

7 VRAGEN VOOR DE TOEKOMST

Voor de komende jaren zien we een aantal onderzoeksvragen die we graag verder willen verkennen, samen met mensen en organisaties die daar belangstelling voor hebben. Gezamenlijk met 'het werkveld' willen we deze vragen:

- › Aanvullen met nieuwe vragen uit het onderzoeksveld
- › Presenteren als managementvragen en uitwerken tot onderzoekbare vragen
- › Gebruiken om data te verzamelen om kennis op te bouwen en te verdiepen
- › Uitwerken tot betrouwbare en bruikbare inzichten en waar mogelijk praktische instrumenten
- › Verantwoorden op basis van concrete cases (waar de vraag vandaan komt)

In de tabel hieronder staan thema's (in trefwoorden) gerubriceerd naar kenmerken van huisvesting, proces en organisatie.

Onderzoeksvragen	Inzicht in
Optimaal ruimtegebruik	Conceptkeuze, uitwerking en evaluatie
Organisatie van werk en nieuwe werkvormen	Uitwerking van concepten
Individuele keuzes in de werkomgeving	Uitwerking van concepten
Verschillende generaties samen in de werkomgeving	Trends
Flexibiliteit van gebouw en werkomgeving	Kosten en Baten
Vitaliteit en gezondheid	Trends
Smart business cases	Kosten en Baten
Facilitering van werk: mogelijkheden en kansen	Trends, proces, conceptkeuze
Ontwerpuitgangspunten succesvolle werkomgevingen	Uitwerking en Evaluatie
Implementeren van nieuwe werkomgevingen; gedrag	Proces

Voor ieder onderwerp organiseren we een startbijeenkomst om doel, opzet en onderzoeksvragen en financiering nader te verkennen. Na zo'n bijeenkomst ontvangen geïnteresseerden een voorstel voor de onderzoeksopzet. Op basis daarvan kan besloten worden over deelname, medefinanciering of anderszins.

Het onderzoek per vraag bestaat uit een combinatie van literatuurstudie, verkenningen in de praktijk en interactieve informatieverzameling bij experts en/of de doelgroep. De reikwijdte van de dataverzameling is mede afhankelijk van het aantal deelnemende organisaties. Deelnemende organisaties kunnen kiezen voor een casestudie in het onderzoek: zij leveren ervaringen en kennis uit de eigen praktijk en krijgen, naast een eindrapport ook een rapportage over hun eigen situatie.

7.1 Optimaal ruimtegebruik

In moderne werkomgevingen bepalen drie indicatoren ruimte en het ruimtegebruik.

- › De *flexfactor* (normatief getal dat de relatie uitdrukt tussen het aantal werkplekken en het aantal te huisvesten fte's of medewerkers)
- › De *bezettingsgraad* (empirisch getal; het in procenten uitgedrukte getal dat aangeeft hoeveel meetpunten (meestal werkplekken of vergaderplekken) bezet zijn door een persoon (bezet), of door spullen (tijdelijk onbezet), ten opzichte van het totale aantal geselecteerde meetpunten.)
- › De *ruimtenorm* (m² per werkplek), die de laatste jaren veelal neerwaarts is bijgesteld.

Het gebruik van deze drie indicatoren brengt in de praktijk vragen met zich mee over de wisselwerking tussen deze factoren en de effecten voor het werkproces bij invoering van werkplekconcepten die ontleend zijn aan deze indicatoren. Vragen daarbij zijn:

- › Wat zijn in de meest voorkomende richtlijnen m.b.t. flexfactor en bezettingsgraad en de motiveringen daarvoor
- › Hoe verhouden de flexfactor, bezettingsgraad en ruimtenorm zich tot elkaar en hoe beïnvloeden ze elkaar bij de vormgeving van nieuwe werkomgevingen?
- › Wat zijn de verwachtingen van managers die daarmee samenhangen?
- › Wat is de invloed van de keuze voor een flexfactor en van een normatief bepaalde bezettingsgraad op tevredenheid en gedrag van mensen? En op het presteren van de organisatie (productiviteit, samenwerking, innovatievermogen)?
- › Impliceert de toepassing van een lagere m² norm, een lage flexfactor en een hoge bezettingswens werkplekmijdend gedrag?
- › Welke contextvariabelen bepalen een optimum cq een balans waarover de organisatie tevreden is?
- › Welke verschillen zien we tussen menselijke percepties van bezetting en flexfactor versus feitelijke waarden van deze variabelen? Wat creëert een gevoel van vol of van leegte? Welke instrumenten staan het management ter beschikking om met deze verschillen om te gaan?

