



Delft University of Technology

## Het WiNN-concept

### Gebruik en beleving van een innovatief kantoorconcept voor Nationale Nederlanden in de Haagse Poort

Hartjes, A; van Lanen, F; van der Voordt, DJM

#### Publication date

2005

#### Document Version

Final published version

#### Citation (APA)

Hartjes, A., van Lanen, F., & van der Voordt, DJM. (2005). *Het WiNN-concept: Gebruik en beleving van een innovatief kantoorconcept voor Nationale Nederlanden in de Haagse Poort*. Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings.

#### Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).  
Please check the document version above.

#### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

#### Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.  
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*This work is downloaded from Delft University of Technology.*

*For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.*

# Het WiNN-concept

Gebruik en beleving van een innovatief kantoorconcept  
voor Nationale Nederlanden in de Haagse Poort

A. Hartjes  
ir. F. van Lanen  
dr. ir. D.J.M. van der Voordt

Juni 2005

Uitvoering en rapportage van dit onderzoek door:

A. Hartjes  
ir F. van Lanen  
Center for People and Buildings  
T +31 (015) 2781271  
E: A.Hartjes@bk.tudelft.nl

dr. ir. D.J.M. van der Voordt  
Center for People and Buildings en  
Faculteit Bouwkunde TU Delft  
Afdeling Real Estate & Housing  
T: +31 (015) 278 2974  
E: D.J.M.van derVoordt@bk.tudelft.nl

**Center for People and Buildings**  
Rotterdamseweg 145, 2628 AL Delft  
T:+31 (015) 278 1271  
F:+31 (015) 278 3171  
E: info@cfpb.nl  
W: www.cfpb.nl



**CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS**

Vormgeving: De Werf, Rotterdam

© **Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings**

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen  
in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt,  
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch,  
door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier,  
zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Het CfpB is een ontwikkeling van Rijksgebouwendienst, TU Delft en Belastingdienst

# Voorwoord

In 2000 startte de ING groep binnen het label Nationale Nederlanden (NN) met een project kantoorinnovatie volgens het WiNN- concept: Werkplekinrichting Nationale Nederlanden. Het bestaande inrichtingsconcept vond men niet meer passen bij de innovatieve en flexibele organisatie die Nationale Nederlanden wil zijn om adequaat te kunnen inspelen op kansen en bedreigingen. De bestaande huisvesting werd als weinig flexibel ervaren en maakte onvoldoende gebruik van de mogelijkheden van moderne ICT. De projectgroep WiNN kreeg opdracht om te onderzoeken of het mogelijk is om de kantoren in de Haagse Poort te Den Haag en Delftse Poort te Rotterdam innovatief en flexibel in te richten. Het WiNN-concept moest het mogelijk maken dat:

- de komende tien jaar de steeds weer wijzigende organisatie flexibel gehuisvest kan worden, zonder dat daarvoor ingrijpende wijzigingen of verhuizingen nodig zijn;
- de medewerkers hun werkzaamheden onder professionele en prettige omstandigheden verrichten op een werkplek die precies past bij de taak die zij op dat moment willen uitvoeren.

Na een succesvolle pilot zijn stapsgewijs beide gebouwen ingericht volgens het WiNN-concept. Dit concept is oorspronkelijk ontworpen voor productieafdelingen en daar ook meermalen geëvalueerd met behulp van een eigen evaluatie instrument. Voor projectafdelingen is een variant van het WiNN-concept toegepast door iets meer concentratieplekken en overlegplekken op te nemen. De projectgroep WiNN wil graag weten of het WiNN-concept in de huidige vorm ook geschikt is voor projectafdelingen of dat er aanpassingen nodig zijn. Ook wil men weten of de toegepaste variatie daartoe voldoende is.

Het Center for People and Buildings (CfPB) in Delft en Nationale Nederlanden kwamen in december 2002 met elkaar in gesprek tijdens een discussiebijeenkomst over functietypologie en werkomgevingconcepten. Het CfPB onderzoekt of het mogelijk is om de grote variatie in menselijk gedrag op kantoor samen te vatten in een beperkt aantal gedragsprofielen, als basis voor het ontwerpen van toekomstvaste huisvesting of het verbeteren van bestaande huisvesting. Beide vraagstellingen hebben geleid tot een casestudie bij Nationale Nederlanden naar gebruik en beleving van het WiNN-concept en het gedrag van mensen in de werkomgeving. De interesse van Nationale Nederlanden richt zich vooral op de wijze waarop de organisatie gebruik maakt van de werkomgeving. Men heeft de indruk dat de organisatie meer rendement uit het WiNN-concept kan halen dan nu het geval is. Daartoe is meer inzicht nodig in de relatie tussen de werkomgeving en het halen van organisatiedoelstellingen. Deze vraag sluit goed aan bij het

onderzoeksprogramma van het CfPB.

Een onderzoek als dit kan alleen gerealiseerd worden dankzij de inzet van velen. Wij spreken graag een woord van dank uit aan de initiatiefnemers: Wim Pullen, directeur van het CfPB, en Jan van Rosendaal, Rinske de Hooge en Agnes Jaarsma van Nationale Nederlanden. Verder danken we Maartje Maarleveld, Jasmine Pol, Margreet Boon, Maarten Pullen, Hermen Jan van Ree, Eveline Lenskink en Floor Oomen voor hun ondersteuning bij de dataverzameling en data-analyse. Ook en vooral: dank aan allen bij Nationale Nederlanden die ons door middel van een interview, het invullen van een enquête, bijhouden van activiteiten in een pda of anderszins van de nodige informatie hebben gezien. We hopen dat deze studie bijdraagt aan een win-win situatie voor de organisatie en de medewerkers en ook voor NN en het CfPB!

Anca Hartjes  
Theo van der Voordt

Delft, juni 2005

# Inhoudsopgave

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord                                                                  | 3  |
| Samenvatting                                                               | 7  |
| 1. Inleiding                                                               | 11 |
| 1.1 Waarom dit onderzoek?                                                  | 11 |
| 1.2 Opzet van het onderzoek                                                | 12 |
| 1.3 Respondenten                                                           | 12 |
| 1.4 Leeswijzer                                                             | 14 |
| 2. Organisatie en huisvesting                                              | 16 |
| 2.1 Kenmerken van de organisatie                                           | 16 |
| 2.2 Werkprocessen                                                          | 16 |
| 2.3 Het WiNN concept                                                       | 18 |
| 2.4 Doelstellingen van het nieuwe kantoorconcept                           | 18 |
| 2.5 Aantallen en soorten werkplekken                                       | 18 |
| 2.6 Gedragsregels                                                          | 18 |
| 3. Gebruik en beleving van de werkomgeving                                 | 18 |
| 3.1 Aanwezigheid op kantoor                                                | 18 |
| 3.2 Gebruik en waardering van flexplekken                                  | 18 |
| 3.3 Clean desk                                                             | 18 |
| 3.4 Favoriete werkplekken en overwegingen bij de keuze                     | 18 |
| 3.5 Redenen voor niet gebruik                                              | 18 |
| 3.6 Meubilair en bergruimte                                                | 18 |
| 3.7 Privacy                                                                | 18 |
| 3.8 Personalisatie van de werkplek                                         | 18 |
| 3.9 Uitstraling                                                            | 18 |
| 3.10 Binnenklimaat                                                         | 18 |
| 3.11 Meest positieve en negatieve aspecten                                 | 18 |
| 3.12 Overall waardering WiNN-concept                                       | 18 |
| 4. Bezettingsgraad                                                         | 18 |
| 4.1 Daadwerkelijke en gewenste beschikbaarheid                             | 18 |
| 4.2 Gemiddelde bezetting per type werkplek                                 | 18 |
| 5. Werkstijlen                                                             | 18 |
| 5.1 Inleiding                                                              | 18 |
| 5.2 Typering van de medewerkers                                            | 18 |
| 5.3 Planning en uitvoering van werkzaamheden                               | 18 |
| 5.4 Communicatie en concentratie                                           | 18 |
| 5.5 Typen werkstijlen                                                      | 18 |
| 5.6 Verschillen naar geslacht, leeftijd, opleiding, functie en aanstelling | 18 |
| 5.7 Verschillen naar aanwezigheid op kantoor                               | 18 |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 5.8 Verschillen in tijdsbesteding en favoriete werkplek | 18 |
| 5.9 Individuele gedragsmeting                           | 18 |
| 6. Reflectie, conclusies en aanbevelingen               | 18 |
| 6.1 Werkprocessen                                       | 18 |
| 6.2 Gebruik en beleving van flexplekken                 | 18 |
| 6.3 Overige aspecten van de werkomgeving                | 18 |
| 6.4 Bezettingsgraad                                     | 18 |
| 6.5 Overall waardering                                  | 18 |
| 6.6 Werkstijlen                                         | 18 |
| 6.7 Terugkoppeling naar de doelstellingen               | 18 |
| Bijlage 1: Bronnen                                      | 18 |
| Bijlage 2: Meetmethoden                                 | 18 |
| Uitvoering                                              | 18 |
| Bijlage 3: Vragenlijst schriftelijke enquête            | 18 |

# Samenvatting

Dit rapport brengt verslag uit van een onderzoek naar het gebruik en de beleving van een nieuw kantoorconcept voor Nationale Nederlanden (NN), het WiNN-concept, met een grote mate van openheid en flexibel gebruik van activiteitgerelateerde werkplekken. Het management zit bij elkaar en maakt gebruik van wisselkamers. De management-ondersteuning heeft een vaste plek. Teams beschikken over een eigen domein, waar 10 medewerkers 8 werkplekken delen. Met de nieuwe huisvesting hoopt NN een werkomgeving te creëren die optimaal aansluit bij de veranderende organisatie, medewerkers inspireert, bijdraagt aan een cultuuromslag, een reductie in netto kantooroppervlak oplevert van 15%, en 80% bespaart op de interne verhuiskosten.

Het onderzoek is uitgevoerd in de vleugels D en E en het tussengebied op de 15e verdieping van het gebouw Haagse Poort aan de Prinses Beatrixlaan in Den Haag. Aan de hand van een schriftelijke enquête onder de medewerkers (90 ingevuld; respons 69%), interviews met sleutelpersonen, korte gesprekken met medewerkers, gedragsobservaties en bezettingsgraadmetingen is vastgesteld, hoe de huisvesting functioneert in de beleving van de dagelijkse gebruikers. Men waardeert de verstelbare bureaus, de moderne PC's met flatscreens en de printers. Een kwart is ook erg te spreken over de inrichting en het meubilair. Men ervaart de inrichting als ruim, gezellig en sociaal, met voldoende gelegenheid voor interactie. Ook is er waardering voor de keuzemogelijkheid uit verschillende werkplekken. De nabijheid van prettige collega's, de diversiteit van collega's en het gemakkelijk contact kunnen leggen met collega's is een goede derde in de rij van meest positieve aspecten. Verder is een op de vijf medewerkers erg tevreden over de uitstraling en het comfort van de werkplekken (mooi, sfeervol, luxe, modern) en de lichte omgeving. Daarentegen oordelen medewerkers negatief over het niet altijd beschikbaar zijn van de gewenste werkplek en een tekort aan overlegplekken. Ook wordt geklaagd over drukte, het niet kunnen vinden van collega's omdat ze op een andere vleugel of verdieping zitten, en het feit dat onbekenden op de werkplekken van collega's zitten. Mensen hebben het gevoel in een andere vleugel te worden weggekeken. Geluid en onrust staan eveneens hoog op de lijst van meest negatieve factoren. Mensen hebben last van hard pratende collega's, collega's die overleggen aan het bureau, herrie en (mobiele) telefoons met te luide ringtones. Een op de vijf medewerkers is ontevreden over de faciliteiten: te weinig printers en prullenbakken, geen analoge telefoonlijn, geen whiteboards, ongemakkelijke stoelen en slechte leesbaarheid van het beeldscherm. Een op de zes respondenten noemt onbekende collega's die zich niet voorstellen, geen koffie halen of koffiebekers laten staan, bij de drie meest negatieve aspecten.

Uitgedrukt in een rapportcijfer, scoort de WiNN omgeving gemiddeld een zeven voor de mate waarin het concept past bij de werkzaamheden, de productiviteit ondersteunt en prettig werkt. De rapportcijfers variëren van een 2 tot drie keer een 10. Vijftien personen beoordelen de mate waarin het WiNN-concept de productiviteit ondersteunt met een onvoldoende. Twee op de drie respondenten geven een 7 of 8. De mate waarin de omgeving prettig werkt krijgt van 70% een 7 of 8; 11% geeft een onvoldoende. Het eindoordeel over het WiNN-concept is gemiddeld een 7,2. Driekwart geeft een 7 of 8.

Gemiddeld wordt 0,5 keer per dag van werkplek gewisseld, variërend van 0 tot 5 keer per dag. Tweederde wisselt slechts af en toe. De favoriete plek hangt af van het soort werk, sociale factoren, de kwaliteit van de werkplek, en psychologische factoren zoals privacy. Voor concentratiewerk, werken onder tijdsdruk en vertrouwelijke werkzaamheden zijn de cockpits favoriet. Overleggen doet men het liefst in vergaderruimten, socializing bij voorkeur in de huiskamer. PC werk gebeurt aan de bureaus in de open opstelling, bij voorkeur in de rustige zones. Samenwerken gebeurt op vrijwel alle typen werkplekken. Een kwart van de respondenten vindt het prettig om niet altijd op dezelfde plek te zitten. Andere respondenten vinden het wisselen en opnieuw in en uitloggen en verhuizen van spullen onhandig. Wisselen vermindert ook de vindbaarheid voor collega's.

Tussen 9.00 en 17.00 uur zijn de bureaus gemiddeld 40% van de tijd in gebruik. Eenderde van de tijd worden de bureaus alleen bezet gehouden door spullen; 30% van de tijd staan ze leeg. Deze cijfers worden negatief beïnvloed door de hoge leegstand op vrijdag. Gemiddeld staan de bureauwerkplekken iets minder vaak leeg dan de cockpits. De vraag naar bureauplekken in de rustige zone overtreft het aanbod. Voor bureauplekken in de groepszone is dit omgekeerd. Vergaderruimten en huiskamers zijn meer dan 50% van de werktijd bezet. Voor de ronde zitjes ligt het bezettingspercentage op 45%. Piekbezettingen doen zich vooral voor rond 10.00 u 's ochtends, net na de lunch en halverwege de middag. Voor de bureauplekken in de rustige zone is de piekbezetting ca 70% (inclusief tijdelijk onbezet oplopend tot 100%). Voor de bureaus in de rustige zone ligt de piek op ruim 50%. Bij de cockpits is de piekbezetting nooit hoger dan 60%; wel worden vaak spullen achter gelaten.

In de verschillende gedragsvoorkeuren blijken zeven dimensies te onderkennen te zijn, waarin werknemers verschillen: wel/niet snel afgeleid zijn, liever iets bedenken versus liever dingen uitvoeren, veel ad hoc of juist gepland overleggen, wel of niet gemakkelijker communiceren als collega's zichtbaar zijn, voorkeur voor papieren of digitale documenten, en wijze van omgaan met dossiers. De onderzochte medewerkers blijken sterk gericht op interactie met collega's en houden van nieuwe dingen in hun werk. Tweederde bedenkt en organiseert liever dan dat men plannen zelf uitvoert. Twee op de drie mensen verricht meerdere werkzaamheden door elkaar. Er zijn maar weinig mensen die ál hun documenten printen of álle documenten van het pc-scherm lezen. Het merendeel past beide werkwijzen toe. In combinatie leiden deze gedragskenmerken tot acht typen werkstijlen. Deze zijn echter zo heterogeen van aard, dat het lastig is hieraan een

duidelijk label te hangen. Ook zijn de onderscheiden acht typen vrij heterogeen qua geslacht, leeftijd, opleiding, functiecategorie, aantal dienstjaren, aanwezigheid op kantoor, tijdsbesteding en favoriete werkplek. Dit wordt bevestigd door de individuele gedragspatroonmetingen die door 12 individuele personen bijgehouden is. Hierdoor is er op werkstijlen nauwelijks huisvestingsbeleid te voeren.

Al met al kunnen we concluderen dat de WiNN omgeving op hoofdlijnen goed functioneert. De meeste mensen werken er met plezier. Communicatie en goede faciliteiten zijn belangrijke pluspunten. Afleiding door geluid en gebrek aan privacy bij vertrouwelijke gesprekken zijn belangrijke minpunten. De gemiddelde bezettingsgraad is voor bureauplekken en cockpits niet al te hoog, maar er is wel regelmatig sprake van piekbelastingen. De gekozen flexfactor van 8 werkplekken op tien medewerkers blijkt dus redelijk te werken. Niettemin ervaren veel medewerkers een gevoel van drukte. Een strikter toezien op naleving van clean desk beleid zou dit gevoel van drukte kunnen reduceren. Het verdient aanbeveling om op zoek te gaan naar maatregelen om concentratieverlies door auditieve prikkels te reduceren. In vervolgprojecten zou gezocht moeten worden naar een iets andere verhouding tussen aantal bureauplekken in een groepszone en in een rustige zone. Vooral aan rustige bureauplekken blijkt veel behoefte. Voorts is er behoefte aan meer overlegkamers voor kleine groepen, whiteboards, een aparte ruimte voor telefoongesprekken en meer bergruimte.

Hoewel de zoektocht naar werkstijltypen relatief weinig heeft opgeleverd, wil dat niet zeggen dat dit spoor niet verder gevolgd zou moeten worden. Het verdient aanbeveling om door middel van crosscase analyses van een groot aantal geëvalueerde projecten nog eens goed te kijken, in hoeverre met name het type functie en de aard van de werkzaamheden mogelijk van invloed is op de frequentie van wisselen van werkplek en voorkeurkeuze voor bepaalde typen werkplekken. Ook is meer onderzoek gewenst naar de kostenconsequenties van de nieuwe wijze van werken. De onderhavige onderzoeksopzet bood onvoldoende gelegenheid om te toetsen of de kwantitatieve doelstellingen van Nationale Nederlanden - 15% minder vloeroppervlakte en 80% besparing op interne verhuiskosten - daadwerkelijk gehaald zijn. Daartoe is een gedetailleerde vergelijking nodig tussen de oude en nieuwe plattegronden, en het langdurig volgen van de wijze waarop personeelsmutaties in de huisvesting worden opgevangen.



