekomen, de releases die de medewerkers veel tijd kosten, de lange in- en uitlogtijden die de medewerkers ervaren en het “moeten zeulen met kabeltjes”. Gevolg van het gebrek aan digitalisering is dat de beschikbare archiefruimte niet voor alle medewerkers toereikend is.

Medewerkers zijn qua inrichting alleen ontevreden met de binnentuin. Het is volgens de medewerkers een groot kunstobject geworden, waar je niet lekker kunt zitten om te overleggen of te schrijven. Medewerkers zijn blij met de planten maar hadden als zijte liever een paar (tuin)tafels met banken of werkplekken gezien. De binnentuin is echter bedoeld als kunstobject, als een aspect van welbevinden in de werkomgeving. Communicatie hierover kan dit wellicht verhelderen.

Medewerkers zijn tevreden over het implementatieproces, zowel over de voorlichtingsbijeenkomsten en rondleidingen als over de meedenksessies met de architect. Ook de evaluatie met de architect wordt gewaardeerd.

Verschillen in beleving tussen groepen

Uit analyses van de verschillende domeinen blijkt dat het Domein Dienstverlening over bijna alle aspecten het meest tevreden is. Het SCD is over bijna alle aspecten het minst tevreden. Dit is opvallend omdat het in de lijn der verwachting ligt dat de groep die het implementatieproces het meest intensief heeft meegemaakt, SCD in dit geval, ook het meest tevreden zou zijn. Tegelijkertijd zien we dat de verschillen nihil zijn als we een vergelijking maken tussen medewerkers die het implementatieproces hebben meegemaakt en medewerkers die pas na inhuizing bij de SDBT zijn komen werken. Alleen over de aspecten ‘aanbod soorten overlegplekken’ en ‘schoonmaakdienst’ zijn de mensen die het implementatieproces niet hebben meegemaakt meer tevreden.

Verskil in beleving 2008 en 2010

Ten opzichte van 2008 zijn de medewerkers van de SDBT in 2010 over alle aspecten meer tevreden. Uitzondering hierop zijn de schoonmaakdienst en het archief en de opslagmogelijkheden. Over de schoonmaakdienst is men in 2010 minder tevreden dan in 2008. Het idee dat er niet gestofzuigd wordt en alles met één doekje wordt schoongemaakt maar ook het intensievere en flexibele gebruik van de werkomgeving kunnen hier een verklaring voor zijn.

Opvallend is de tevredenheid over het archief en de opslagmogelijkheden ten opzichte van 2008 hetzelfde is gebleven, terwijl een AGW-concept een geheel andere manier vraagt van omgaan met dossiers en onderhandenwerk. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er bij de SDBT niet veel met dossiers gewerkt wordt, zoals dat bij de zogenaamde 'blauwe diensten' van de Belastingdienst wel het geval is. Er is dan ook geen gezamenlijk papieren archief bij de SDBT.

Het draagvlak voor het concept is toegenomen: het percentage medewerkers dat positief tegenover het concept staat is van 52% in 2008 naar 74% in 2010 gegaan. Ook zijn er iets minder medewerkers met functionele of emotionele bezwaren tegen het kantoorconcept. Medewerkers van de SDBT hebben het idee dat de mate waarin het AGW-concept doorgevoerd wordt bij de Belastingdienst zou moeten variëren op basis van de werkprocessen, aanwezigheid en aantallen ambulante medewerkers. Het grootste deel van de mensen (75%) wil niet meer terug naar het oude werkomgevingconcept.

Discussie en aandachtspunten

Met het nieuwe AGW-concept wordt de verbinding gelegd tussen organisatiedoelstellingen, werkprocessen en de werkomgeving. Over het algemeen is dit goed gelukt en zijn de medewerkers zeer tevreden maar er zijn nog een aantal aandachtspunten. Deze aandachtspunten zijn niet allemaal gerelateerd aan het activiteitgerelateerde huisvestingsconcept.

Gevoel van drukte en beschikbaarheid plekken

Het meten van de daadwerkelijke bezetting en de huidige activiteitenpatronen van de medewerkers is aan te raden. Dit geeft inzicht in het daadwerkelijk gebruik en benutting van plekken, de ruimte die in de werkomgeving zit en de passendheid van de diversiteit van plekken bij de activiteitspatronen. De oorzaak van het gevoel van drukte lijkt voor een groot deel te liggen in het bezet houden van plekken door spullen. Zorgen voor beschikbaarheid van plekken maakt dat iedereen een plek kan vinden die hij of zij graag wil gebruiken, ook als iemand terugkomt uit een overleg.

Het uitgangspunt bij AGW voor gebruik van communicatieruimten is dat klein overleg en spontaan overleg in het concept is opgenomen. Regulier overleg, geplande afspraken en overleg met meer dan acht personen vindt plaats in de te reserveren vergaderruimten die voor de SDBT in vergadercentrum De Wereld zijn gefaciliteerd. Bekendheid hierover en het niet onnodig reserveren en vasthouden van vergaderruimten biedt ruimte in de overlegmogelijkheden.

Kennis opbouwen

Een aantal praktische zaken lijkt het werkplezier in de werkomgeving te verminderen. Er zijn zaken die bij sommige medewerkers wel bekend zijn maar bij een groot aantal anderen niet. Het gaat dan om:

- Door de laptop in de slaapstand te zetten (dicht te klappen) bij het wisselen van werkplek en opnieuw aansluiten op het netwerk is geen opstarttijd nodig.
- Bij introductie van het werkplekconcept aan nieuwe medewerkers, is uitleg over uitgangspunten en regels samen met het uitreiken van de waaier met de acht gouden regels een vast onderdeel.