Meer informatie bij:

Sandra Brunia

E: S.Brunia@tudelft.nl

T: 015-278 12 71



7.2 Organisatie van werk en nieuwe werkvormen

Het Nieuwe Werken bood gedurende ca 10 jaar een motief voor organisaties en medewerkers om na te denken over andere werkwijzen en werkomgevingen. De term HNW is op zijn retour en nieuwe begrippen duiken op. De aandacht voor diversiteit van werkvormen (bijvoorbeeld, lean, scrum, agile) en de behoefte aan samenwerking neemt toe. Dat leidt tot vragen over de facilitering van samenwerking, ontmoeting en andere werkvormen in de werkomgeving.

- › Is er sprake van nieuwe vormen van werk en hoe verhouden deze zich tot bestaande activiteiten?
- › Wat zijn de redenen voor en resultaten van intensivering van samenwerking? Welke gedachten liggen ten grondslag aan samenwerkingsvormen? Welke ambities worden nagestreefd en welke grondslagen of idealen kenmerken de eigentijdse samenwerkingsvormen?
- › Welke veranderingen in de werkomgeving treden op als deze wordt ontworpen ter ondersteuning van samenwerking en nieuwe vormen van werk? Wat zijn beschikbare werkplek-strategieën bij het omgaan met diversificatie van werkvormen?
- › Wat is de betekenis van de werkplek voor de verbetering van samenwerking in relatie tot andere bedrijfs-/productiemiddelen? Welke mogelijkheden voor positieve ondersteuning (affordance) wordt toegekend aan de werkplek? Is er een logische grondslag voor deze positieve ondersteuning.

Meer informatie bij:

Anca Gosselink

E: A.M.Gosselink@tudelft.nl

T: 015 278 12 71 of 06-51132159



7.3 Individuele keuzes in de werkomgeving

In activiteitgerelateerde werkomgevingen (AGW) is de totstandkoming van de werkplekkeuze “Waar werk ik vandaag?” theoretisch bepaald door de activiteit die mensen uitvoeren. CFPB onderzoek laat zien dat een zeer beperkte groep medewerkers daadwerkelijk regelmatig wisselt van werkplek. Gedrag is een sterke constante en niet gemakkelijk beïnvloedbaar. Als mensen niet handelen in overeenstemming met de verwachtingen, wat is daarvan de oorzaak?

- › Hoe gaat de individuele werkplekkeuze in zijn werk? Wat zijn motieven en mechanismen?
- › Langs welke wegen kiest men? Kiest men bewust/onbewust, vanuit activiteiten, sociale aspecten of persoonlijke voorkeuren? welke afwegingen spelen mee in de keuze?
- › Spelen gebouwenkenmerken of faciliteiten en de beschikbaarheid/nabijheid van hulpmiddelen (bv ICT, printers, pantry's) een rol?
- › Zijn activiteitgerichte werkomgevingen efficiënt en effectief, ook als het wisselen van plek tot een minimum beperkt blijft?
- › Welke nieuw te bedenken ontwerp oplossingen voor werkomgeving bieden meer efficiëntie en effectiviteit dan AGW omgevingen en verwachte werkplekgedrag (wisselen van plek)?

Meer informatie bij:

Iris de Been

E: I.deBeen@tudelft.nl

T: 015 278 12 71



7.4 Verschillende generaties samen in de werkomgeving

Er zijn veel verwachtingen over de manieren waarop jonge instromers op de arbeidsmarkt hun werk gaan doen. Ze zijn digitaal vaardiger dan voorgaande generaties, ze zijn gewend meerdere dingen met elkaar te combineren, vinden de werk-privé balans erg belangrijk en werken op momenten en plekken waar het hen uitkomt. Ouderen echter veranderen niet meer zo snel. De verwachting is dat de toekomstige generatie medewerkers andere dingen van hun werkgever vragen.

