

**Renovatie en innovatie?** Een onderzoek naar het gebruik en de beleving van twee Haagse locaties van het ministerie van LNV

**Auteurs:** M. Maarleveld, D.J.M. van der Voordt  
Center for People and Buildings

## Samenvatting

### Doel en werkwijze

Dit rapport brengt verslag uit van een evaluatie onderzoek in het Hoofdgebouw en het CenterCourt van het ministerie van LNV. Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van het door het Center for People and Buildings ontwikkelde Werkomgevingsdiagnose-instrument WODI. Via een schriftelijke enquête onder alle medewerkers is vastgesteld hoe de medewerkers van het Hoofdgebouw en CenterCourt hun fysieke werkomgeving ervaren. De achtergronden en doelstellingen van de huisvesting zijn in kaart gebracht aan de hand van documenten en interviews. De interviews zijn tevens gebruikt voor aanvullende informatie over de (on)tevredenheid en het verklaren van plus- en minpunten. Bij de directie Personeel en Organisatie (P&O) is in een pilot een grotere openheid en transparantie in de huisvesting gerealiseerd. Waar de resultaten afwijken van het algemene beeld staat dit aangegeven. Op verzoek van het management zijn geen nieuwe bezettingsgraadmetingen uitgevoerd, maar zijn de cijfers uit eerdere metingen geanalyseerd.

### Respons en samenstelling

De respons van het Hoofdgebouw is met 35% van de 854 medewerkers voldoende om betrouwbare uitspraken te kunnen doen. De gegevens van het CenterCourt dienen vanwege de lage respons (22%) en een kleinere populatie met enige terughoudendheid te worden geïnterpreteerd. De respons per directie varieert van 13% tot 51%. De samenstelling van de respondenten is voor het Hoofdgebouw en CenterCourt nagenoeg gelijk. Mannen boven de veertig zijn licht in de meerderheid. Ruim 60% is universitair opgeleid.

### Tijdsbesteding

In het Hoofdgebouw en CenterCourt besteden de medewerkers iets meer dan de helft van hun tijd aan bureauwerk, ongeveer een kwart aan overleg en tien procent aan telefoneren. Ongeveer de helft van de tijd moeten de medewerkers geconcentreerd kunnen werken. Maandag en donderdagochtend zijn de drukste dagen, vrijdagmiddag is het relatief rustig. Een kwart van de medewerkers geeft aan wel eens thuis te werken. Het percentage medewerkers dat wel eens thuis wil werken ligt veel hoger.

### **Organisatie en werkprocessen**

Werknemers van het Hoofdgebouw waarderen de organisatie en het werkproces iets boven de zeven. Het CenterCourt zit hier net onder. De afzonderlijke aspecten worden over het algemeen door het Hoofdgebouw iets hoger gewaardeerd. De laagste waardering geldt hier voor de werkdruk, leren van elkaar, geconcentreerd kunnen werken en telefonische bereikbaarheid (van zich zelf en van collega's en externen). Het percentage ontevreden medewerkers komt echter nergens boven de 20%. Meer dan 80% is tevreden over het werk dat men verricht, afspraken over roken, inhoud van het werk, sociale contacten en elektronische bereikbaarheid. In het CenterCourt is meer dan 20% ontevreden over formeel overleg, geconcentreerd kunnen werken en de telefonische bereikbaarheid.

### **Huisvestingsconcept en faciliteiten**

De medewerkers van het Hoofdgebouw waarderen het huisvestingsconcept en de faciliteiten gemiddeld met een 6,4 en 6,5. Over meerdere aspecten is meer dan twintig procent ontevreden. Vooral de inrichting van het kantoor, de ruimten voor overleg en de auditieve privacy scoren laag. Faciliteiten die laag scoren zijn de schoonmaak, de kopieermachines, printers en fax en het archief. Met 90% tevredenheid is de waardering voor de receptie zeer hoog. Het huisvestingsconcept en de faciliteiten worden door de medewerkers van het CenterCourt gemiddeld met een 7,0 en een 6,9 gewaardeerd. Afzonderlijke aspecten scoren ook hoger dan in het Hoofdgebouw. Wel is er veel onvrede over de bureaustoel, de aankleding van de inrichting en de auditieve privacy.

### **Binnenklimaat**

Zowel in het Hoofdgebouw als in CenterCourt is 20% of meer ontevreden over de temperatuur, de ventilatie, de luchtkwaliteit en het onvoldoende zelf kunnen regelen van het klimaat en de verlichting.

