Jaargang 2, Augustus 2002

# People & Buildings

nr.2

# Winst in werkconferentie

***'Winst en risico's van veranderen' was het thema op 6 juni 2002 tijdens de werkconferentie die het Center for People and Buildings en het Centrum Facility Management samen organiseerden.***
***Het veranderen ging vooral over flexibele werkplekken. Ruim 60 deelnemers uit diverse organisaties discussieerden over thema's als facilitaire kosten, productiviteit en satisfactie en motivatie. De middag begon met een introductie over de definitiestudie 'kosten en baten van flexibele werkplekken' die de basis voor de werkconferentie vormde. Zowel deelnemers als de organisatoren werden uitgedaagd. Na het uitwisselen van ervaringen was het tijd om kritische vragen te stellen bij de studie en de onderzoeksmethode.***
***Dit leverde interessant materiaal op voor de formulering van de vervolgstudie.***

*Het kantoor in een rugzak?*

Ruud Hoogeveen van CFM opende de middag met de waarde van de samenwerking tussen de organiserende partijen. 'Wat zijn risico's nu eigenlijk?' vroeg Wim Pullen (CfPB) zich af in de inleiding. Het flexibiliseren van organisaties lijkt een oplossing voor allerlei ontwikkelingen waar we nauwelijks invloed op hebben. Flexibiliteit lijkt winst op te leveren, de risico's zijn echter lastig aantoonbaar. En hoe weet je of de toenemende druk om flexibel te zijn, het percentage beïnvloedt van medewerkers die op steeds jongere leeftijd last krijgen van ziekte-uitval door psychische belasting. Er zijn vele vragen waar we nog geen antwoord op hebben, maar waar zowel het Center for People and Buildings als het Centrum voor Facility Management belangstelling voor hebben. Deze beide organisaties hebben afgesproken samen te werken aan een definitiestudie 'kosten en baten van flexibele werkplekken' die na de inleiding van Wim Pullen werd gepresenteerd door Theo van der Voordt.

## Flexibele Kamer

De Kamer van Koophandel (KvK) in Rotterdam probeert met 295 personeelsleden de verschillende taken van de Kamer zo goed mogelijk te realiseren. Tom van den Akker, directeur interne bedrijfsvoering, vertelde over de digitale werkorganisatie en 'het draadloze kantoor' waar bijna geen papier te vinden is. De KvK kocht een pand in het centrum van Rotterdam om dicht bij de klanten te zijn. Dit pand was aan de kleine kant maar door de toepassing van flexibele werkplekken kon het pand prima functioneren en goede service verlenen aan de klanten.

De winst van het nieuwe kantoorconcept is volgens Tom van den Akker vooral de verbetering van het imago van de organisatie, de voorbeeldfunctie en de flexibiliteit van de organisatie met een meer open en betere communicatie. Als risico's werden vooral de afhankelijkheid van de techniek, de sturing van de organisatie en de 'menselijke maat' genoemd. Het is moeilijk om je af te sluiten voor collega's en prikkels uit de omgeving. Een heel ander risico ligt op het gebied van de inflexibiliteit van het gehele pand. Doordat het gehele gebouw is ingericht volgens dit flexibele concept is het – in geval van ruimte overschot – moeilijk om over te gaan tot onderverhuur aan een andere organisatie. De winstpunten stegen echter ver boven de risico's uit en Van den Akker kon dan ook alleen maar concluderen: Niet denken, maar doen!

## Kosten en baten

De definitiestudie stond centraal op deze middag. De belangrijkste winst- en risicothema's kwamen aan de orde in de workshops satisfactie, productiviteit en facilitaire kosten. De definieerbaarheid en de meetbaarheid van de begrippen zijn lastig en voor discussie vatbaar. Wat is productiviteit en hoe meet je dit? Mag je gewoon aan mensen vragen hoeveel ze op een dag gedaan hebben en gebruik je die gegevens dan als wetenschappelijke data? Kun je de arbeidsproductiviteit van een kenniswerker eigenlijk wel meten? Als je de huidige productiviteit van een organisatie niet kunt meten, is het lastig om te zeggen of deze hoger of lager wordt. Nog moeilijker is het om een verhoging of verlaging van productiviteit aan een inrichtingsconcept te relateren. Het nadenken over de onderzoeksmethoden en het benoemen van een meetmethode is dus erg belangrijk. Niet alleen voor productiviteit maar ook voor satisfactie. Beide vallen in de categorie 'zachte factoren'. De facilitaire kosten lijken beter meetbaar als het gaat om kosten per m2 of uitgaven voor meubilair per persoon. Maar wat voor betekenis hebben deze getallen nu eigenlijk?

## Conclusie

Er ontbreken nog veel gegevens over de kosten en baten of winst en risico's van flexibele werkplekken. Er zijn echter wel veel verhalen in omloop. Managementbeslissingen zijn daarom meer op ondernemerschap dan op kennis gebaseerd. De winst op 6 juni zat in de actieve deelnemers, het uitwisselen van ervaringen, het opdoen van kennis over het onderwerp en het meedenken over hoe deze kennis uitgebreid en verdiept kan worden. Dit alles ten gunste van betere beslissingen in de toekomst.

## Kernwoorden:

- Communicatie
- Techniek
- Keuzevrijheid
- Organisatiecultuur
- Faciliteiten
- Meetbaarheid

## In dit nummer o.a.


Psychologen en economen PAG 2
Facilitaire kosten PAG 3
Op de rand van chaos PAG 4
Hoe productief is flexibel? PAG 5
Toverwoord flexibiliteit PAG 6
Tevreden met flexibel kantoor? PAG 7
Hoe nu verder? PAG 8


# 1 + 1 = 3

Het Centrum Facility Management (CFM) en het Center for People and Building (CfPB) hebben de handen in één geslagen door samen te gaan werken. Zo kunnen de beperkte middelen voor onderzoek efficiënt worden ingezet en kunnen meer onderzoeksdata worden gegenereerd. Het Centrum Facility Management stelt in haar onderzoek de gebruikende en exploiterende organisatie centraal en beschouwt de inrichting van faciliteiten als een afgeleide. Het Center for People and Buildings stelt de relatie tussen mens, werk en werkomgeving centraal en genereert op onafhankelijke wijze (wetenschappelijke) kennis die aansluit op praktijkvraagstukken. De samenwerking tussen beide organisaties richt zich op het verkrijgen van meer en breder inzicht. De organisatie met haar medewerkers staat centraal in onze gezamenlijke probleemstellingen.

Het eerste project dat we gezamenlijk oppakken betreft 'kosten en baten van flexibele werkplekken'. Inmiddels hebben we gezamenlijk een definitiestudie en een kleine en grote werkconferentie georganiseerd. De resultaten van de grote conferentie zijn verwerkt in de voor u liggende krant. Over de voortgang van de definitiestudie zullen wij u in oktober informeren. We zijn nu gezamenlijk bezig om partijen te interesseren voor het vervolgonderzoek, zowel voor het bieden van kennis en onderzoekslocaties als voor het leveren van financiële middelen.

Voor het Centrum Facility Management is dit project onderdeel van een groter onderzoeksproject 'European Flexible Office Systems' (EFOS), dat zich concentreert op verwachte en gewenste toekomstige ontwikkelingen en de instrumenten om verandering te ondersteunen. Daarnaast wordt gewerkt aan methoden om vanuit het gebruikersperspectief kantoren op hun belevingswaarden te toetsen in het onderzoek Post-Occupancy Evaluation of Offices (POE).
Het Center for People and Buildings heeft in haar onderzoeksprogramma 'Huisvesten in verandering' meerdere onderzoeken op het gebied van kosten en baten van werkomgevingen lopen. In deze krant lichten we er een paar toe.

Door de samenwerking tussen het CFM en CfPB worden ervaringen en gegevens uit verschillende organisaties in private markt en publieke sector bij elkaar gebracht. Dit leidt tot meer generieke kennis over kosten en baten van flexibele werkplekken in een variëteit van organisaties. CfPB en CFM zullen er alles aan doen om deze kennis om te zetten in algemeen hanteerbare definities, meetmethoden, modellen, oplossingen en verklaringen die organisaties helpen de winst en risico's van flexibele werkplekken op een goede wijze in te zetten voor een succesvolle bedrijfsvoering. Zo wordt 1 + 1 = 3!

*Wim Pullen, CfPB*
*Ruud Hoogeveen en*
*Dries van Wagenberg, CFM*



Center for
People and Buildings

# Psychologen en economen

**Vier 'ploeter'jaren lang verruilde Arjen van Witteloostuijn met grote regelmaat de economische collegezaal voor het psychologische laboratorium en vice versa. Zijn toekomst leek na een aantal jaren spagaatstuderen weinig rooskleurig: een martelaarvermaling tussen het economenschip en de psychologenwal lag in het verschiet, waartussen maar moeilijk een brug te leggen valt. Van Witteloostuijn probeert zijn economische *homo economicus universalis* aan te kleden met het psychologenpak van de *homo sapiens particularis*.**

Schotel een econoom een sociaal-wetenschappelijk vraagstuk voor, en hij of zij rekent een oplossing uit. Criminaliteit, partnerkeuze, heroïnegebruik, kinderaantal, vrije-tijdbesteding, en ga zo maar door … Alle menselijke gedragingen kunnen met behulp van het neoklassieke apparaat van de economie worden begrepen.

In de wereld der economen worden psychologen in het algemeen weggezet als fröbelende open-deur-intrappers. Via theorieloos geëxperimenteer, individuele introspectie, participerende observatie, oppervlakkige prietpraat of datagestuurd vragenlijstonderzoek wordt aangetoond dat fundamentele onzekerheid risicovol of risico-avers gedrag in de hand kan werken. Dat latere psychische klachten kunnen worden toegeschreven aan fnuikende jeugdervaringen, dat persoonlijke aandacht positieve emoties kan oproepen en dat man en vrouw na het huwelijk naar elkaar toegroeien of voor het huwelijk een geestverwant selecteren. Kortom: de aha-erlebnis voert de boventoon.

In psychologenland hebben economen een buitengewoon slechte naam. In psychologenogen zijn economen de kortzichtige imperialisten in de sociale wetenschappen die met de *homo economicus* en calculustechnieken op zak, vol overtuiging, elk denkbaar sociaal wetenschappelijk vraagstuk te lijf gaan. Een intelligente invulling van de relevante (verwachte) nutsfunctie in combinatie met dito inzicht in de relevante (vooral geld en tijd) restricties is genoeg. Mocht er sprake zijn van interacterende agenten, dan moet hieraan een evenwichtbegrip worden toegevoegd zodat alle gedragingen van de betrokken partijen samenvallen in een gedeelde rationaliteit.

### Economen

Inderdaad, de econoom is een eigenaardige verschijning. Hij modelleert een bedrijf als een efficiënte en effectieve informatiemachine en gaat er van uit dat alle relevante en beschikbare informatie wordt verwerkt ten behoeve van een winstmaximaliserende beslissing. Daarbij gedragen alle bedrijven zich identiek indien zij a) worden gekenmerkt door dezelfde objectieve eigenschappen en b) worden geconfronteerd met dezelfde (veelal markt) omstandigheden. Bij de *homo economicus universalis* is klonen sinds jaar en dag een dominante wetenschapspraktijk. Zelfs in markten met dominant-grote producenten kan de dreiging van toetreding door potentiële concurrenten er voor zorgen dat nulwinsten worden geboekt. Een noodzakelijke voorwaarde in deze context is dat de toetredingsdreiging van potentiële concurrenten geloofwaardig is. Kortom: bedrijven hebben geen persoonlijkheid.