Dat brengt ons tot vragen als:

- › Veranderen nieuwe instromers de werkomgeving of passen ze zich aan aan gewoonten en gebruiken?
- › Welke verwachtingen zijn er van de toekomstige generatie medewerkers en wat zijn hun opvattingen over werk en werkomgeving?
- › Is het omgaan met de werkomgeving leeftijd- of levensfase-afhankelijk?
- › Hoe zien de keuzeprocessen, motieven en gedragingen er bij oudere werknemers (55+) eruit?
- › Wat is op het gebied van de werkomgeving nodig om de groep ouderen betrokken en productief te houden.
- › Veranderen werkomgevingsbehoeften en -beoordelingen van de groep tussen 35 en 55 jaar?

Meer informatie bij:

Dorieke den Hollander

E: D.denHollander@tudelft.nl

T: 015 – 278 12 71



7.5 Flexibiliteit

Om in te kunnen spelen op veranderingen zijn flexibiliteit en aanpassingsvermogen belangrijke eigenschappen voor een organisatie ('organizational capabilities'). In de wereld van vastgoed en werkomgevingen wordt gezocht naar flexibiliteit van en in de werkomgeving. Die wordt gevonden in flexibele huurcontracten, gezamenlijk gebruik van gebouwen, af te scheiden en weer te verbinden gebouwdelen maar ook in het bekende flexibel werkplekgebruik door mensen (geen eigen plek, delen van plekken, wisselen van werkplek). Nadenken over flexibiliteit vraagt kennis over:

- › Welke vormen van flexibiliteit kunnen we onderscheiden in de werkomgeving?
- › Wat zijn de grenzen aan de flexibele werkomgeving, zowel voor de fysieke werkplek als de sociale werkomgeving?
- › Hoe beïnvloedt een flexibele werkomgeving het werk en de werkprocessen van een organisatie?
- › Welke grenzen zijn er aan flexibiliteit door menselijke mogelijkheden en beperkingen?
- › Hoe begrijpen we flexibiliteit en wat kunnen medewerkers en managers doen om deze eigenschap van de organisatie te laten floreren?

Meer informatie bij:

Wim Pullen

E: w.r.pullen@tudelft.nl

T: 015 – 278 12 71 of 06-51211630



7.6 Vitaliteit en gezondheid

Naast uitspraken als 'zitten is het nieuwe roken' en de aandacht voor gezondheid en vitaliteit voor (de steeds ouder wordende) medewerkers, zien we ook dat de arbeidsmarkt vraag steeds meer gaat over nieuwe functies waarin creatief vermogen centraal staat. Bedrijven en organisaties moeten vooruit. Betere prestaties zijn nodig. Niet alleen om klanten, afnemers en markten te bedienen, maar ook om nieuwe markten aan te boren, nieuwe vraag te scheppen, nieuwe producten aan te bieden en zichzelf opnieuw uit te vinden in verdienmodel en organisatievorm.

Dit geldt niet alleen voor grote organisaties en midden- en kleinbedrijf. We zien het ook bij overheidsorganisaties: overall is er een roep om 'slimheid' en vooruitgang. De vraag naar vooruitgang vraagt een competitieve inzet van de kennis van mensen. Hierbij speelt het tot zijn recht komen van het cognitieve vermogen een belangrijke rol.