# 1. Inleiding

## 1.1 Waarom dit onderzoek?

Dit onderzoek is opgezet vanuit twee verschillende maar met elkaar samenhangende vraagstellingen. Nationale Nederlanden is erg geïnteresseerd in het gebruik en de beleving van het WiNN-concept, een innovatief kantoorconcept met flexibel gebruik van een gevarieerd aanbod aan activiteitgerelateerde werkplekken. Dit concept is al eerder met succes toegepast voor productie afdelingen binnen NN. De vraag is nu, of het concept ook geschikt is voor projectafdelingen en in welke mate aanpassingen nodig zijn in bijvoorbeeld de verhouding tussen standaard werkplekken in een open setting, overlegplekken en concentratieplekken. Het Center for People and Buildings is op zoek naar patronen in wijzen van werken, in de verwachting dat inzicht in werkstijlen kan bijdragen aan een betere match tussen mens, werk en werkomgeving. De gangbare praktijk is om beslissingen rond huisvesting voornamelijk te baseren op aantallen medewerkers (headcounts of fulltime equivalenten), soorten functies en wijze van werken c.q. verondersteld gedrag van de gemiddelde werknemer. Er lijkt weinig aandacht te zijn voor individuele verschillen in voorkeuren, werkstijl en andere vormen van gedrag op de werkvloer. Dit brengt het risico met zich mee, dat werknemers tot bepaald gedrag worden veroordeeld en minder prettig en efficiënt kunnen werken dan wanneer wél rekening wordt gehouden met persoonlijke voorkeuren en werkstijlen. Tegelijkertijd is er het besef dat, wil huisvesting beheersbaar zijn, er een zekere standaardisatie noodzakelijk is. Volledig huisvesten 'op maat van het individu' lijkt een utopie. Maar waar ligt de balans? Kan een werkomgeving zodanig worden vormgegeven en ingericht, dat deze niet gedrag voorschrijft maar mogelijkheden biedt om er een eigen werkstijl op na te houden? Is dat mogelijk zonder de gewenste efficiëntie van het ruimtegebruik substantieel aan te tasten? Draagt meer rekening houden met verschillende werkstijlen bij aan een meer toekomstvaste huisvesting, waarin veranderingen in de organisatie of de werkprocessen gemakkelijker kunnen worden opgevangen? De eerder genoemde vragen van Nationale Nederlanden en de bereidheid hier een casestudie te laten verrichten bood de mogelijkheid om op verkenning te gaan naar de relatie tussen gedrag en werkomgeving.

Nationale Nederlanden is zelf ook geïnteresseerd in de gedragscomponent in de eigen organisatie. Dit onderzoek is de eerste verkennende casestudie naar het herkennen en kunnen benoemen van gedragspatronen in relatie tot tijdbesteding aan bepaalde activiteiten, individuele werkstijl, voorkeuren en gebruik van de werkomgeving. Net als het CfPB hoopt NN dat gedragsanalyse informatie oplevert waarmee het management beter kan gaan sturen op doelmatig en doelgericht gebruik van de nieuwe werkomgeving. Door dit onderzoek naar werkplekgebruik, activiteitenpatronen, werkstijlen en werkstijltypen bij een projectafdeling van Nationale Nederlanden hoopt NN een antwoord te vinden op de wijze waarop de

organisatie gebruik maakt van de hen ter beschikking gestelde werkomgeving en middelen en op vraag of de huidige werkomgeving voldoet voor een projectafdeling, en of er wellicht nog meer rendement te halen is uit het WiNN-concept.

## 1.2 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in de vleugels D en E en het tussengebied op de 15e verdieping van het gebouw Haagse Poort aan de Prinses Beatrixlaan in Den Haag. Tijdens de voorbereiding van het onderzoek zijn diverse gesprekken gevoerd met de projectgroep WiNN om doelstellingen helder te krijgen en achtergrondinformatie over het concept te verzamelen. Vervolgens zijn twee groepsinterviews gehouden. Iedere groep vertegenwoordigde een vleugel met diverse functies. De informatie uit de gesprekken is gebruikt voor het opstellen van een schriftelijke enquête en een protocol voor observaties. Van 10 - 21 november 2003 liep in het onderzoeksgebied elke dag een observatieteam rond (meestal drie personen). De eerste dagen is zeer open gekeken naar het gedrag in de werkomgeving. De daaropvolgende dagen zijn systematische observaties uitgevoerd naar specifieke items zoals de bezetting, overleg, geluid, privacy en individueel gedrag. In de observatieperiode hebben 12 mensen systematisch hun activiteiten bijgehouden met behulp van een PDA. Na de observatieperiode is de enquête uitgezet en ruim een week later weer opgehaald. Al met al is een brede mix aan onderzoeksinstrumenten ingezet. Door deze zogenaamde "triangulatie" is gestreefd naar een zo groot mogelijke betrouwbaarheid en validiteit van de uitkomsten.

Samenvattend is gebruik gemaakt van de volgende meetmethoden:

- Analyse van beschikbare documenten over het WiNN-project (zie Bijlage 1).
- Gesprekken met de projectgroep WiNN, vertegenwoordigers van de ondernemingsraad en de cultuurcommissie, en de managementteams van de twee onderzochte afdelingen.
- Twee groepsinterviews.
- Een schriftelijke enquête onder de medewerkers naar persoonskenmerken, functiekenmerken, activiteitenpatronen, en gebruik en beleving van de werkomgeving (Bijlage 3).
- Plaklijsten op alle aanwezige tafels voor het registreren van de activiteiten die op dat moment plaats vinden.
- Gedragsobservaties (Bijlage 4-5).
- Enkele korte individuele interviews naar aanleiding van de observaties.
- Gedragsmeting bij twaalf medewerkers door digitale zelfregistratie van diverse vormen van gedrag met behulp van pda's.

Voor een meer uitgebreide bespreking van de meetmethoden verwijzen we naar Bijlage 2.

## 1.3 Respondenten

Er zijn 130 vragenlijsten uitgezet. Hiervan zijn er 90 ingevuld geretourneerd: een

respons van 69%. De respondenten zijn voornamelijk tussen de 21 en 50 jaar (Tabel 2.1 en Figuur 2.1). Bijna driekwart is man (71%). Er is een grote variatie in functie, aantal dienstjaren en soort dienstverband. Het opleidingsniveau is hoog: 37% heeft een HBO opleiding en 48% heeft wetenschappelijk onderwijs genoten. Van de respondenten heeft 28% een leidinggevende functie, namelijk projectmanager of projectleider; 20% werkt als business consultant en 26% als projectmedewerker. De categorie secretariële of administratieve ondersteuning (3%) bestaat als enige alleen uit vrouwen. In alle andere functies zijn mannen in de meerderheid.

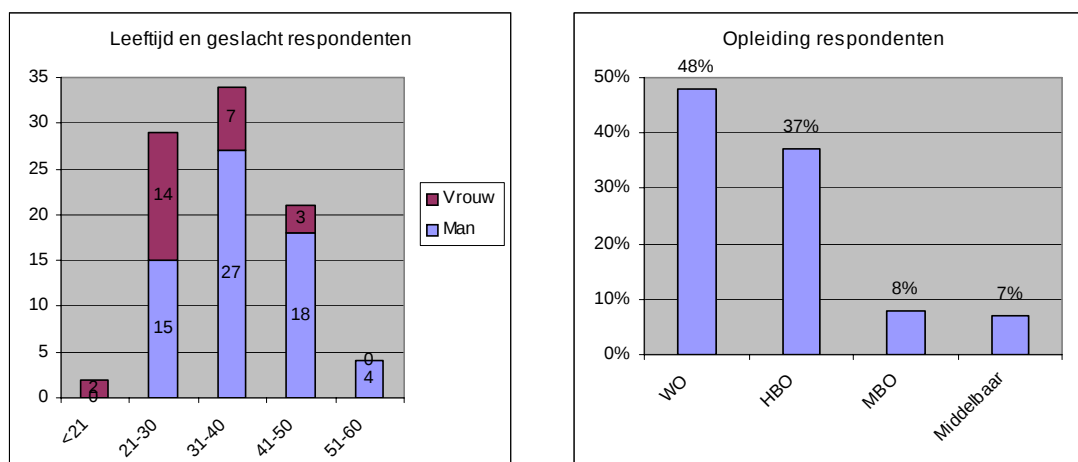
| <i>Geslacht</i> | N  | %  |
|-----------------|----|----|
| Man             | 64 | 71 |
| vrouw           | 26 | 29 |

| <i>Leeftijd</i> | N  | %  |
|-----------------|----|----|
| < 21 jaar       | 2  | 2  |
| 21 – 30 jaar    | 29 | 32 |
| 31 – 40 jaar    | 34 | 28 |
| 41 – 50 jaar    | 21 | 23 |
| 51 – 60 jaar    | 4  | 5  |
| > 60 jaar       | 0  | 0  |

| <i>Functie</i>              | N  | %  |
|-----------------------------|----|----|
| Projectmanager              | 11 | 12 |
| Projectleider               | 14 | 16 |
| Business consultant         | 18 | 20 |
| Project medewerker          | 24 | 26 |
| Medewerker projectbureau    | 8  | 9  |
| Secretarieel/administratief | 3  | 3  |
| Stagiaire                   | 3  | 3  |
| IT                          | 5  | 6  |
| Architect                   | 3  | 3  |

Tabel 2.1 Geslacht, leeftijd en functies van de respondenten

Meer dan de helft van de werknemers werkt drie jaar of korter bij de organisatie (53%). Een deel van deze groep wordt vertegenwoordigd door externen die tijdelijk in projectverband in de Haagse Poort werken. Iets meer dan een kwart van de medewerkers (28%) werkt langer dan 10 jaar bij Nationale Nederlanden (Tabel 2.2) oplopend tot maximaal 33 jaar. Het gemiddelde dienstverband is 35,2 uur per week; 10% werkt minder dan 32 uur per week, 40% werkt 38 uur per week of meer.



Figuur 2.1: Leeftijd, geslacht en opleiding van de respondenten

| <i>Jaren in dienst</i> | N  | %  |
|------------------------|----|----|
| < 1 jaar               | 26 | 29 |
| 1-3                    | 22 | 24 |
| 4-5 jaar               | 7  | 8  |
| 6-10 jaar              | 7  | 8  |
| 11-20 jaar             | 14 | 16 |
| > 20 jaar              | 11 | 12 |

| <i>Dienstverband</i> | N  | %  |
|----------------------|----|----|
| < 32 uur/week        | 9  | 10 |
| 32-35 uur/week       | 15 | 17 |
| 36-37 uur/week       | 28 | 31 |
| 38 uur/week          | 13 | 14 |
| 40 uur/week          | 23 | 26 |

Tabel 2.2 Jaren in dienst en dienstverband van de respondenten

## 1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bespreekt een aantal feitelijke gegevens over de organisatie, de werkprocessen van de respondenten en de huisvesting. Hoofdstuk 3 vat de bevindingen samen over het gebruik en de beleving van de (fysieke) werkomgeving. Hierin wordt eerst ingegaan op de locatie van werken: op de 15de etage, elders in gebouw De Haagse Poort, of thuis. Vervolgens worden voorkeuren

voor werkplekken besproken, de wijze waarop medewerkers de werkplekken gebruiken, de beleving van de huisvesting en het binnenklimaat, en de overall waardering. Hoofdstuk 4 geeft een aantal cijfers over de bezettingsgraad van diverse werkplekken. Hoofdstuk 5 bevat de resultaten van de verkennende studie naar werkstijlen en andere gedragsvormen in de werkomgeving. In het slothoofdstuk vindt een reflectie plaats op de bevindingen en de gehanteerde meetinstrumenten, alvorens conclusies te trekken en aanbevelingen te formuleren. In de bijlagen wordt een nadere verantwoording afgelegd van de gebruikte bronnen en meetmethoden. Voorts zijn hier meer gedetailleerde gegevens te vinden uit de gedragsobservaties en opvallende kenmerkende van de onderscheiden acht typen werknemers naar werkstijl.

## 2. Organisatie en huisvesting

### 2.1 Kenmerken van de organisatie

Nationale Nederlanden is een onderdeel van de ING-groep. De ING-groep is ingedeeld in drie commerciële divisies: Retail, Whole sale en Intermediair, en een ondersteunende divisie Operations/IT. Elke divisie heeft een afdeling Demand en Change, met als taak de divisies goed met elkaar te laten samenwerken, zorgen voor goede communicatie onderling (demand), en aansturen van veranderingen in of tussen divisies (change). Het onderzoek vond plaats bij de afdeling Demand en Change van de Divisie Intermediair op de vleugels D en E van de 15e verdieping in het gebouw Haagse Poort te Den Haag. Tijdens de onderzoeksperiode waren ook een projectgroep Klantcontactstrategie, een projectgroep VVA (Veiligheid voor alles) en een WAS-groep (Wegwerken Achter Standen) binnen het onderzoeksgebied werkzaam. Op het moment van onderzoek waren ca. 130 personen werkzaam in het onderzoeksgebied.

### 2.2 Werkprocessen

In de enquête is gevraagd welk percentage van de tijd per week wordt besteed aan een aantal veelvoorkomende activiteiten (Tabel 2.1). Voorts is gevraagd naar het percentage van de tijd voor werkzaamheden die concentratie vereisen, vertrouwelijk werk, samenwerken en overleg (Tabel 2.2). Het zal duidelijk zijn dat deze categorieën elkaar niet uitsluiten. Vandaar dat de percentages in tabel 2.2 optellen tot ver boven de 100%.

| <i>Activiteit</i>      | Gem<br>% | Min.<br>% | Max.<br>% |
|------------------------|----------|-----------|-----------|
| PC werk                | 49,5     | 20        | 100       |
| Lezen en schrijven     | 9        | 0         | 25        |
| Denken en brainstormen | 8        | 0         | 30        |
| Telefoneren            | 6        | 0         | 20        |
| Overleg met afspraak   | 16       | 0         | 43        |
| Overleg ad hoc         | 9        | 0         | 44        |
| Archiveren             | 1        | 0         | 10        |
| Kopiëren, faxen        | 1        | 0         | 5         |
| andere activiteit      | 1        | 0         | 40        |

Tabel 2.1 Tijdsbesteding aan diverse activiteiten

| <i>Type Werk</i>          | Gem.<br>(%) | Min.<br>(%) | Max.<br>(%) |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Concentratie              | 47          | 0           | 100         |
| Vertrouwelijke gesprekken | 10          | 0           | 100         |
| Vertrouwelijke dossiers   | 7           | 0           | 100         |
| Samenwerken               | 50          | 0           | 100         |
| Ad hoc overleg            | 11          | 0           | 44          |
| Gepland overleg           | 17          | 0           | 44          |

Tabel. 2.2 Tijdsbesteding aan concentratie, communicatie en vertrouwelijke zaken

Ongeveer de helft van de werktijd besteedt men aan PC werk, variërend van minimaal 20% tot maximaal 100%. Inclusief telefoneren, lezen en schrijven wordt gemiddeld 65% van de tijd achter het bureau doorgebracht. Ruim een kwart van de werktijd gaat op aan overleg, waarvan 16% gepland en 9% ad hoc. Gemiddeld moeten medewerkers naar eigen zeggen bijna de helft van de werktijd geconcentreerd kunnen werken. Eenderde van de respondenten (34%) zegt dat hun werk minder dan een kwart van de werktijd echte concentratie vereist (Tabel 2.3). Voor in totaal 52% is dat minder dan de helft van de werktijd. Een kleine groep (15%) heeft evenveel geconcentreerd werk als ander werk en 34% geeft aan meer dan de helft van de werktijd bezig te zijn met werk dat concentratie vereist. Gemiddeld 17% van de tijd is men bezig met vertrouwelijke gesprekken (10%) of documenten (7%). De totale tijd aan vertrouwelijke bezigheden varieert van vrijwel niet tot meer dan 30% van de werktijd (Tabel 2.4).

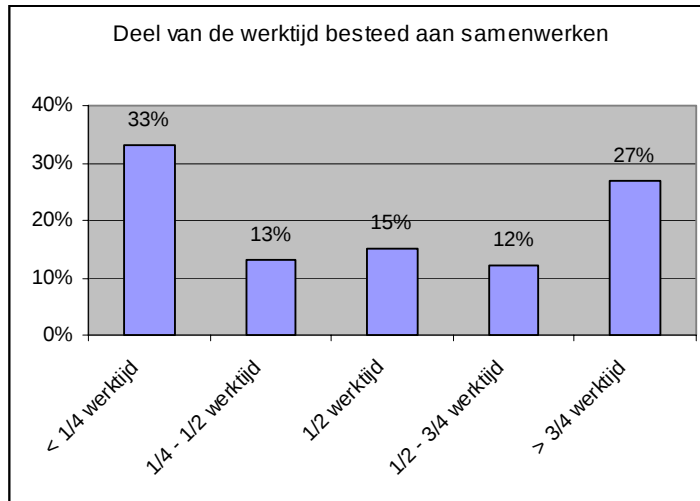
|                                             | % respondenten |
|---------------------------------------------|----------------|
| Minder dan 25% van de werktijd              | 34 %           |
| Minder dan de helft van de werktijd         | 18 %           |
| Evenveel geconcentreerd werk als ander werk | 15 %           |
| Meer dan de helft van de werktijd           | 34 %           |

Tabel 2.3 Percentage werkzaamheden dat volledige concentratie vraagt

| <i>Vertrouwelijke Gesprekken</i> | %<br>respondenten | <i>Vertrouwelijke Dossiers</i> | % respondenten |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------------|----------------|
| Geen                             | 38 %              | Geen                           | 63 %           |
| Minder dan 5% werktijd           | 28 %              | Tussen 0-10% werktijd          | 30 %           |
| Tussen 5-25% werktijd            | 27 %              | Meer dan 10% werktijd          | 7 %            |
| Meer dan 30% werktijd            | 7 %               |                                |                |

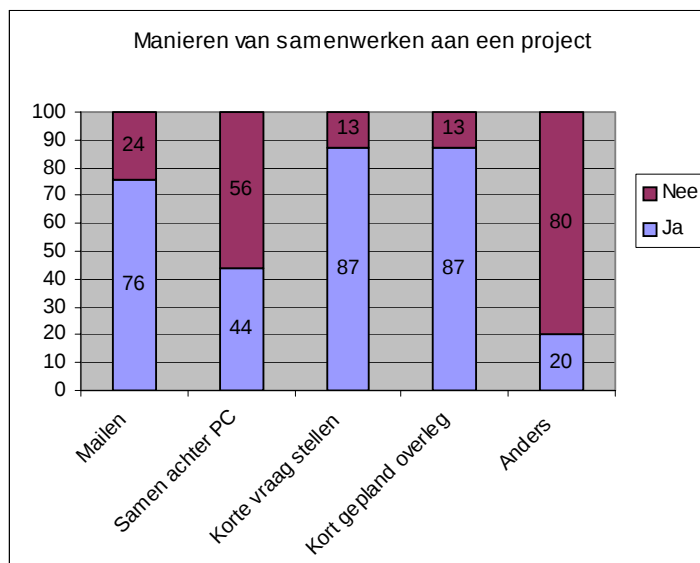
Tabel 2.4 Percentage werktijd besteed aan vertrouwelijke gesprekken en dossiers

Omdat op de 15e verdieping van de Haagse Poort een projectafdeling werkt, is het niet vreemd dat er veel wordt samengewerkt. Ruim een kwart van de mensen werkt meer dan 75% van de werktijd samen. Totaal 39% van de respondenten werkt meer samen dan alleen en 46% zegt minder dan de helft van de tijd samen te werken (Figuur 2.1).



