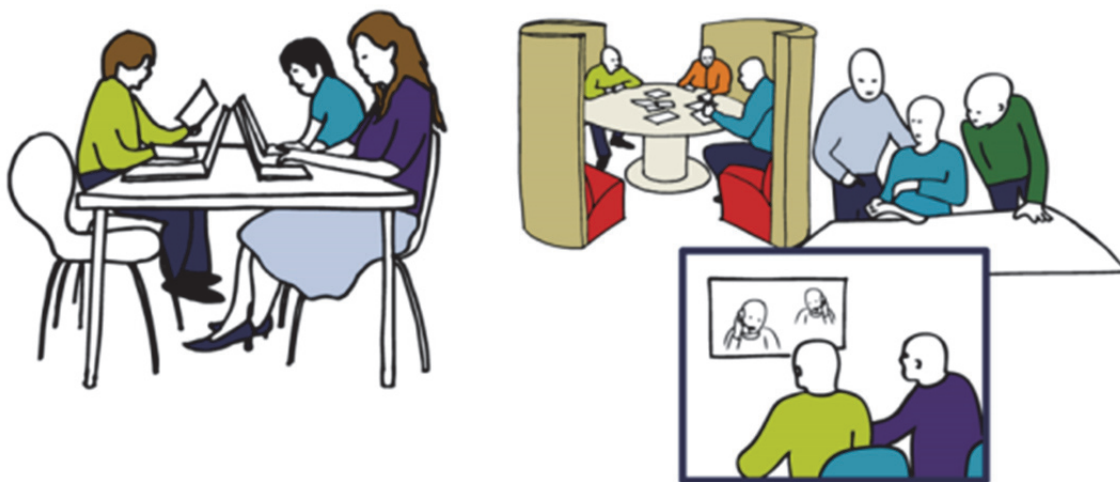


# NIEUWE WERKOMGEVINGEN, BETERE PRESTATIES?

*15 jaar terug, 15 jaar vooruit  
Kennis over mens, werk en werkomgeving*



## Colofon

Dit boekje is samengesteld uit 15 jaar onderzoek door CfPB ter ere van het 15 jarig bestaan

## Contact

Center for People and Buildings

015-2781271

info@cfpb.nl

www.cfpb.nl



### © Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings

Dit boekje is samengesteld ter ere van het 15 jarig bestaan van CfPB.

Inzet van deze kennis op welke wijze dan ook is vrij onder vermelding van de bron: het CfPB.

De stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings is in 2001 opgericht met steun van de 'founding partners' Rijksgebouwendienst, TU Delft en de ABNAMro Bank. Anno 2016 zijn de TU Delft, de Belastingdienst, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Raad voor de rechtspraak belangrijke partners van het CfPB.

## NIEUWE WERKOMGEVINGEN, BETERE PRESTATIES?

*15 jaar kennis over mens, werk en werkomgeving*



Op 1 mei 2001 startte de Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings officieel met haar werkzaamheden. Op 1 november 2016 vieren we ons 15 jarig bestaan en daarmee ons derde lustrum. Het thema terugblikken en vooruitkijken roept direct de vraag op wat we hebben geleerd en welke trends we zien voor de toekomst. In deze lustrumuitgave nemen we u graag mee in een overzicht van opgedane kennis en nieuwe vraagstukken voor de komende jaren.

In ons bestaan bouwden we systematisch kennis op over de relatie tussen mens, werk en werkomgeving ter ondersteuning van onze missie:

*een goede werkomgeving voor iedere organisatie*

Onze kennis ontstond doordat vele organisaties binnen de overheid, het onderwijs, laboratoria en het bedrijfsleven ons lieten meekijken in hun organisatie, hun vraagstukken en hun werkomgeving. Dat leverde niet alleen cijfers maar ook veel verhalen op. Een overzicht van de belangrijkste lessen bundelen we in dit boekje.

## INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>Kennis opbouwen</b>	<b>4</b>
1.1	Systematische data-verzameling	4
<b>2</b>	<b>Nieuwe werkomgevingen</b>	<b>5</b>
2.1	Aanleiding voor veranderingen	5
2.2	Doelstellingen en ambities	6
2.3	Tevredenheid	7
2.4	Bezetting van de werkomgeving	8
2.5	Voorkeuren voor werkplekken	9
2.6	Wisselen van werkplek	10
<b>3</b>	<b>Betere prestaties?</b>	<b>11</b>
3.1	Productiviteit	11
3.2	Samenwerken en ontmoeten	12
3.3	Sociale cohesie	13
<b>4</b>	<b>Het veranderproces</b>	<b>14</b>
4.1	Thema's bij voorbereiding	15
<b>5</b>	<b>Voorspellers voor succes</b>	<b>16</b>
5.1	Aandachtspunten voor tevredenheid	16
5.2	Aandachtspunten voor de lay-out van de werkomgeving	16
5.3	Aandachtspunten voor implementatie	16
<b>6</b>	<b>Werken in de toekomst</b>	<b>17</b>
6.1	Futures Forum	17
<b>7</b>	<b>Vragen voor de toekomst</b>	<b>18</b>
7.1	Optimaal ruimtegebruik	19
7.2	Organisatie van werk en nieuwe werkvormen	20
7.3	Individuele keuzes in de werkomgeving	21
7.4	Verschillende generaties samen in de werkomgeving	22
7.5	Flexibiliteit	23
7.6	Vitaliteit en gezondheid	24
7.7	Smart Business Cases	25
7.8	Facilitering van werk: mogelijkheden en kansen	26
7.9	Ontwerpuitgangspunten voor succesvolle werkomgevingen	27
7.10	Implementeren van nieuwe werkomgevingen	28
<b>8</b>	<b>Tot slot</b>	<b>29</b>

# 1 KENNIS OPBOUWEN

Tijdens ons lustrumsymposium zetten we de belangrijkste lessen uit ons onderzoek van de afgelopen 15 jaar op een rij vanuit de volgende vragen:

- › Werken medewerkers prettiger, beter en meer samen in de innovatieve werkomgeving?
- › Hoe zit het nu met productiviteit?
- › Wat is de toegevoegde waarde van anders werken voor de organisatie?
- › Waarom vallen de resultaten geregeld tegen? Is daar iets aan te doen?
- › Wat kun je bereiken op het gebied van cultuur, leiderschap en gedrag?
- › Wat is belangrijk bij het vormgeven van de nieuwe werkomgeving?
- › Wat zijn de kennisthema's voor de komende jaren?