Veel aspecten die aan de werkomgeving gerelateerd zijn hebben een invloed op de mate waarin medewerkers in staat zijn om kennis en informatie op te nemen en te verwerken: binnenmilieu, eten en drinken, gedrag van collega's, cultuur, faciliteiten (bv de mogelijkheid voor een power nap) et cetera. De vragen rondom werk en werkomgeving richten zich vooral op:

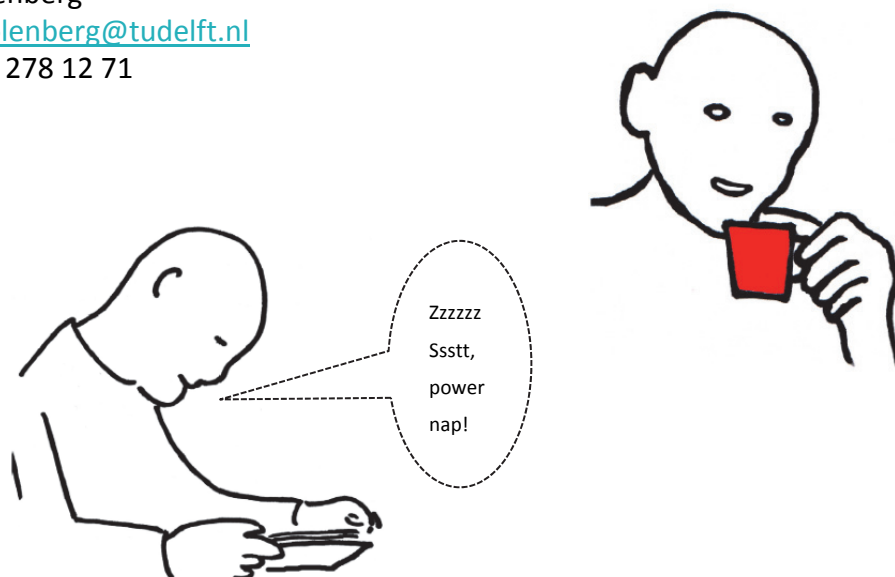
- › Welke aspecten in de werkomgeving hebben de meeste invloed op de opname en verwerking van informatie en kennis door medewerkers?
- › Welke aspecten verstoren of ondersteunen?
- › Hoe kan de werkomgeving bijdragen aan optimale omstandigheden voor informatieverwerking?

Meer informatie bij:

Susanne Colenberg

E: s.e.colenberg@tudelft.nl

T: 015 – 278 12 71



7.7 Smart Business Cases

De besluitvorming over de werkomgeving wordt steeds meer gekoppeld aan verwachtingen over de toegevoegde waarde. Ambities zoals goede werkgeverschap, efficiency, versterking van creativiteit en innovatiekracht worden bijeengebracht en afgewogen in een business case (BC), het platform waarop kosten en baten zichtbaar worden gemaakt. Met de BC werk je aan bewustwording, participatieve besluitvorming en medezeggenschap. Het is daardoor een middel voor agendasetting: wat moet er *meer* gebeuren om ambities te verwezenlijken? Er is behoefte om in business cases voor de werkomgeving op een systematische manier te redeneren van *input* (doelen en ambities) naar *outcomes* (beoogde effecten en wat daarvoor nodig is). Dit kan via een stappenplan waarin beoogde effecten als functionele eisen worden geformuleerd. Met daarbij kennis van een gebouw kunnen alternatieve oplossingen/ingreepstrategieën worden opgesteld en doorgerekend. Dit resulteert in een overzicht van investeringen en exploitatielasten of werkplekkosten per jaar of andere eenheden. Deze methode is de afgelopen jaren door het CfPB uitgewerkt en operationeel voor twee doelen en toepasbaar in Verbouwsituaties. De methode vraagt nu om toetsing in de praktijk en tegelijkertijd verdere uitbreiding met de mogelijkheid om meer doelen /aspecten van toegevoegde waarde te betrekken in de overwegingen.

Dit project Smart Business Cases is een action research programma waarin eindgebruikers, ontwikkelaars, aannemers, leveranciers mee kunnen doen. Er is een stappenplan:

- › Bestaande projecten evalueren met de thans beschikbare methode: had het anders gekund, tegen welke kennistekorten is men aangelopen?
- › Aan de hand van dit overzicht van kennistekorten worden prioriteiten gesteld voor de ontwikkeling van de Smart Business Case methode.
- › Verbeteren van de methode en rekenmodel voor betere onderbouwing van uiteenlopende oplossingsstrategieën;
- › Ontwikkelen van het redeneermodel met het oog op het agenderen van kritische succesvoorwaarden in de organisatie: wie moet wat doen om het beoogde resultaat daadwerkelijk te behalen.
- › Testen van nieuwe model en medewerkers van sponsors vertrouwd maken met model en methode.