Figuur 2.1 Percentage werktijd besteed aan samenwerken

Samenwerken gebeurt vooral door het heen en weer mailen van noties of door korte geplande of ad hoc overleggen (Figuur 2.2). Andere genoemde vormen van samenwerken zijn brainstormsessies, lang overleg, constante communicatie en telefonisch contact.



Figuur 2.2 Vormen van samenwerking

In de enquête is ook gevraagd naar de duur van verschillende overleggen. Hier valt op dat kortere overleggen voornamelijk ad hoc plaatsvinden en langere overleggen gepland worden (Tabel 2.5). Omgerekend naar percentage van de werktijd

overleggen medewerkers gemiddeld 11% van de werktijd ad hoc en 17% van de

| Overleg  | Tijdsduur    | Aantal per week |
|----------|--------------|-----------------|
| Ad hoc   | kort         | 17,5            |
|          | < 10 min     | 7,3             |
|          | 10 - 30 min  | 3,4             |
|          | 30 - 60 min  | 0,9             |
|          | > 60 min     | 0,4             |
| Geplande | < 30 min     | 0,6             |
|          | 30 - 60 min  | 1,8             |
|          | 60 - 90 min  | 2,0             |
|          | 90 - 120 min | 0,6             |
|          | > 120 min    | 0,3             |

werktijd op afspraak. De tijdsbesteding voor overleg wordt in de specifieke vragen kennelijk iets hoger ingeschat dan bij een vraag naar overleg als activiteit (28% versus 25%).

Tabel 2.5 Aantal overleggen per week, ad hoc en gepland

In de periode van 10 - 21 november 2003 is in totaal 28,75 uur gekeken welke overlegvormen voorkomen op de bureauwerkplek, bij in totaal 702 werkplekken. Per uur zijn gemiddeld 27 werkplekken geobserveerd. Er zijn in totaal 828 interacties geregistreerd. Het merendeel betrof een korte vraag (58%). Bijna de helft van de langere interacties (49%) duurde 1 tot 2 minuten (Tabel 2.6) en bijna een kwart van de gesprekken (24%) duurt 5 tot 10 minuten. Nog geen 10% van de gesprekken duurde langer dan 10 minuten. Het langste gesprek tijdens de

|                                 | 2 personen  | 3 personen | 4 personen | overig   |
|---------------------------------|-------------|------------|------------|----------|
| Korte vraag                     | 390 x (84%) | 61 x (13%) | 9 x (2%)   | 3 x (1%) |
| Gesprekken van 1 minuut of meer | 280 x (83%) | 52x (15%)  | 4 x (1%)   | 2 x (1%) |

observatieperiode duurde 40 minuten.

Tabel 2.8 Aantal betrokken personen in interacties aan het bureau

## 2.3 Het WiNN concept

In samenwerking met adviesbureau Van Wagenberg Associates is eind januari 2000 een onderzoek gestart naar kantoorinnovatie bij Nationale Nederlanden onder de naam WiNN: Werkplekinrichting Nationale Nederlanden. In 2001 is op twee plaatsen gestart met een flexibel kantoorconcept, in Regio Zuidoost en bij de Landelijke Accounts Employee Benefits, gevolgd door een afgeslankt WiNN Concept (Quick WiNN) op zes etages in gebouw Delftse Poort. Op basis van de positieve ervaringen met deze projecten is in december 2001 besloten om geheel Nationale Nederlanden volgens het WiNN concept te huisvesten. Het WiNN-concept wordt gekenmerkt door:

- Toepassing van drie soorten werkplekken (groep: 4-5 geschakelde standaardwerkplekken; rustig: 2-3 geschakelde standaardwerkplekken; concentratie: cockpits voor 1-2 personen) op de vleugels en ruimten voor ondersteuning, informele contacten en management en overleg in de kern.
- Eigen zones voor teams (inclusief teamleiders), waarbinnen 10 medewerkers gemiddeld 8 werkplekken delen.

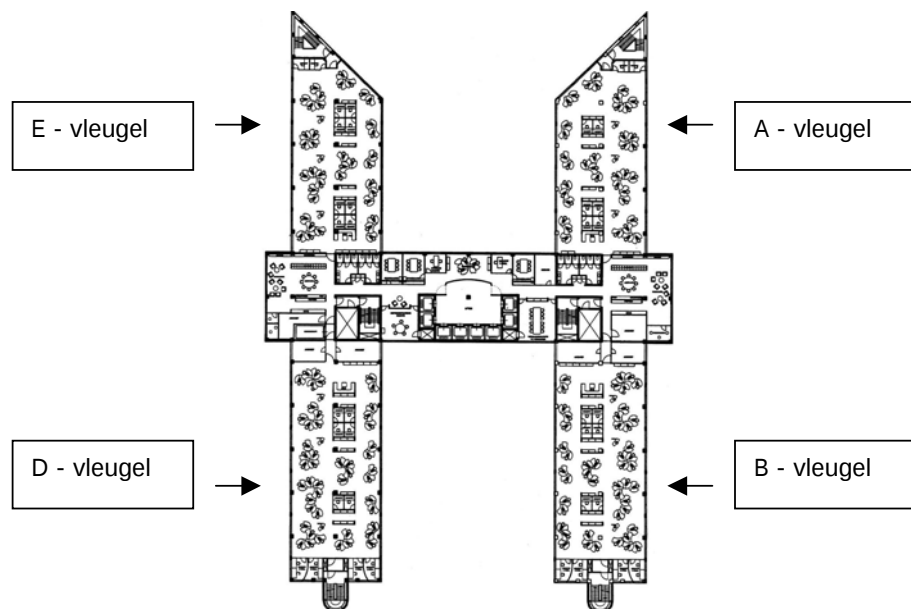
- Bij elkaar huisvesten van het management, met gebruik van wisselkamers die ook geschikt zijn voor overleg.
- Een zodanige inrichting en aankleding dat een inspirerende werkomgeving ontstaat waarin alle benodigde voorzieningen zijn opgenomen en die voldoet aan alle ARBO-eisen.

Iedere medewerker logt in op een telefoontoestel met een persoonlijke code. Als een medewerker is uitgelogd (toestel "in cover") wordt het toestel doorgeschakeld naar een collega binnen de groep.

Nationale Nederlanden heeft de volgende randvoorwaarden geformuleerd voor kantoorinnovatie:

- Ontwikkeling van een meer centraal aangestuurd veranderprogramma, omdat de samenhang ontbrak tussen efficiënter en effectiever werken en kantoorinnovatie.
- Een kwalitatief onderzoek van de ARBO-dienst ING om de benodigheden vast te stellen voor een zo succesvol mogelijke overgang naar een flexibele werkomgeving. Argument hiervoor is, dat kantoorinnovatie vraagt om een andere manier van werken en vooral een andere manier van aansturen.
- Een hoge prioritering voor projecten in de automatiseringshoek, zodat benodigde informatie snel en overzichtelijk op iedere PC beschikbaar is en het beoogde rendement van kantoorinnovatie wordt behaald.

Parallele trajecten zijn een onderzoek naar de haalbaarheid van telewerken en het inrichtingsconcept voor staven en diensten en projectmatig werken. Dit zijn geen grootschalige projecten, maar zij dienen wel een duidelijke plaats te krijgen in het veranderingsproces.



Figuur 2.3 Figuur 2.3 Plattegrond van de Haagse Poort

Het gebouw heeft twee vleugels, verbonden door een tussenliggende kern. De plattegrond heeft de vorm van een H. De liggende balk is de kern en wordt ook wel

de C-vleugel genoemd. Het onderzoek is gehouden in de D en E vleugel op de 15e verdieping en het liggende gebied met de huiskamer.

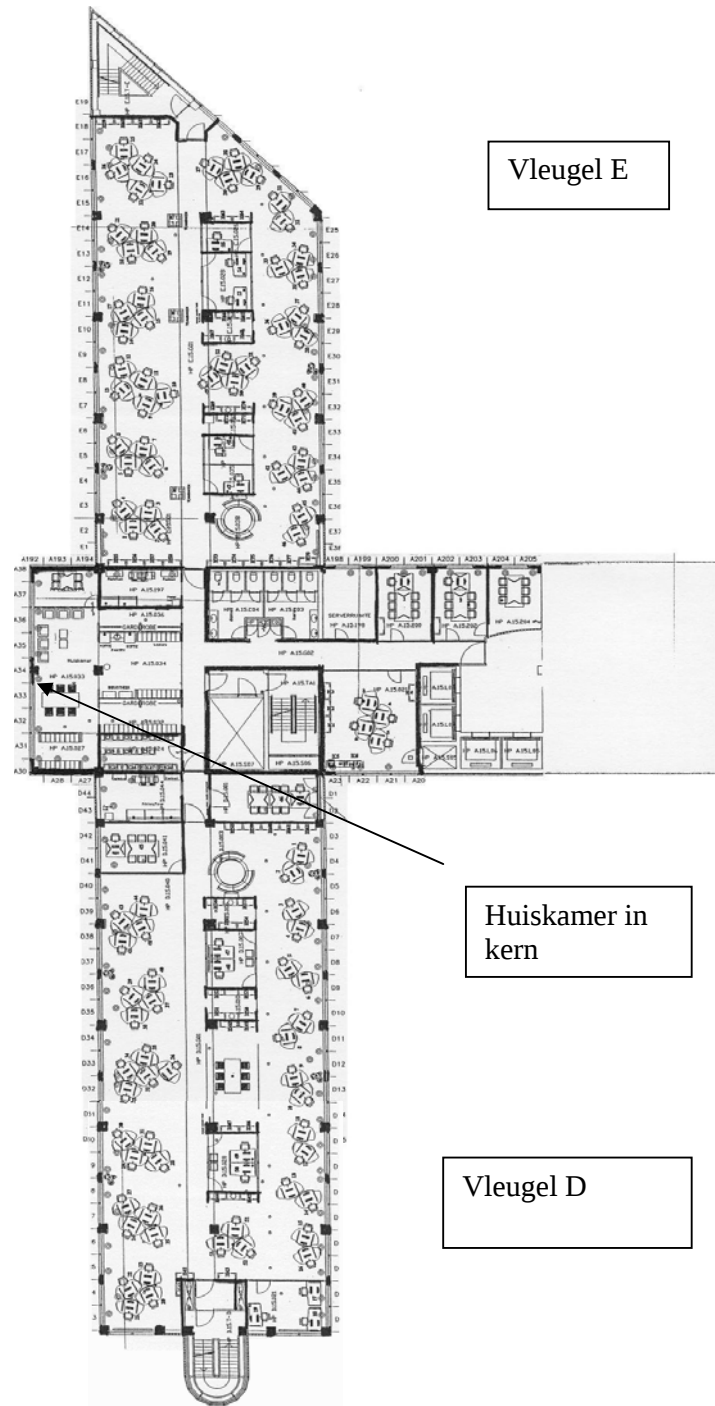
## 2.4 Doelstellingen van het nieuwe kantoorconcept

Nationale Nederlanden beschouwt kantoorinnovatie als een belangrijke drager en vliegwiel voor veranderingsprocessen. In aanvulling op de drie speerpunten van Nationale Nederlanden - operational excellence, client focus, rendement - zijn voor het WiNN concept de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Een werkomgeving die optimaal aansluit bij de veranderende organisatie (flexibiliteit).
- Een werkomgeving die medewerkers inspireert en bijdraagt aan een cultuuromslag (satisfactie).
- Besparing in netto kantooroppervlak in m<sup>2</sup> van 15%.
- Besparing op interne verhuiskosten van 80%.

De vleugels D en E op de 15e verdieping in het gebouw Haagse Poort zijn ingericht op basis van de uitgangspunten van het WiNN inrichtingsconcept:

- Keuze uit groepswerkplekken, rustige plekken en concentratieplekken (bureau en cockpit).
- Flexratio van 0.8 d.w.z. 8 werkplekken voor 10 medewerkers.
- Standaard werkplekken volledig instelbaar.
- Managers in wisselkamers/overlegruimtes.
- Ruimten voor informele communicatie (huiskamer).
- Zitje per vleugel voor kort overleg (rond zitje).
- Persoonlijke spullen in flexkoffer en locker.
- Eén kast per drie medewerkers.
- Inspirerende werkomgeving.
- Standaardinrichting van etages.
- Clean work en clean desk.
- Snelle in- en uitlogtijden.
- Standaardisatie, tenzij



Figuur 2.4 Plattegrond 15e etage, vleugels D en E

## 2.5 Aantallen en soorten werkplekken

De D-vleugel is 550 m<sup>2</sup> groot, de E-vleugel 470 m<sup>2</sup>. De huiskamer in het middengebied is ca. 53 m<sup>2</sup>. In de kern zijn de koffieautomaat, lockers, vergaderzalen, een kapstok, sanitaire voorzieningen, trappen en technische ruimtes opgenomen. De werkplekken bevinden zich primair in de vleugels. Elke vleugel is verdeeld in drie zones: een rustige zone en een groepszone, gescheiden door een middenzone. De middenzone is ingevuld met cockpits, opslagruimte voor lopende projecten en bureauartikelen en een rond zitje. De groepszone is breder dan de rustige zone en bevat groepen groepsworkplekken voor vier tot vijf personen. De rustige zone is minder breed en bevat werkplekken voor twee of drie personen. De zones zijn ingedeeld in vlekken die zijn toegewezen aan projectteams. In de toegewezen vlek is ook altijd een cockpit aanwezig. De keuze voor een werkplek is dus met name gebaseerd op de aangewezen vlek aan een projectteam en minder op de mate waarin de werknemers behoefte hebben aan interactie, concentratie of stilte. De werkplekken in de groepszone bieden de minste afzondering en de cockpits het meest.

In de rustige zone van de D en E-vleugel staan ieder 16 werkplekken in de open ruimte. In de D-vleugel bestaan deze uit acht groepjes van twee bureaus, in de E-vleugel uit twee groepjes van twee bureaus en vier groepjes van drie bureaus (Tabel 2.9). De D-vleugel heeft aan het eind van de rustige zone een cockpit voor drie personen. De groepszone van de D-vleugel telt 25 werkplekken in de open ruimte, verdeeld over vijf groepen van vier bureaus en een groep van vijf bureaus. De E-vleugel beschikt over 26 werkplekken in de groepszone: twee groepen van vijf bureaus en vier groepen van vier. De D-vleugel heeft aan het begin van de groepszone een managementkamer met een bureauworkplek en een tafel voor overleg (zes stoelen). In het middengebied van beide vleugels is vlak bij de ingang een rond zitje gesitueerd met zes zitplekken. Verder heeft elk middengebied een aantal cockpits, kastruimte en werkplekken in een open opstelling. In het centrum van de middenzone in de D-vleugel staat een zogenaamde externetafel met zes aanlandplekken. Hier kunnen externen via hun laptop verbinding krijgen met netwerken buiten het gebouw, internet en mail.

De vleugels samen bevatten 113 werkplekken, exclusief de plekken aan de ronde zitjes: 58 op de D-vleugel en 55 op de E-vleugel. Doordat de E-vleugel ca. 80 m<sup>2</sup> kleiner is, lijkt het daar voller en drukker.

| <i>Verdeling aantal werkplekken over de vleugels</i> | D vleugel | E vleugel |
|------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Werkplekken in rustige zone                          | 19        | 16        |
| Werkplekken in groepszone                            | 25        | 26        |
| Open werkplekken in middenzone                       | 3         | 8         |
| Aantal cockpitplekken in middenzone                  | 4         | 5         |
| Aanlandplekken in middenzone                         | 6         | -         |
| Werkplek in managementkamer                          | 1         | -         |
| Totaal                                               | 58        | 55        |
|                                                      |           |           |
| <i>Verdeling soorten werkplekken over vleugels</i>   | D vleugel | E vleugel |
| Groep met twee bureaus                               | 8         | 2         |
| Groep met drie bureaus                               | 1         | 4         |
| Groep van vier bureaus                               | 5         | 6         |
| Groep met vijf bureaus                               | 1         | 2         |
| Cockpit met 1 bureau                                 | -         | 3         |
| Cockpit met 2 bureaus                                | 2         | 1         |
| Cockpit met 3 bureaus                                | 1         | -         |

Tabel 2.9 Verdeling aantal en soort werkplekken in vleugel D en E

In de kern vinden we twee overlegruimtes. Een grote vergaderzaal met acht stoelen tegenover de kopieerruimte en een kleine overlegruimte met vier stoelen gescheiden door een gekleurde glaswand in de huiskamer. De huiskamer heeft twee overlegmogelijkheden in een open ruimte: een tafel met zes stoelen en een zitje met vijf fauteuils en twee kleine tafeltjes. Overleg vindt ook plaats aan de ronde zitjes in de vleugels. Men kan dus kiezen tussen zes soorten overlegplekken (zie tabel 2.4), waarvan twee afsluitbaar, twee half open en twee open (en naast elkaar). Daarnaast kunnen de cockpits als overlegruimte dienen of de managementkamer op de D-vleugel als de manager daar niet zelf overlegt of niet aanwezig is. In de cockpits staan echter gewone bureaus en geen overlegtafel. Hier wordt een overlegsituatie gecreëerd door een extra stoel of kruk bij het bureau te plaatsen.

| <i>Soort overlegplek</i> | <i>Aantal zitplekken</i> | <i>Soort ruimte</i> | <i>Plaats in plattegrond</i> |
|--------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------------|
| Rond zitje               | 6                        | Half open           | Op iedere vleugel            |
| Vergaderzaal             | 8                        | Gesloten            | In de kern                   |
| Kleine vergaderzaal      | 4                        | Gesloten            | In de kern                   |
| Overlegtafel             | 6                        | Open                | huiskamer                    |
| Fauteuils                | 5                        | Open                | huiskamer                    |
| Tafel in managementkamer | 6                        | Gesloten            | Op vleugel D                 |
| Cockpit                  | 1, 2 of 3 bureaus        | Gesloten            | Op iedere vleugel            |
| Externetafel             | 6                        | Half open           | D-vleugel                    |

Tabel 2.10 Aantal zitplekken per type overlegplek

## 2.6 Gedragsregels

Per afdeling zijn regels gemaakt over het gebruik van het werkplekconcept. Op de afdeling Demand & Change is afgesproken dat ieder team of project een eigen 'vlek' heeft. Er is sprake van flexibele werkplekken met uitzondering van het 2e echelon (managers) en het secretariaat. Iedere medewerker kiest in principe een werkplek binnen de vlek van het eigen team of project. Als alle werkplekken binnen het eigen team of project bezet zijn, kiest de medewerker een vrije werkplek binnen één van de andere teams of projecten. Ieder team of project heeft in principe 1 of meer cockpits die multifunctioneel inzetbaar zijn als stille werkplek of vergaderruimte. De teams bepalen zelf hoe de 'eigen' cockpit gebruikt wordt,

waarbij de werkplekken binnen de cockpit gelden als werkplekken binnen de toebedeelde vlek. In overleg kan een ander team of project gebruik maken van de cockpit.