## 1.1 Systematische data-verzameling

Tijdens ons bestaan ontwikkelden we een aantal instrumenten om systematisch data te verzamelen en databases op te bouwen. Het WerkOmgevingsDiagnoseInstrument (WODI) verzamelt data over de beleving en tevredenheid van de werkomgeving waaruit de CfpB-indicator voortkomt. De Space Utilization Monitor (SUM) registreert data over de bezetting en benutting van de werkomgeving. Gerelateerd aan het huisvestingskeuzemodel (HK-model) is een HK-projectendatabase opgebouwd die huisvestingsuitgangspunten en keuzes in projecten vastlegt. Vanaf 2007 zijn deze databases gevuld met:

- › WODI: 28.374 respondenten
- › CfpB indicator 2016: 134 cases, 22.410 respondenten
- › SUM: 73 bezettingsgraadmetingen, totaal 19.606 bureauwerkplekken en 2.144 overlegplekken
- › HK-database: 120 cases

De cases in de WODI-database worden verdeeld in werkomgevingen met vast en flexibel gebruik van de werkomgeving in een traditionele lay-out (kamerkantoor) of in een combikantoor (een diversiteit van soorten plekken en/of met een variatie aan open- en gesloten werkplekken). Vanuit deze verdeling onderscheiden we:

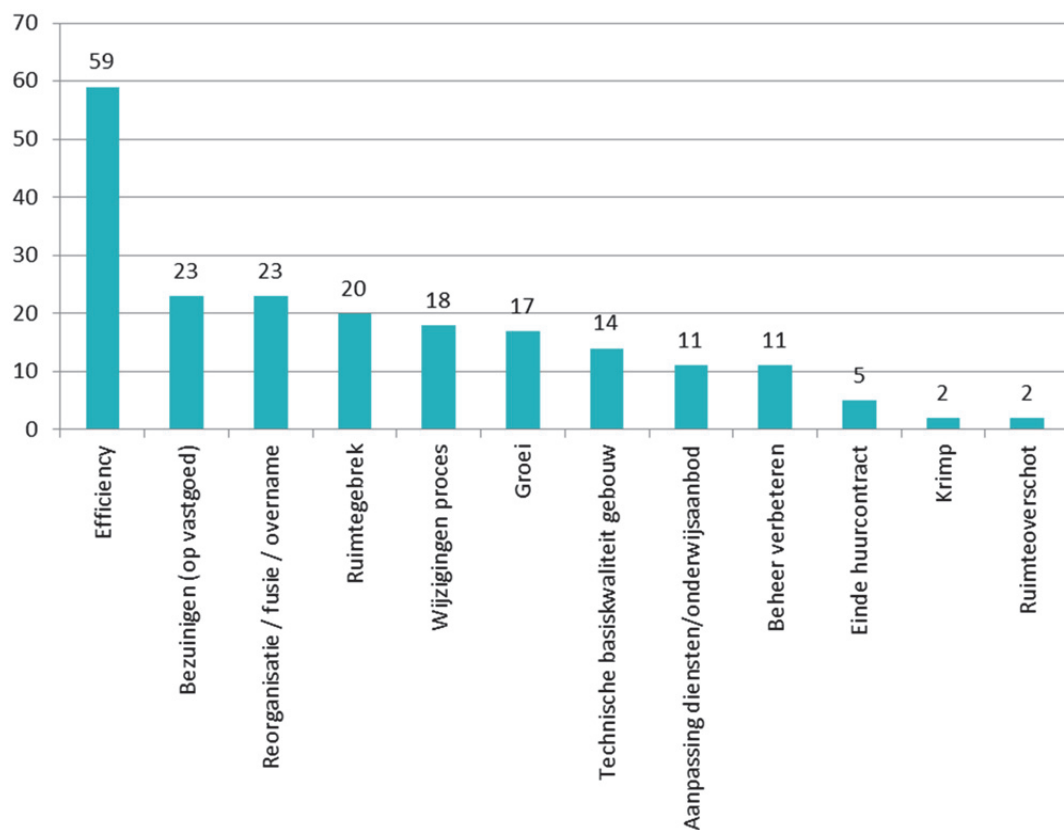
- › Traditionele kamerkantoren met vast werkplekgebruik: 43 cases met 7707 respondenten
- › Traditionele kamerkantoren met flexibel werkplekgebruik: 0 cases
- › Combikantoren met vast werkplekgebruik: 19 cases met 1840 respondenten
- › Combikantoren met flexibel werkplekgebruik: 68 cases met 12.385 respondenten

## 2 NIEUWE WERKOMGEVINGEN

Wat zijn de kengetallen van nieuwe werkomgevingen? Kunnen we ons spiegelen aan anderen en hoe verhouden onze resultaten zich tot andere organisaties? In dit hoofdstuk treft u enkele kengetallen aan.

### 2.1 Aanleiding voor veranderingen

Er is altijd een aanleiding waarom een organisatie kiest voor het ontwikkelen van een nieuwe werkomgeving. Bij de door ons geïnventariseerde huisvestingsprojecten blijkt de wens voor efficiency een belangrijke aanleiding.



In de praktijk gaat de wens voor efficiency vaak hand in hand met een of meerdere andere genoemde aanleidingen zoals bezuinigen, ruimtegebrek, groei van de organisatie, veranderingen in de werkprocessen of een wens om het beheer van de werkomgeving te verbeteren.