### Psychologen

In de persoonlijkheidspsychologie bestaat een lange traditie van onderzoek naar verbanden tussen persoonlijkheidstrekken enerzijds en individuele gedragingen (of cognities) anderzijds. Daarbij is bijvoorbeeld een meetinstrument ontwikkeld waarmee individuele persoonlijkheidstrekken kunnen worden vastgesteld die a) een robuust kenmerk vormen van individuen met b) zichtbare consequenties voor menselijk gedrag en dito cognitie. Een voorbeeld van een dergelijke persoonstrek is de zogenoemde *locus van beheersing* (LvB). Een individu met een externe LvB-trek schrijft falen en succes toe aan (on)gelukkige omstandigheden in de omgeving, terwijl iemand met een interne LvB-eigenschap de oorzaken van haar of zijn prestaties zoekt in de eigen gedragingen. Een 'extern' individu gedraagt en voelt zich heel anders dan zijn of haar 'interne' tegenvoeter. De eerste heeft bijvoorbeeld meer en sneller last van stress en vertoont een voorkeur voor risico-averse gedragingen.

### Economische psychologie

De eigenwijze onderzoeker is een volhouder. Van Witteloostuijn is niet opgehouden met zijn poging om een brug te slaan tussen de economenwereld van de *homo economicus universalis* en het psychologenrijk van de *homo sapiens particularis*. Hij komt tot een *homo economicus particularis* door heterogene agenten te introduceren die verschillende gedragingen vertonen onder dezelfde objectieve omstandigheden met name in de sfeer van interne bedrijfskenmerken en externe marktomstandigheden.

Een voorbeeld.
In een doorsnede-analyse in de Belgische meubelindustrie is de invloed op de concurrentiestrategieën en financiële prestaties geschat van de LvB-persoonlijkheidstrek van de bedrijfsleider. Interne bedrijfsleiders blijken een significant grotere voorkeur te hebben voor productdifferentiatiestrategieën die lagere winstgevendheden genereren. Externe LvB-bedrijfsleiders prefereren de – in deze markt – superieure kostenleiderschapstrategieën. Desalniettemin is de rechtstreekse invloed van de LvB-internaliteit van de bedrijfsleider op de financiële prestaties significant positief. Blijkbaar beschikt een interne LvB-bedrijfsleider over positieve leidinggevende capaciteiten die domineren over het negatieve effect dat uitgaat van de keuze voor een inferieure strategie.

### Karakter en concurrentie

Een onderneming heeft een eigen karakter via de mensen van vlees en bloed die ervoor zorgen dat het bedrijf doet wat het doet. Philips met Cor Boonstra was een andere onderneming dan Philips met Jan Timmer. Deze karakterwijzigingen kunnen vervolgens verstrekkende gevolgen hebben voor het concurrentieproces op de relevante markten. Immers: in het spel van actie en reactie zitten ook de concurrenten niet stil. Uiteraard is het van cruciaal belang om de precieze eigenschappen van de *homo economicus particularis* economisch-relevant te funderen in psychologisch onderzoek. Het antwoord op de vraag of met de pogingen van Van Witteloostuijn de volhoudende onderzoeker in staat is te winnen, moet geduldig worden afgewacht.

Op basis van het artikel 'Van homo economicus universalis naar homo economicus particularis' door Arjen van Witteloostuijn, hoogleraar economie aan de Rijksuniversiteit Groningen in de Academische Boekengids, februari 2002

## Wahf wahf

Sinds hij een 'working at home father' is, klaart hij tussen de telefonische vergaderingen door allerlei achterstallige klusjes. Ramen spiegelen weer, de vloer staat in de was en spinnenwebben verdwijnen uit de kelder. Ook eet hij met zijn zoon in de keuken. Niet kruimelen voor de televisie, maar buiten spelen is het parool.
Hij begrijpt niet waarom vrouwen zich overbelast voelen met de combinatie huishouden, kinderen en thuiswerk. Niets is prettiger dan in de middagpauze het gazon rondom het huis te verticuteren."Aan de kant!", roept hij, harkt mos, zaait nieuw gras, bakent het gebied met houten paaltjes af. Juist de afwisseling van werkzaamheden bevalt hem. Maar waarom zijn zoon er telkens tussenuit knijpt, dringt pas tot hem door als hij hem hoort bellen met een vriendje: "Nee, beter bij jou. Mijn vader is bloedlink als wahf."

*Jacoline Vlaander*

# Mens en werkomgeving in economisch-historisch perspectief

Met de opkomst van de industriële revolutie is het karakter van mensenwerk verregaand veranderd. De uitstroom van arbeid van het platteland naar het werk in de stedelijke fabriek heeft enorme gevolgen gehad voor het sociale en persoonlijke leven van de arbeider. Het is daarom niet toevallig dat de systematische belangstelling voor de werkplek rond het begin van de 19e eeuw is ontstaan. De inrichting van de werkplek aan huis was niet langer een vanzelfsprekend onderdeel van de persoonlijke leefomgeving. De fabriek werd uitsluitend ingericht op de eisen van het productieproces. De eerste wetenschappelijke studies naar het werk in de fabriek waren vooral gericht op de relatie tussen de organisatie van het productieproces en de arbeidsomstandigheden.
De belangrijkste vragen gingen niet alleen over de kosten- en productiviteitseffecten van de nieuwe werkwijze in de fabriek, maar ook over de invloed van de veelal bedroevende arbeidsomstandigheden op het moraal van de werknemers.

### Innovatie

Het begrip 'werkplekinnovatie', zoals dat vandaag de dag gehanteerd wordt, verwijst niet zozeer naar de introductie van de grootschalige fabrieksarbeid, maar naar de veranderingen in het moderne kantoorwerk. Ook voor 'kantoorinnovatie' geldt dat het is ingebed in het bredere kader van de bedrijfsorganisatie. De recente veranderingen in kantoorarbeid behelst in essentie de overgang van een vaste werkplek in een 'traditioneel' cellenkantoor naar een flexibele werkplek. Dat wil zeggen dat het werk gedaan wordt waar het uitkomt of dat er activiteitgerelateerde werkplekken in een organisatie aanwezig zijn. Veranderingen in het werkproces zijn afhankelijk van de stand van de technologie. Twee eeuwen geleden was de introductie van de stoommachine doorslaggevend. In het huidige proces van flexibilisering van de werkplek vormt de revolutie in ICT die belangrijke factor. In hoeverre de impact van kantoorinnovatie te vergelijken is met de introductie van het fabriekssysteem is moeilijk in te schatten. Wellicht heeft de introductie van flexibel werken meer weg van een hype dan een structurele ontwikkeling. Dat ICT de mogelijkheid biedt ons werk en daarmee ons leven ingrijpend te veranderen, staat echter wel vast. Wie zal het zeggen; werken we straks weer thuis?

### Input en output

In mijn onderzoek voor het CfPB worden de *kosten en baten van werkplekinnovatie* vanuit een economisch perspectief belicht. De verschillende theorieën, technieken en methodes uit de economische wetenschap worden beoordeeld op hun eventuele toepassingsmogelijkheden voor de studie naar werkplekinnovatie. Dit gebeurt aan de hand van literatuuronderzoek. Het gebruik van een economisch perspectief impliceert een transformatie van de begrippen kosten en baten in de termen *efficiëntie* en *productiviteit*. Deze twee termen liggen uiteraard in elkaars verlengde, maar impliceren niettemin een wezenlijk verschillende benadering van kosten en baten. Efficiëntie moet gezien worden als het realiseren van een bepaalde productie (output) met zo min mogelijk middelen (input). Bij efficiëntie is men dus gericht op de beheersing van de input (*de kosten*), bijvoorbeeld kosten-reductie aan de hand van efficiënter gebruik van ruimte. Bij productiviteit wordt gedacht aan een algemene verbetering van de verhouding tussen de output en de input, waarbij de inspanning primair gericht is op het vergroten van de output (*de baten*), met een gegeven hoeveelheid input. Een verbetering van de input-output ratio betekent natuurlijk zowel een grotere efficiëntie als een productiviteitsstijging.

### Productiviteit

Kosten en baten impliceren voorts altijd een bepaalde termijn. Op de korte termijn zijn enkel de directe kosten en baten, zoals de implementatiekosten, van nieuwe huisvesting te bestuderen en te meten. Deze zijn, als een bedrijf zijn administratie goed op orde heeft, eenvoudig terug te vinden in de financiële verslagen. Baten zijn dan opbrengsten in de vorm van kostenreducties. Op de lange termijn zou, gegeven de mogelijkheid om productiviteit te meten, de veranderde prestaties van het personeel en de organisatie zichtbaar kunnen worden. De lange termijnvisie laat uitspraken toe over productiviteitswinst als gevolg van bijvoorbeeld arbeidsbesparende technieken of een veranderde werkhouding of betrokkenheid van het personeel.
Vaak wordt door economen afstand genomen van psychologisch getinte onderzoeksbegrippen als arbeidssatisfactie, motivatie en bedrijfsimago, maar deze zaken zullen in mijn onderzoek wel in aanmerking worden genomen, omdat ze ook van economisch belang kunnen zijn. Daarmee is het onderwerp werkplekinnovatie hetzelfde als zij altijd is geweest: Het gaat om een visie op de relatie tussen mensen en hun werkomgeving. People and buildings.

*Ewout Frankema*

# Flexibele kantoorconcepten en facilitaire kosten

*- verslag van een verhitte discussie -*

***Tijdens de werkconferentie 'Winst en risico's van veranderen' op 6 juni 2002 worstelden twee werkgroepen in verhitte discussie met de facilitaire kosten van flexibele kantoorconcepten. Het blijkt een moeilijk onderwerp voor een "roept u maar" discussie. Het probleem is niet dat de meningen verdeeld zijn. Als dat het enige is, zijn we vlug klaar. Het probleem is het vaststellen waar je het over hebt. Investeringen of exploitatiekosten? En hoe bereken je precies die exploitatiekosten? De een neemt de huur en afschrijving mee, de ander kijkt alleen naar het beheer. In veel bedrijven worden beslissingen over investeringen op een hoog niveau genomen, terwijl de facilitaire manager voor de taak gesteld wordt de exploitatie-kosten omlaag te brengen. Een schier onmogelijke opgave voor de laatste.***

Het vergelijkbaar maken van facilitaire kosten op zich is al een discussiepunt van jewelste, zonder dat flexibele concepten om de hoek komen kijken. 'Gelukkig hebben we daar nu de NEN 2748 voor', wordt er geroepen. Nu moet nog iedereen die gaan gebruiken... Stilte.
Houden we allemaal de facilitaire kosten bij en hebben we goed inzicht in kostenverhogende en -verlagende factoren? De meeste handen gaan omhoog, maar uit de discussie blijkt dat er heel verschillende methoden gehanteerd worden en dat het inzicht niet altijd zo groot is als gewenst.

Na de discussie volgt natuurlijk de volgende vraag: hoe maak je kosten van verschillende kantoorconcepten eigenlijk vergelijkbaar. Na enig heen en weer gepraat lijken de deelnemers het er over eens dat je de kosten per fte met elkaar moet vergelijken. Vlug verder, want een aantal mensen wil daar toch bedenkingen tegen in brengen.
Bepalen van het aantal aanwezige fte's is een rotklus: het klopt nooit en waarom zou een Facility Manager dat moeten doen?
De algemene opinie lijkt te zijn dat flexibele concepten leiden tot duurdere meters. Extra kosten door extra investering in flexibiliteit van gebouw en installaties, door duurder meubilair, duurdere wanden, mooiere afwerking. Hogere implementatiekosten ook. Er moet immers aan verandermanagement gewerkt worden en mensen moeten training en opleiding krijgen. Maar omdat je minder meters nodig hebt, ben je toch goedkoper uit. Bovendien hoef je minder te verhuizen en te verbouwen: de nieuwe concepten kunnen veel beter veranderingen in de gebruikers-organisatie opvangen.
Gelukkig is er geen Boer Koekoek die roept: "het moet eerst maar 's bewezen worden". Dan zou het héééél stil worden. Want bewijzen hebben we niet veel. Hoeveel vergelijkende studies zijn er eigenlijk, gebaseerd op gelijkluidende definities? Weinig, heel weinig.