De afspraken over clean desk betekenen dat men bureaus leeg achterlaat en de PC uitloopt als men de werkplek voor langer dan twee uur verlaat. De werkplek is dan voor anderen beschikbaar. Bij het verlaten van de werkplek wordt onderhanden werk in de kast opgeborgen en persoonlijke spullen in de flexkoffer. Ieder team of project houdt er één centraal archief op na waarin naast projectarchieven, ook handboeken, naslagwerken, opleidingsmateriaal e.d. staan. Deze komen niet meer in een persoonlijk archief voor. Alleen het noodzakelijke wordt bewaard en archieven worden tot een minimum beperkt. Onderhanden werk bergt men op in de persoonlijke kastruimte, afgehandeld werk in het centrale team- of projectarchief. De flexkoffers en de lockers zijn alleen voor persoonlijke spullen. De flexkoffer bergt men op in de persoonlijke locker in het middengebied die voorzien is van een slot met sleutel.

Algemene vergaderruimten zijn niet gekoppeld aan een bepaalde vlek. Ieder team kan deze ruimtes reserveren via een agenda. Standaard overlegvormen binnen een team of project hebben voorrang op individuele of incidentele overlegvormen.

Naast afspraken over gebruik van het werkplekconcept, clean desk, projectarchieven en vergaderruimtes zijn ook afspraken gemaakt over meer algemene zaken als de garderobe, gemeenschappelijke ruimtes en de print-, kopieer- en faxruimte (PKF-ruimte). Het gaat dan om het ophangen van (over)jassen in de centrale garderobe terwijl colberts over de stoelleuning mogen maar bij het verlaten van de werkplek wel meegenomen dienen te worden. De gemeenschappelijke ruimte is bedoeld voor ontspanning en moet schoon achtergelaten worden. Niemand mag de kleurenprinter als standaardprinter installeren.

### 3. Gebruik en beleving van de werkomgeving

#### 3.1 Aanwezigheid op kantoor

Bijna de helft van de respondenten (47%) werkt alleen in gebouw Haagse Poort, 44% maakt daarnaast ook gebruik van locatie Delftse Poort. Een klein percentage werkt ook op andere locaties zoals Amstel Poort, Centerpoint, Wilgenplas en de Wilhelminatoren. De medewerkers zijn het grootste deel van hun werktijd (83%) aanwezig op de 15e verdieping in gebouw Haagse Poort (Tabel 3.1); de overige 15% wordt elders gewerkt. Ca. 1% van de tijd is men onderweg van of naar andere locaties. Vrijdag is een relatief stille dag. Dan is soms minder dan de helft van de medewerkers aanwezig in de Haagse Poort. Maandag en dinsdag zijn de drukste dagen, gevolgd door de donderdag en woensdag (zie ook hoofdstuk 4). Een klein percentage van de respondenten werkt slechts incidenteel in de Haagse Poort.

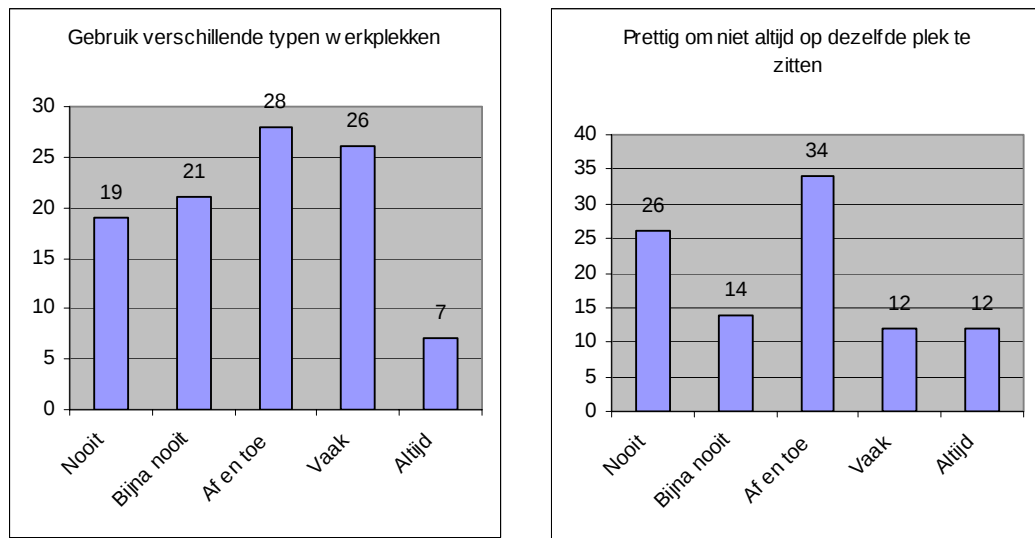
| <i>Locatie</i>                | <i>% werktijd</i> | <i>Doorgaans aanwezig op</i> | <i>Ochtend % respondenten</i> | <i>Middag % respondenten</i> |
|-------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Verdieping 15 HP              | 75                | Maandag                      | 87                            | 86                           |
| Elders in HP                  | 8                 | Dinsdag                      | 89                            | 84                           |
| <i>Totaal in Haagse Poort</i> | <i>83</i>         | Woensdag                     | 78                            | 77                           |
| Andere ING locatie            | 13                | Donderdag                    | 80                            | 80                           |
| Elders                        | 2                 | Vrijdag                      | 51                            | 44                           |
| <i>Totaal andere locatie</i>  | <i>15</i>         | incidenteel                  | 3                             | 3                            |
| Thuis                         | 1                 |                              |                               |                              |
| Onderweg                      | 1                 |                              |                               |                              |

Tabel 3.1 Percentage van de werktijd dat men op kantoor of elders werkt

Er wordt weinig thuis gewerkt, gemiddeld net iets meer dan 1 uur per week, variërend van 0 uur (driekwart van de medewerkers) tot 5 uur, met één uitschieter van 20 uur. Bijna de helft van de respondenten (47%) is tevreden met de huidige situatie en geeft aan evenveel uur thuis te willen werken als hij/zij nu doet; 53% zou vaker thuis willen werken dan hij/zij nu doet. Van degenen die nooit thuiswerken is de helft hier tevreden mee. De andere helft zou wel regelmatig thuis willen werken, variërend van 4 tot 20 uur. De gemiddelde thuiswerkwens is 5,6 uur per week. De grootste groep prefereert een dag per week thuiswerken. Uit de korte interviews gedurende de observatieperiode kwam naar voren dat mensen vooral thuis werken als ze iets af moeten hebben of als ze op kantoor niet alles hebben gedaan wat ze wilden doen. Men heeft het idee dat men thuis productiever is dan op kantoor, doordat men minder wordt afgeleid door geluid van mensen die langslopen of mensen die even een praatje willen maken.

### 3.2 Gebruik en waardering van flexplekken

Het WiNN-concept is gebaseerd op het principe van acht flexibele werkplekken voor tien personen. Ieder projectteam heeft een vaste groep bureaus toegewezen gekregen. In de interviews zeggen mensen letterlijk "ik zit altijd aan dit eiland omdat het ons is toegewezen". In de enquête geeft 32% van de respondenten aan dat men elke dag aan hetzelfde bureau zit. Velen vinden het hebben van een vaste plek "handig, om de mensen van je project om je heen te hebben". Van de respondenten vindt een kwart het prettig om niet altijd op dezelfde plek te hoeven zitten; 34% vindt dit af en toe prettig (Figuur 3.1).



Figuur 3.1 Waardering en gebruik van flexplekken (in %)

Sommigen zien voordelen in flexibel werken: "ik vind het prettig dat je een plek kan zoeken bij mensen waar je bij wilt zitten. Sommigen kan je dan mooi ontlopen. Het zoeken moet wel mogelijk blijven, er moeten genoeg plekken zijn voor het aantal mensen. Anders moet ik naar de andere vleugel en daar ken ik helemaal niemand. Dat is niet gezellig". Gemiddeld wordt er 0,52 keer per dag van werkplek gewisseld, variërend van 0 tot 5 keer per dag. De meerderheid wisselt niet of nauwelijks van werkplek. Veel respondenten (68%) geven aan nooit, bijna nooit of af en toe gebruik te maken van verschillende werkplekken (Figuur 3.1). Men wisselt niet van plek uit gewoonte of omdat men op een plek zit die men prettig vindt en die in de nabijheid van collega's en benodigde spullen is (13 keer genoemd). Andere redenen die genoemd worden zijn: geen behoefte om te verhuizen (11 maal genoemd), niet noodzakelijk omdat alle werkzaamheden op één plek gedaan kunnen worden (15 maal genoemd) of omdat men niet langer dan 2 uur van zijn plek is. Vijf personen geven aan dat wisselen niet kan omdat alle werkplekken vaak bezet zijn en ze niet het risico willen lopen hun plek kwijt te raken. Diverse respondenten noemen het wisselen en het daarbij behorende in en uitloggen en verhuizen van spullen onhandig (16 maal genoemd). Wisselen vermindert ook de vindbaarheid voor collega's.

De personen die wel van plek wisselen, doen dit omdat er een meer geschikte plek

vrij komt, die eerder nog bezet was (8 maal genoemd). Andere werkzaamheden, die andere faciliteiten vragen, kunnen eveneens reden zijn om een andere werkplek te zoeken, die beter aansluit bij deze activiteiten (7 maal genoemd). Overleg is een reden om op zoek te gaan naar een overlegplek (9 maal). Met name als het overleg langer duurt dan de voorgeschreven 2 uur, wordt er van plek gewisseld. Bij terugkomst is de werkplek dan meestal bezet door een ander. Soms gebeurt dit nog sneller, wat gemengde gevoelens kan oproepen: "ik had zelfs een keer, toen lag mijn koffer op tafel en had ik al ingelogd en toen was toch iemand anders er gaan zitten. Toen heb ik er wel wat van gezegd en hij ging toen alleen zijn e-mail even lezen maar dat vond ik toch niet leuk". Een laatste reden voor het wisselen van werkplek is het werken op een andere locatie, buiten de Haagse Poort (5 maal genoemd).

Als er geen werkplek op de eigen vleugel beschikbaar is, zoekt het merendeel van de respondenten binnen het gebouw een andere werkplek. Ongeveer een kwart (23%) zoekt een plek op de andere vleugel (D of E) en 16% een willekeurige andere vleugel op dezelfde verdieping. Een klein aantal (5%) gaat naar een andere verdieping; 12% kijkt pas uit naar een andere verdieping als er geen plek is op de 15e. Enkele respondenten (8%) hebben een alternatieve oplossing voor dit probleem. Ze vragen personen die niet op de afdeling thuis horen te vertrekken, schuiven een stoel aan bij een collega of gaan op hun laptop werken. Als binnen het gebouw geen andere werkplek te vinden is, gaat 7% van de respondenten naar huis of naar een andere locatie, 11% geeft aan direct, dus zonder naar alternatieven in het gebouw te zoeken naar huis of naar een andere locatie te vertrekken. Een zesde van de respondenten (16%) geeft aan dat het nog niet is voorgekomen dat er geen werkplek beschikbaar was.



Op de vraag wat men doet als de vaste werkplek bezet is, zegt 14% van de respondenten geen vaste plek te hebben terwijl twee personen aangeven dat hun plek nooit bezet is omdat hij vast voor henzelf is. In totaal zegt 7% dat het nooit voorkomt dat hun plek bezet is, bijvoorbeeld omdat men vroeg begint. Tabel 3.3 geeft de antwoorden op de open vraag wat men er van vindt als de vaste werkplek

bezet is. Een derde van de respondenten vindt dit geen probleem. Dit is inherent aan het WiNN-concept. Een aantal vindt het vervelend. Opvallend is dat hier 20% van de mensen aangeeft geen vaste plek te hebben, terwijl bij de vraag wat mensen doen als hun vaste plek bezet is 14% van de respondenten zegt geen vaste plek te hebben.

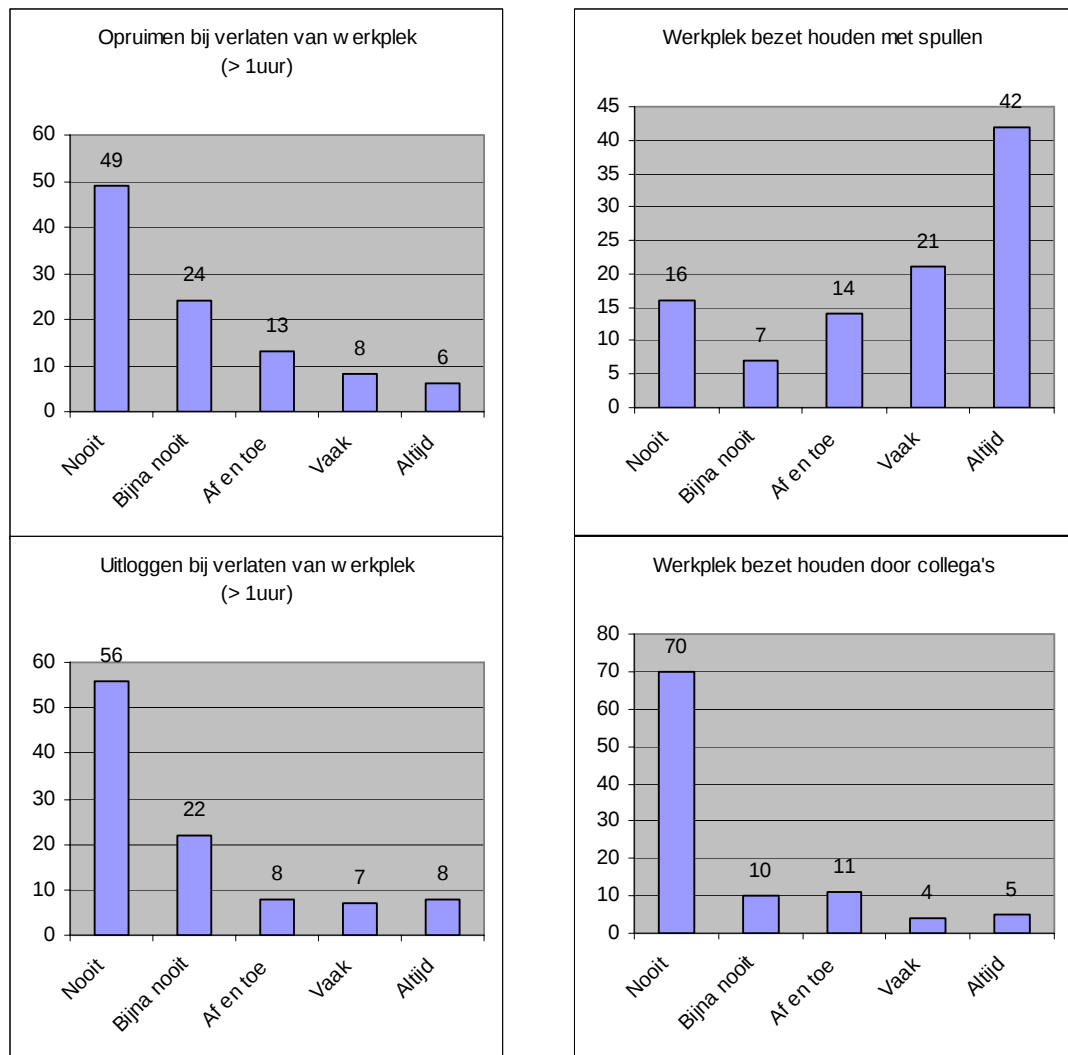
|                                                                                                  |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <i>Wat doet u als uw vaste werkplek bezet is?</i>                                                | N    |
| Een andere plek zoeken                                                                           | 29 x |
| Ik heb geen vaste plek                                                                           | 13 x |
| Een plek in de buurt van specifieke collega's/ projectgroep zoeken                               | 10 x |
| Een plek op dezelfde vleugel/verdieping zoeken                                                   | 8 x  |
| Een andere plek op de vleugel/ andere verdieping zoeken en anders naar andere locatie /naar huis | 3 x  |
| Nog niet gebeurd                                                                                 | 3 x  |
| Komt niet voor want ik begin vroeg                                                               | 3 x  |
| Komt niet voor want ik heb een vaste plek                                                        | 2 x  |
| Een soortgelijke plek zoeken, met dezelfde faciliteiten                                          | 2 x  |
| Ik ga zwerven                                                                                    | 1 x  |
| Ik vraag de ander te vertrekken, als deze hier niet hoort te zitten                              | 1 x  |

Tabel 3.2 Wat mensen doen als de eigen werkplek bezet is

|                                                                                                |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <i>Wat vindt u ervan als u vaste werkplek bezet is?</i>                                        | N    |
| geen probleem, kan gebeuren in WiNNomgeving/ flexplekken                                       | 25 x |
| Ik heb geen vaste plek                                                                         | 18 x |
| Geen probleem, maar wel lastig als er geen andere vrije plekken op de vleugel/in de buurt zijn | 11 x |
| vervelend, vaste plek in de buurt van projectcollega's is handiger                             | 9 x  |
| vervelend                                                                                      | 8 x  |
| jammer, maar het zijn flexplekken                                                              | 4 x  |
| is nog nooit gebeurd                                                                           | 2 x  |
| vervelend als plek bezet door iemand die er niet hoort                                         | 2 x  |
| inmiddels gewend aan het flexconcept, in het begin wel vervelend, nu geen probleem meer        | 2 x  |
| vervelend i.v.m. opnieuw instellen faciliteiten                                                | 1 x  |

### 3.3 Clean desk

De metingen van de bezetting (hoofdstuk 4) laten zien dat ca. 30% van de werkplekken bezet wordt gehouden door spullen als mensen weg zijn van de plek. De respons op de enquêtevragen over bezet houden van een werkplek bevestigen deze metingen (Figuur 3.2). Ongeveer driekwart van de respondenten (73%) ruimt zijn/haar werkplek (bijna) nooit op bij het verlaten van de werkplek voor langer dan een uur. Er wordt dan evenmin uitgelogd. 63% van de respondenten laat zijn spullen vaak tot altijd liggen om aan te geven dat hij/zij terugkomt. Daarentegen verwacht bijna niemand dat collega's een werkplek vrijhouden.



Figuur 3.2 Opruimen en bezet (laten) houden van de werkplek (in %)

Aan het eind van de werkdag zijn de bureaus over het algemeen opgeruimd. Soms ligt er nog een pen of wat papier. Op een enkel bureau staat een 'vast' attribuut zoals een glazen pot met walnoten. Sommigen zetten, naast hun werkdo's, elke dag opnieuw ook persoonlijke spullen op het bureau. Ook kledingstukken als colberts en sjaals zijn regelmatig op de werkplek te zien, vaak op een lege stoel. Een respondent: "als ik mijn jasje aan het ijzeren schot hang, gaat het stuk, en als ik het op mijn eigen stoel hang wordt de kraag vies". Gedurende de dag liggen er tussen de 3 tot 5 spullen op een bureau, al dan niet werkgerelateerd.