## 2.2 Doelstellingen en ambities

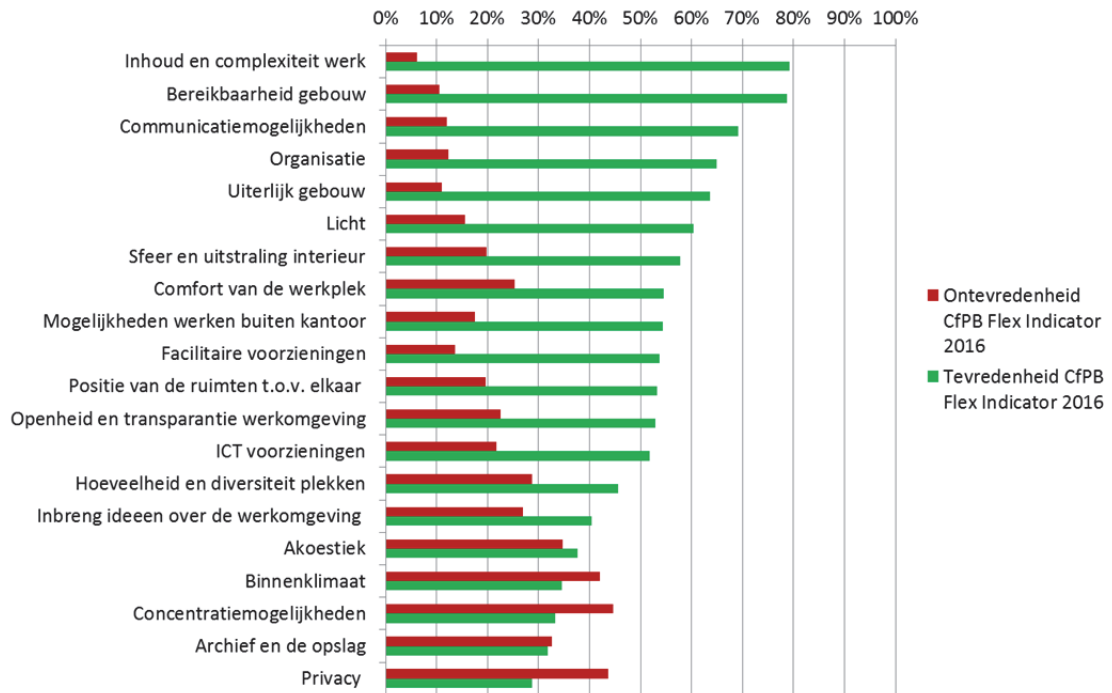
Als een organisatie de keuze heeft gemaakt voor een nieuw huisvestingsconcept vormen de doelstellingen en ambities de basis voor de ontwikkeling. Duidelijke doelstellingen van de organisatie met een vertaalslag naar hoe de werkomgeving daar aan bij kan dragen, helpen niet alleen bij de ontwikkeling van een huisvestingsconcept maar ook bij de toetsing van de invulling van het concept en de communicatie naar de organisatie.

Genoemde doelstellingen	Kamer kantoor flex	Kamer kantoor vast	Combi kantoor flex	Combi kantoor vast	Concept onbekend	Totaal genoemd
Medewerkertevredenheid	2		53	14	14	83
(Arbeids)productiviteit	3	2	26	4	8	43
Imago / uitstraling	1		14	5	6	26
Flexibiliteit			11	2	9	22
Kostenbeheersing			15	2	4	21
Cultuurverandering			10	2	6	18
Efficiency	1		10	1	5	17
Duurzaamheid			9	1	3	13
Innovatiekracht			7	1	1	9
Klanttevredenheid			4			4
Risicobeheersing				1	1	2
Veiligheid en gezondheid			1		1	2

In een combikantoor met flexibel gebruikte werkplekken zijn medewerkertevredenheid en (arbeids)productiviteit de meest genoemde doelstellingen, gevolgd door kostenbeheersing en imago voor de organisatie.

## 2.3 Tevredenheid

Hoe tevreden zijn medewerkers over de nieuwe combikantoren met flexibel werkplekgebruik?



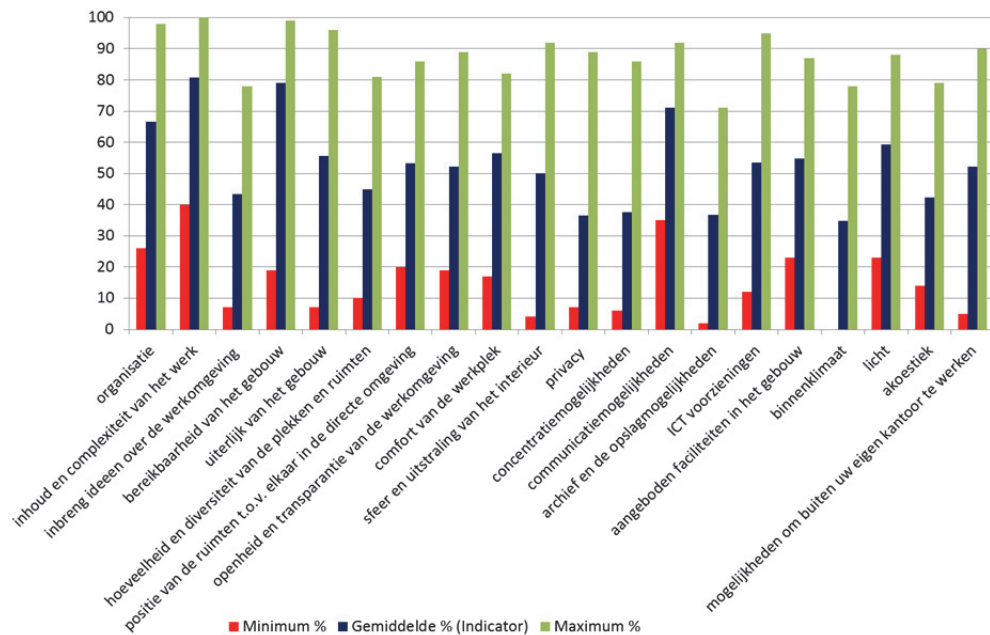
*Het is een prima werkomgeving, maar je kunt je er niet concentreren*

Er is een grote variatie in beleving en tevredenheid bij diverse organisaties. De hoogste en laatste waardering op een bepaald aspect verschilt over het algemeen tientallen procenten. Er zijn dus nieuwe werkomgevingen die zeer gewaardeerd worden maar ook werkomgevingen waar medewerkers zeer ontevreden zijn.