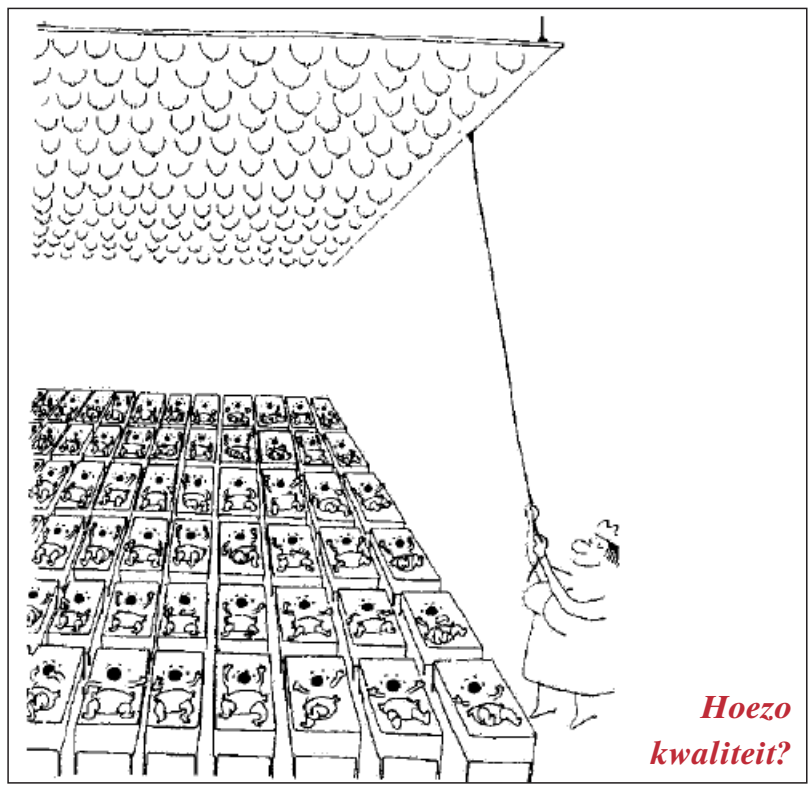
Bovendien: hoezo duurdere materialen? Is dat niet doorgeslagen luxe op grond van een soort schuldgevoel naar de gebruikers: we pakken je je werkplek af, maar we maken hem wel heel mooi. En roept al die flexibiliteit in gebouwen juist niet meer verandering en verbouwing op: wat kan, moet! Misschien kun je beter weer alles in beton gieten, dan zal blijken dat men met minder flexibiliteit ook heel goed kan werken. Allemaal meningen …

Ook over ICT kosten zijn de meningen verdeeld. De een: stukken duurder door veel hogere eisen aan infrastructuur, hardware, software, beveiliging. De ander: ICT heeft een bijna autonome ontwikkeling, die kosten zouden er toch wel geweest zijn. Flexibele concepten worden soms gebruikt als argument om meer geld los te krijgen. En dan heb ik nog niet vermeld de discussie over schoonmaakkosten (minder dingen vaker schoonmaken), en stoelen (sneller afschrijven of zijn ze kwalitatief zo goed dat dat niet hoeft). Gelukkig heeft niemand aan parkeerplaatsen gedacht.

Tot slot een heel andere invalshoek. Gesteld wordt dat de klant bepaalt wat hij wil, op basis van een visie (hopelijk). Een flexibel concept is wellicht duurder per m2 en duurder in onderhoud, maar je kan er ook meer mee. Dat moeten we aan de klant duidelijk maken! Wie zijn wij om de klant iets voor te schrijven? Er zijn mensen die een dure auto kopen, waar ze harder mee kunnen rijden. Tegenwoordig kopen meer en meer mensen een MPV (Multi Purpose Vehicle, voor de niet-autofanaten onder ons): duurder, maar je kan er meer mee. Het is aan de klant om er dat meerdere mee te doen …, dat ga je een MPV-koper toch ook niet voorschrijven. Zo is het ook met huisvestingsconcepten. Je kunt aan een klant twee concepten voorrekenen, het is aan hem om de voordelen er daadwerkelijk uit te halen.
Ook hierover verhitte discussie.

En wat onze mening ook is: we zullen de kosten eenduidig vast moeten stellen, en bij moeten houden. In het kosten-batenonderzoek gaan we daar systematisch mee om.

*Loes Diemel*



*Hoezo kwaliteit?*

# Building Investment Decision Support Europe

***Het Center for Building Performance and Diagnostics van de Carnegie Mellon University heeft zich de afgelopen jaren bezig gehouden met de ontwikkeling van een Building Investment Decision Support Tool. Dit besluitvormingsondersteunende instrument maakt met behulp van kosten-baten analyses de financiële consequenties van diverse ontwerpopties op heldere wijze inzichtelijk. Een grondige evaluatie van het instrument heeft ertoe geleid dat het Center for People and Buildings te Delft nu bezig is met de ontwikkeling van een soortgelijk model voor de Europese markt; Building Investment Decision Support (BIDS) Europe.***

BIDS Europe beoogt inzicht te geven in de financiële consequenties van diverse ontwerpopties voor verschillende organisatie-typen, gebaseerd op een gedegen kosten-baten analyse. Dit leidt tot een drietal dimensies: ontwerpopties, kosten-baten indicatoren en organisatietypen in het instrument.

De drie dimensies van het instrument zijn goed te begrijpen voor alle binnen het bouwproces betrokken partijen. Daardoor vormt het instrument een gedegen basis voor heldere en transparante communicatie.

### Ontwerpopties, de eerste dimensie

Op basis van de theorieën van Sundstrøm (1986) en Clements-Croome (2000) is de indeling in verschillende ontwerpgebieden gemaakt. Op dit moment ligt het zwaartepunt van het onderzoek op het aspect binnenmilieu. Hierbij worden de verschillende elementen en systemen om een adequaat binnenmilieu te realiseren in kaart gebracht en met elkaar vergeleken.

### Kosten-baten indicatoren, de tweede dimensie

De lijst met kosten-baten indicatoren is deels gebaseerd op de onlangs verschenen NEN 2748 en deels op lopend onderzoek naar mogelijkheden tot waardetoevoeging door kantoorhuisvesting. Momenteel ligt de nadruk op het inzichtelijk maken van de investeringskosten en exploitatielasten van een 'gemiddeld' kantoorgebouw in Europa.

### Organisatietypen, de derde dimensie

Met behulp van de Standaard Bedrijfsindeling van het Centraal Bureau voor de Statistiek is een lijst met organisatietypen opgesteld. Nadere verfijning is aangebracht op basis van een literatuurverkenning naar organisatie-typen en hun impact op de fysieke werkomgeving.

### Case studies, de inhoud

De inhoud van BIDS Europe wordt gevormd door case studies welke steeds vertaald zijn naar een referentie organisatie. Vooralsnog zijn deze case studies gebaseerd op onderzoek naar de impact van diverse ontwerpoplossingen op een of meerdere kosten-baten indicatoren dat gepubliceerd is in diverse wetenschappelijke magazines en journals. In de toekomst zullen ook zelf opgezette case studies worden toegevoegd.

### Kosten-baten analyse

Een van de sterke punten van BIDS Europe is het feit dat het verder kijkt dan investeringskosten en exploitatielasten alleen. Het neemt ook waardetoevoegende aspecten zoals reductie in ziektekosten, het langer aanhouden van goed personeel en een toename van arbeidsproductiviteit in beschouwing bij het maken van de kosten-baten analyse. Door het weergeven van de netto contante waarde (NPV) van een bepaalde investering en het rendement (ROI) wordt op eenvoudige wijze duidelijk hoe een kwalitatief goede werkomgeving kan bijdragen aan de winstgevendheid van een onderneming.

### BIDS Europe

Samenvattend kan BIDS Europe door een gedegen kosten-baten analyse de Europese toeleveringsindustrie voor de bouw helpen bij het ontwikkelen en verstrekken van materialen, componenten en systemen die bijdragen aan prestatieverbetering van een onderneming. Verder biedt BIDS Europe ondersteuning bij het nemen van beslissingen ten aanzien van verschillende ontwerpopties voor eindgebruikers, investeerders en ontwikkelaars. Tenslotte voorziet BIDS Europe in de behoefte van kennis- en adviesinstellingen zoals onderzoekers, facility managers en huisvestingsadviseurs om de relaties tussen verschillende ontwerpoplossingen, kosten-baten indicatoren en diverse organisatietypen verder te ontrafelen. Kortom BIDS Europe lijkt een veelbelovend instrument te worden.

*Hermen Jan van Ree*

| Ontwerpopties | kosten-baten indicatoren | Organisatietypen |
|---|---|---|
| • archivering en opslag<br>• ruimtegebruik en interieur<br>• privacy en concentratie<br>• interactie en communicatie<br>• werkplekfaciliteiten<br>• meubilair en ergonomie<br>• binnenklimaat<br>• overige faciliteiten | **Mogelijke kosten**<br>• investeringskosten en<br>• exploitatielasten<br><br>**Mogelijke baten**<br>• productiviteitsstijging<br>• sneller aantrekken en langer vasthouden van personeel<br>• reductie van ziektekosten<br>• reductie van overige verzekeringen<br>• belastingvoordelen<br>• stijging flexibiliteit<br>• reductie bouwafval | • Referentie organisatie<br><br>**Standaard Bedrijfsindeling**<br>• Vervoer, opslag en comm.<br>• Financiële dienstverlening<br>• Zakelijke dienstverlening<br>• Openbaar bestuur en overheid<br>• Onderwijs<br>• Gezondheids- en welzijnszorg<br>• Milieu, cultuur en recreatie<br><br>**Specifieke typering**<br>- interactie en autonomie<br>- diversiteit en mobiliteit<br>- flexibiliteit en elasticiteit<br>- duurzaamheid en milieu |

# Costs and benefits of workplace innovation

## Towards a Decision Support Tool

## Background

Today's social, technological, economical and organisational developments have led to a change in the way people work. Business are changing world wide, and "constant" changes are here to stay. Businesses need to deliver goods faster and better, to do more and better with less, to be efficient and effective in order to succeed in the market place. To prosper they must reduce capital and operational cost, and increase flexibility and adaptability, while creating a workplace that help then to attract and retain the highest quality of employees and, of course, enable then to work at their fullest potential.

Traditional workplaces were those that supported the work in the industrial era. Characterised by routine processes, individual tasks, isolated work that took place in central office locations, individually owned workstations and full time basis work. Innovative workplaces are those that support today's knowledge base business era. Those that enable people to work in more flexible and less formal ways in terms of place and time. The workplace is intended to enhance creative knowledge work, team projects, interactive work, allow teleworking, non-territorial/shared offices, and irregular day timetable among others. The most important drivers of a more efficient and effective workplace are perhaps to increase employee/organisation productivity, increase employee satisfaction/well being, increase organisation flexibility and adaptability, attract and retain professionals, provide a positive image to employees and clients and reduce cost.

The workplace is defined as the place where people process information, and although most studies recognise their significance, they fell short in providing an integrated evidence in this three aspects by focusing only in the place and their costs related factors. It is important to recognise that the assessment of the consequences of office innovation is in general complex because of the uniqueness of each organisation. However each organisation should be able to evaluate at an early stage of their decision-making process what would be the consequences of implementing innovative workplace concepts. Workplace decisions have to be acknowledge as strategic for the successful development of today's organisation.

## Innovative workplace decision making

Given that workplace innovation "problems" are often not clear, data is unreliable and context unstructured, the use of different approaches to decision making may contribute to a better design, implementation and evaluation. Workplace stakeholders, from decision makers to end users, should approach this learning "process" by thinking, doing and seeing.

