

# PRESTATIEMETING VAN DE

*Aan de overstap naar een innovatief kantoorconcept liggen vaak ambitieuze doelstellingen ten grondslag. Om te weten of de doelstellingen gehaald zijn, zal gemeten moeten worden. Maar hoe kunnen de prestaties van de werkomgeving, gerelateerd aan de doelstellingen van het management en de beleving van de dagelijkse gebruikers, kwantificeerbaar worden gemaakt? Sinds kort bieden een werkomgevingsthermometer en een verdergaand werkomgevingsdiagnose-instrument uitkomst.*

Flexibel werken bespaart veel geld. De openheid van moderne kantoren vergemakkelijkt de communicatie. Door snellere informatie uitwisseling gaat de productiviteit omhoog. De fraaie architectuur van gebouw en inrichting compenseren het verlies aan een eigen werkplek. Daardoor gaat kantoorinnovatie niet ten koste van de arbeidssatisfactie. Althans, zo luiden de succesverhalen over moderne kantoren met activiteitgerelateerde werkplekken voor gemeenschappelijk gebruik. Tegengeluiden zijn er ook. Mensen houden niet van open kantoren. Je hebt er geen enkele privacy. Er is te veel afleiding, waardoor de productiviteit omlaag gaat. Door alle prikkels raken mensen vermoeid of zelfs overbelast. Mensen zijn geen machines maar gewoontedieren, die graag op dezelfde plek werken. Steeds moeten wisselen geeft een hoop onrust. Centraal en digitaal archiveren leidt tot tijdverlies door langere looplijnen en het moeizaam terugvinden van documenten. Alles draadloos en papierloos is technisch



DE HOFTOREN, DEN HAAG

# WERKOMGEVING (I)

geen probleem, maar een printje leest veel prettiger dan tekst op een beeldscherm. Voor sommige werknemers gaan de veranderingen allemaal veel te snel.

Wat is hier nu waar? Om uit de 'verhalen' sfeer te komen en de besluitvorming rond (her)huisvesting te kunnen onderbouwen met betrouwbare en valide data, is het Kenniscentrum Center for People and Buildings (CfPB) in Delft een reeks projectevaluaties gestart. Omdat bestaande meetinstrumenten vaak beperkt blijven tot de tevredenheid van de medewerkers en onvoldoende zijn toegespitst op innovatieve werkomgevingen, is een nieuw evaluatie-instrument ontwikkeld, het *werkomgevingsdiagnose-instrument*, kortweg WODI. De ambitie is om hiermee op wetenschappelijk verantwoorde wijze een integrale meting te kunnen uitvoeren. Naast beleving en tevredenheid wordt ook het daadwerkelijk gebruik gemeten. Voorts wordt aandacht besteed aan economische aspecten, toekomstwaarde en procesaspecten. Om inzicht

te krijgen in hoe de gebruikers het functioneren van de Hoftoren in den Haag beleven, zocht het Ministerie van OCW naar een eenvoudiger instrument, dat men zelf zou kunnen toepassen en dat snel een globaal inzicht geeft in de beleving van de nieuwe huisvesting. Het instrument moet voor alle departementen gemakkelijk bruikbaar en toepasbaar zijn. Daartoe is door het Ministerie van OCW en Twynstra WorkInnovation uit Amersfoort de zogenaamde *werkomgevings thermometer* ontwikkeld. FMWEB (het netwerk voor Facilitair Management van de Rijksoverheid) was buitengewoon geïnteresseerd in beide instrumenten. Gezamenlijk is een *Ontwikkelingsplan Openbaar Bestuur en Werkomgeving* op-

De werkomgevings thermometer is ontwikkeld door Twynstra WorkInnovation in opdracht van FMWEB en het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. Het werkomgevingsdiagnose-instrument is ontwikkeld door het Center for People and Buildings.

gesteld voor de ontwikkeling van beide instrumenten. Het project is financieel ondersteund door InAxis, het Innovatiecentrum Openbaar Bestuur. FMWEB trad op als projectcoördinator. Tijdens de ontwikkelingsperiode is nauw samengewerkt met werkgroepen waarin de 13 kerndepartementen en de Belastingdienst vertegenwoordigd waren.