Orzaken kunnen liggen in:

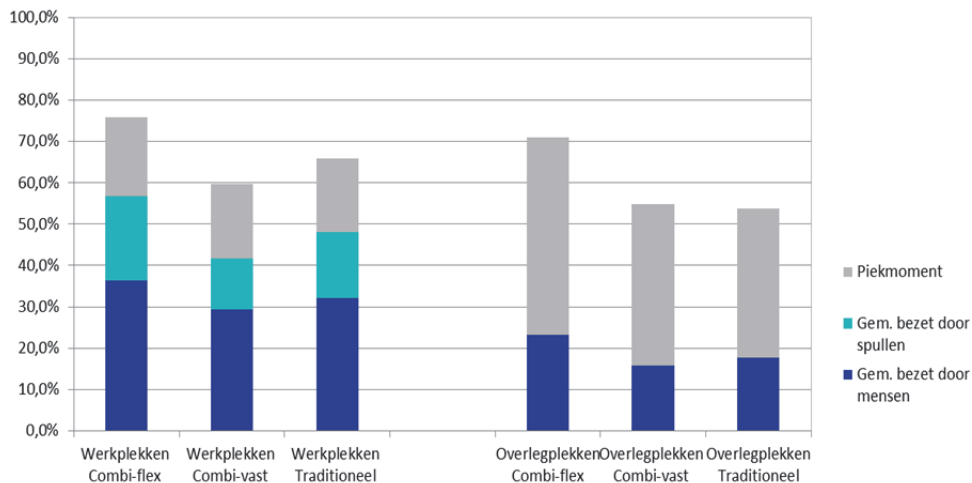
- › Ontbreken van eenduidige en helder geformuleerde ambities en uitgangspunten
- › De aansluiting van de lay-out en diversiteit van plekken bij het werkproces
- › De aansluiting van het gekozen huisvestingsconcept bij de cultuur en structuur van de organisatie
- › De wijze van gebruik en de bezetting en benutting van de werkomgeving
- › Het voorbereidingsproces naar de nieuwe werkomgeving: kennis, gedrag, werkwijze
- › De facilitering van het werken door bijvoorbeeld digitalisering en verstrekking ICT-middelen





## 2.4 Bezetting van de werkomgeving

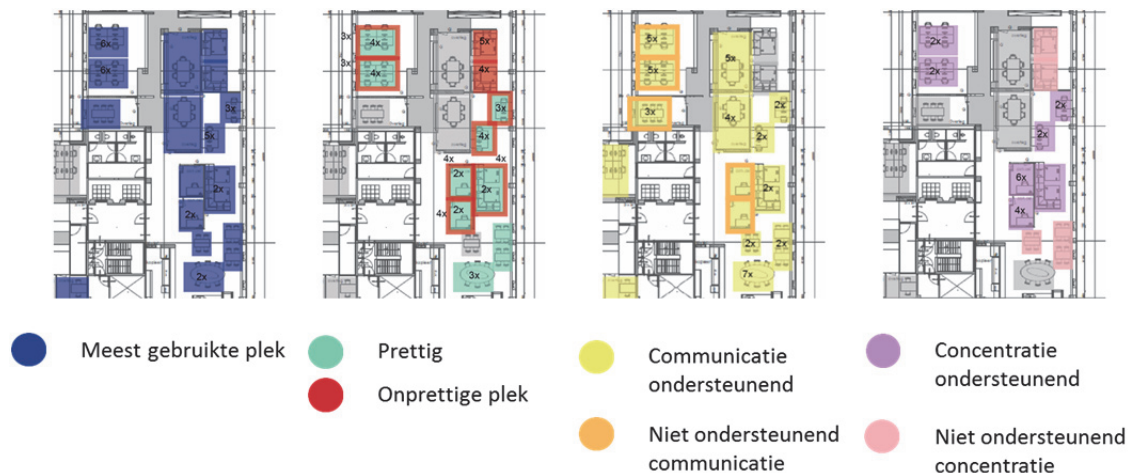
Door de invoering van een flexfactor zijn er over het algemeen minder werkplekken dan fte's en/of mensen. Het doel is vaak een efficiënter gebruik van middelen en besparing op vierkante meters. Lukt dit in de praktijk ook?



Gemiddeld zijn 60% van de werk- en overlegplekken samen door mensen bezet in combi-flex kantoren. Dat het vaak voelt als 'druk en vol' in de combi-flex kantoren komt mede doordat ruim 20% van de werkplekken bezet worden gehouden door spullen.

## 2.5 Voorkeuren voor werkplekken

Zoveel mensen, zoveel voorkeuren wordt er wel eens gezegd. In de praktijk blijkt de waardering voor werkplekken vaak samen te hangen met de oorspronkelijke functie (overlegplekken worden gewaardeerd voor overleg), de ligging van de plek, de temperatuur van de plek, de regelmaat waarmee een plek gebruikt wordt en de nabijheid van collega's en faciliteiten.



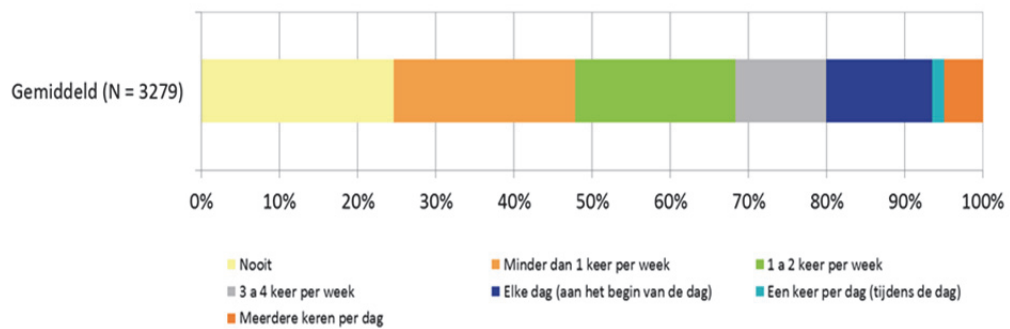
Verschillende mensen waarderen dezelfde plek anders. Zo blijkt bijvoorbeeld in bovenstaand voorbeeld een concentratieplek zowel de meest gebruikte plek van iemand te zijn en verschillen de meningen over of de plek wel of niet prettig is en wel of niet ondersteunend is voor communicatie. Iedereen lijkt het er over eens dat de plek de concentratie ondersteunt. Ditzelfde soort patroon zien we voor de open werkplekken.

Bij de tevredenheidsmetingen zien we dat een ruim aanbod en grote diversiteit van plekken vaak goed gewaardeerd wordt, zeker als de verschillende soorten werkplekken ook daadwerkelijk te gebruiken zijn door medewerkers op diverse tijdstippen.

*Alles is nog op papier, nog niet digitaal. Mij beperkt het niet. Maar sommige collega's lopen met karren dossiers heen en weer. 's Ochtends op zoek naar een hok en dan maar afwachten of je een geschikte ruimte vindt.*

## 2.6 Wisselen van werkplek

De verwachtingen in activiteitgerelateerde werkomgevingen zijn dat mensen de werkplek kiezen die past bij de activiteit die ze op dat moment (gaan) doen. In de praktijk blijkt dat slechts 6,5% van de medewerkers daadwerkelijk van werkplek wisselt gedurende de dag.