### **Imago**

Het imago van het Hoofdgebouw wordt zeer laag gewaardeerd. Hoewel het gebouw zelf als passend bij de organisatie wordt bevonden, ervaren de medewerkers van het Hoofdgebouw het kantoorconcept en de inrichting niet als een inspirerende werkomgeving waar ze trots op kunnen zijn. Ze vinden het niet aantrekkelijk voor medewerkers en bezoekers en niet wervend voor sollicitanten. Het CenterCourt doet het met betrekking tot het imago een stuk beter. Wel vindt meer dan 20% dat de inrichting niet inspirerend werkt en de mate van openheid en transparantie niet prettig is.

### **Arbeidsproductiviteit**

De ondersteuning van de arbeidsproductiviteit door de werkomgeving scoort gemiddeld 6.2 in het Hoofdgebouw en 6,3 in CenterCourt. In beide gebouwen is meer dan 20% van de medewerkers ontevreden over de ondersteuning van concentratie werkzaamheden, de stimulering van kwaliteitswerk, stimulering van communicatie met collega's en uitwisseling van

kennis. Beide werkomgevingen dragen volgens meer dan 20% niet bij aan het welzijn van de medewerkers. In het Hoofdgebouw is ook meer dan 20% ontevreden over de ondersteuning van de communicatie met externen en het formele overleg. In het CenterCourt is het juist de communicatie met collega's en het informele overleg dat volgens meer dan 20% onvoldoende wordt ondersteund.

### **Bezettingsgraad**

In juni 2002 was de bezetting van de directie P&O met 28% erg laag. Wanneer alleen naar de werkplekken gekeken wordt was deze met 26% zelfs nog lager. Met name de gangen met wisselwerkplekken kenden een lage bezetting. Opvallend is de relatief hoge bezetting van de spreekkamers: gemiddeld 56%

### **Toekomst**

Er is in het Hoofdgebouw weinig animo voor wisselwerken en het delen van werkplekken: 60 á 70% ziet hier weinig in. Een eigen werkplek waar je alles moet doen heeft de voorkeur boven wisselwerkplekken voor verschillend werk. Voor centrale en digitale archivering bestaat aanzienlijk méér animo, hoewel nog altijd circa 25% een centraal archief geen goede oplossing vindt. De medewerkers hebben liever veel werkplekruimte dan veel archiefruimte.

### **Implementatieproces**

Het implementatieproces wordt door de medewerkers van het Hoofdgebouw gemiddeld met een 6,5 gehonoreerd. Medewerkers vinden het belangrijk om geïnformeerd te worden. 61% vindt het ook belangrijk betrokken te zijn. 23% is ontevreden over de gelegenheid tot inbreng van eigen ideeën.

### **Terugkoppeling naar de doelstellingen**

De twee hoofddoelstellingen voor de huisvesting van LNV zijn:

- Optimaliseren van kwantiteit en kosten van de huisvesting.
- Overall de kwaliteit van de huisvesting op het gewenste niveau brengen en de tevredenheid met de huisvesting verhogen.

Van de eerste doelstelling hebben vier subdoelstellingen allen te maken met het reduceren van ruimte en verhuisbewegingen en stimuleren van flexibiliteit. Het gaat om de volgende subdoelstellingen:

- 50% minder verhuisbewegingen en 50% minder leegstand door meer flexibiliteit van de gebouwen.
- Alle werkplekken flexibel inzetbaar maken.
- Vergroten van de bezettingsgraad en daardoor verminderen van het ruimtegebruik met 10%.
- Verminderen van het aantal kleinschalige huisvestingsoperaties door steunpunten van verschillende diensten op 30 locaties te combineren.

Minder verhuisbewegingen wordt ook gewenst door de directeuren en medewerkers, maar de

bereidheid tot flexwerken is niet heel hoog. Wisselwerken zien de meeste mensen niet zitten. Voor het delen van werkplekken is de animo iets groter. Zeker wanneer de medewerkers daardoor een tweepersoonskamer kunnen behouden. Zonder een bepaalde vorm van werkplek delen en/of wisselwerken in te voeren zal het lastig zijn om de kwantiteit en kosten van de huisvesting te optimaliseren. Vermindering van het ruimtegebruik en afstemming op de norm kan dan alleen gerealiseerd worden door de omvang van de werkplekken te verkleinen. De hogere bereidheid voor het delen van werkplekken door parttimers biedt eveneens perspectief tot ruimtebesparing. Ook biedt de wens voor minder verhuizen een goede argumentatie indien er tot flexwerken wordt overgegaan.