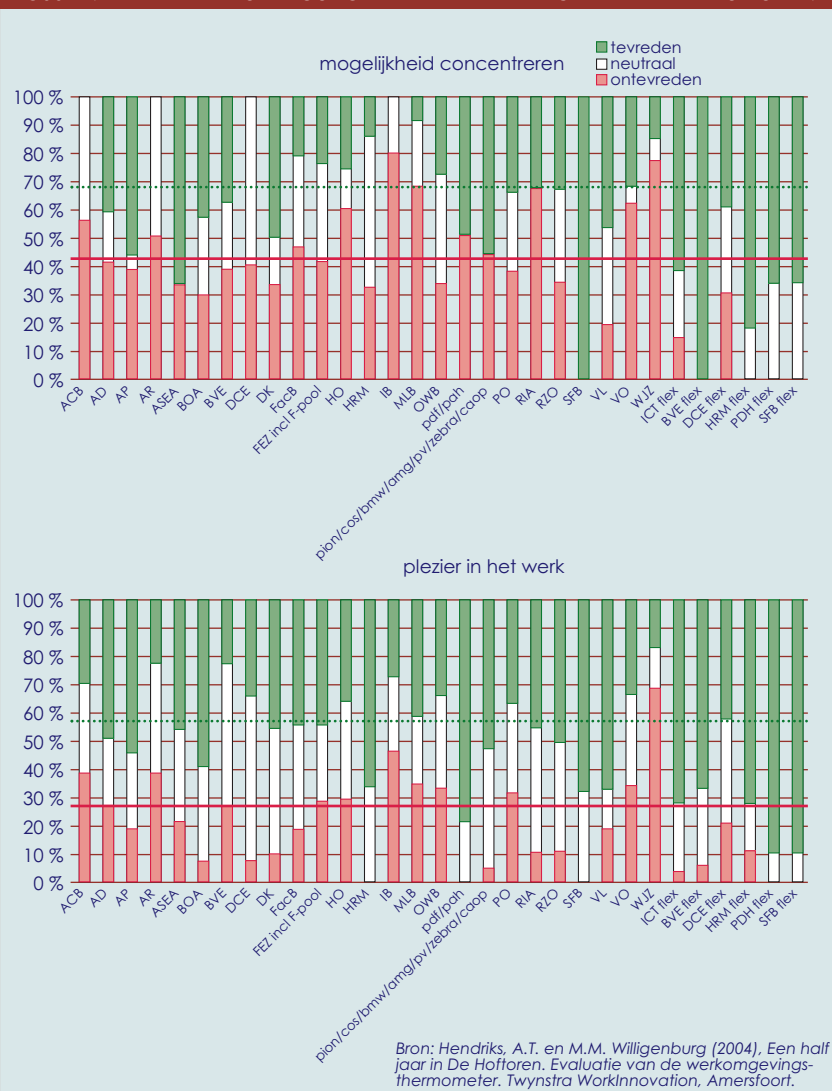
Onafhankelijk van dit alles is door Deloitte een *werkomgevingswaarderingsmodel* ontwikkeld. Zij meten hierin aan de hand van 120 vragen de tevredenheid van de medewerkers over functionaliteit, comfort en uitstraling, op verschillende schaalniveaus (werkplek, gebouw, terrein, omgeving). De ontwikkelaars zijn met elkaar in overleg om te zien of nadere afstemming en synergie tussen de verschillende instrumenten wenselijk en mogelijk is.

## THERMOMETER

De werkomgevings thermometer is in eerste instantie ontwikkeld voor de Rijks-

overheid. Het instrument is zo opgezet dat een departement snel zelf een indruk kan krijgen van de (on)tevredenheid van haar medewerkers over de huisvesting, op kantoor, thuis en onderweg. De vragenlijst wordt aangemaakt door de Facility Manager met behulp van een unieke Cd-rom. Door een aantal kenmerken van de te evalueren werkomgeving van een afdeling of gebouwdeel op te geven wordt een bijbehorende set vragen samengesteld. Vervolgens stuurt de facility manager de medewerkers een E-mail met toelichting van het hoe en waarom en het verzoek de vragenlijst digitaal in te vullen. Via de website [www.belevingwerkomgeving.nl](http://www.belevingwerkomgeving.nl) klikt de medewerker door naar de vragenlijst. De thermometer start met een aantal vragen over persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, wel / geen roker) en het dienstverband (vast of tijdelijk, fulltime of parttime, functie, salarisschaal, aantal dienstjaren). Vervolgens wordt kort ingegaan op het werk, door te vragen naar de verdeling van de werktijd over kantoor, thuis of elders, de aanwezigheid op kantoor, de verhouding tussen communiceren, concentreren en administreren en de plek waar dit gebeurt. Tenslotte volgt een kleine twintig vragen naar de tevredenheid over de fysieke aspecten (verschillende plekken en ruimten, binnenklimaat en dergelijke) virtuele aspecten (bijvoorbeeld apparatuur en applicaties), plezier in werken en flexibiliteit. De data komen automatisch in een databestand op de server. Eveneens automatisch wordt voor de facility manager een rapportage gegenereerd met histogrammen, taartdiagrammen en 'thermometers' met de procentuele verdeling van de antwoorden per vraag. Het voorwerk bestaat uit het verzamelen van