### 3.4 Favoriete werkplekken en overwegingen bij de keuze

In de schriftelijke enquête is op verschillende manieren gevraagd naar voorkeuren voor bepaalde (typen) werkplekken:

- Favoriete plek per activiteit (vraag 11).
- Specifieke keuze van een werkplek voor geconcentreerd werk (vraag 13), vertrouwelijk werk (17), samenwerken (21), ad hoc overleg (23), gepland overleg (25), zakelijke telefoongesprekken (27) en vertrouwelijke of privé telefoongesprekken (26).
- Voorkeurkeuze in relatie tot nabijheid van collega's, zicht op of van collega's, praatgrage collega's en aantal collega's om zich heen (vraag 40-43).
- Aspecten die bepalend zijn voor de keuze van een werkplek (vraag 44).
- Behoeftte aan een aparte of bepaalde werkplek voor bepaalde activiteiten (vraag 45).
- Respons op stellingen zoals "ik zit niet graag met mijn rug naar de muur" of "ik zit graag aan het eind van de vleugel/gang" (vraag 52).
- Gewenste eigenschappen voor een concentratieplek (vraag 14), vertrouwelijk werk (vraag 18), en de ideale werkplek meer in het algemeen (vraag 62).

Behalve het soort werk dat men doet blijken verschillende andere aspecten een belangrijke rol te spelen, zoals de beschikbare faciliteiten op de werkplek (verstelbaar meubilair, een goede stoel, apparatuur, ICT), de situering in de ruimte (rustig/druk, uitzicht, uitstraling), sociale aspecten (alleen of met anderen, dichtbij vertrouwde collega's) en psychologische aspecten (privacy, mogelijkheid tot personalisatie). Tabel 3.4 geeft de door de respondenten vermelde bepalende aspecten bij de keuze van een werkplek. Tabel 3.5 geeft een overzicht van veel genoemde kenmerken van de ideale werkplek.

| <i>Bepalende aspecten bij keuze van een werkplek</i>                                                                | <i>Aantal</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| In de buurt van specifieke collega's: soortgelijk werk, projectteam, bekende mensen                                 | 36 x          |
| Oriëntatie in de ruimte: niet in de loop/bij looppad; rug naar looppad; gezicht naar deur, overzicht over de ruimte | 20 x          |
| Licht/ lichtinval/ plek bij het raam                                                                                | 16 x          |
| Stilte/rust                                                                                                         | 11 x          |
| Voorzieningen/faciliteiten: in buurt van projectkast, internet/e-mail, passend bij werk                             | 7 x           |
| Geen/ toeval                                                                                                        | 6 x           |
| Beschikbaarheid                                                                                                     | 4 x           |
| Vaste plek                                                                                                          | 2 x           |
| Opgeruimd bureau                                                                                                    | 2 x           |

Tabel 3.4 Bepalende aspecten bij de keuze van een werkplek (aantal keren genoemd)

| <i>Aspecten van de ideale werkplek</i>            | <i>Aantal</i> |
|---------------------------------------------------|---------------|
| Meubilair, apparatuur, ICT                        | 30 x          |
| Vaste plek of kamer met vaste bezetting           | 21 x          |
| Uitstraling, uitzicht, licht                      | 21 x          |
| Zoals in het WiNN-concept                         | 18 x          |
| Rust / stilte / afgesloten of beschutte ruimte    | 12 x          |
| Plek die bij werkzaamheden past (5)/ flexplek (5) | 10 x          |
| Meer of veel overlegplekken / vergaderruimten     | 10 x          |
| Personificatie / ruimte voor iets aan de muur     | 10 x          |
| Collega's: dichtbij en gemakkelijke communicatie  | 7 x           |
| Meer ruimte, genoeg werkplekken, bergruimte       | 7 x           |
| Eigen kamer                                       | 4 x           |
| Locatie dicht bij huis/bos/zee, parkeerplek       | 3 x           |
| Kan geen beschrijving geven                       | 4 x           |

Tabel 3.5 Kenmerken van de ideale werkplek (aantal keren genoemd)

Of het WiNN-concept aansluit bij de ideale werkplek van de individuele medewerker is op grond van de omschrijvingen van de respondenten niet goed te zeggen. Weliswaar noemt 20% hier het WiNN-concept, maar wel met een aanvulling of specificatie. Bijvoorbeeld een vaste bezetting per vleugel, touch-down plekken voor het lezen van mail, kleiner qua opzet, meer overlegkamers voor kleine groepen, een whiteboard om aantekeningen te kunnen maken, een aparte ruimte voor telefoongesprekken, gesloten of afgeschermden ruimten en meer (berg)ruimte. Een van de respondenten zou graag zien dat je overal kunt plaatsnemen zonder boos aangekeken te worden. Een enkeling noemt als ideaal een werkplek dicht bij huis, een bos of de zee, met genoeg parkeergelegenheid. Vier respondenten kunnen geen beschrijving van een ideale werkplek geven. Een klein aantal respondenten (8 personen, ofwel 9%) wil een vaste werkplek, 13 personen (14%) geeft de voorkeur aan een kamer of ruimte met een vaste bezetting, vaak voor het projectteam. De gewenste grootte varieert van 2 - 3 persoonskamers tot een groepsruimte voor 8 - 12 personen.

Verschillende respondenten noemen het huidige meubilair en de beschikbare apparatuur als voorbeeld voor de ideale werkplek. Qua apparatuur zijn de trefwoorden modern en (razend)snel. ICT wordt 16 keer genoemd. Medewerkers willen een goede infrastructuur, goede technische voorzieningen, prettige apparatuur, een flatscreen of een wat groter beeldscherm en een (razend)snelle internetverbinding. Twee mensen noemen een eigen printer.

Planten (5x), een mooi uitzicht (6x), daglicht of zon (4x) en een prettige warme sfeer, bijvoorbeeld door (rustige) kleuren (6x) zijn gebundeld onder het thema uitstraling, uitzicht en licht. Hierbij gaat het om de algemene uitstraling van de werkomgeving. Een aantal mensen wil graag ook een persoonlijke noot geven aan de werkomgeving, door gebruik van schrijf-, prik- of planborden aan de muur. Voor een enkeling betekent de ideale werkplek ook een schilderij of mooie plaat aan de muur, een radio, of 'iets persoonlijks'.

In de volgende subparagrafen gaan we wat dieper in op enkele invloedsfactoren op de voorkeurkeuze, te weten 1) de voorkeurkeuze per activiteit, 2) sociale aspecten,

en 3) de plaats van de werkplek in de ruimte.

### 3.4.1 Favoriete werkplek per type activiteit

Ongeveer de helft van de mensen zoekt een specifieke werkplek voor een bepaalde activiteit. Voor zakelijke telefoongesprekken is dit percentage slechts 21% (Tabel 3.6). Tabel 3.7 geeft de respons op de open vraag naar behoefte aan een specifieke werkplek voor een nader te omschrijven activiteit. De externetafel is niet favoriet voor een specifieke activiteit.

| <i>Keuze specifieke plek voor bepaalde activiteit</i> | <i>% respondenten</i> |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|
| Vertrouwelijke of privé telefoongesprekken            | 61%                   |
| Samenwerken                                           | 58%                   |
| Overleg                                               | 51%                   |
| Vertrouwelijk werk                                    | 46%                   |
| Geconcentreerd werk                                   | 41%                   |
| Zakelijke telefoongesprekken                          | 21%                   |

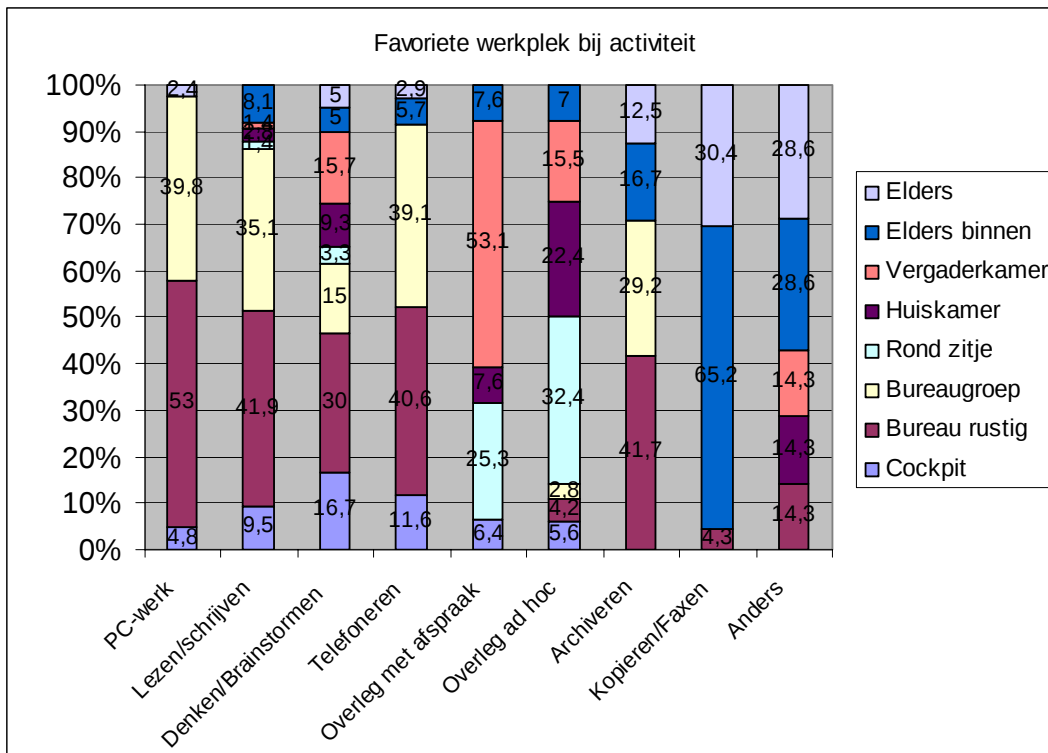
Tabel 3.6 Keuze van een specifieke werkplek voor een bepaalde activiteit

| <i>Activiteit</i>    | <i>Voorbeeld</i>                                                                              | <i>Behoeft</i>                                                    | <i>Werkplek</i>               |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Concentratie werk    | Rekenwerk, denkwerk, brainstormen                                                             | Rustige, aparte ruimte                                            | Cockpit                       |
| Werk onder tijdsdruk |                                                                                               | Rustige, aparte ruimte                                            | Cockpit                       |
| Vertrouwelijk werk   | Vertrouwelijk werk, (telefoon)gesprekken,                                                     | Aparte ruimte                                                     | Cockpit                       |
| Telefoneren          | Zakelijke gesprekken<br>Privé gesprekken<br>Vertrouwelijke gesprekken<br>Moeilijke gesprekken | Rustige, aparte ruimte;<br>privacy; gsm bereik                    | Cockpit/<br>telefoonhokje     |
| Overleg              |                                                                                               | Afgesloten ruimte met<br>whiteboard, andere<br>mensen niet storen | Cockpit/<br>vergaderzaalzitje |
| Specifiek pc werk    | Architectproducten, e-mail<br>checken, internet                                               | PC met specifieke<br>software/ internet                           |                               |
| Coaching             |                                                                                               | Aparte ruimte                                                     | Vergaderkamer                 |
| Socializing          |                                                                                               | Toegankelijke ruimte                                              | Huiskamer                     |

Tabel 3.7 Behoeft aan een specifieke werkplek voor bepaalde activiteiten

#### a. Bureauwerk

Medewerkers besteden gemiddeld 65% van hun tijd aan PC werk, telefoneren, lezen en schrijven. Dit bureauwerk vereist voor gemiddeld de helft echte concentratie; 17% heeft betrekking op vertrouwelijke gegevens. Voor PC werk worden hoofdzakelijk bureauwerkplekken in de rustige zone en de groepszone gekozen (Figuur 3.3). Deze werkplekken zijn ook favoriet voor lezen en schrijven zonder PC en voor telefoneren.

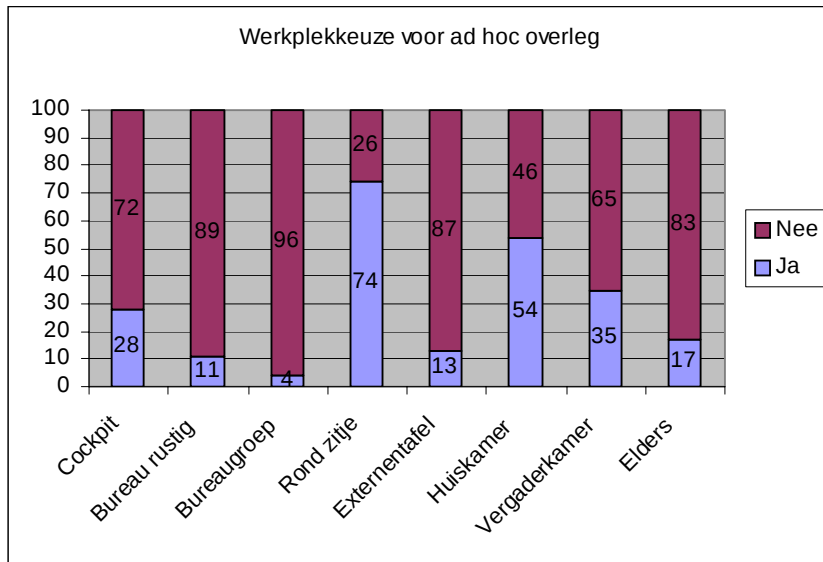


Figuur 3.3 Favoriete werkplek per type activiteit

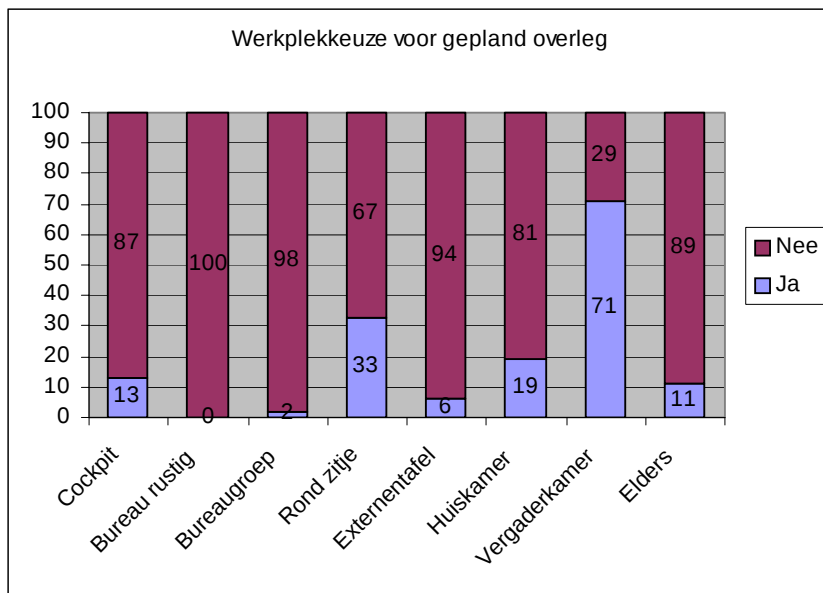
#### b. Communicatie - overleg

Overleg neemt ruim een kwart van de werktijd in beslag, waarbij gemiddeld iets meer gepland (16%) dan ad hoc (9%). Ad hoc duurt doorgaans korter dan gepland overleg. De helft van de respondenten (51%) kiest een specifieke plek voor overleg; 62% van de respondenten vergadert het liefst aan ronde tafels, 18% verkiest een andere vorm en de overige 20% heeft hierover geen mening gegeven. Ad hoc overleg vindt deels plaats aan de bureaus en aan de externetafel, maar vaak wordt gezocht naar een overlegplek zoals het ronde zitje, de huiskamer of een vergaderkamer. Bij gepland overleg kiest men vrijwel altijd voor vergaderruimtes, bij ad hoc overleg vaak voor de huiskamer (Figuur 3.4 en 3.5).

Wat opvalt in vergelijking met de favoriete werkplekkeuze voor werkgerelateerde activiteiten is dat nu de cockpit vaker genoemd wordt en dan vooral voor ad hoc overleg. Tijdens de observaties is opgevallen dat voor overleg met kleine groepen tot maximaal vier personen geen specifieke ruimte wordt gereserveerd. Velen spreken wel een tijd af voor gepland overleg en zoeken dan op dat moment een plek. Daarbij kijkt men vaak eerst of het ronde zitje vrij is, dan de vergaderkamer met de gekleurde glazen wand in de huiskamer en vervolgens de huiskamer zelf. Er is nauwelijks overleg van een kleine groep in de grotere vergaderzaal.