In order to learn organisations might tackle new issues first by craft (doing), then, in order to image by art and finally in order to program by science (thinking). In ongoing situations art (seeing) provides the overview, or vision; science specifies the structure, or plan; and craft produces the actions. Using this three approaches may result in a better understanding of the workplace and how decisions are made. (see: Figure 1)

| | DOING first | SEEING first | THINKING first |
|---|---|---|---|
| WHAT | **Actions**<br>• Craft<br>• Venturing / learning<br>• The visceral<br>• Experiences | **Ideas**<br>• Art<br>• Visioning / imaging<br>• The visual<br>• Ideas | **Analysis**<br>• Science<br>• Plan. / programming<br>• The verbal<br>• Facts |
| WHEN | ■ The situation is novel and confusing,<br>■ Complicate specifications would get in the way, and<br>■ A few simple relations rules can help people move forward | ■ Many elements have to be combined into creative solutions,<br>■ Commitment to those solutions is key, and<br>■ Communication across boundaries is essential | ■ The issue is clear.<br>■ The data is reliable.<br>■ The context is structured.<br>■ Thoughts can be pinned down, and<br>■ Discipline can applied |

**Figure 1 – Approaches to innovative workplace decision making**

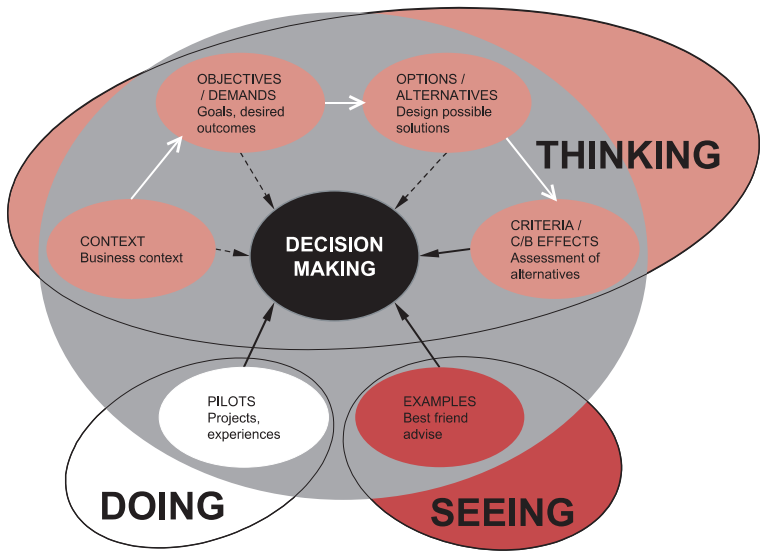



**Figure 2 – Approaches to innovative workplace decision making**

The study will focus in three fronts. First problem definition (context, objectives, requirements, options/alternatives, criteria / Costs/Benefits effects). Second idea generation (examples) and third pilot projects to find out the results in learning by doing experience. (see: Figure 2)

### Doing Approach

**• Pilot/projects**

This approach refers to those actions taken either in definitive or pilot projects without much regard to the thinking process. Obtain information to evaluate whether the outcomes were positive or negative, what were the advantages/disadvantages of dealing with the process in such of way. What went right/wrong and why?

### Seeing Approach

**• Examples**

The seeing approach is supported by the examples that illustrate different cases, whether successful or not, along with an analysis to detect why things went good or bad. The goal of presenting this examples is to illustrate practice processes rather than particular solutions.

### Thinking Approach

**• Context**

Understanding the context means working with the organisation to understand the background to why innovative office are being considered. The present status of the organisation and its workplace.

**• Objectives / demands**

Defining the objectives and desired outcomes, how do they see the future organisation, what are they looking for. In principle those objective deal with achieving efficiency, effectiveness, productivity, flexibility and creativity

**• Options / alternatives**

In designing options and alternatives, a significant effort must be spend uncovering options, considering how these may be implemented and what effects may produce. Impossible wild unrealistic options are also valuable as these may lead to outstanding solutions.

**• Criteria / Costs/Benefits effects**

Reviewing objectives to develop the set of criteria that will be used to assess options. Criteria used must be both soft (qualitative) and hard (quantitative)

Note: These approaches will not only shape the final product (tool) of this research, but also the way in which this research will be carried out.

## Research

The objective of this research is to develop a decision support tool that helps prepare/evaluate decisions on innovative workplaces from different stakeholder perspectives concerning both benefits and costs.

To achieve this objective a three parts framework is developed. Part one is the definition framework, where a common ground is developed. In part two, the evaluation framework explore the relations between the different elements of the workplace in relation to costs and benefits, and the last part is devoted to the development of a tool that help different stakeholders to go through the decision making process.

During the first phase of the research a literature review is being carried out in order to identify the information available as well as the knowledge gaps. Case studies will be used to collect the information in both national and international case. Those will be monitored by the using control group(s), to examine the changing situation against a non-changing. Design studies will be used along the case studies in order to help developing and improving or correcting the tool. The information collected from the cases will be stored in a data base.

## Action Plan

The following specific outputs will be obtained by this research:

- Present a sound study that provide organisations managers with sufficient evidence of the cost and benefits of workplace innovation.
- Provide a tested decision support tool that facilitates decision making for innovative workplaces.

In June 2003 a "preliminary" tool applied in 3 preliminary case studies will be available, along with a mapping of workplace elements interrelations and effects and the "Innovative workplaces FAQ" document. The following 2 years will be devoted to carry on international case studies, developing a project data base, and answering to the question: Does it work better in an innovative workplace? By the Year 2006 a tested decision support tool will be available along with an answer to: Was it a good decision?

*Bibiana Güiza*

# Op de rand van de chaos

Sinds het begin van de jaren 90 is er veel gebeurd met de werkomgeving.

Bedrijfsvastgoed was een ondergeschoven kind in de bedrijfsvoering van veel organisaties. Facilitair management stond in de kinderschoenen. Beiden waren gegeven deze karakteristiek onvolwassen. Dat lijkt vandaag de dag anders. Er is veel onderzocht, besproken, bijgeleerd en in de praktijk gebracht. Er zijn vakorganisaties en tijdschriften op het gebied van bedrijfsvastgoed en er is een bedrijfstak ontstaan met een goed ontwikkelingsniveau. Vrijwel elke vastgoed of facilitair manager weet inmiddels dat je proactief moet zijn. Reageren op de vroegste signalen van veranderende behoeften in de organisatie is niet meer genoeg. Je moet er zelf op uit om informatie te halen en om te zetten in een bedrijfseigen strategie.

Nu we dit weten is de vraag wat er terecht komt van deze mooie woorden. Is de dagelijks praktijk niet te weerbarstig om een strategie op te stellen? Welke uitgangspunten moeten ten grondslag liggen aan zo'n strategie? In een economisch kwetsbare tijd waarin de beurskoersen onder druk staan, waarin de politieke praktijk een herijking ondergaat en waar de gevolgen van 11 september nog vers in het geheugen liggen, zijn er legio vragen over oorzaak, herstel en innovatie.

Eén ding is zeker. Het managen van de werkomgeving staat niet meer op zichzelf. Het maakt onderdeel uit van het werkproces. Medewerkers zijn erbij betrokken: als gebruikers die in personeelsenquêtes duidelijk maken wat ze ervan vinden of als deelnemers in een ontwerpproces die de infrastructuur mee vormgeven. De werkomgeving maakt ook steeds meer deel uit van het privé domein. De werk-privé balans staat hoog op de agenda. Deze verwevenheid roept ook de vraag op van de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Welke risico's kan de werkgever dragen als de grenzen tussen werkomgeving en woonomgeving vervagen: immers werk kun je overal en altijd doen! We zeggen dat grenzen vervagen. In werkelijkheid verschuiven ze van traditionele institutioneel bepaalde grenzen, bijvoorbeeld werktijden in een CAO, naar mentale grenzen. Hiermee omgaan vereist vaardigheden. Uit onderzoek naar gedrag van telewerkers blijkt dat deze groep niet altijd goed in staat is om grenzen te stellen aan de te werken uren. Een structurele overbelasting is het gevolg. Het vraagt zowel vaardigheden van de werknemer als van de werkgever om de grenzen te bewaken.

De hedendaagse facility manager zal andere kennis opdoen en nieuwe vaardigheden moeten leren. Met zijn huidige bagage kan hij een belangrijke ondersteuning leveren. De werkgevers zullen samen met de werknemers voor hun eigen situatie een analyse moeten maken van de werkprocessen, de ondersteunende infrastructuur en de risico's de gepaard gaan met de mogelijkheid om altijd en overal te werken. Zo'n risicoanalyse kan gebaseerd zijn op een generiek bedrijfsmodel met een specifieke invulling. Het in kaart brengen van kosten en baten, van winst en risico's is nodig om zowel op korte als op lange termijn in te kunnen spelen op eisen van de markt, van de aandeelhouders en de politiek. Vervelende misverstanden tussen werkgevers en werknemers over verwachtingen en aansprakelijkheden kunnen zodoende voorkomen worden.

De kunst zal echter zijn om de kennis die hiermee verworven wordt dynamisch te gebruiken. Niet voor over-regulering, maar voor het scheppen van nieuwe kansen!

*Wim Pullen*

# Hoe productief is flexibel?

***Het aantal organisaties dat via een gevarieerd aanbod aan activiteitgerelateerde werkplekken met gedeeld gebruik haar werkprocessen wil optimaliseren groeit gestaag. Hoewel niet altijd expliciet verwoord, staat 'optimaal' meestal voor 'effectief en efficiënt' ofwel: doeltreffend en met niet meer middelen dan nodig is. Verwant is het streven naar een hogere arbeidsproductiviteit c.q. véél output (kwantitatief en kwalitatief) bij zo min mogelijk input. Het valt niet eenvoudig vast te stellen of flexibel werken inderdaad gunstig is voor de arbeidsproductiviteit.***

## Output

Hoe meet je bijvoorbeeld de output van een beleidsmedewerker, een manager of een consultant? Bij iemand die verzekeringspolissen aan de man brengt, kan men het aantal verkochte polissen per maand tellen. Bij consultants kunnen we kijken naar de output in termen van verworven opdrachten in aantal en geld. Zeker wanneer we niet op individueel niveau meten maar op het niveau van een organisatie-eenheid of een organisatie als geheel, lijken genoemde metingen een goede indicatie voor de output. In veel andere situaties is de output echter niet of nauwelijks te meten.

## Input

Een tweede meetprobleem betreft de input. Op individueel niveau is nauwelijks te meten welke middelen per medewerker worden ingezet. Op afdelingsniveau of organisatieniveau kunnen we de totale investering en de jaarlijkse exploitatiekosten als graadmeter gebruiken, gemiddeld per medewerker en per f.t.e. Het aandeel van de huisvesting hierin - en dan met name het kantoorconcept - is echter moeilijk expliciet aan te geven.

## Factoren

Een derde meetprobleem betreft de vraag, in hoeverre verschuivingen in output daadwerkelijk zijn toe te schrijven aan het invoeren van flexibele werkplekken. Er spelen immers ook andere factoren een rol, zoals het functioneren van een helpdesk, het effect van training en opleiding, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het effect hiervan op personeelsmutaties, etc.

## Productiviteit

Vanwege de vele meetproblemen nemen organisaties en onderzoekers doorgaans hun toevlucht tot het meten van de gepercipieerde productiviteit, bijvoorbeeld door medewerkers te vragen een rapportcijfer toe te kennen aan de fysieke werkomgeving voor de mate, waarin deze de eigen productiviteit ondersteunt. Of de vraag: wordt uw productiviteit door de (nieuwe) werkomgeving positief/negatief/neutraal beïnvloed? Maar is dit een betrouwbare en valide manier van meten? Meten we zo inderdaad het effect van de werkomgeving op productiviteit, of eigenlijk vooral het effect op satisfactie? De meningen zijn verdeeld. Het feit dat ook in de literatuur geen goede meetmethoden voor productiviteit gevonden zijn, werpt de vraag op of productiviteit in een kenniseconomie überhaupt meetbaar is. Er is veel voor te zeggen niet zozeer 'productiviteit' als wel efficiency te meten, b.v. tijdwinst of tijdsverlies bij overstappen van vast naar flexibel werken. Een voorbeeld is de tijd die nodig is om stukken te archiveren of te ontsluiten bij centraal en digitaal archiveren versus op papier opslaan in persoonlijke archieven. Een andere indicator is ziekteverzuim, in feite het meten van non-productiviteit.