**FIGUUR 1. TEVREDENHEID OVER CONCENTREREN EN PLEZIERIG WERKEN IN DE HOFTOREN.**



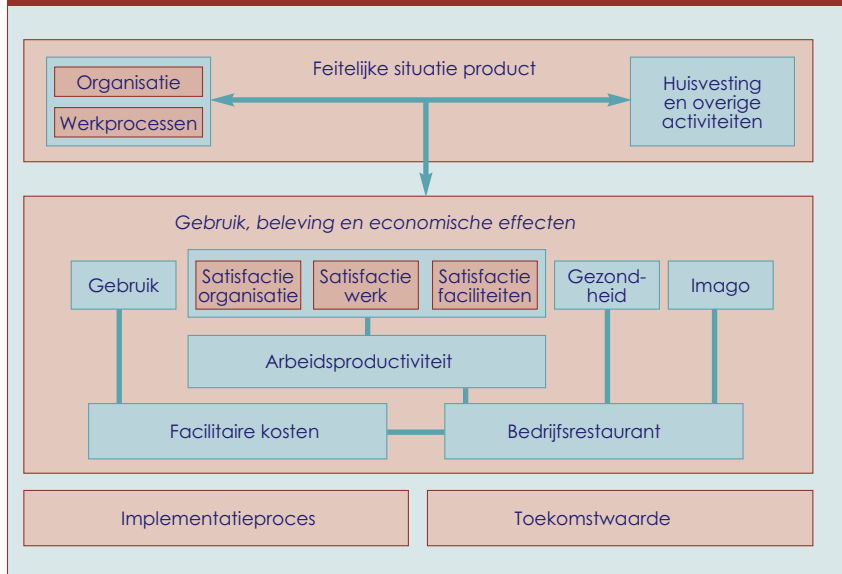
Bron: Hendriks, A.T. en M.M. Willigenburg (2004), Een half jaar in De Hoftoren. Evaluatie van de werkomgevings-thermometer. Twynstra WorkInnovation, Amersfoort.

E-mailadressen van medewerkers en beslissen over hoe groot de steekproef per directie of afdeling moet zijn. Het proces wordt ondersteund door een (tijdelijke) helpdesk. De thermometer is voor het eerst gebruikt in de Hoftoren in Den Haag. Hier is een kantoorconcept gere-

liseerd op basis van een standaard wandenplan. Oktober 2003 heeft het Ministerie van OCW haar nieuwe huisvesting betrokken. In april 2004 is de tevredenheid gemeten. Daarbij is de thermometer op enkele punten aangepast. De vragen over 'werken thuis' en 'werken onderweg' zijn geschrapt. Er zijn vragen toegevoegd, over de beleving van de transparantie en de beleving van de open ruimtes in relatie tot akoestiek. Door het management is toegezegd dat als de evaluatie knelpunten aan het licht brengt, er gezocht zal worden naar gestandaardiseerde aanpassingen. Figuur 1 geeft de histogrammen voor tevredenheid over geconcentreerd kunnen werken en de bijdrage van de werkomgeving op kantoor aan plezierig werken.

Met als kanttkening dat de respons erg laag is (slechts 28%) blijkt dat de huisvesting in de Hoftoren als redelijk positief wordt ervaren. Vooral de communicatie scoort goed. 43% vindt het plezierig werken, 25% is hierover ontevreden. De respondenten met een flexibele werkplek

**FIGUUR 2. DE MODULEN VAN HET DIAGNOSE-INSTRUMENT.**





zijn meer tevreden dan degenen met een vaste werkplek. Minpunten zijn de slechte communicatie over de eigen huisvestingsdoelstellingen binnen de directies, het niet goed geconcentreerd kunnen werken, en de als onprettig ervaren transparantie wanneer men een vertrouwelijk gesprek wil voeren. Maar liefst 43% is ontevreden over de mogelijkheid tot geconcentreerd werken; 32% is hierover wél tevreden. Flexwerkers zijn vaker tevreden dan mensen op een vaste werkplek, ondanks het feit dat concentratieruimen minder worden gebruikt dan beoogd.