In het onderzoek naar een LNV-tevredenheidsnorm (Van der Voordt, Maarleveld en Attema, 2006) is aan de hand van literatuurstudie en cross-case analyse van acht eerder geëvalueerde projecten onderzocht, welke aspecten in belangrijke mate bijdragen aan medewerkerstevredenheid over de huisvesting en andere faciliteiten. Voorts is op basis van bandbreedtes in (on)tevredenheid een norm opgesteld, waaraan de medewerkerstevredenheid in het Hoofdgebouw en CenterCourt gespiegeld kan worden. In vergelijking met de eerder geëvalueerde projecten doet het Hoofdgebouw het in de huidige situatie, dus nog vóór de renovatie, bovengemiddeld goed op medewerkerstevredenheid over visuele privacy, ICT, de receptie en de helpdesk. Ook de wijze van archiveren wordt bovengemiddeld positief gewaardeerd. Daarentegen zijn bovengemiddeld veel medewerkers ontevreden over de ruimten voor formeel en informeel overleg, openheid en transparantie, communicatie met collega's, esthetische aspecten (kleur- en materiaalgebruik, aankleding, architectuur als geheel), de lunchruimte, het schoonmaken, het zelf kunnen regelen van het binnenklimaat en de keuzevrijheid in thuis werken. Vergeleken met tevredenheidspercentages elders bestaat voor het delen van werkplekken in het Hoofdgebouw opvallend weinig animo. CenterCourt scoort bovengemiddeld positief op tevredenheid over de ruimten voor formeel en informeel overleg, de bureaus, ICT, de helpdesk en kleur- en materiaalgebruik. Het binnenklimaat wordt vrij positief gewaardeerd, maar er is wel ontevredenheid over het niet zelf kunnen regelen van het binnenklimaat. CenterCourt scoort bovengemiddeld negatief op de indeling van het kantoor en communicatie met collega's. De lunchruimte scoort hier nog slechter dan in het Hoofdgebouw. Volgens de beheerder ligt dit met name aan de temperatuur van het restaurant, er zijn klachten over kou. Over de indeling van het gebouw komen met name klachten bij de beheerder van de medewerkers die in de toren gehuisvest zijn. Deze verdiepingen zijn smaller dan de ondergelegen verdiepingen. Opvallend veel medewerkers zijn ontevreden over de bureaustoelen en de keuzevrijheid in thuiswerken. Ook in het CenterCourt is op voorhand weinig animo voor het delen van werkplekken.

Op basis van de onderzoeksuitkomsten valt een spanningsveld te constateren tussen de eerste en tweede huisvestingsdoelstelling. De eerste doelstelling pleit voor flexwerken, mede gezien de lage bezetting van werkplekken. De weerstand tegen flexwerken en streven naar een hoge medewerkerstevredenheid pleit echter voor het handhaven van vaste werkplekken in

tweepersoonskamers. Wanneer LNV toch besluit tot een bepaalde vorm van flexwerken, is de gemeenschappelijk gedragen wens tot een grotere gebruiksflexibiliteit en minder overlast van interne verhuisbewegingen daarvoor een belangrijk argument.

### **Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Voor de toekomst is het van belang om dieper in te gaan op de betekenis van de data. Waarom hechten de LNV-medewerkers zo sterk aan een eigen werkplek? Spelen hierbij vooral functionele overwegingen een rol, of geven psychologische overwegingen de doorslag? Workshops met gebruikers kunnen hierop meer licht werpen. Een tweede thema voor verder onderzoek is de relatie tussen (on)tevredenheid over de huidige huisvesting en de feitelijke gebouwprestaties. Bij welke ingrepen neemt de tevredenheid van de medewerkers toe tot het door LNV gewenste niveau? Een derde onderwerp is de besluitvorming. Wat is de optimale afweging tussen het streven naar medewerkersevredenheid en het willen behalen van andere organisatiedoelstellingen zoals efficiënter ruimtegebruik en lagere facilitaire kosten? Tenslotte is het gewenst om het onderzoek te verbreden naar locaties buiten Den Haag. Hoe is het gesteld met de medewerkersevredenheid over de huisvesting en de faciliteiten in andere LNV-gebouwen? Wat betekent dit voor het huisvestingsbeleid van LNV en voor de LNV-tevredenheidsnorm.