***Er is niets zo inefficiënt als heel efficiënt dingen doen die niet gedaan hoeven worden.....***

## Tegenstrijdige bevindingen

Kijken we naar de (schaarse) evaluaties van non-territoriale kantooromgevingen, dan valt op dat de resultaten zeer divers zijn. In een kantoor in Haarlem daalde het door gebruikers toegekende rapportcijfer met een vol punt, van gemiddeld 7,5 naar gemiddeld 6,5, met een licht herstel na een half jaar gewenning (6,9). In een kantoor in Breda steeg het percentage medewerkers dat zich positief uit over de ondersteuning van de werkomgeving van 14% in de oude situatie (overwegend een kantoortuin) naar 51% in de nieuwe situatie (een combikantoor met open werkplekken en concentratiecellen).

## In debat

Tijdens de werkconferentie is uitgebreid van gedachten gewisseld over de plussen en minnen die in de praktijk van flexibel werken worden ervaren. Bijgaande tabel geeft een beeld van kritische factoren, in positieve en negatieve zin. Veel factoren kunnen zowel positief als negatief uitpakken, afhankelijk van de situatie. Doorslaggevend lijken de houding en vaardigheden van de werknemers (mede beïnvloed door de wijze van invoeren), de 'fit' tussen organisatiecultuur, aard van de activiteiten en kantoorconcept, en de professionaliteit van faciliteiten zoals ICT en het archiefsysteem.
Conclusie: áls u als organisatie kiest voor flexibel werken, ga er dan ook voor! Laat het invoeren van flexibel werken deel uitmaken van een integraal veranderingsproces en zorg voor adequaat verandermanagement. Besef en accepteer dat niet iedereen en niet elke functie geschikt is voor flexibel werken. Bereid het implementatieproces zorgvuldig voor. Creëer een goede balans tussen goed kunnen communiceren én goed geconcentreerd kunnen werken. En zorg er voor dat alle faciliteiten het flexibel werken probleemloos en adequaat ondersteunen!

*Theo van der Voordt*

## Arbeidsproductiviteit omhoog

Werknemers in het bedrijfsleven zijn de afgelopen 10 jaar meer gaan presteren dan ambtenaren. De arbeidsproductiviteit van het personeel in bedrijven steeg 1,1 procent per jaar, de productiviteit van de ambtenaren steeg 0,5 procent. Uit een onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) naar de belangrijkste ontwikkelingen in de overheidssector tussen 1990 en 2000 blijkt dat de laatste jaren de productiviteit in bepaalde sectoren licht gedaald is. De daling doet zich vooral voor bij de rechtspraak, basisonderwijs en enkele zorgvoorzieningen, zoals verzorgingshuizen. Volgens het SCP zijn de ambtenaren niet zozeer minder hard gaan werken, maar worden de dalingen veroorzaakt door beleidsbeslissingen om de kwaliteit te verbeteren. Het onderwijs heeft bijvoorbeeld te maken met kleinere klassen en de zorg streeft naar 'meer handen aan het bed'.

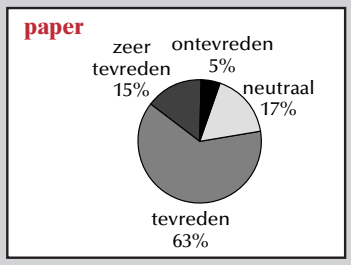
Meer weten? www.scp.nl

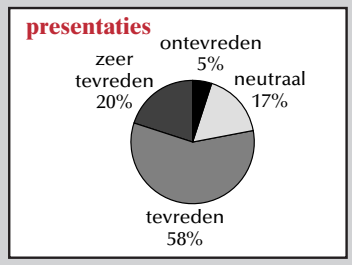
## Kritische slaag- en faalfactoren voor een productief innovatief kantoor

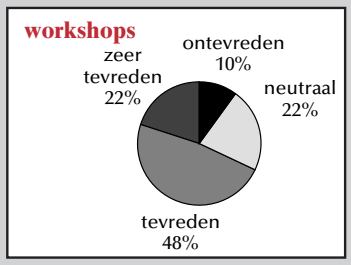
| | |
|---|---|
| **Organisatie**<br>+ Duidelijke organisatiestructuur<br>+ Adequate wijze van aansturen (open, meer op output) | **Organisatie**<br>– Slechte fit tussen (nieuwe) werkomgeving en organisatie(cultuur) |
| **Werkproces**<br>+ Duidelijke werkmethodiek<br>+ Vrije keuze van passende werkplek (communicatie en concentratie)<br>+ Cultuuromslag: bewuster werken, doelgerichter keuzes maken, weg met 'vroeger deden we het altijd zo'<br>+ Stimulans om geordend te werken (cleandesk, vooraf werk plannen, professioneel archief)<br>+ Geen ruimte om dingen op te bergen, je moet ze dus wel afhandelen | **Werkproces**<br>– Werkmethodiek nog niet standaard<br>– Meer tijd kwijt aan organiseren werk<br>– Tijdsverlies door telkens installeren (opnieuw inloggen, instellen meubilair, spullen ordenen)<br>– Steeds opnieuw acclimatiseren (andere werkplek, andere collega's naast je)<br>– Meer afhankelijk van derden voor opstartgegevens<br>– Meer tijd nodig voor opzoeken en opbergen van informatie |
| **Communicatie**<br>+ Betere informatie uitwisseling met leiding en collega's<br>+ Collega's dichter bij elkaar<br>+ Betere telefonische en fysieke bereikbaarheid<br>+ Meer contact —> meer begrip —> beter en vaker samenwerken<br>+ Gemakkelijker kennisoverdracht door betere interne communicatie | **Communicatie**<br>– Communicatieproblemen<br>– Te veel communicatie<br>– Moeilijk vindbaar<br>– Slecht bereikbaar |
| **Concentratie**<br>+ Rustiger werkomgeving;op concentratieplekken minder storing door collega's | **Concentratie**<br>– Concentratieverlies door collega's (langs lopen, aanschuiven, telefoontjes)<br>– Onrustig, slecht voor de concentratie |
| **Faciliteiten**<br>+ Goede functionerende servicedesk<br>+ Professionele laptops en andere faciliteiten<br>+ Ruime opstelling van de bureaus<br>+ Grotere gebruiksflexibiliteit, minder overlast bij personeelsmutaties<br>+ Efficiënter gebruik van beschikbare middelen<br>+ Door Email snellere besluitvorming | **Faciliteiten**<br>– Haperende faciliteiten (printer, laptop, kopieermachine)<br>– Te weinig faciliteiten —> wachttijden<br>– Niet meer binnen handbereik van alle faciliteiten<br>– Niet kunnen omgaan met centraal en digitaal archief<br>– Slepen met spullen |
| **Beleving algemeen**<br>+ Keuzevrijheid t.a.v. typen werkplekken<br>+ Meer vrijheid voor medewerker —> hogere satisfactie —> productiever<br>+ Motiverende werkomgeving<br>+ Nieuw élan | |

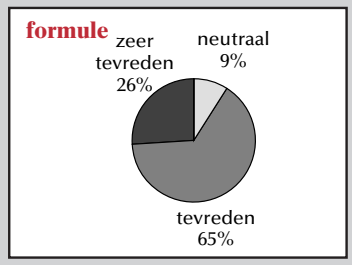
# De evaluatie

Na afloop van de werkconferentie vulden 43 van de 64 deelnemers hun evaluatieformulier in. Over het algemeen waren de deelnemers tevreden over de werkconferentie en de inhoud van de sprekers, workshops en de paper. Natuurlijk waren er nog een paar kritische noten. Dat is prettig want we leren graag bij. Een kleine domper op de vreugde was de warme zaal, die maar niet koeler wilde worden.

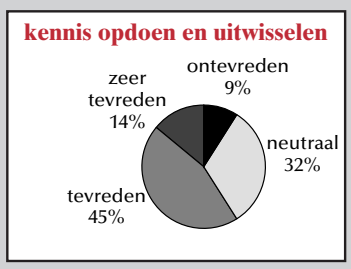


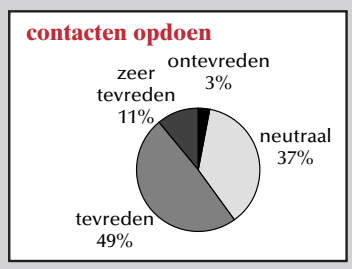




De meeste deelnemers kwamen met de intentie om elkaar te ontmoeten en kennis op te doen en te delen. Door de opzet en de variëteit aan deelnemers slaagde dit over het algemeen goed. Maar de momenten om informeel met elkaar te praten waren schaars. In de workshops was voor iedereen de mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen en na te denken over de definitiestudie 'kosten en baten van flexibele werkplekken'. 25 deelnemers gaven aan op een of meerdere manieren een bijdrage te willen leveren aan het onderzoek.




De werkconferentie werd gemiddeld met een 7,5 gewaardeerd.

# Toverwoord flexibiliteit

De arbeidsprocessen veranderen continue op technologische gebied. Het gaat dan niet alleen om de productietechnologie, maar juist ook om de informatie- en communicatietechnologie (ICT). Dit leidt in organisaties tot nieuwe vragen rondom motivatie, kwalificatie en inzetbaarheid van het personeel. De tijd is voorbij dat concurrentievoordeel kon worden behaald uitsluitend op basis van efficiency en productiviteit. Organisaties worden geconfronteerd met een veeleisende en snel veranderende marktomgeving. Dit geldt niet alleen voor de afzetmarkt, waar bedrijven moeten voldoen aan de vraag van afnemers van producten en diensten, maar ook de veranderingen op de arbeids- en kapitaalmarkt spelen hierbij een rol. Werknemers krijgen een steeds hogere scholing, stellen meer eisen aan hun werkorganisatie wat betreft mogelijkheden tot ontwikkeling en loopbaan en zoeken naar een meer flexibele afstemming tussen werk en privé-leven.

### Personeelsmanagement

Naast de aloude vertrouwde eisen van productiviteit, doelmatigheid en rentabiliteit, zijn de nieuwe vragen: kwaliteit, flexibiliteit en innovatie. Arbeid en organisatie moeten zo worden ingericht dat medewerkers mogelijkheden krijgen voor flexibele productie en dienstverlening van hoge kwaliteit en ideeën kunnen aanreiken voor verbetering en vernieuwing. De sociale arbeidsaspecten in een organisatie bepalen steeds meer de motivatie en bereidheid van werknemers om optimaal te functioneren. Het strategisch gewicht van sociale factoren in de bedrijfsvoering en een goed ontwikkeld personeelsmanagement neemt hierdoor toe. Omdat het personeelsmanagement steeds meer wordt gezien als cruciaal beleidsgebied, verwacht de leiding van een organisatie een grotere bijdrage van het personeelsmanagement als het gaat om oplossen van organisatievraagstukken over effectiviteit, productiviteit en kwaliteit. Daarnaast spelen de individuele wensen van werknemers een belangrijke rol in dit vakgebied.

### Facilitair management

De bijdrage van de werkomgeving en de werkplek aan de productiviteit, kwaliteit en effectiviteit van de organisatie is nauwelijks onderzocht. Het facilitair management buigt zich over de vraagstukken van flexibiliteit en innovatie in de werkomgeving. Daarbij worden allerlei oplossingen 'uit de kast' gehaald als flexibele werkomgevingen met werkgerelateerde plekken, telewerken en aantrekkelijke faciliteiten voor medewerkers als sportmogelijkheden, kinderopvang en boodschappenservices. Dit alles ter ondersteuning van de medewerkers die hierdoor een betere balans tussen werk en privé kunnen verkrijgen en

zich tijdens de werkuren niet druk hoeven te maken om huiselijke zorgen.