Medewerkers die meerdere malen gedurende de week en de dag wisselen van werkplek, zijn:

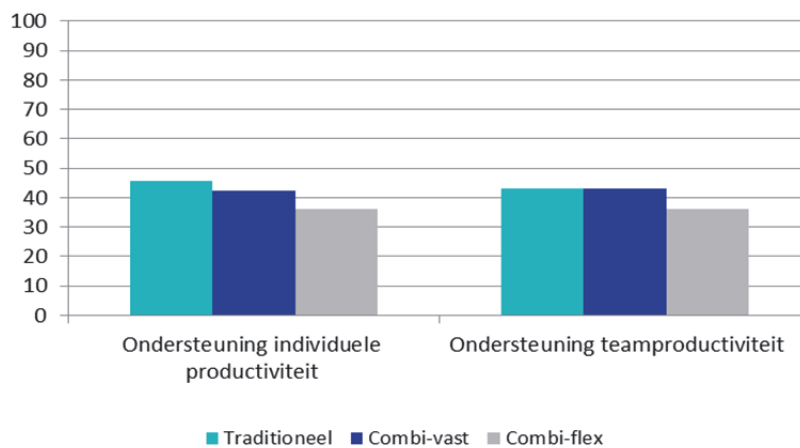
- › Vaker aan het werk op een andere locatie
- › Als ze op kantoor zijn, vaker in overleg
- › Meer tevreden met een combikantoor met flexibele werkplekken

### 3 BETERE PRESTATIES?

Als we aan prestaties denken, komt het woord productiviteit al snel naar boven. Bij een overgang naar 'Het Nieuwe Werken' of een nieuwe werkomgeving worden vaak ook andere ambities genoemd. Die gaan over ontmoeten, samenwerken en kennisdelen. De vraag is: worden de ambities gehaald?

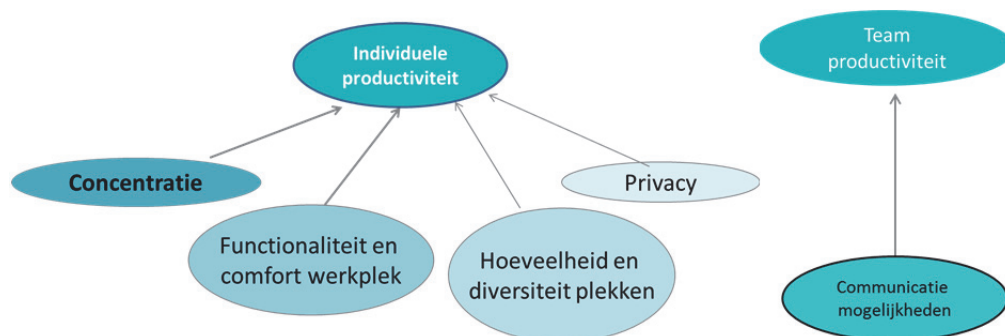
#### 3.1 Productiviteit

We lezen veel over hoe maatregelen de productiviteit van medewerkers kunnen verhogen maar hoe waarderen de medewerkers gemiddeld de ondersteuning van hun productiviteit door de werkomgeving?



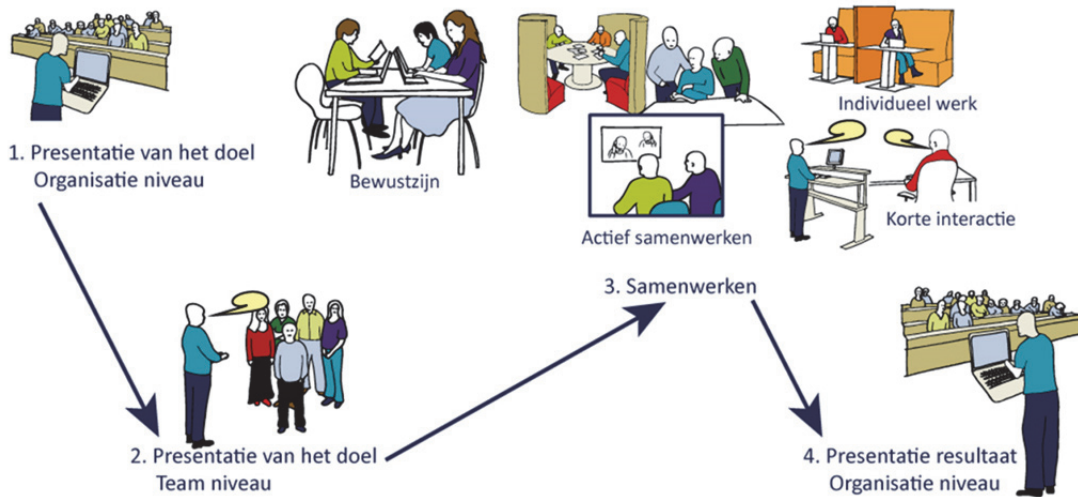
*Het gebouw is een festival van gemiste kansen. Het ziet er mooi uit en je loopt naar binnen en je denkt: dit gaat knellen. Laat maar. Dat is het gevoel en dat is jammer.*

Uit onderzoek blijkt dat er verschillende elementen zijn die bijdragen aan het gevoel van individuele productiviteit. Voor teamproductiviteit blijken de communicatiemogelijkheden erg belangrijk.

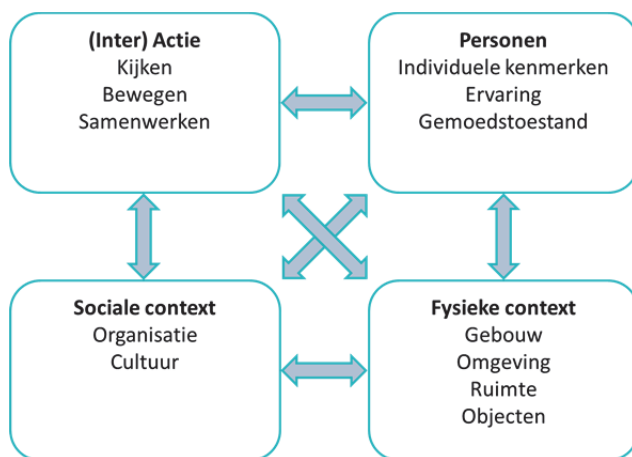


### 3.2 Samenwerken en ontmoeten

Er zijn veel verwachtingen over de manier waarop we gaan werken en op welke werkwijzen de werkomgeving moet aansluiten: kennis delen, ontmoeten, scrum, agile, et cetera. In onze studie naar ontmoeten en kennisdelen zagen we dat effectieve samenwerking bestaat uit zowel individueel als interactief groepswerk.