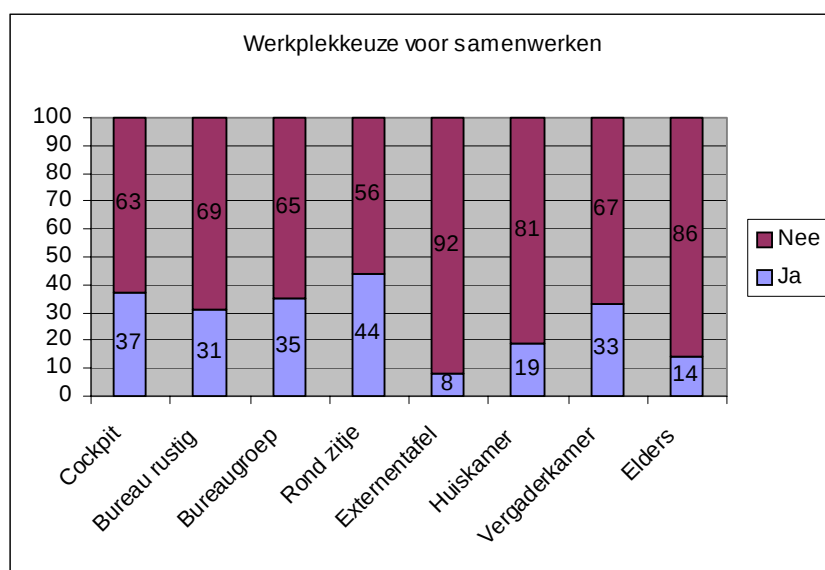
Figuur 3.4 Werkplekkeuze voor ad hoc overleg



Figuur 3.5 Werkplekkeuze voor gepland overleg

### c. Communicatie - samenwerken

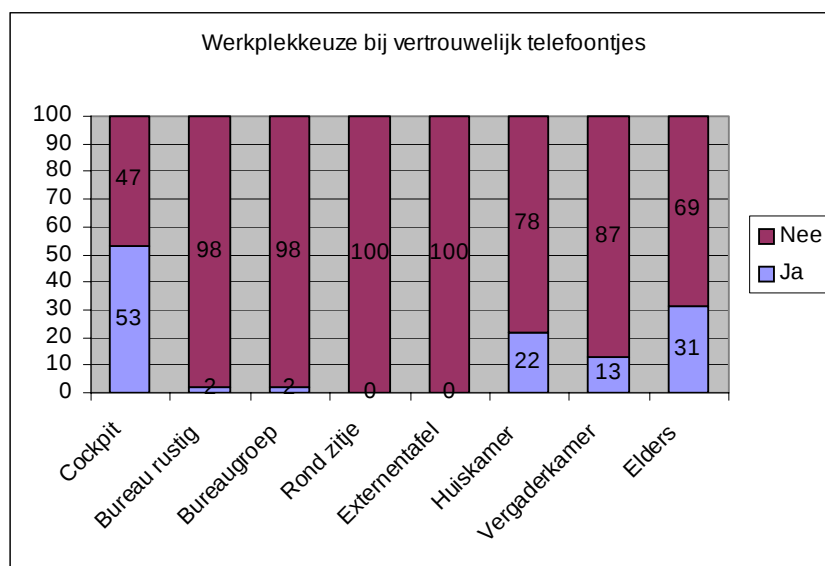
Hoewel overleg ook een vorm van samenwerken is, is in aanvulling op de vraag of men een specifieke plek kiest voor overleg (vraag 23 en 24) ook gevraagd of men een specifieke plek kiest voor samenwerken (vraag 21). Meer dan de helft (58%) kiest daarvoor inderdaad een specifieke werkplek. Samenwerken gebeurt op vrijwel alle typen werkplekken, zowel aan het ronde zitje en in vergaderruimten als aan de bureaus en in de cockpits (Figuur 3.6). Het ronde zitje wordt het meest gekozen, de externetafel het minst. Tijdens de observaties zagen we meermalen mensen samen aan een bureau zitten. Velen zitten graag aan dezelfde bureaugroep als men met elkaar samenwerkt. Als mensen uit hetzelfde project niet bij elkaar zitten, ontstaat er veel heen en weer geloop. Dat vinden mensen minder prettig.



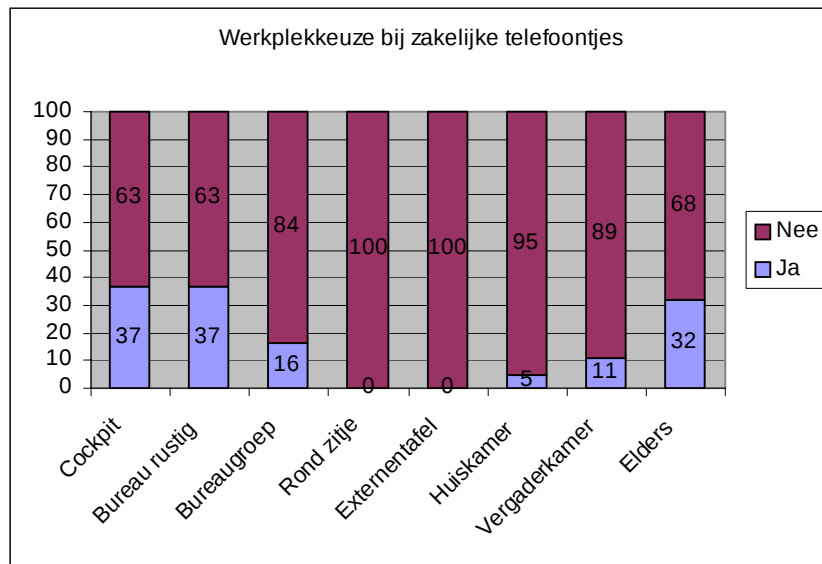
Figuur 3.6 Werkplekkeuze bij samenwerken

#### d. Communicatie - telefoongesprekken

De respondenten besteden naar eigen inschatting gemiddeld 6% van de werktijd aan telefoneren. Voor vertrouwelijke of privé gesprekken wordt vaker een specifieke locatie gekozen (61%) dan voor zakelijke telefoongesprekken (21%) (Figuur 3.7 en 3.8). Meer dan de helft van de respondenten voert zakelijke gesprekken doorgaans aan het bureau. Bij vertrouwelijke telefoongesprekken gebeurt dit nauwelijks. De cockpit wordt vaak gekozen als belplek voor vertrouwelijke gesprekken. Een kleine groep zoekt een vergaderruimte op. Het ronde zitje en de externetafel worden niet gebruikt als belplekken.



Figuur 3.7 Werkplekkeuze voor vertrouwelijke of privé telefoongesprekken



Figuur 3.8 Werkplekkeuze voor zakelijke telefoontjes

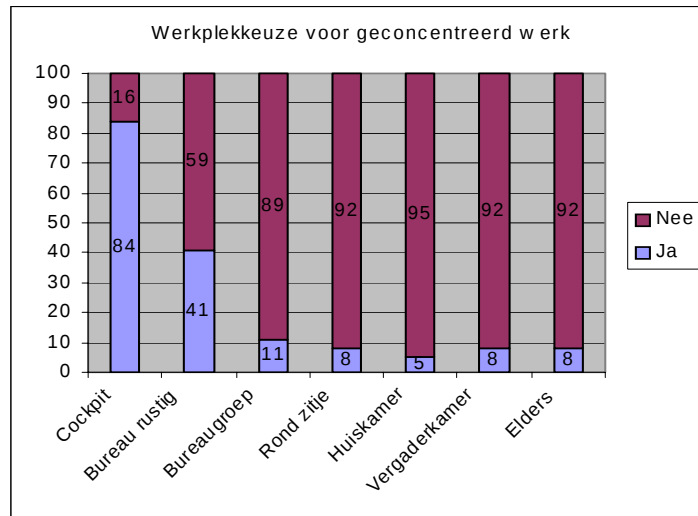
Mobiel telefoneren is geen specifiek onderdeel van het WiNN-concept, maar veel medewerkers hebben een mobiele telefoon, o.a. doordat er redelijk wat externen voor projecten zijn ingehuurd. In de interviews is aangegeven dat mensen zich storen aan "al die mobiele telefoons met muziekjes die afgaan". Daarentegen is "het geluid van een gewone telefoon heel monotoon, daar wen je snel aan". In verband met het slechte gsm-bereik op vleugel D en E loopt men voor mobiel bellen regelmatig naar de huiskamer of andere locaties.

Telefoontjes geven wel eens aanleiding tot irritatie. Niet zozeer de gesprekken zelf maar vooral het in- en uitloggen van de vaste telefoons op de werkplekken. "Bijna niemand logt de telefoon uit, die telefoon gaat maar en komt bij een ander terecht, die alleen maar kan vertellen dat de bewuste persoon niet op zijn plek zit. Vervolgens moet je zoeken, dat kost weer een aantal minuten". En een ander: "Als ik bel, bijvoorbeeld met een directeur, dan schakel ik de telefoon door naar mijn mobiel en daar krijgen ze voicemail. Dan bel ik later terug. Ik heb zeker niet het idee dat ik hier een rustige plek kan vinden om te bellen. Vandaar dat ik meestal naar Rotterdam ga, daar is het veel beter". Tijdens de observaties is overigens niet opgevallen dat mensen zich gehinderd voelen om te bellen. Soms gaat een enkeling wat harder praten aan de telefoon als aan dezelfde bureaugroep collega's met elkaar praten. Een enkeling draait zijn gezicht naar het raam om zich zo wat af te zonderen van hetgeen aan de bureaugroep gebeurt.

#### e. Concentratie

Naar eigen zeggen van de respondenten vereist circa de helft van de werkzaamheden op de 15de verdieping echte concentratie. Blijkens de enquête kiest 41% van de respondenten een specifieke werkplek voor geconcentreerd werken, vaak een cockpit of een plek aan de rustige kant (Figuur 3.9). Soms kiest men er bewust voor om aan het bureau te blijven zitten: "een cockpit zou voor mijn werk

wel effectief zijn als ik geconcentreerd moet werken, maar ik wil het niet, want dan zitten mijn collega's te ver weg". Een aantal mensen gaat liever naar huis: "als ik echt iets af moet hebben, werk ik thuis dat kan ik hier niet door te veel geluid, mensen die langslopen en mensen die even een praatje maken", of: "als ik een dag thuis werk, werk ik veel productiever. Dan doe ik veel meer. Hier kijk ik toch veel om me heen. Ik ben erg nieuwsgierig en luister vaak mee met de dingen die om me heen gezegd worden". Ook voor denken en brainstormen (7,5 % van de werktijd) wordt de cockpit verkozen boven de overige bureauplekken.



Figuur 3.9 Werkplekkeuze voor geconcentreerd werk

In de interviews noemen medewerkers geluid het meest storende element bij geconcentreerd werken: "rumoer, constant geluid om je heen, dat werkt storend" en "ik geloof niet dat ik last heb van langslopende mensen, het is vooral het geluid". Sommige medewerkers storen zich aan beide. Een aantal mensen geeft aan dat concentratie ook afhankelijk is van het werk dat ze doen: "als ik iets moet doen, sluit ik me gewoon overal voor af, maar met rotklussen is het anders, dan luister ik heel gemakkelijk mee". De resultaten uit de enquête sluiten aan bij deze uitspraken. Auditieve gebeurtenissen, zoals storende geluiden, telefoons en gesprekken halen 75% van de respondenten uit hun concentratie. Daarnaast spelen sociale (24%) en visuele gebeurtenissen (13%) een rol.

Veel genoemde concentratie verstorende elementen zijn:

- Auditief: geluiden, lawaai, telefoons, (telefoon)gesprekken luidruchtig, nabij, voortdurend (65x genoemd).
- Sociaal: aangesproken worden, binnenkomende telefoontjes, e-mail (14x).
- Visueel: rommel, beweging om je heen, zoals langslopende mensen (12x).
- Sociaal: drukte en andere mensen (7x).
- Technisch: slecht functionerende technische faciliteiten (3x).
- Klimaat: warmte, kou, benauwdheid (2x).

In de enquête is specifiek gevraagd aan welke eigenschappen een werkplek voor geconcentreerd werken moet voldoen (Tabel 3.8). Gewenste eigenschappen zijn met name afscherming van geluid en zicht van anderen en van zichzelf, afzondering

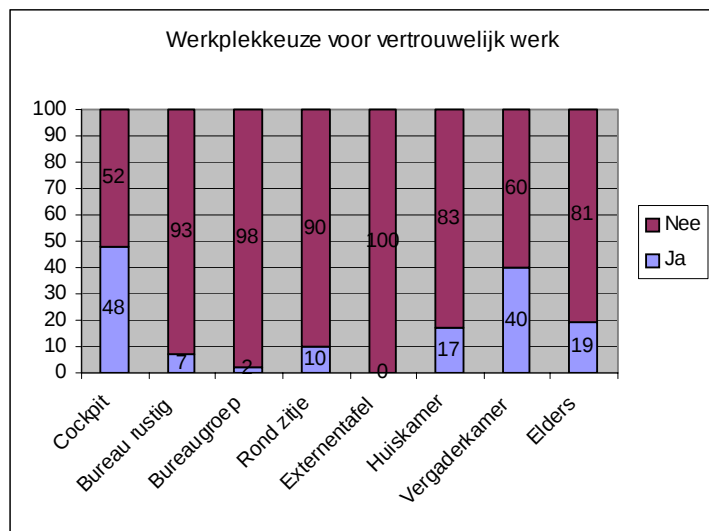
en een goed geoutilleerde werkplek. Tien medewerkers geven aan zich te kunnen concentreren ongeacht de werkplek.

| <i>Gewenste eigenschappen van een werkplek voor geconcentreerd werken</i>          |      |
|------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Geen auditieve afleiding door storende geluiden, telefoons, (telefoon)gesprekken   | 22 x |
| Stilte                                                                             | 15 x |
| Rustige werkomgeving                                                               | 13 x |
| Geen eisen, ik kan me goed afsluiten                                               | 10 x |
| (goed werkende technische) Faciliteiten: PC, netwerk telefoon whiteboard           | 10 x |
| Afgezonderde ruimte & privacy                                                      | 9 x  |
| Voldoende bureauruimte, opgeruimd bureau                                           | 7 x  |
| Voldoende goede (daglicht)verlichting                                              | 5 x  |
| Rustige omgeving wel wat geluid                                                    | 5 x  |
| Geen visuele afleiding door langslopende mensen                                    | 4 x  |
| Sociale privacy: uit het zicht en niet aanspreekbaar                               | 4 x  |
| Open ruimte                                                                        | 4 x  |
| Specifieke locatie: niet langs gangpad, achter aan de vleugel, wel/niet langs raam | 3 x  |
| Ergonomisch: goede zithouding                                                      | 3 x  |
| Klimaat (koel, geen tocht)                                                         | 2 x  |
| Goed uitgeruste werkplek                                                           | 1 x  |

Tabel 3.8 Gewenste eigenschappen van een werkplek voor geconcentreerd werken

#### f. Vertrouwelijk werk

Volgens de enquête wordt gemiddeld 17% van de totale werktijd besteed aan vertrouwelijk werk, zowel vertrouwelijke gesprekken (10%) als behandelen van vertrouwelijke dossiers (7%). Uit de enquête blijkt dat voornamelijk gesloten ruimtes zoals de cockpits en vergaderruimten voor vertrouwelijk werk worden gekozen.(Figuur 3.10). In de woorden van een van de respondenten: "Als ik iets wil overleggen dat anderen niet mogen horen, dan kies ik altijd voor een gesloten ruimte en als ze me niet mogen horen dan bel ik ergens anders vandaan". Een enkeling noemt het vooral belangrijk dat het beeldscherm niet wordt gezien door anderen. Een van de respondenten verbindt vertrouwelijkheid aan diens netwerk: "Ik wil meer privacy voor vertrouwelijke gesprekken. Ik spreek mensen minder persoonlijk en dit gaat ten koste van mijn netwerk". Tijdens de observaties hebben we herhaaldelijk gemerkt dat persoonlijke zaken, zowel werkgerelateerd als niet-werkgerelateerd, aan de bureaus en in de huiskamer worden besproken. Soms wordt de stem iets gedempt.



Figuur 3.10 werkplekkeuze voor vertrouwelijk werk

Op de vraag aan welke eisen een werkplek voor vertrouwelijke werkzaamheden moet voldoen noemen de respondenten voornamelijk auditieve en visuele privacy (Tabel 3.9). Dit komt overeen met de wensen voor geconcentreerd werk. Zowel voor vertrouwelijk als voor geconcentreerd werk heeft de cockpit de voorkeur. Bij geconcentreerd werk komt een bureau in de rustige zone op de tweede plaats. Bij vertrouwelijk werk staat een vergaderkamer op de tweede plaats, waarschijnlijk omdat deze afsluitbaar is.

| <i>Gewenste eigenschappen van een werkplek voor vertrouwelijk werk</i> |      |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| Afgezonderd                                                            | 16 x |
| Niet mee kunnen luisteren                                              | 16 x |
| Niet mee kunnen kijken                                                 | 13 x |
| Afsluitbaar (ruimte, archief)                                          | 10 x |
| Rust                                                                   | 5 x  |
| Privacy                                                                | 5 x  |
| Ongestoord kunnen werken                                               | 4 x  |
| Goed beveiligde data                                                   | 1 x  |

Tabel 3.9: Gewenste eigenschappen van een werkplek voor vertrouwelijk werk

### 3.4.2 Sociale aspecten

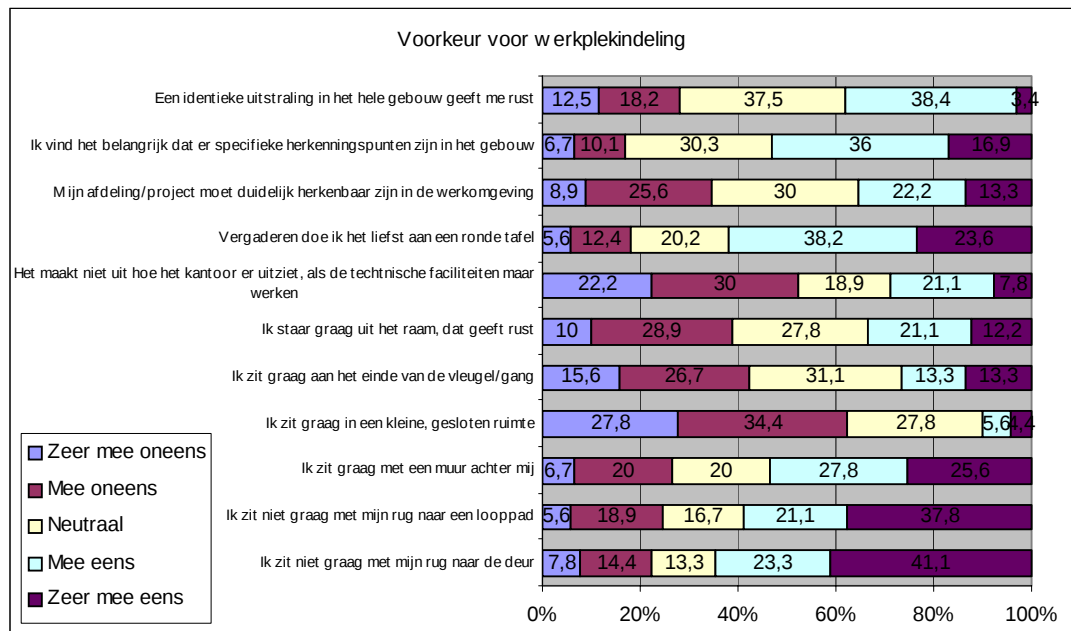
Veel respondenten geven de voorkeur aan een werkplek in de buurt van iemand uit hetzelfde project (55%) of met hetzelfde soort werk (12%). Ook zit 16% graag bij iemand uit hetzelfde project die dezelfde werkzaamheden doet: "ik zit hier eigenlijk omdat A hier ook zit. Dat is gezellig en handig. Dan kunnen we meteen dingen over het werk uitwisselen". Men omringt zich graag met collega's die af en toe iets zeggen (73%) en zit bij voorkeur met het gezicht naar zijn collega's toe (61%). Slechts 2,2% geeft de voorkeur aan iemand die veel praat en 3,3% zit graag bij iemand die nooit wat zegt. Dit stemt overeen met de 73% van de werknemers die zeggen beter te passen bij de uitspraak: 'Ik praat graag met mijn collega (niet alleen over werk)' dan bij de uitspraak: "Ik praat alleen met mijn collega's als het echt nodig is en alleen over het werk". Dus hoewel de werknemers hinder ondervinden van geluid, praat het merendeel zelf wel graag af en toe. Gemiddeld genomen willen de respondenten hun bureaugroep delen met 3 personen. Tabel 3.10 geeft een overzicht van veel genoemde sociale factoren.

| <i>Type collega</i>                                       | <i>%</i> | <i>Praatgraagte collega</i>    | <i>%</i> | <i>Locatie t.o.v. collega</i>  | <i>%</i> |
|-----------------------------------------------------------|----------|--------------------------------|----------|--------------------------------|----------|
| Met hetzelfde soort werk                                  | 12       | Iemand die veel praat          | 2        | Met gezicht naar collega's toe | 61       |
| Uit hetzelfde project                                     | 55       | Iemand die af en toe iets zegt | 73,5     | Met rug naar collega's toe     | 1        |
| Van dezelfde leeftijd                                     | 2        | Iemand die nooit praat         | 3,5      | Naast collega's                | 4        |
| Die altijd bij mij zit                                    | 1        | Anders                         | 1        | Naast/tegenover collega's      | 8        |
| Combi zelfde soort werk/<br>project/die altijd bij me zit | 16       | Geen voorkeur                  | 20       | Anders                         | 2        |
| Anders                                                    | 1        |                                |          | Geen voorkeur                  | 23       |
| Geen Voorkeur                                             | 13       |                                |          |                                |          |

Tabel 3.10 Sociale factoren in voorkeurkeuze voor een werkplek

### 3.4.3 Locatie in de ruimte

Door de toewijzing van vlekken aan een projectteam is de vrijheid in keuze voor een specifieke locatie beperkt. Als men kan kiezen, vermijden veel respondenten (65%) een positie met de rug naar de deur toe; 22% zit juist wel graag met de rug naar de deur toe. Een soortgelijke uitkomst geldt voor de locatie ten opzichte van het looppad. Het merendeel (59%) zit niet graag met de rug naar het looppad. Een respondent: "ik zou bijvoorbeeld nooit in het gangpad gaan zitten, dan weet je niet wat er achter je gebeurt". Een kwart zit juist wel graag met de rug naar het looppad toe zit: "het stoort me niet behalve als mensen echt achter mijn rug blijven stilstaan". De helft van de respondenten geeft aan graag een muur achter zich te hebben, 27% wil dit niet en 20% heeft hier geen mening over (Figuur 3.11).