### Raakvlakken

Inventariserend onderzoek naar de raakvlakken, laat zien dat zowel de personeelsmanagers als de facilitair managers dagelijks worden geconfronteerd met het begrip flexibiliteit. Medewerkers die zowel in arbeidsuren als contracttermijnen flexibel zijn en hun werktijd willen afstemmen op hun privéleven. Organisaties die met de ontwikkelingen in de markt mee moeten bewegen en vaak van reorganisatie naar reorganisatie springen met alle interne verhuizingen van dien. De steeds hogere eisen van medewerkers die graag hun werk- en privé-leven beter willen combineren, lijkt een van de raakvlakken waar de samenwerking tussen facilitair managers en personeelsmanagers winst kan opleveren. Als werknemers zich tijdens het werk niet meer druk hoeven te maken over de boodschappen, de kinderopvang, de stomerij en misschien zelfs hun wekelijkse uurtje sport, kunnen ze zich beter concentreren op hun werk. Daarnaast biedt een organisatie die faciliteiten in deze richting biedt, de medewerkers een extra gemak en de managers hopen dat de personeelsleden zich daarmee meer verbonden met de organisatie voelen. Ook het werken waar en wanneer je wilt is zo'n verbindend thema. Het telewerken, thuiswerken of werken op efficiënte (activiteitgerelateerde) werkplekken kan allemaal helpen aan de kwaliteit, effectiviteit en productiviteit van de medewerkers.

### Flexibiliteit

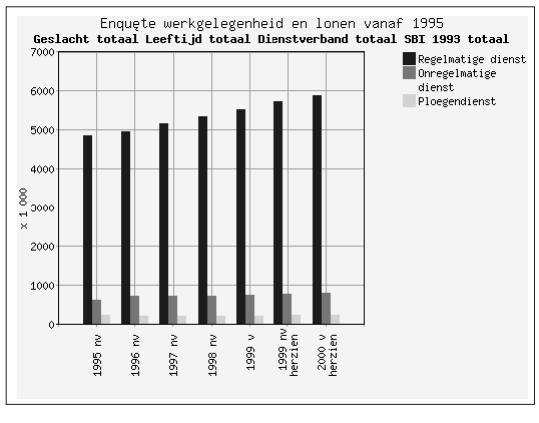
De personeelsmanagers en de facilitair managers behoren tot de stafafdelingen van organisaties. Hun belangrijkste taak is een bijdrage leveren aan het behalen van de organisatiedoelstellingen door het optimaal ondersteunen van het management en de medewerkers van een organisatie. Flexibiliteit lijkt hierbij het toverwoord dat zij beiden hanteren. Als deze stafafdelingen hun handen ineen zouden slaan en samen zouden zorgen voor de meest optimale werkomgeving die de flexibiliteit van de organisatie en medewerkers ondersteund en kan ondervangen, levert dit duidelijke winst op. Echter er zit een addertje onder het gras. Daar waar de facilitair manager praat over flexibiliteit gaat het om kosten, zo snel mogelijk van vaste lasten afkunnen. De personeelsmanager heeft het echter over inzet van personeel op verschillende plekken en eventueel op verschillende tijden. Zolang het begrip flexibiliteit niet eenduidig wordt gehanteerd in een organisatie, is het de vraag hoeveel effectiviteit, productiviteit en kwaliteit allerlei acties opleveren.

*Anca Hartjes*

# 'Employee services'… ondersteunende diensten voor de kantoormedewerker

***Het hedendaags kantoor biedt steeds meer voorzieningen en diensten aan die niets of nauwelijks iets met de kerntaak van de organisatie te maken hebben, maar die het leven van de werknemers ondersteunen en het kantoor tot een aangename ontmoetingsplek maken.***

De nieuwe technologieën maken organisaties meer en meer afhankelijk van kennis en dus steeds meer afhankelijk van het personeel dat deze kennis bezit. Om geschikt personeel aan te trekken en te behouden, lijken nieuwe arbeidsvoorwaarden nodig. De opkomst van de CAO à la carte is hiervan een institutionele vertaling. Daarnaast vervaagt de scheiding tussen werk en privé, doordat medewerkers met hun laptop, mobiele telefoon, e-mail en voicemail, eigenlijk overal ter wereld en op elk gewenst moment kunnen werken. De werkplek op kantoor lijkt daardoor minder noodzakelijk of op zijn minst aan een functieverandering onderhevig. Organisaties zien hun personeel echter wel graag zo nu en dan op kantoor verschijnen, zodat de binding met de organisatie wordt behouden en bovendien collega's informeel met elkaar in contact kunnen komen. Cijfers over een actuele ontwikkeling in de mate waarin mensen regelmatig of onregelmatig werken laten zien dat de regelmatige werkuren veruit het meest gebruikelijk zijn.




**bron: CBS Statline, 2002**

Een verklaring voor de aandacht voor gemaksdiensten zou kunnen liggen in de absolute groei van de beroepsbevolking. Als twee partners werken dan bieden gemaksdiensten een uitkomst voor de beperkte mogelijkheden om als werkenden tijd aan deze zaken te besteden.

### Begrippen

'Employee services' worden onderscheiden in 'personal services' en 'collectieve employee services'. De eerste zijn persoonlijke dienstenpakketten waarbij de werknemer, vaak op individueel niveau in samenspraak met de werkgever, bepaalt van welke services deze wel en geen gebruik wilt maken. Een groot gedeelte van deze 'personal services' bestaat uit zogenaamde gemaksdiensten, die het leven van de medewerker aangenamer kunnen maken door de dagelijkse beslommeringen uit handen te nemen, zoals een boodschappenservice of een bedrijfskapper. Zijn deze 'personal services' met name bedoeld als extra arbeidsvoorwaarde, 'collectieve employee services' worden vaak verschaft om het personeel op een informele wijze met elkaar in contact te brengen. Het gaat dan ook om services die de gezamenlijke activiteiten van (een deel van) het personeel ondersteunen, zoals horecavoorzieningen of sportruimten.

'Employee services' zoals ze op dit moment in Nederland worden aangeboden en afgenomen, zijn naar activiteiten te onderscheiden in een zevental hoofdgroepen. (zie tabel)

| | Sport en gezondheid | Retail | Horeca | Kind | Huishouden | Auto, mobiliteit | Cultuur en recreatie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Faciliteit** (ruimtelijke consequenties) | ▪ Fitness, aerobic-ruimte<br>▪ Sauna<br>▪ Sportzaal;<br>▪ Squash-baan<br>▪ Tennisbaan<br>▪ Zwembad<br>▪ Poolbiljart,<br>▪ Voetbaltafel<br>▪ Tafeltennis | ▪ Kiosk,<br>▪ Bank, geld-automaat<br>▪ Reisbureau<br>▪ Postkantoor | ▪ Restaurant<br>▪ Koffiebar<br>▪ Grandcafe<br>▪ Lounge<br>▪ Slaapplaatsen | ▪ Creche<br>▪ Naschoolse opvang | | ▪ Benzinestation<br>▪ Wasgarage | ▪ Expositieruimte<br>▪ Hobbyruimte<br>▪ Muziekruimte<br>▪ Gebedsruimte |
| **Dienst** (geen ruimtelijke consequenties) | ▪ Sportkaart<br>▪ Sportlessen<br>▪ Fysiotherapie<br>▪ Dokter<br>▪ apotheekservice | ▪ Boodschappen-dienst<br>▪ Schoenmaker<br>▪ Foto-service<br>▪ Kleding | | ▪ Schoolvervoer<br>▪ Kinderopvang<br>▪ Oppasservice | ▪ Klussendienst<br>▪ Hondenuitlaat<br>▪ Tuinman<br>▪ Elektricien<br>▪ Loodgieter<br>▪ Home presence<br>▪ Interieurverzorging<br>▪ Makelaar<br>▪ Cook at home | ▪ Wasservice<br>▪ Reparatieservice<br>▪ Verhuur | ▪ Cursussen<br>▪ Korting musea / theater<br>▪ Kunstuitleen |

In deze tabel staan de verschillende functionele hoofdgroepen met bijbehorende services weergegeven. Er is geen onderscheid gemaakt in 'personal services' en 'collectieve employee services', maar er is er onderscheid gemaakt naar fysieke verschijningsvorm: faciliteiten omvatten services die structureel ruimte in het kantoorgebouw vereisen, terwijl diensten nauwelijks of slechts incidenteel ruimte innemen.

### Veel mogelijkheden

De doelstelling die een organisatie kiest voor het verschaffen van 'employee services' is bepalend voor de keuze van het soort services, persoonlijk of collectief. Binnen elke soort services zijn echter vele variaties mogelijk. De samenstelling van een pakket van 'employee services' vindt dan ook verder plaats op basis van de behoefte van het personeel en de fysieke en financiële mogelijkheden en beperkingen. De behoefte lijkt met name beïnvloed te worden door de samenstelling van het personeel (naar leeftijd en nationaliteit), cultuur van de organisatie, reeds aanwezige 'employee services' en het voorzieningenniveau in de omgeving van het kantoor. De keuze om ruimte in het gebouw vrij te maken voor services lijkt hoofdzakelijk bepaald te worden door het feit dar er nieuwbouw gepleegd wordt respectievelijk de eigendomssituatie van het gebouw. Betrokkenheid van het management is de belangrijkste factor voor de introductie van employee services. Meestal zijn de financiële mogelijkheden zelfs een voorwaarde voor het verschaffen van 'employee services'. De keuze voor het soort services blijkt vaak beïnvloed te worden door de persoonlijke voorkeur van het management.

In hoeverre gemaksdiensten blijvend zijn, zal moeten blijken. De hoogconjunctuur van de laatste jaren lijkt sterk van invloed geweest te zijn.

### Ruimtelijke gevolgen

Uit een afstudeeronderzoek blijken de ruimtelijke gevolgen van diensten voorlopig nog beperkt. Ook de fysieke gevolgen van individuele 'employee services', lijken beperkt. Over het algemeen zijn de afmetingen van de meeste services niet rigide bepaald en dus flexibel in een kantoorgebouw in te passen. Voorwaarde is natuurlijk wel dat er ruimte voor is, maar de technische vereisten komen meestal overeen met die voor kantooractiviteiten, waardoor grote ingrepen vaak overbodig zijn. Het zijn vooral het aantal 'employee services', de nagestreefde belevingswaarde en de eisen met betrekking tot openingstijden en toegankelijkheid die soms extra ingrepen of verbouwingen noodzakelijk maken. Voor 'collectieve employee services' zijn vaak faciliteiten op kantoor noodzakelijk. Zij vragen dan ook grotere investeringen dan 'personal services' die veel gemakkelijker als dienst kunnen worden aangeboden.

### Trend?

De ontwikkeling van de collectieve services als gevolg van het verschuiven van werk naar thuis of onderweg en de daaruit volgende functieverandering van het kantoor (naar meer ontmoeting en kennisuitwisseling) zal goed gevolgd moeten worden. Is er sprake van een doorgaande trend dan kunnen de gevolgen groot zijn: voor het bedrijfsvastgoed en voor de ontwikkeling van de servicesector.

Of 'personal services', gelet op behoefte en betaalbaarheid, steeds meer een gemeengoed zullen worden op het kantoor en bovendien ook steeds meer deel gaan uitmaken van het alledaagse leven is de vraag.

Bewerkt naar het afstudeeronderzoek: "Employee services… en de gevolgen voor bedrijfshuisvesting" van Jorrit Gijsen aan TU Delft, juni 2002.