Onderzoeksbrochure:

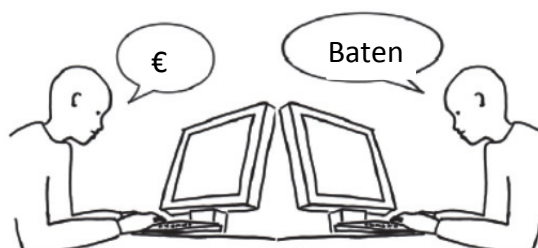
De onderzoeksbrochure is beschikbaar en vanaf 1 december 2016 te vinden op de CfPB website. Aanpak en resultaten zijn hierin beschreven.

Meer informatie bij :

Wim Pullen

E: w.r.pullen@tudelft.nl

T: 015 – 278 12 71 of 06-51211630



7.8 Facilitering van werk: mogelijkheden en kansen

Iedereen kent het: framing; het zodanig formuleren van vraagstukken of opvattingen dat impliciet een beroep gedaan wordt op andere begrippen. Marketing en communicatiemensen bedienen zich ervan. In het onderzoek [Futures Forum](#) (2015-2016) over de toekomst van werk en de gevolgen voor ondersteunende functies zijn we tegen veel *frames* aangelopen. Sommige trends of hypes laten zich gemakkelijk herkennen en terzijde leggen. Wat is relevant en verdient opvolging, zowel vanuit de vraagzijde als van de aanbodzijde van de markt?

In eindgebruikersorganisaties zien we toenemende samenwerking tussen ICT, HRM en FM/CRE functies. Er bestaan uiteenlopende opvattingen over trends en de benodigde reacties daarop: welke organisatie issues moeten op de agenda? Maar er zijn ook opvattingen over elkaar: “HR mensen zijn regelneven en FM’ers zijn dozenschuivers”. Hoe reageer je *samen* op trends?

- › Welke opvattingen en bestaan er binnen de disciplines over trends in relatie tot werk en werkomgeving?
- › Welke betekenissen worden aan elkaars functie gegeven; en wat is de invloed daarvan?
- › Hoe kunnen trends en de reactie van de organisatie daarop bijdragen aan meer efficiënte en effectieve ondersteuning op de werkvloer en in de boardroom door ICT, HRM, FM/CRE?

Voor de aanbodzijde van de markt zijn er vergelijkbare vragen:

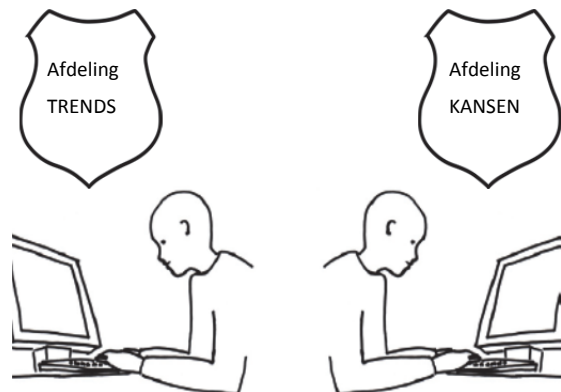
- › Welke aanbod zou er moeten komen gegeven trends in werk?
- › Hoe organiseer je dat? En hoe leer je elkaars taal en cultuur kennen als je samen moet werken voor nieuw aanbod?