Figuur 3.11 Respons op stellingen over gewenste omgevingskenmerken

Ongeveer een kwart van de respondenten (23%) wil graag beschutting van een muur om zich heen (Tabel 3.11). Van de groep die dit zeer belangrijk vindt (7%), vindt 83% de huidige situatie zeer slecht en noemt 17% de omgeving op de 15de etage van de Haagse Poort goed. Een derde is neutraal qua belang en oordeelt ook voornamelijk neutraal; 42% vindt beschutting door muren onbelangrijk. Van de mensen die het zeer onbelangrijk vinden (13%) oordeelt meer dan de helft neutraal, terwijl de respondenten die het onbelangrijk vinden de huidige situatie wisselend als slecht, neutraal of goed beoordelen.

| <i>Beschutting door muren om werkplek</i> |                   |    |    |    |    |   |     |
|-------------------------------------------|-------------------|----|----|----|----|---|-----|
| Belang                                    | Waardering (in %) |    |    |    |    |   |     |
|                                           |                   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 | gem |
| Zeer belangrijk                           | N = 6             | 83 | -  | -  | 17 | - | 1,5 |
| Belangrijk                                | N = 15            | 20 | 13 | 33 | 33 | - | 2,8 |
| Neutraal                                  | N = 31            | 7  | 13 | 68 | 10 | 3 | 2,9 |
| Onbelangrijk                              | N = 26            | 4  | 23 | 39 | 35 | - | 3,0 |
| Zeer onbelangrijk                         | N = 12            | 17 | 8  | 58 | 17 | - | 2,8 |

1 = zeer slecht; 2 = slecht; 3 = neutraal; 4 = goed= 5 = zeer goed

Tabel 3.11 Belang en waardering van beschutting door muren

Een grote groep (42%) zit liever niet aan het einde van de gang of vleugel; 27% heeft hier juist wel een voorkeur voor: "eigenlijk zou ik liever meer achterin zitten, dan heb je volgens mij minder last van mensen". De overige 31% maakt het niet uit. Een aantal respondenten zit graag in het begin van de vleugel bij de raamkant: "dan kan ik zien wie er binnen komen en kan ik ook naar buiten kijken". Meer dan de helft van de respondenten (62%) werkt niet graag in kleine gesloten ruimtes. Slechts 10% doet zijn werk wel graag in een dergelijke ruimte; 28% heeft hier geen mening over.

Hoewel maar 39% van de respondenten graag uit het raam kijkt vanwege de rustgevende werking, vindt ruim tweederde uitzicht naar buiten belangrijk en kiest ongeveer de helft van de respondenten liever een plek bij het raam, dan in het gangpad: "dat is toch wat rustiger en wat lichter". Over het algemeen wordt het uitzicht naar buiten op de 15e verdieping van de Haagse Poort positief goed

| <i>Uitzicht naar buiten</i> |        |                   |    |    |    |    |     |
|-----------------------------|--------|-------------------|----|----|----|----|-----|
| Belang                      |        | Waardering (in %) |    |    |    |    |     |
|                             |        | 1                 | 2  | 3  | 4  | 5  | gem |
| Zeer belangrijk             | N = 25 | 8                 | 4  | 8  | 40 | 40 | 4,0 |
| Belangrijk                  | N = 37 | -                 | 11 | 3  | 60 | 27 | 4,0 |
| Neutraal                    | N = 11 | -                 | -  | 36 | 55 | 9  | 3,7 |
| Onbelangrijk                | N = 11 | -                 | 18 | 18 | 45 | 18 | 3,6 |
| Zeer onbelangrijk           | N = 6  | -                 | -  | 33 | 33 | 33 | 4,0 |

bevonden (Tabel 3.12).

1 = zeer slecht; 2 = slecht; 3 = neutraal; 4 = goed= 5 = zeer goed

Tabel 3.12 Belang en waardering van uitzicht naar buiten

De vleugels D en E zijn aan de twee lange zijden voorzien van ramen. De medewerkers geven in de enquête aan dat beide vleugels genoeg mogelijkheden bieden om bij het raam te zitten. Slechts een klein percentage beoordeelt dit aspect negatief, terwijl zij het wel belangrijk vinden. Van alle respondenten vindt ruim de helft het belangrijk dat de mogelijkheid om aan het raam te zitten aanwezig is; een kwart vindt dit onbelangrijk, voor 19 personen (21%) maakt het niet uit (Tabel

3.13).

| <i>Zitten bij het raam</i> |        |                   |   |    |     |    |     |
|----------------------------|--------|-------------------|---|----|-----|----|-----|
| Belang                     |        | Waardering (in %) |   |    |     |    |     |
|                            |        | 1                 | 2 | 3  | 4   | 5  | gem |
| Zeer belangrijk            | N = 19 | 5                 | - | 5  | 326 | 58 | 4,4 |
| Belangrijk                 | N = 29 | 3                 | 3 | 14 | 55  | 24 | 3,9 |
| Neutraal                   | N = 19 | -                 | - | 21 | 58  | 21 | 4,0 |
| Onbelangrijk               | N = 15 | -                 | - | 40 | 47  | 13 | 3,7 |
| Zeer onbelangrijk          | N = 8  | -                 | - | 25 | 63  | 13 | 3,9 |

1 = zeer slecht; 2 = slecht; 3 = neutraal; 4 = goed= 5 = zeer goed

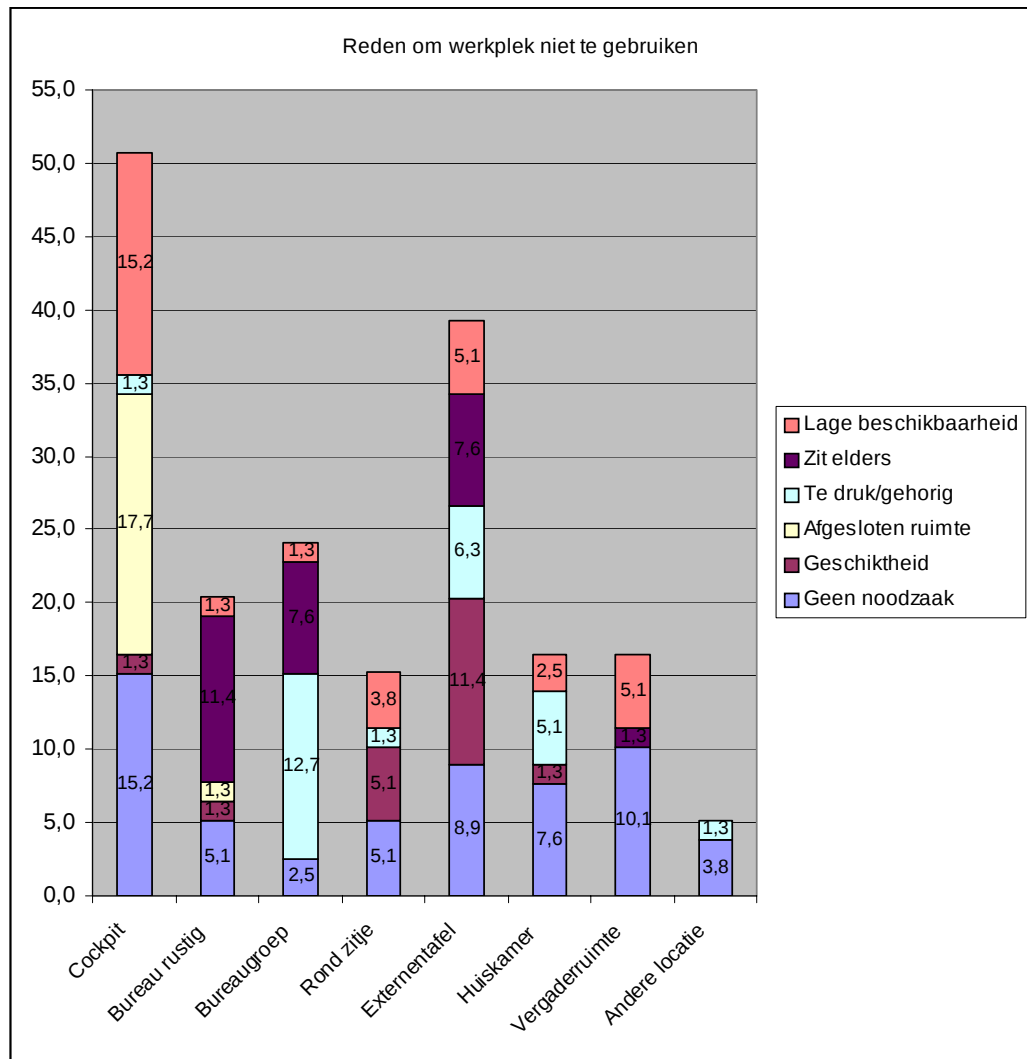
Tabel 3.13 Belang en waardering van aan het raam kunnen zitten

### 3.5 Redenen voor niet gebruik

In de enquête is ook gevraagd wat de redenen zijn om een bepaalde werkplek niet te gebruiken (Figuur 3.12). Bureauplekken in de rustige of de groepszone worden niet gebruikt als de eigen projectplek in een andere zone ligt of omdat medewerkers uit gewoonte elders zitten. Als aanvullende reden wordt de drukte van de groepszone genoemd. Het niet gebruiken van de cockpits heeft als reden dat ze weinig beschikbaar zijn, omdat respondenten de afgesloten ruimte onaangenaam vinden of omdat zij er geen noodzaak toe zien.

Eerder is al gesteld dat de externentafel niet voor een specifieke activiteit gekozen wordt. Toch is de externentafel iets vaker bezet dan medewerkers zouden willen. Een reden hiervoor kan zijn dat de externentafel als uitwijkplek geldt als andere plekken bezet zijn. Respondenten gebruiken de externentafel weinig omdat deze niet beschikbaar zou zijn en omdat deze bedoeld is voor externen met laptops. Daarnaast gaat men uit gewoonte elders zitten, is de externentafel te gehorig en biedt ze te weinig faciliteiten. Naast de externentafel wordt de kantine ook als uitwijkplek genoemd.

De ronde zitjes worden door 16% van de respondenten niet gebruikt omdat ze vaak bezet zijn en alleen geschikt zijn als overlegplek. Als werkplek zijn ze niet geschikt: ze bieden geen faciliteiten (PC-aansluiting, telefoon). De lage beschikbaarheid van vergaderruimtes wordt als voornaamste reden wordt gegeven voor het niet gebruiken van deze ruimten. Een klein aantal medewerkers (9%) ziet geen noodzaak in het gebruik van de huiskamer en 8% gebruikt de ruimte niet als werkplek omdat hij/zij deze ruimte te druk vindt (Figuur 3.12).



Figuur 3.12 Redenen om een werkplek niet te gebruiken

### 3.6 Meubilair en bergruimte

De werkplekken in de Haagse Poort zijn ingericht met in hoogte instelbaar meubilair. De meerderheid (87%) past zijn/ haar werkplek aan voor aanvang van het werk, zowel de stoelhoogte (79%) als de tafelhoogte (82%). Ongeveer de helft past de monitor aan. Een enkeling ruimt de werkplek eerst op en sluit extra apparatuur aan zoals een PDA of een laptop. Geen van de respondenten maakt gebruik van een voetenbankje.

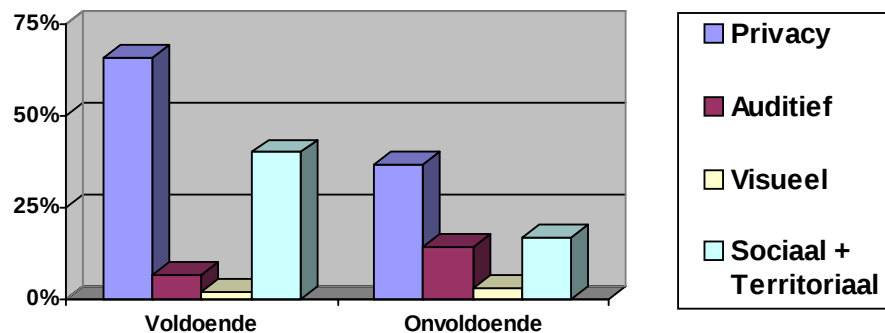
Een kwart van de respondenten zegt geen behoefte aan opbergruimte te hebben, driekwart heeft hier wel behoefte aan. Hiervan heeft het merendeel (41%) behoefte aan kastruimte. In een interview zei iemand "we zouden de spullen op ons bureau moeten laten liggen, dan krijgen we tenminste meer kastruimte! Ik wil vaak wat bewaren maar dan moet ik het weer weggooien omdat het anders niet past". Voor 11% van de respondenten is een locker voor persoonlijke spullen genoeg. Een enkeling geeft aan de laden in een bureau te missen, waardoor hij zijn spullen nergens kwijt kan; 21% vindt vooral archiefruimte belangrijk. De huidige opbergruimte in de vorm van een combinatie van kastruimte, een locker en een

koffer voldoet voor 12%.

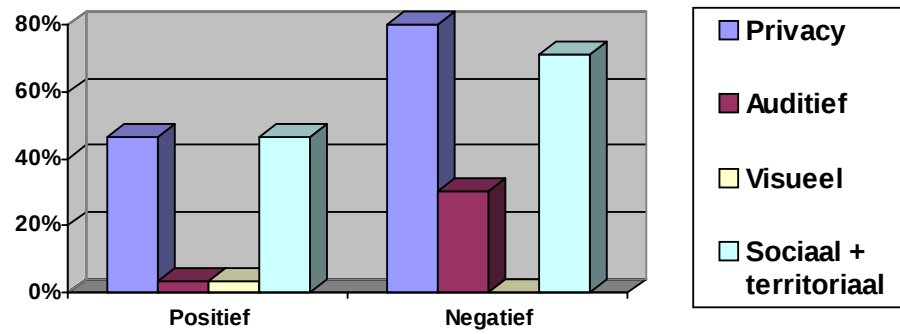
### 3.7 Privacy

Op de vraag wat men onder privacy verstaat noemt 43,3% van de respondenten aspecten van sociale en territoriale privacy. Zij wensen ongestoord dingen te kunnen doen zonder bemoeienis van anderen. 43,3% noemt het belangrijk (telefoon)gesprekken te kunnen voeren zonder dat anderen mee kunnen luisteren (auditieve privacy). 20% noemt elementen van visuele privacy, zoals het meekijken van anderen, b.v. op de PC.

Van de 90 werknemers die de enquête hebben ingevuld geeft 66% te kennen voldoende privacy te hebben, 36,7% vindt van niet. Het totaal komt boven de 100% doordat enkele mensen zowel ja als nee hebben ingevuld. 10% vindt privacy niet aan de orde op het werk. Zij vinden privacy een privé aangelegenheid die buiten de werktijd valt. Figuur 3.13 geeft de waardering van privacy per type: visueel (anderen zien en door anderen gezien worden), auditief (anderen horen en door anderen gehoord worden) en territoriaal (afbakening van een eigen gebiedje). Op de vraag naar wat men belangrijk vindt aan privacy op de werkplek noemt 37,8% sociale en territoriale aspecten (meestal: dichtbij collega's), 21,1% auditieve aspecten (rust en stilte) en 11,1% visuele aspecten (niet-meekijkers in documenten of op de PC). Ook op de vraag naar de drie meest positieve en drie meest negatieve punten van de WINN omgeving kwamen veel antwoorden die betrekking hebben op privacy (Figuur 3.14).



Figuur 3.13 Waardering van de privacy per type privacy



Figuur 3.14: Privacy aspecten in de drie meest positieve en negatieve aspecten van WiNN

Hoewel in figuur 3.14 het percentage tevreden werknemers over privacy hoger is dan het percentage ontevreden werknemers, is het percentage dat privacy bij één van de drie meest negatieve punten van WiNN noemt bijna twee keer zo hoog als het percentage dat privacy bij de drie meest positieve punten plaatst. Diegenen die tevreden zijn over de sociale en territoriale kanten van privacy (47%) noemen vooral het snel in contact komen met collega's plezierig. Tegelijkertijd noemt meer dan 70% de sociale en territoriale privacy een van de meest negatieve punten van WiNN; met name de drukte en het niet kunnen vorderen van een werkplek wordt als vervelend ervaren. Ook de auditieve privacy is aan de negatieve kant een stuk hoger. Veel mensen hebben last van geluid: "Je wilt geconcentreerd werken maar stiekem luister je toch met gesprekken mee. Van de mensen die langslopen heb ik geen last, dat heb ik eigenlijk niet zo door".

De mate waarin de werknemers tevreden zijn met de WINN omgeving is afhankelijk van het werk dat men doet. Voor geconcentreerd en vertrouwelijk werk is de kantoortuin voor de meeste mensen te druk. Vooral geluid is een storende factor. Aan de andere kant wordt door bijna de helft van de werknemers het snel in contact kunnen komen met collega's als plezierig ervaren. Minder plezierig vindt men het feit dat het te druk is. Er is vaak geen bureau meer vrij in de buurt van collega's.