# Tevreden met flexibel kantoor?

**Gebruikers zijn de centrale spil in het wel of niet slagen van nieuwe kantoorconcepten. Zij moeten de doelstellingen over teamwerk, productiviteit en efficiency waarmaken. Het is dan ook belangrijk dat medewerkers kunnen aarden in hun nieuwe omgeving. Voelen zij zich prettig en gewaardeerd? Zijn ze tevreden over het nieuwe concept? Positieve antwoorden zijn cruciaal voor succes. Medewerkertevredenheid is echter niet het opperste doel van innovatie. Een kantoor moet niet alleen prettig, maar ook efficiënt en flexibel zijn. Er moet een balans gevonden worden tussen de belangen van individuele werknemers en het bedrijf als geheel. Het is daarom interessant om de relatie tussen kantoor en werknemerstevredenheid nader te bestuderen. Wat zijn de belangrijkste invloedsfactoren? Geavanceerde technologie, de wijze van implementatie, de vrijheid om te werken waar en wanneer men wil? En wat is het relatieve belang van deze factoren? Is de satisfactie van medewerkers met hun werkplek überhaupt te meten? Uitkomsten uit onderzoek en de ervaringen van de deelnemers aan twee workshops in de werkconferentie op 6 juni over dit thema geven het volgende beeld.**

## Invloedsfactoren

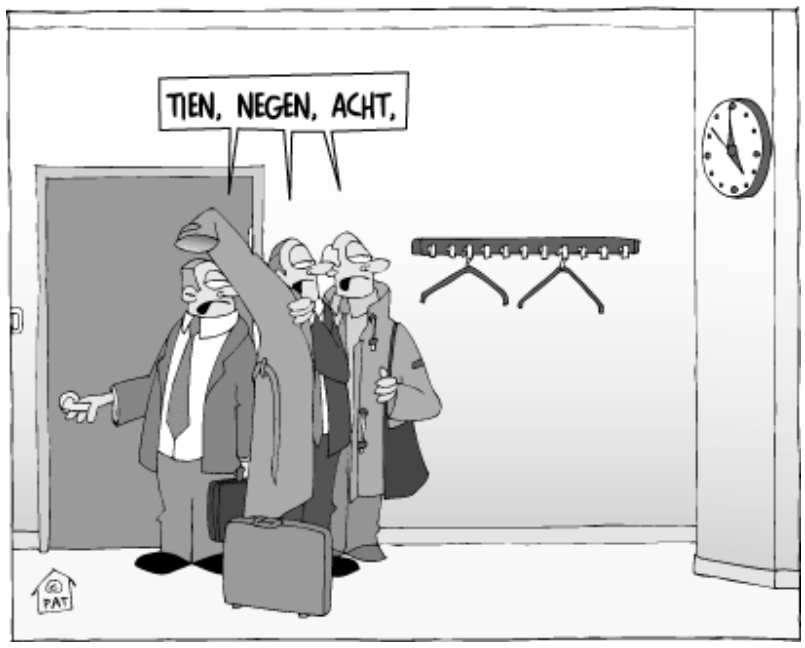
Vele soorten factoren zijn van invloed op de tevredenheid van medewerkers. Een aantal hiervan is zeer praktisch van aard. De meest genoemde invloedsfactor is technologie. Goed werkende, geavanceerde ICT is een absolute voorwaarde voor flexibel werken. Computers die 'crashen' en netwerken die plat gaan leiden al snel tot 'technologie stress' en geërgerde medewerkers.
Andere factoren hebben zowel een positieve als negatieve invloed op de satisfactie. Zo leidt de invoering van een meer open en transparante werkomgeving tot meer communicatie. De toegenomen informele, toevallige ontmoetingen tussen medewerkers komt de satisfactie ten goede. Tegelijkertijd leidt de openheid en de verbeterde communicatie tot een vermindering van zowel de auditieve als de visuele privacy. Dit heeft op haar beurt weer een vermindering van de satisfactie tot gevolg. Ook vrijheid is een factor die een positieve en een negatieve werking kan hebben op de tevredenheid. Als je mensen vraagt of ze meer vrijheid willen in de uitvoering van hun werk antwoorden de meeste mensen positief. Maar wanneer men (ongevraagd) meer vrijheid krijgt en niet goed met de nieuwe vrijheid om kan gaan, kan de satisfactie eronder lijden. Goed voorbeeld zijn telewerkers die zelf hun tijd kunnen indelen en vervolgens meer uren gaan werken, wat ten koste kan gaan van hun privé-leven.

## Implementatie

De wijze van invoeren van nieuwe kantoorconcepten speelt een grote rol. In beide workshops is opgemerkt dat invoeren van bovenaf (topdown) slecht valt bij medewerkers. De managers (of directie) die voor deze benadering kiezen, hebben niet altijd een reëel beeld van wat zich op de werkvloer afspeelt. De projectleiders krijgen vaak wel alle klachten te horen. Voor de tevredenheid van medewerkers is het belangrijk dat zij een stem hebben in het proces. Tegelijkertijd is opgemerkt dat de inspraak van medewerkers zich binnen duidelijke marges moet afspelen. Om op grote schaal veranderingen te kunnen doorvoeren, is sturing van bovenaf noodzakelijk. Het management moet zelf ook het goede voorbeeld geven. Een nieuw concept moet van hoog tot laag worden ingevoerd, van secretaresse tot topmanagement, aldus een van de deelnemers. Medewerkers moeten ook zelf een bepaalde discipline handhaven (o.a. cleandesking) en elkaar durven aanspreken over het gebruik van het kantoor.

## Meten

Ogenschijnlijk is de satisfactie van medewerkers eenvoudig te meten. Je vraagt aan medewerkers of ze tevreden zijn met hun werkplek, het binnenklimaat, de technologie etc. De Technische Universiteit Delft gebruikt hiervoor schriftelijke (al dan niet elektronische) enquêtes waarin gebruikers op een vier- of vijfpuntsschaal hun mening kunnen aangeven ("Geef aan in welke mate u tevreden bent met …"). Verder wordt de tevredenheid over het nieuwe kantoorconcept gemeten door te kijken naar het percentage medewerkers dat terug wil naar de oude situatie. De resultaten van tevredenheidsonderzoek worden echter snel 'vervuild' door andere factoren zoals de tevredenheid over het management en de aard van het werk. Een ander methodologische probleem is dat antwoorden sterk afhangen van wat mensen gewend zijn. Een medewerker uit een kantoortuin zal een combi-kantoor sneller waarderen dan iemand die een riant kamerkantoor gewend is. Verder blijkt er een verschil tussen 'oud gedienden' en nieuwkomers. De eerste nemen vaak 'oud zeer' mee in de nieuwe situatie. Nieuwkomers zijn sneller geneigd om de nieuwe werkomgeving te accepteren zoals hij is. Een van deelnemers stelt dat je flexibel werken voornamelijk invoert voor nieuwe medewerkers. Je wilt mensen aantrekken die zichzelf herkennen in het nieuwe concept: "Medewerkers die er niet mee om kunnen gaan, verdwijnen vanzelf."




## Het belang van satisfactie?

Huisvesting is slechts een van de vele factoren die van invloed is op arbeidssatisfactie. Naast de fysieke werkplek zijn vooral ook collegae, salaris en werkinhoud van belang. Volgens de motivatietheorie van Herzberg is huisvesting een 'hygiëne' factor: het is pas van invloed op de satisfactie en motivatie van medewerkers als er iets mis is. In de workshop wordt het volgende voorbeeld aangehaald: als het klimaat in een gebouw onaangenaam is (te koud, te warm, tochtig etc.) dan zullen veel medewerkers ontevreden zijn. Maar een uitstekend binnenklimaat resulteert niet per definitie in beter gemotiveerde of 'supertevreden' medewerkers. Anders gezegd: huisvesting is geen 'motivator', het is geen factor die een stimulerende werking op medewerkers heeft. Het is eerder een 'dissatisfier': een factor die bij onvoldoende kwaliteit tot ontevredenheid kan leiden. Bij grote discrepanties tussen gewenste en feitelijke situatie kunnen dissatisfiers zelfs tot gezondheidsproblemen en stress leiden. Tenslotte is het de vraag, of tevredenheid het allerbelangrijkste doel is bij kantoorinnovatie. In de Amerikaanse management literatuur wordt nogal eens gesteld: "a happy worker is a productive worker". Het is de vraag of dit waar is. Iemand kan zeer tevreden zijn en tegelijkertijd weinig productief. Bovendien zijn tevreden medewerkers belangrijk, maar hun tevredenheid is niet de belangrijkste doelstelling van een bedrijf. Of, zoals een van de deelnemers op 6 juni het formuleerde: "bedrijven zijn geen welzijnsinstanties." Die uitspraak is typerend voor de deelnemers aan de workshop (meer managers en adviseurs dan gebruikers). Het onderstreept echter dat huisvesting voor bedrijven in de eerste plaats een bedrijfsmiddel is. Een succesvol kantoorconcept is een concept dat aansluit op de doelen, werkwijze en visie van de organisatie. En, als het goed is, is de tevredenheid van medewerkers hier een integraal onderdeel van.

*Juriaan van Meel*

# Werkdruk terug op niveau 1996

**In 2001 werkte 30 procent van de werkenden onder hoge tijdsdruk. Dat is evenveel als in 1996. Verder gaf 41 procent van de werkenden in 2001 aan regelmatig in een hoog tempo te moeten werken. De stijging van de werkdruk na 1996 is hiermee ongedaan gemaakt. Werkenden hebben in 2001 meer zeggenschap en verantwoordelijkheden in hun werk gekregen dan in het jaar daarvoor. De lichamelijke werkbelasting is licht gestegen. Dit blijkt uit nieuwe CBS-gegevens over arbeidsomstandigheden.**

## Stijging en daling

In 2001 werkte 30 procent van de werkenden regelmatig onder hoge tijdsdruk.
In de periode 1996 -1998 is dit percentage gestegen van 30 naar 33. Na 1999 trad echter een daling op, waardoor het aandeel werkenden onder hoge tijdsdruk in 2001 weer op het niveau van 1996 ligt.
De werkdruk wordt bepaald door het werktempo en de tijdsdruk. De werkdruk is het hoogst in de horeca en in de sector vervoer en communicatie: 36 procent van de mensen werkte er onder hoge tijdsdruk tegenover 30 procent gemiddeld.

## Meer zeggenschap en verantwoordelijkheden

Werkenden hebben in 2001 meer autonomie in hun werk gekregen. Ook kunnen werkenden vaker zelf de volgorde bepalen waarin ze hun werk verrichten. Een laatste voorbeeld van grotere zeggenschap blijkt uit het opnemen van verlof.

## Meer lichamelijke werkbelasting

De meest voorkomende vormen van lichamelijke werkbelasting zijn langdurig met het bovenlichaam in dezelfde houding werken, repeterende bewegingen en beeldschermwerk. In 2001 heeft zo'n 45 procent van de werkenden hier regelmatig mee te maken gehad. Dat is twee à drie procentpunten hoger dan in 2000.
Vooral in de sectoren financiële en zakelijke dienstverlening en handel is het percentage mensen dat met een computer werkt meer dan gemiddeld gestegen. In 1996 was de sector financiële en zakelijke dienstverlening al koploper wat beeldschermwerk betreft: 68 procent van de werkenden werkte er regelmatig met een computer.
In 2001 is het verschil met andere sectoren nog groter: maar liefst 78 procent van de werkenden in de financiële en zakelijke dienstverlening deed regelmatig beeldschermwerk.

De cijfers in onderstaande tabellen over arbeidsomstandigheden hebben betrekking op de werkzame beroepsbevolking. Hiertoe behoren alle mensen die twaalf uur of meer per week werken. Hoge werkdruk en lage autonomie kunnen tot psychische klachten zoals burn-out leiden en daarmee tot arbeidsuitval. Uit lichamelijke belasting kunnen lichamelijke klachten voortkomen waardoor eveneens arbeidsuitval kan ontstaan. De gegevens zijn afkomstig uit het Permanent Onderzoek Leefsituatie en de Enquête Beroepsbevolking van het Centraal Bureau voor de Statistiek, en zijn op verzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid verzameld.