Samenwerken (de interactie) is een complex proces, waar zowel de sociale context als de personen en de fysieke context invloed op uitoefenen. Al deze factoren hebben invloed op elkaar. Als u de samenwerking in een organisatie wilt verbeteren, is het belangrijk om met al deze aspecten rekening te houden.



*Er is een dynamische sfeer omdat je iedereen 'ziet' werken en overleggen. Je hebt meer contact met collega's, we zitten niet meer in eigen clubjes.*

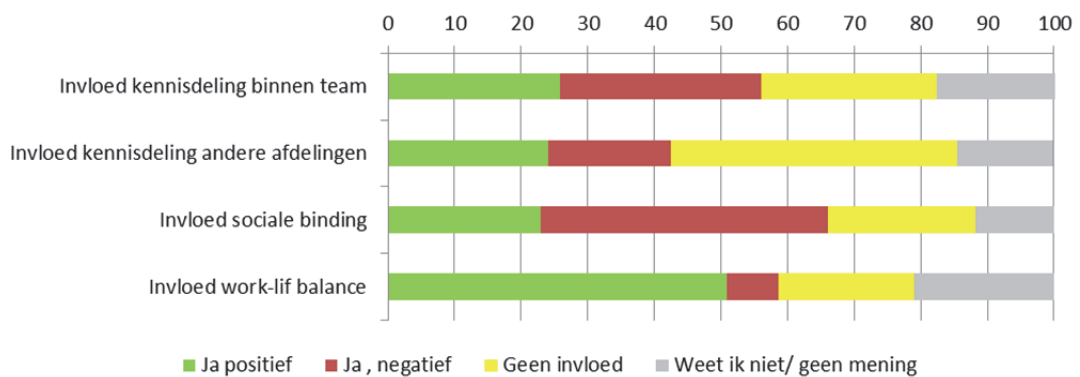
### 3.3 Sociale cohesie

In combi-flex kantoren ontmoeten medewerkers vaak meer verschillende collega's die ze in een traditionele werkomgeving niet zo snel tegenkomen, blijkt uit interviews. En dat wordt gewaardeerd, net als de plekken die voor communicatie en kennisdelen zijn gerealiseerd.

Veel medewerkers hebben echter wel de ervaring dat zij minder (gemakkelijk) contact hebben met directe collega's die zij voorheen dagelijks om hen heen hadden, onder andere omdat collega's niet altijd even goed zichtbaar en vindbaar zijn voor elkaar. De sociale binding verdient aandacht in een combi-flex concept. Wanneer en hoe vier je nu je verjaardag met je team? Hoe zit dat als je ziek bent, hebben je collega's dat überhaupt wel door?

Enkele mogelijkheden om de sociale binding in een HNW-omgeving te versterken zijn:

- › Goede afspraken maken over vindbaarheid en beschikbaarheid, vooral binnen teams (o.a. door agenda's openstellen, werken met chatprogramma's, afspraken over communicatie bij thuiswerken)
- › Een centraal punt creëren voor teams, bijvoorbeeld een huiskamertafel, waar men samen kan komen en waar de teamidentiteit tot uiting kan komen
- › Actief (of: actiever) teambijeenkomsten of -activiteiten organiseren



*Dit is de eerste keer sinds de verhuizing, 3 jaar geleden, dat we met alle leidinggevenden bij elkaar zitten om ervaringen uit te wisselen. Gek eigenlijk dat we dat niet eerder gedaan hebben*

## 4 HET VERANDERPROCES

In de literatuur lezen we dat 'het implementeren van verandering veel moeilijker is dan het ontwerp' en dat 'de implementatiefase niets minder is dan de essentie van elk innovatieproces'. In de praktijk zien we dat vaak ook. Medewerkers voelen zich over het algemeen wel geïnformeerd over de veranderingen maar zeker niet betrokken of voldoende voorbereid.

In het veranderproces gaan de vragen over de wijze van informeren, communiceren, participeren, en het omgaan met weerstand. Daarnaast gaat het over het voorbereiden van de organisatie op het werken in de nieuwe werkomgeving: opruimen, opleiding, verschaffen van middelen en invoeren van nieuwe werkwijzen (bijvoorbeeld digitaal archiveren, agenda's openstellen). Het formuleren en vaststellen van gedragsregels is een van de activiteiten.

In de basis gaat het om de elementen

- › Kennis en weten: wat weet je?
- › Normen en waarden: wat verwachten we van elkaar?
- › Houding en gedrag : wat doe je zelf?

Normen en waarden

# 15

Twee collega's zijn al meer dan een kwartier in de open werkomgeving de voetbalcompetitie aan het bespreken. U kunt zich daardoor niet concentreren. Vindt u dat u daar iets over mag zeggen?

.....

**A** We moeten elkaar altijd kunnen aanspreken op storend gedrag.

**B** Het hoort erbij, we moeten ons niet te druk maken over kleinigheden. Ik wil niet als zeurkous overkomen.

**C** Eigenlijk kan ik er niets van zeggen, want de volgende keer praat ik volop mee.

**D** Anders, namelijk ...

*Er is nooit gesproken over huisregels en consequenties daarvan. Ook op de naleving wordt niet gestuurd. We zwemmen maar wat in het rond*

## 4.1 Thema's bij voorbereiding

Thema's bij de voorbereiding op de nieuwe werkomgeving zijn:

- › Uitgangspunten en achtergrondinformatie: organisatiedoelen, beleid en huisvestingsdoelen
- › Werken in de nieuwe werkomgeving: uitleg over concept en gewenste werkwijze
- › Samenwerken: bereikbaarheid, vindbaarheid, wijze van samenwerken en kennisdelen
- › Digitalisering: digitalisering, archivering, plaats- en tijdonafhankelijk werken, informatiebeveiliging
- › Leiderschap: sturing, resultaatafspraken, verantwoordelijkheden, werk-privébalans

*We hadden vorig jaar een familiedag. En toen ik mijn vrouw en kinderen rondleidde door ons nieuwe pand, was ik stiekem toch best trots... Ondanks de strubbelingen, wil ik niet meer terug naar het oude.*



## 5 VOORSPELLERS VOOR SUCCES

Veel organisaties vragen aan het CfPB wat het lijstje met kritische succesfactoren is bij de invoering van nieuwe werkomgevingen. Daarom ging CfPB op zoek naar de lessen in een aantal succesvolle en minder succesvolle cases van innovatieve kantooromgevingen met activiteitgerelateerd werkplekgebruik.