Meer informatie bij:

Anca Gosselink

E: a.m.gosselink@tudelft.nl

T: 015 – 278 12 71 of 06 511 32 159



7.9 Ontwerputgangspunten voor succesvolle werkomgevingen

Bij het CfPB is in de afgelopen jaren kennis over werkplekgebruik en –beleving bijeengebracht in uiteenlopende onderzoeken en case studies. Deze kennis kan omgevormd worden tot praktische ontwerputgangspunten, do's en don'ts voor de opdrachtgevers, architecten, adviseurs ontwerpers interieurbranche. Opdrachtgevers willen waarschijnlijk hun vraag aan de markt meer en meer oplossingsongebonden formuleren om een zo groot mogelijk keuzepalet voorgelegd te krijgen. De aanbodzijde van de markt moet adequaat reageren met oplossingen die tegemoet komen aan functioneel geformuleerde eisen. De bewijslast dat aanbod voldoet moet komen uit onafhankelijke evaluaties.

In 2010 voerde het CfPB het onderzoeksprogramma "[Van rood naar groen](#)" uit. Daarin werd op basis van evaluaties gezocht naar concrete, direct toepasbare verbetermaatregelen. Ruim zes jaar later ligt er een nieuwe schat aan case studies om op herhaling te gaan met de volgende vragen:

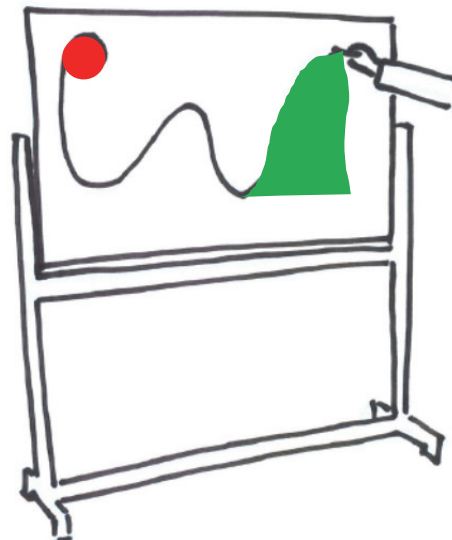
- › Wat zijn actuele succesaspecten voor tevredenheid over werkomgeving;
- › Zijn verbeteraspecten te classificeren op basis van hun bijdrage aan doelen bijvoorbeeld efficiencyverbetering, gezondheid en vitaliteit, vergroten innovatievermogen
- › Wat zijn zorgpunten die voor verbetering vatbaar zijn
- › Wat zijn de 'wicked problems' waar verbetering bijna onhaalbaar lijkt?
- › Welke verbetermogelijkheden zijn af te leiden uit case studies
- › Hoe zorgen we dat eerder gemaakte ontwerpfouten niet weer worden gemaakt?

Meer informatie bij:

Marion Beijer

E: m.beijer@tudelft.nl

T: 015 278 12 71



7.10 Implementeren van nieuwe werkomgevingen

De overstap naar een nieuw huisvestingsconcept is een grote verandering. Het raakt iedereen in de organisatie en roept een diversiteit aan reacties op. Onderzoek naar de beleving en gebruik van nieuwe werkomgevingsconcepten leert dat het succes van werkplekinnovatie van veel factoren afhangt. De uitwerking van de organisatiedoelstellingen in het ontwerp en het werken zelf in de werkomgeving lijkt essentieel bij het creëren van kennis, begrip, draagvlak en acceptatie. Daarvoor verdient de ontwikkeling van een nieuwe werkomgeving een benadering als organisatievraagstuk en minder als huisvestingsvraagstuk. Bij de implementatie van nieuwe werkomgevingen spelen vragen als:

- › Welke veranderstrategieën kun je onderscheiden bij de implementatie van nieuwe werkomgevingen?
- › Wat is de optimale veranderaanpak? En welke rollen en verantwoordelijkheden zijn daarbij te onderscheiden in de organisatie? En welke randvoorwaarden zijn te onderkennen?
- › Hoe creëer je draagvlak in de organisatie?
- › Hoe gaan we om met weerstand in de organisatie?
- › Welke elementen in het implementatieproces hebben de meeste invloed op het te bereiken resultaat? En hoe kun je deze inzetten in het implementatieproces

Meer informatie bij:

Evi De Bruyne

E: e.debruyne@tudelft.nl

T: 015 – 278 12 71



Let op: Hier wordt geïmplementeerd!