- Uitleg over de uitgangspunten, kosten en opbrengsten van het nieuwe concept (zoals gewenste flexibiliteit, toekomstgerichtheid en minder benodigde vierkante meters) helpen bij beeldvorming over de eigen werkomgeving en het kunnen uitleggen aan anderen. Dat geldt ook voor de binnentuin als kunstobject.
- De ICT-infrastructuur binnen de Belastingdienst is verouderd en dat heeft beperkingen tot gevolg binnen de huidige AGW-concepten. Op dit moment wordt binnen de Belastingdienst gesproken over actualisering van de ICT.
- Het meten van de daadwerkelijke opstarttijden en de benodigde tijd voor releases et cetera geeft inzicht in het werkelijke tijdsverlies voor medewerkers.
- Inzicht in de effecten van het AGW-concept op lange termijn is te verkrijgen door het monitoren van onder andere de tevredenheid, het werkplekgebruik, de werkprocessen en activiteitenpatronen en ziekteverzuim.
- Met elkaar in gesprek gaan over de voor- en nadelen van het AGW-concept helpt medewerkers in het dagelijks gebruik. Onderwerpen die hierbij aan de orde kunnen komen zijn flexibiliteit, collegialiteit en keuzemogelijkheden.
- Kennis van vluchtroutes (na het moment waarop dit evaluatieonderzoek plaatsvond is een ontruimingsoefening gedaan, waardoor medewerkers nu beter op de hoogte zijn van de vluchtroutes).

Houding en gedrag

Wat betreft houding en gedrag gaan de aandachtspunten om:

- Praten over het elkaar aanspreken bij ongewenst gedrag, zoals (langdurig) bezet houden van plekken door spullen bij afwezigheid en het opruimen van spullen op werkplekken en algemene voorzieningen (bijvoorbeeld de koffietafel en de koelkast).
- De voorbeeldrol van het management. Het naleven van de gebruikersrichtlijnen van het AGW-concept door zowel het management als de medewerkers is van belang om het concept succesvol te houden.

Nazorg en beheer

Op het gebied van nazorg en beheer zijn een aantal aandachtspunten te benoemen:

- Digitalisering is niet tot stand gekomen. Dit vraagt om het opnieuw bekijken van de mogelijkheden en wenselijkheden rondom het opbergen van onderhanden werk en de beschikbaarheid van dossiers.
- Medewerkers betwijfelen of er iets met hun klachten en de resultaten van onderzoek gedaan zal worden. Informatie over het proces van afhandeling van klachten en uitkomsten van het evaluatieonderzoek, inclusief het tijdpad van oplossingen, zijn een punt van aandacht. Dit geldt ook voor de armen van de beeldschermen en de resultaten uit het onderzoek naar binnenklimaat.
- Aandacht voor de schoonmaak van de werkomgeving.
- Het meer fysiek transparant maken van het nieuwe toegevoegde deel door toevoeging van glas en zichtlijnen maar ook het transparant maken van wie er aanwezig is: zijn het collega's of Belastingdienstmedewerkers die komen aanlanden?

Lessen rondom implementatie

Medewerkers zijn voldoende op de hoogte van het herhuisvestingsproces en de nieuwe activiteitgerelateerde werkomgeving. Het implementatieproces bij de SDBT leert ons het volgende:

- Medewerkers waardeerden het implementatieproces met voorlichtingssessies, workshops, gesprekken in werkoverleggen en een rondleiding. Daarnaast leidde hun inbreng in het ontwerp en de wijze waarop de architect de ideeën en wensen van de medewerkers oppakte en de evaluatie van het ontwerp met de architect tot een gevoel van betrokkenheid en grote tevredenheid.
- Het niet vooraf toewijzen van vlekken maar het natuurlijk verloop van gebruik van de werkomgeving vanuit medewerkers en het werkproces zelf, blijkt bij de SDBT goed te werken.
- De keuze voor geluidsdempende materialen en oplossingen (zoals de tussenschotten bij de bureaus) is zeer geslaagd en geeft mogelijkheid om naar eigen wens deel te nemen aan interactie of zich terug te trekken in de open ruimte.
- Vanaf het begin van de verandering en het concept is uitleg nodig over het concept, het waarom van de gebruikersrichtlijnen, de mogelijkheden van de ICT en de vrijheid in keuzes die medewerkers krijgen.

Tot slot

De Belastingdienst heeft met de realisatie van de 5e verdieping op de Herman Gorterstraat 55 een mooi en werkbaar AGW-voorbeeld gerealiseerd. Medewerkers zijn trots op de omgeving en vinden dat ze er goed hun werk kunnen doen. Door met elkaar in gesprek te blijven over de uitgangspunten van het concept en het gebruik van het concept, zijn veel van de aandachtspunten op te lossen. De verbinding tussen organisatiedoelstellingen, specifieke werkprocessen en de werkomgeving is op een goede manier gelegd en tot uitdrukking gekomen. Daarnaast lijkt het concept prima te passen om jonge mensen binnen te halen en te binden: hiermee is ook de verbinding naar de toekomst gelegd.