### DIAGNOSE-INSTRUMENT

Het werkomgevingsdiagnose-instrument meet aanzienlijk breder en meer diepgaand. Vanwege de integrale en gedegen wetenschappelijke aanpak is gekozen voor een modulaire opbouw. Dit vergroot de overzichtelijkheid en maakt het mogelijk om - afhankelijk van het doel van de diagnose - een selectie toe te passen en onderdelen over te slaan. Er zijn drie introductiemodules om een selectie te kunnen maken uit de vele mogelijkheden van het instrument. De volgende drie modules zijn ontwikkeld om de feitelijke situatie in kaart te brengen qua organisatie, werkprocessen en faciliteiten, waaronder huisvesting. Dit is noodzakelijk om te kunnen toetsen of de huisvesting past bij de organisatie en haar werk-



TABEL 1. VOORBEELDEN VAN STELLINGEN OVER ARBEIDSPRODUCTIVITEIT IN EEN SCHRIFTELIJKE VRAGENLIJST.

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?	zeer oneens	oneens	neutraal	eens	zeer eens
Als ik op kantoor ben, vind ik altijd een werkplek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik vind meestal de werkplek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als ik van plek wissel, verstel ik het meubilair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Een innovatief kantoor sluit goed aan op onze werkprocessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De inrichting van het gebouw werkt inspirerend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er vindt meer uitwisseling van kennis en ervaring plaats dan voorheen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik voel me meer verantwoordelijk dan voorheen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onze werkomgeving stimuleert mijn productiviteit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ons kantoor stimuleert werk van een hoge kwaliteit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

processen. Verder telt het instrument zes modules om de beleving en het gebruik van de werkomgeving te kunnen meten, en drie modules voor het meten van de arbeidsproductiviteit, het bedrijfsresultaat en de facilitaire kosten. Twee modules meten de toekomstwaarde, toegespitst op robuustheid voor toekomstige ontwikkelingen en flexibiliteit. De laatste module gaat in op het implementatieproces. Een procesevaluatie is belangrijk om te bepalen in hoeverre het gebruik en de beleving van de huisvesting zijn beïnvloed door de wijze van implementatie. Figuur 2 geeft de opbouw schematisch weer.

Elke module bestaat uit een gebruiks-instructie met een stukje theorie, een korte beschouwing over de relevantie, een beschrijving van mogelijke meetmethoden en vragenlijsten voor mondelinge en schriftelijke interviews. De module arbeidsproductiviteit bijvoorbeeld, start met een korte analyse van wat arbeidsproductiviteit precies betekent, welke fysieke omgevingsvariabelen hierop vooral van invloed zijn en hoe je arbeidsproductiviteit zou kunnen meten. Omdat dit in kennisorganisaties erg lastig is, ligt de focus op de zogenaamde gepercipieerde arbeidsproductiviteit: de productiviteit in de beleving van het management en de medewerkers. Het interviewprotocol start met een open vraag: 'Hoe dragen de huisvesting en andere faciliteiten naar uw mening bij aan de arbeidsproductiviteit? Positief of negatief? Waarom?' Vervolgens wordt doorgevraagd naar het veronderstelde effect van een aantal omgevingsfactoren, waaronder wisselwerken, de 'flex-factor', de transparantie van de omgeving, netwerkfaciliteiten en cetera. In de vragenlijst voor de medewerkers zijn vragen opgenomen zoals: hoe goed ondersteunt de werkomgeving geconcentreerd werken, communicatie met collega's, com-

municatie met externen? Hoe goed ondersteunt uw werkomgeving bureauwerk, telefoneren, formeel en informeel overleg, archiveren? In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? Tabel 1 geeft enkele voorbeelden van opgenomen stellingen.

### Vooruitblik

In dit artikel, dat het eerste deel is van een tweeluik, heeft u kunnen lezen hoe met behulp van een werkomgevings-thermometer en een werkomgevingsdiagnose-instrument de prestaties van de werkomgeving kwantificeerbaar kunnen worden gemaakt. Het tweede deel, dat verschijnt in de volgende editie van uw vaktijdschrift, gaat in op de doelstellingen en bespreekt de eerste bevindingen.



### AUTEURS

Ir. L. Volker (L) en dr. ir. D.J.M. van der Voordt zijn beiden als onderzoeker verbonden aan het Center for People and Buildings in Delft. Theo van der Voordt is tevens docent en onderzoeker aan de Faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft;  
[l.volker@bk.tudelft.nl](mailto:l.volker@bk.tudelft.nl);  
[D.J.M.vanderVoordt@bk.tudelft.nl](mailto:D.J.M.vanderVoordt@bk.tudelft.nl)