**Tabel 1**

***Werkzame beroepsbevolking 15-64 jaar naar werkdruk en taakautonomie, 1996-2001***

| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| % | | | | | | |
| **Werkdruk** | | | | | | |
| Onder hoge tijdsdruk werken | 30 | 32 | 33 | 33 | 31 | 30 |
| In hoog tempo werken | 41 | 43 | 42 | 42 | 40 | 41 |
| **Taakautonomie** | | | | | | |
| Vrij in opnemen verlof | 68 | 69 | 68 | 67 | 71 | 73 |
| Zelf over uitvoering werk beslissen | 68 | 69 | 70 | 71 | 71 | 72 |
| Zelf het werktempo regelen | 59 | 59 | 59 | 65 | 66 | 64 |
| Zelf volgorde werk bepalen | 71 | 71 | 71 | 69 | 69 | 74 |
| Zelf over onderbreking werk beslissen | 52 | 54 | 53 | 53 | 54 | 60 |

**Bron: CBS**

**Tabel 2**

***Werkzame beroepsbevolking 15-64 jaar naar lichamelijke werkbelasting, 1996-2001***

| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| % | | | | | | |
| Kracht gebruiken | 24 | 24 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| Langdurig dezelfde houding bovenlichaam | 45 | 43 | 43 | 43 | 42 | 45 |
| Ongemakkelijke houding bovenlichaam | 16 | 14 | 13 | 13 | 14 | 15 |
| Vaak dezelfde bewegingen | 41 | 40 | 39 | 41 | 42 | 44 |
| Bezweet of buiten adem | 10 | 10 | 9 | 9 | 8 | 10 |
| Zwaar werk | 21 | 21 | 20 | 19 | 19 | 20 |
| Beeldschermwerk | 38 | 41 | 43 | 44 | 43 | 45 |

**Bron: CBS**

*Meer weten? www.cbs.nl*

# Hoe nu verder?

**Het vervolg van de definitiestudie**

**Deze krant doet verslag van een aantal onderzoeksactiviteiten van het Center for People and Buildings. Het accent ligt op het thema kosten en baten. Veel plaats is ingeruimd voor het verslag van de werkconferentie 'Winst en risico's van verandering'. Deze conferentie vond plaats in het kader van de definitiestudie Kosten en baten van werkplekinnovatie, die onder gezamenlijke verantwoordelijkheid met het Centrum Facility Management wordt uitgevoerd.**

Deze definitiestudie zal afgerond worden in oktober 2002 met de volgende resultaten:

1. Een overzicht van begrippen met hun definities en operationaliseringen. Relevante variabelen en relaties tussen variabelen zijn in kaart gebracht.
2. Een database van literatuur en voorbeeldprojecten
3. Beschrijving van probleemveld, state of the art en omissies in onze kennis
4. Research prospectus met daarin projectvoorstellen voor een hoofdonderzoek (focus op belangrijkste vragen; bronnen voor verder onderzoek; aanpak)

Alle deelnemers aan de werkconferentie van 6 juni 2002 krijgen deze prospectus toegezonden (vanaf medio oktober ook te vinden op onze website www.cfpb.nl).

Ons doel hiermee is te inventariseren welke organisaties bereid zijn een bijdrage te leveren aan vervolgonderzoek (geld, data, menskracht voor de begeleiding van case studies). Een aantal deelnemers aan de werkconferentie van 6 juni heeft zijn interesse hiervoor al aangegeven op het evaluatieformulier. Deze mensen worden persoonlijk door iemand van het Center for People and Buildings of het Centrum Facility Management benaderd.

Heeft u na het lezen van deze krant interesse in deelname in het vervolg van de definitiestudie 'kosten en baten van werkplekinnovatie', neem dan contact met ons op via info@cfpb.nl.

**Er is echter meer…**

Het Center besteedt buiten de definitiestudie aandacht aan meer onderwerpen die betrekking hebben op kosten en baten van werkomgevingen, gebouwen, gebouwcomponenten of materialen. Een aantal van deze studies zijn beschreven in deze krant. Daarnaast lopen er verschillende andere onderzoeken bijvoorbeeld naar de typologie van werkplekken of de relatie tussen mens en werkomgeving. Meer informatie over deze onderzoeken vindt u op onze website; **www.cfpb.nl**

# Kennis maken door kennis delen

Het Center for People and Buildings wil kennis genereren en kennis delen op het gebied van mens, werk en werkomgeving waarbij de relatie tussen de wetenschap en de praktijk zo optimaal mogelijk wordt benut. Vragen uit de praktijk worden vertaald in wetenschappelijke onderzoeksprojecten die zoveel mogelijk op multidisciplinaire wijze uitgevoerd worden en waarbij de praktijk onderzoeksmateriaal inbrengt of het mogelijk maakt om in de organisatie onderzoek te doen. Hierdoor worden de krachten gebundeld.
Mensen uit organisaties krijgen de kans om hun eigen antwoorden te vinden op vragen uit de dagelijkse praktijk en hiermee hun kennis te verbreden of verdiepen. Door dit samen te doen met de wetenschap is er een goed basisresultaat waarmee de praktijk zelf vertaalslagen maakt voor haar eigen specifieke organisatie.

U kunt bij de activiteiten van het Center for People and Buildings betrokken zijn in een van de volgende formules:

**U wordt Partner**

Partners steunen het Center voor een periode van drie jaar. Uw bijdrage bestaat uit het leveren van menskracht en geld. Hiervoor krijgt u een belangrijke zeggenschap in de onderzoeksprogrammering en zelfs een mogelijkheid om bestuursverantwoordelijkheid te dragen. Tevens krijgt u het exclusieve gebruik van onderzoeksresultaten.

**U wordt Participant**

Participanten steunen een specifiek (soms door u zelf geformuleerd) onderzoeksprogramma voor een periode van twee jaar. Een bijdrage in geld en zo mogelijk in menskracht drukt de ondersteuning uit. Hiervoor krijgt u zeggenschap in het onderzoeksprogramma waarin u participeert en het exclusieve gebruik van de onderzoeksresultaten hiervan.

**U wilt Klant zijn?**

U ondersteunt geen onderzoeksprogramma, maar wilt wel producten en diensten uit een programma kopen. Dat kan tegen de geldende prijzen.

**Contact**

Wilt u op een andere wijze een bijdrage leveren aan het onderzoek van het Center en stelt u een gesprek op prijs dan kunt u contact opnemen voor een afspraak.

Tel.: 015-2781271 (Wim Pullen),
015-2788833 (Anca Hartjes) of
015-2782974 (Theo v.d. Voordt)
Fax: 015 2783171
E mail: info@cfpb.nl

# Het effect van vastgoed op de corporate performance

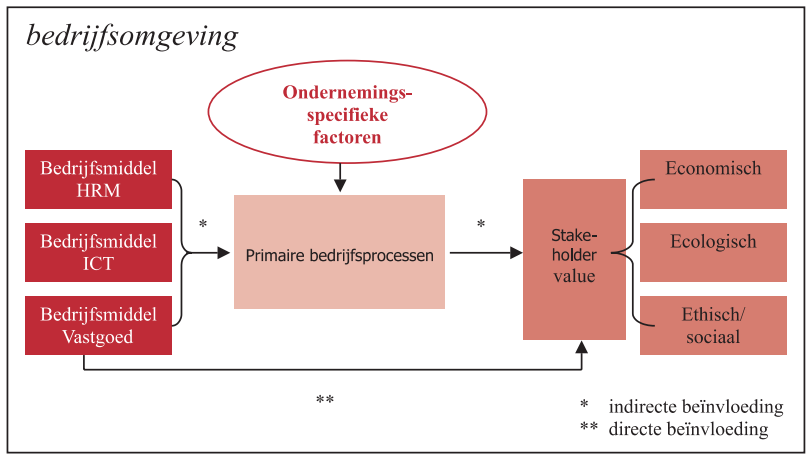
**De functie van bedrijfsvastgoed is het op effectieve en efficiënte wijze ondersteunen van de primaire bedrijfsprocessen binnen een onderneming. De primaire bedrijfsprocessen zijn sterk aan verandering onderhevig door maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Hierdoor veranderen de eisen en wensen met betrekking tot vastgoed continu. Bij de beoordeling van de inzet van vastgoed zal de ondernemingsleiding zich continu de vraag stellen; wat kost het, wat levert het op, wat draagt het bij en hoe kunnen we verbeteringen aanbrengen om aan onze bedrijfsdoelstellingen te voldoen?**

In wetenschappelijke literatuur over bedrijfsvastgoed (corporate real estate), spreekt men veelvuldig over de 'added value' voor een onderneming. Echter ondersteunend empirisch materiaal en structurele modellen voor het onderbouwen en toetsen van deze veronderstellingen ontbreken.

De facility- en/of vastgoedmanagers van tegenwoordig hebben dringend behoefte aan inzicht in de wijze waarop en de mate waarin het financiële resultaat van de onderneming beïnvloed wordt dan wel beïnvloed kan worden door bedrijfsvastgoed. Het gaat om meer dan alleen directe kosten. Er zal ook inzicht moeten zijn in de mate waarin het bedrijfsvastgoed bijdraagt aan zaken als het imago van de onderneming, de waardering van klanten en de effectiviteit en efficiëntie van de productie.

Aan de TU Delft faculteit Bouwkunde zijn de voorbereidingen gestart voor van een promotieonderzoek naar de effecten van bedrijfsvastgoed op de corporate performance van de onderneming. Het onderzoek is gebaseerd op de hypothese dat bedrijfsvastgoed (zowel de fysieke uitwerking als de organisatie ervan) invloed heeft op de corporate performance – weergegeven in de stakeholdervalue – van de onderneming.

De financiële gevolgen van bedrijfsvastgoed zoals huuruitgaven of afschrijving op investering en onderhoudskosten, bepalen de directe invloed van bedrijfsvastgoed op de corporate performance van de onderneming. De indirecte invloed heeft te maken met het ondersteunen van het primaire proces en de mate waarin deze effectief en efficiënt vormgegeven wordt, bijvoorbeeld door de plattegrond, inrichting, ICT-voorzieningen, locatie en parkeervoorzieningen. De bijdrage van deze aspecten aan de corporate performance is namelijk niet direct te kwantificeren.




*Hypothese: directe en indirecte beinvloeding*

## Het onderzoek

Het onderzoek aan de TU Delft richt zich op de directe en indirecte effecten van bedrijfsvastgoed op de corporate performance van een onderneming, ook wel stakeholdervalue genoemd met als doel om bedrijfsvastgoed in de besluitvorming mee te laten wegen.

De doelstelling van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de kenmerken van bedrijfsvastgoed die de stakeholdervalue direct dan wel indirect beïnvloeden, de mate waarin dit plaats vindt en de wijze waarop.

Voor het uitvoeren van het onderzoek zal een (groot) aantal ondernemingen actief aan het onderzoek deelnemen. Zij zullen informatie leveren en bijdragen aan reguliere discussiebijeenkomsten. Hiermee beoogt de onderzoeker een grote mate van betrokkenheid en daarmee op een hoge betrouwbaarheid van de data te bewerkstelligen.

*Jackie de Vries*

# Colofon

**People & Buildings is een uitgave van Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings te Delft. Deze uitgave komt voort uit de werkconferentie 'Winst en risico's van veranderen' die werd gehouden op 6 juni 2002.**

**Redactie:**
Anca Hartjes, Wim Pullen

**Correspondenten:**
Wouter Boon, Loes Diemel, Ewout Frankema, Bibiana Guiza, Jorrit Gijsen, Juriaan van Meel, Anke Neecke, Hermen Jan van Ree, Karlijn van den Sigtenhorst, Vanessa Tak, Annemieke Thissen, Theo van der Voordt, Jackie de Vries, Dries van Wagenberg, Eline Wonokromo, Karen Wouters.

**Illustraties:**
pathuis.nl,

**Druk en opmaak:**
Formzet BV, Zoetermeer

Oplage: 500

**Redactie-adres**
**Center for People and Buildings**
**Berlageweg 1, 2628 CR Delft**
**Telefoon : 015 – 278 88 33**
**Fax 015 – 278 31 71**
**e-mail: info@cfpb.nl**