### 5.1 Aandachtspunten voor tevredenheid

- › Een goed doordachte combinatie van enerzijds communicatie (zowel ad hoc overleg, gepland overleg als ontmoeten) en anderzijds concentratie en privacy (alleen kunnen werken zonder gestoord te worden, telefoneren)
- › Een comfortabel binnenklimaat (met enige mate van persoonlijke controle)
- › Een ruime hoeveelheid daglicht
- › Het gebruik van lichte en natuurlijke kleuren
- › Goede invulling van de randvoorwaarden, zoals goede IT-faciliteiten, inclusief archiveringsmogelijkheden en digitalisering van werk
- › Duidelijke gedragsregels over hoe om te gaan met de (plekken in de) werkomgeving

### 5.2 Aandachtspunten voor de lay-out van de werkomgeving

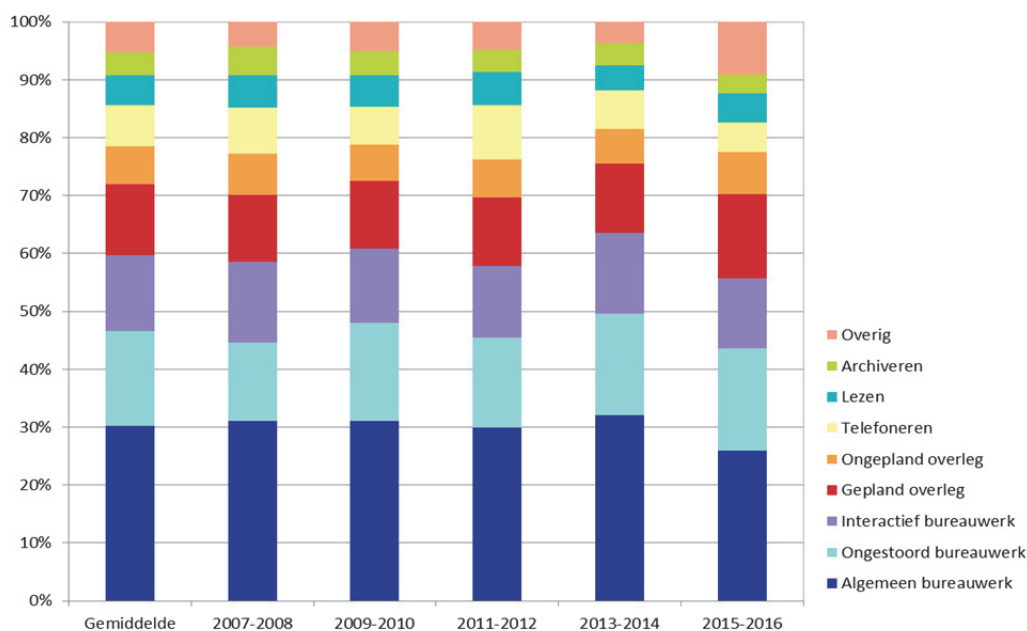
- › Een variatie van soorten plekken voor ondersteuning van communicatie en concentratie. Breng daarbij scheiding aan tussen open ruimten (bijvoorbeeld pantry's) en werkgebieden
- › Open werkruimten zouden idealiter niet meer dan 8 werkplekken in een ruimte moeten bevatten
- › Kleinere ruimten met afwisseling tussen geslotenheid en openheid biedt medewerkers meer overzicht en een gevoel van geborgenheid
- › Aandacht voor zowel visuele als akoestische privacy

### 5.3 Aandachtspunten voor implementatie

- › Duidelijke commitment van het management en directe leidinggevenden
- › Betrokkenheid van de eindgebruikers bij het veranderingsproces en de inrichting van de werkomgeving
- › Heldere communicatie en informatie (zowel positief als negatief) over het concept
- › Het managen van verwachtingen
- › Snelle en adequate reacties op knelpunten helpen medewerkers om te wennen aan de veranderingen en de nieuwe situatie
- › De implementatie van een nieuwe manier van werken houdt ook niet op bij de verhuizing, maar vraagt langdurige aandacht en tijd

## 6 WERKEN IN DE TOEKOMST

Er zijn veel verwachtingen over hoe onze activiteitenpatronen veranderen door digitalisering en gebruik van ICT-middelen. Tot nu toe zien we in onze database nog weinig verschuivingen in de activiteitenpatronen op kantoor.



Wat we wel zien is dat medewerkers meer op andere locaties gaan werken. In totaal werken mensen gemiddeld 26% van hun werktijd op een andere locatie, thuis of onderweg.

*Na bijna tien jaar – dat geloof je toch bijna niet - is dit nog steeds een prima omgeving om in te werken, maar omdat we meer gaan samenwerken hebben we wel wat meer overlegplekjes nodig*

### 6.1 Futures Forum

Op dit moment doen het CfpB en Hospitality Group samen onderzoek naar relevante veranderingen van werk en werkomgeving. Vragen die in dit onderzoek centraal staan zijn: Wat is de toekomst van werk? Hoe ziet onze werkplek er over 10 jaar uit? Hebben we nog wel een werkplek? En wat vraagt dit van de ondersteunende diensten zoals Facility Management, Real Estate, Huisvesting, Human Resource Management of IT in het faciliteren van werk? De antwoorden op deze vragen vertalen we naar een beleidsagenda voor de ondersteunende diensten. De onderzoeksresultaten van deze studie worden eind november 2016 gepresenteerd.

NIEUWE WERKOMGEVINGEN, BETERE PRESTATIES?

## 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* (m<sup>2</sup> 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 m<sup>2</sup> 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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:

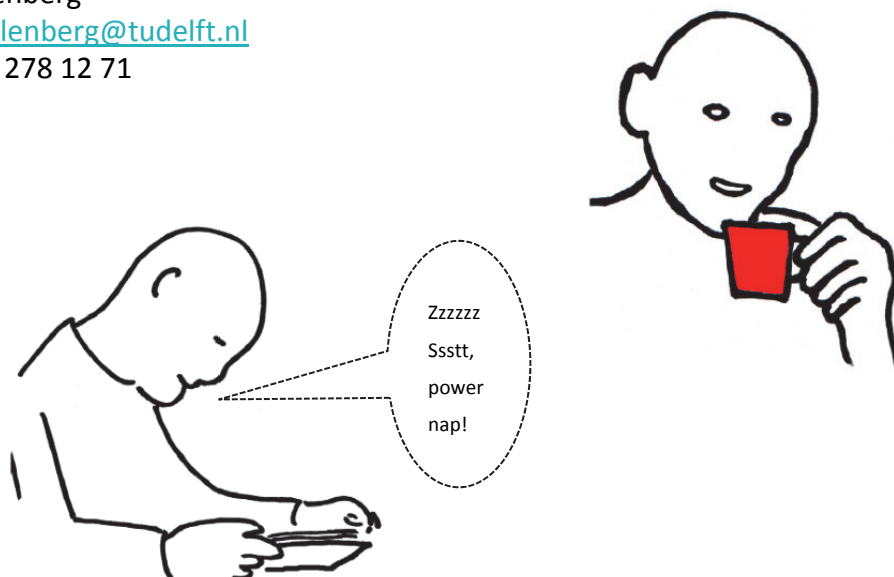
- › Welke aspecten in de werkomgeving hebben de meeste invloed op de opname en verwerking van informatie en kennis door medewerkers?
- › Welke aspecten verstoren of ondersteunen?
- › Hoe kan de werkomgeving bijdragen aan optimale omstandigheden voor informatieverwerking?

Meer informatie bij:

Susanne Colenberg

E: [s.e.colenberg@tudelft.nl](mailto: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:

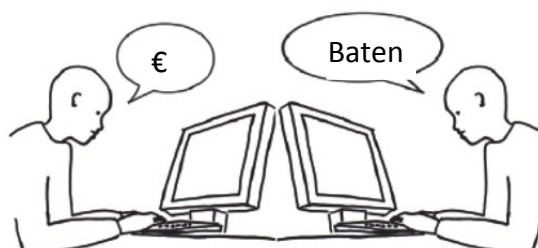
De onderzoeksbrochure is beschikbaar en vanaf 1 december 2016 te vinden op de CfPB website. Aanpak en resultaten zijn hierin beschreven.

### Meer informatie bij :

Wim Pullen

E: [w.r.pullen@tudelft.nl](mailto: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:

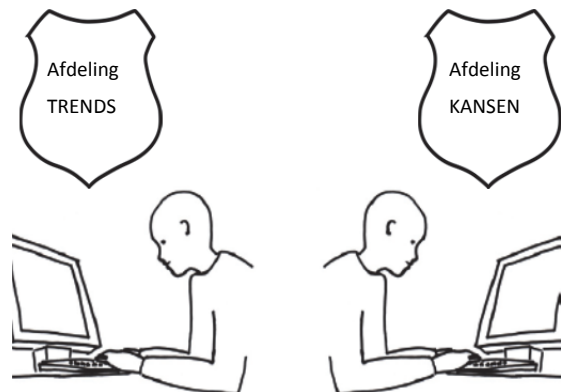
- › Welke aanbod zou er moeten komen gegeven trends in werk?
- › Hoe organiseer je dat? En hoe leer je elkaars taal en cultuur kennen als je samen moet werken voor nieuw aanbod?

Meer informatie bij:

Anca Gosselink

E: [a.m.gosselink@tudelft.nl](mailto: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:

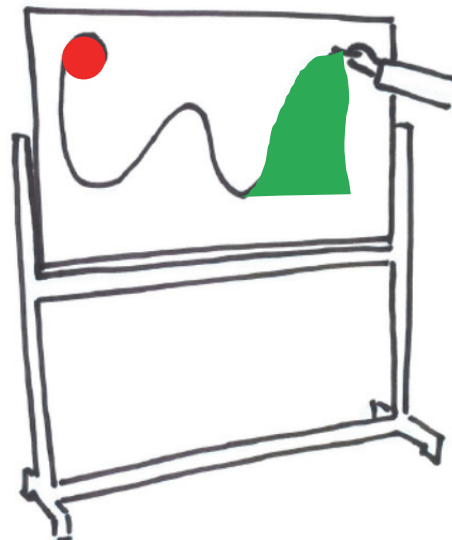
- › Wat zijn actuele succesaspecten voor tevredenheid over werkomgeving;
- › Zijn verbeteraspecten te classificeren op basis van hun bijdrage aan doelen bijvoorbeeld efficiencyverbetering, gezondheid en vitaliteit, vergroten innovatievermogen
- › Wat zijn zorgpunten die voor verbetering vatbaar zijn
- › 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](mailto: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](mailto:e.debruyne@tudelft.nl)

T: 015 – 278 12 71



Let op: Hier wordt geïmplementeerd!

## 8 TOT SLOT

Het CfpB zoekt zijn toepassingen in de sector kantoren, laboratoria en onderwijs (WO en HBO, en waar mogelijk MBO).

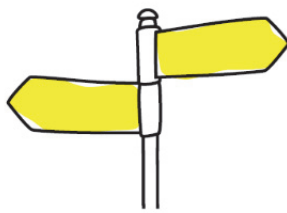
Veel van het beschikbare CfpB instrumentarium kan moeiteloos ingezet worden voor:

- › De structurering en formulering van ambitiedocumenten; de vertaling naar kwalitatieve succesvoorwaarden, programma's van eisen.
- › Het bepalen van activiteitenprofielen of ruimtebehoeften en werkplekmixen bij verschillende uitgangspunten
- › Het ontwerpen van ontwikkel-, implementatie- en veranderprocessen
- › Het begeleiden van bewustwording van samenwerking en gedrag in nieuwe werkomgevingen
- › Het rekenen aan en redeneren over werkplekoplossingen in Integrale Business cases

Elke op deze wijze uitgevoerde case studie is voor het CfpB een grondslag voor nieuwe generieke kennis.

### Meer informatie

Voor meer informatie over door ons gedane onderzoeken, verschenen onderzoeksrapporten en artikelen verwijzen we u graag naar onze website [www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl). Hier vindt u onze kennis gegroepeerd in de verschillende thema's rondom de kennisopbouw van mens, werk en werkomgeving.





1. Flexibel werkplekgebruik



4. M2 per werkplek

5. Looproutes



***‘Kennis maken en delen om te komen tot goede werkomgevingen voor iedereen’***

6. Ontmoeten staat centraal



3. Mix van plekken



2. Open werkomgeving



CENTER FOR  
PEOPLE AND  
BUILDINGS