### ***Gedragsobservaties***

Tijdens de observaties is ook gekeken naar hoe werknemers met privacy omgaan. Daarbij is gebruik gemaakt van een privacylijst en een geluidslijst (Bijlage 4). Voorts zijn zogenaamde gebeurtenissen genoteerd. Hieronder verstaan we datgene wat plaatsvindt rond een werknemer of wat de werknemer zelf veroorzaakt. Een sociale gebeurtenis verwijst naar contact zoeken van/met een collega. Auditieve gebeurtenissen hebben betrekking op geluid en visuele gebeurtenissen zijn bewegingen die plaatsvinden. Tabel 3.14 geeft het aantal geregistreerde gebeurtenissen per minuut, zowel voor privacy in het algemeen als voor de drie onderscheiden privacyvormen afzonderlijk. Verder is het aantal keren vermeld dat een werknemer reageert op een gebeurtenis, en het aantal acties c.q. het aantal keren dat een werknemer zelf een gebeurtenis veroorzaakt. Wanneer sociale gebeurtenissen gepaard gaan met geluid, dan zijn deze aan de auditieve gebeurtenissen toegerekend. Wanneer iemand contact zoekt met een collega wordt immers ook geluid geproduceerd. Deze wijze van notatie verklaart het verschil in percentages auditieve gebeurtenissen. Wanneer we de sociale en de auditieve gebeurtenissen van de privacy observatie bij elkaar op tellen is dit 67,9%, wat redelijk overeenkomt met de 69,3% uit de geluidsobservatie.

|                    |                       | Gebeurtenissen per minuut | (Re)acties per minuut | Gebeurtenissen | N   |
|--------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|-----|
| Privacy observatie | Auditieve gebeurtenis | 0,55                      | 0,33                  | 53,7%          | 405 |
|                    | Visuele gebeurtenis   | 0,31                      | 0,11                  | 32,1%          | 242 |
|                    | Sociale gebeurtenis   | 0,15                      | 0,14                  | 14,2%          | 107 |
|                    | Totaal                | 1,03                      | 0,58                  | 100%           | 754 |
| Geluid observatie  | Auditieve gebeurtenis | 0,52                      | 0,26                  | 69,3%          | 357 |
|                    | Visuele gebeurtenis   | 0,24                      | 0,08                  | 30,7%          | 158 |
|                    | Totaal                | 0,76                      | 0,40                  | 100%           | 515 |

Tabel 3.14 Aantal geregistreerde gebeurtenissen m.b.t. privacy

Het totaal aantal gebeurtenissen per minuut verschilt per meetmethode. Volgens de privacy observatie gebeurt er meer dan 1 keer per minuut iets, volgens de geluidsobservatie 3/4 keer per minuut. In beide gevallen wordt er op meer dan de helft van de gebeurtenissen gereageerd (reactie) of wordt de gebeurtenis door de werknemer zelf veroorzaakt (actie). Een actie kan zijn dat iemand met een ander belt of een collega aanspreekt.

Op een gebeurtenis wordt op verschillende manieren gereageerd (Tabel 3.15). De categorie 'anders' verwijst naar bijvoorbeeld opstaan, lopen, stoel omdraaien, lachen en ja knikken.

| Reactie op geluid of beweging in % volgens privacy observatie |                 |              |        |        |     |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------|--------|-----|
|                                                               | Afwerend gebaar | Geen reactie | Kijken | Spoken | N   |
| Geluid                                                        | 1,5             | 65,7         | 28,2   | 7,4    | 252 |
| Beweging                                                      | 0,7             | 66,9         | 29,5   | 3,6    | 240 |

| Reactie op geluid in % volgens geluid observatie |            |              |        |           |        |     |
|--------------------------------------------------|------------|--------------|--------|-----------|--------|-----|
|                                                  | Wegdraaien | Geen reactie | Kijken | Opmerking | Anders | N   |
| Geluid                                           | 1,1        | 47,1         | 14,8   | 31,7      | 5,0    | 357 |
| Beweging                                         | 1,9        | 64,6         | 27,9   | 5,1       | 0,1    | 158 |
| Totaal                                           | 1,4        | 52,4         | 18,8   | 23,5      | 3,7    | 515 |

| Reactie op zoeken van contact in % volgens privacy observatie |                 |              |                    |                 |                     |     |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------------------|-----------------|---------------------|-----|
|                                                               | Afwerend gebaar | Geen reactie | Kijken/ glimlachen | Contact opnemen | Mee/ naar toe lopen | N   |
| Contact zoeken                                                | 4,6             | 3,7          | 21,5               | 86,9            | 8,4                 | 107 |

Tabel 3.15 Reacties op gebeurtenissen

De reacties op visuele gebeurtenissen komen redelijk met elkaar overeen. Het

verschil tussen de auditieve reacties is wederom te wijten aan de splitsing van de sociale en auditieve gebeurtenis bij de privacyobservatie. Het contact zoeken valt hier buiten de auditieve gebeurtenis terwijl het bij de geluidsobservatie er binnen valt. In tabel 3.16 is te zien dat reacties op geluid vooral veroorzaakt worden door collega's die iemand aanspreken. Kijken is ook een veelvoorkomende reactie. Dit geldt ook voor de reactie op visuele gebeurtenissen. Bijlage 5 geeft enkele voorbeelden van gedetailleerde gedragsobservaties.

Onderstaand gaan we wat dieper in op de drie te onderscheiden vormen van privacy.

#### **Auditieve privacy**

Veel medewerkers ergeren zich aan geluidsoverlast, rinkelende telefoons en overleg tussen collega's. In een interview vertelde een man van rond de 50: "Als ik echt iets af moet hebben werk ik thuis, dat kan ik hier niet. Er is te veel geluid, mensen die langslopen, mensen die even een praatje maken. Maar voor projectwerk is dat ook wel weer handig. Je bent snel in contact met projectgenoten." Tabel 3.16 geeft de respons op een aantal vragen naar auditieve privacy. Tabel 3.17 laat zien hoe mensen op geluiden reageren.

Van de 90% van de respondenten die aangeeft hinder te ondervinden van een vorm van geluid zegt 58% vooral last te hebben van telefonerende collega's. Op de vraag of de werknemers het vervelend vinden gehoord te worden door anderen tijdens het telefoneren laat 46% weten dit niet erg te vinden; 10% vindt het altijd vervelend, 33% wanneer het om vertrouwelijke gesprekken gaat en 9% wanneer anderen er last van hebben. Voor het voeren van overleg (ca 26% van alle auditieve gebeurtenissen) gelden ongeveer dezelfde percentages. 40% geeft aan het niet vervelend te worden gehoord te worden door anderen wanneer zij in overleg zijn. 9% vindt dit wel vervelend, 39% alleen wanneer het om vertrouwelijk overleg gaat en 11% als het overlast bezorgd bij anderen.

| Vindt u het vervelend als collega's het overleg horen? |        |      |
|--------------------------------------------------------|--------|------|
|                                                        | Aantal | %    |
| Ja                                                     | 8      | 8,9  |
| Alleen als het vertrouwelijk is/om personen gaat       | 36     | 40,0 |
| Alleen als het overlast geeft                          | 10     | 11,1 |
| Nee                                                    | 36     | 40   |

| Vindt u het vervelend als collega's uw telefoongesprek horen? |        |      |
|---------------------------------------------------------------|--------|------|
|                                                               | Aantal | %    |
| Ja                                                            | 9      | 10   |
| Alleen als het vertrouwelijk is/om personen gaat              | 30     | 33,3 |
| Alleen als het overlast geeft                                 | 8      | 8,9  |
| Voelt ongemakkelijk                                           | 2      | 2,2  |
| Nee                                                           | 41     | 45,6 |

| Ondervindt u hinder van telefonerende collega's? |        |      |          |
|--------------------------------------------------|--------|------|----------|
|                                                  | Aantal | %    | % van ja |
| Ja                                               | 47     | 52,2 |          |
| -                                                | 14     | 15,6 | 29,8     |
| van mobieltjes                                   | 3      | 3,3  | 6,4      |
| als niet op plek & niet gecoverd                 | 1      | 1,1  | 2,1      |
| luidruchtige gesprekken                          | 18     | 20,0 | 38,3     |
| als er teveel tegelijk gebeld wordt              | 3      | 3,3  | 6,4      |
| privé gesprekken                                 | 2      | 2,2  | 4,3      |
| Nee                                              | 43     | 47,8 |          |
| is afleidend --> meeluisteren                    | 6      | 6,7  | 12,7     |

| Aantal                     |    |      | Soort reactie (in percentages) |           |             |         |                 |       |        |            |        |
|----------------------------|----|------|--------------------------------|-----------|-------------|---------|-----------------|-------|--------|------------|--------|
| Soort geluid               |    |      |                                |           |             |         |                 |       |        |            |        |
| aantal keren geregistreerd | N  | %    | Geen                           | Opmerking | Weg draaien | Opstaan | Stoel omdraaien | Lopen | Lachen | Ja knikken | Kijken |
| Opmerking                  | 93 | 26,1 | 24,7                           | 53,8      |             | 1,1     | 1,1             |       |        |            | 19,4   |
| Vraag                      | 44 | 12,3 | 2,3                            | 77,3      | 2,3         | 2,3     | 4,5             |       | 2,3    | 2,3        | 6,8    |
| Overleg                    | 91 | 25,5 | 70,3                           | 6,6       | 2,2         | 1,1     | 1,1             | 4,4   | 1,1    |            | 13,2   |
| Groet                      | 13 | 3,6  | 7,7                            | 84,6      |             |         |                 |       |        |            | 7,7    |
| Telefoongesprek            | 85 | 23,8 | 69,4                           | 9,4       | 1,2         |         | 1,2             | 2,4   | 1,2    |            | 15,3   |
| Ander geluid               | 31 | 8,7  | 64,5                           | 16,1      |             |         |                 |       |        |            | 19,4   |

Tabel 3.16 Respons op vragen naar auditieve privacy

Tabel 3. 17: Soort reactie in relatie tot soort geluid

In de enquête noemt 77% van de werknemers geluid als reden van concentratieverlies. Voor vertrouwelijk werk stelt 23% van de werknemers eisen

| Past u uw stemgeluid aan als u telefoneert? |        |      |
|---------------------------------------------|--------|------|
|                                             | Aantal | %    |
| Ja ik ga zachter praten                     | 35     | 39,3 |
| Ja ik ga harder praten                      | 4      | 4,5  |
| Nee                                         | 50     | 56,2 |

aan de auditieve privacy. Zij wensen een plek waar ze ongestoord een gesprek kunnen voeren zonder meeluisteraars. Het percentage van de werktijd die besteed wordt aan vertrouwelijk werk is echter relatief laag (17% totaal voor dossiers en gesprekken). 38% zegt geen vertrouwelijk gesprekken te voeren en 29% zegt 0 tot 5% van de werktijd aan vertrouwelijke gesprekken te besteden. Slechts 7% besteed meer dan 30% van de tijd aan vertrouwelijke gesprekken. Hoewel 90% van de werknemers aangaf hinder te ondervinden van een vorm van geluid kiest maar 16% van de werknemers zijn/ haar werkplek op grond van auditieve privacy.

### Visuele privacy

Iets meer dan 30% van de gebeurtenissen heeft betrekking op de visuele privacy van de werknemers. Er is onderscheid gemaakt in 'langslopen van werknemers' en 'andere bewegingen', zoals het opruimen van het bureau, uitbundig uittrekken en opstaan en weer gaan zitten. Langslopen is 96% van alle visuele gebeurtenissen. De reacties op de bewegingen zijn verschillend. De één kijkt er meestal naar, de ander niet. Tabel 3.18 geeft de reacties op verschillende bewegingen.

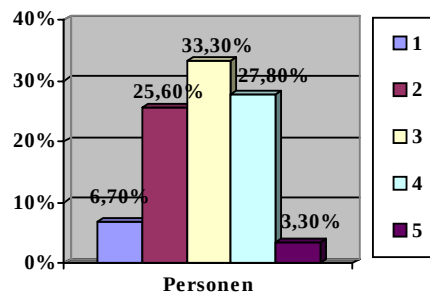
| Aantal bewegingen |     |      | Reactie (in percentage) |           |            |        |        |
|-------------------|-----|------|-------------------------|-----------|------------|--------|--------|
| Soort beweging    | N   | %    | Geen                    | Opmerking | Wegdraaien | Lachen | Kijken |
| Langslopen        | 151 | 95,6 | 64,9                    | 4,6       | 2,0        |        | 28,5   |
| Andere beweging   | 7   | 4,4  | 57,1                    | 14,3      |            | 14,3   | 14,3   |
| Totaal            | 158 | 100  | 64,6                    | 5,1       | 1,9        | 0,6    | 27,8   |

Tabel 3.18 Reactie op bewegingen

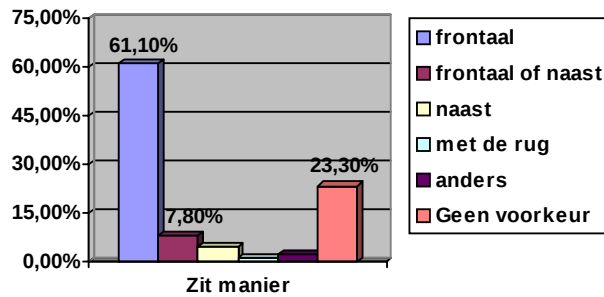
Op 65% van alle bewegingen wordt geen reactie gegeven. Er is ongeveer 1 beweging per 3 á 4 minuten geregistreerd, terwijl gemiddeld 1 keer in de 10 minuten een reactie is geobserveerd. Uit de enquête blijkt dat de werknemers zich minder storen aan bewegingen dan aan geluid. Zo laat slechts 14% van de werknemers weten dat ze uit hun concentratie gehaald worden door het heen en weer lopen van anderen. Voor vertrouwelijk werk stelt 17% specifiek eisen aan de visuele privacy. Zij wensen voor vertrouwelijk werk een plek waar anderen niet mee kunnen kijken in documenten of op het scherm. Slechts 1 respondent kiest zijn werkplek specifiek vanwege de visuele privacy. Deze respondent wil geen geloop achter zich. Vele werknemers (63% van alle respondenten) vindt het zien van anderen juist belangrijk; 10% vindt dat niet.

### Sociale en territoriale privacy

Sociale en territoriale privacy is de mogelijkheid tot controle van sociale contacten en afbakening of verdediging van een eigen gebied. Tijdens de privacy observatie is bijgehouden hoe vaak een werknemer is aangesproken door een andere werknemer: iets meer dan 1 keer per zeven minuten. In bijna alle gevallen werd er gereageerd. 47% van de respondenten geeft aan het snel in contact kunnen komen met collega's als zeer plezierig te ervaren en noemt dit een van de drie meest positieve punten van de WINN omgeving. 73% van de werknemers geeft aan een werkplek te kiezen op grond van de sociale en territoriale privacy. Hiervan kijkt 44% bij wie men in de buurt komt te zitten of zoekt collega's op. Gezelligheid en gewoonte spelen ook een rol: "als hier alleen oude, zure mensen zaten, ging ik waarschijnlijk wel ergens anders zitten, maar dit is een goede plek qua gezelligheid" en "ik ben hier één keer gaan zitten en nu ga ik hier eigenlijk altijd zitten. Niet om een speciale reden maar meer een gewoonte omdat ik die ene keer hier een plek vond". Figuur 3.15 laat zien met hoeveel personen de werknemers bij voorkeur aan een bureaugroep zitten. Figuur 3.16 geeft de voorkeur in positie ten opzichte van collega's. Het merendeel zit graag aan een cluster van 2, 3 of 4 bureaus en met het gezicht in de richting van collega's.



Figuur 3.15: Voorkeurkeuze aantal personen bij elkaar



Figuur 3.16 Voorkeurkeuze positionering ten opzichte van collega's

Voor vertrouwelijk werk wenst 38% van de werknemers een afgezonderde plek waar ongestoord gewerkt kan worden. Wat betreft werk waarvoor de werknemers zich moeten concentreren geldt dit voor 20%. 16% laat weten door opmerkingen van collega's uit de concentratie gehaald te worden. De mate waarin men gestoord wenst te worden door collega's hangt dus af van het soort werk dat verricht wordt. Voor samenwerken worden de werkplekken als zeer plezierig ervaren, voor geconcentreerd en vertrouwd werk minder. Een minderheid van de werknemers vindt het afbakenen van de werkplek belangrijk.

### 3.8 Personalisatie van de werkplek

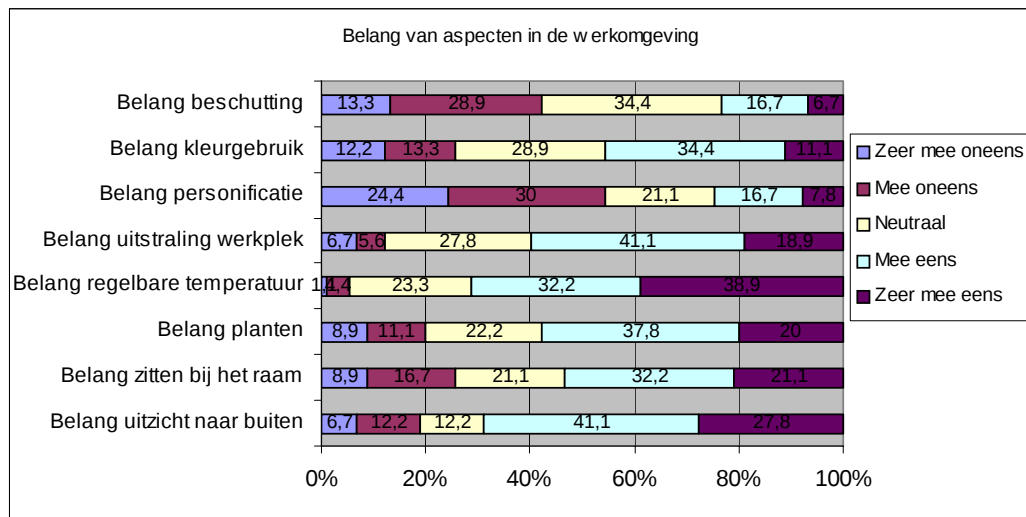
Meer dan de helft van de respondenten (54%) vindt het niet erg belangrijk om hun werkplek van persoonlijke spullen te voorzien. Een kwart van de respondenten vindt het persoonlijk kunnen maken van de werkplek wél belangrijk. Een werknemer van ongeveer 45 jaar: "Ik mis het eigen kunnen maken van de werkplek. Een fotootje of zo, om thuis mee te nemen naar het werk." Slechts twee werknemers plaatsen daadwerkelijk een foto. Soms wordt de ruimte om de werkplekken heen intensief gebruikt door borden en papierenschema's aan de muur, cartoons op de vensterbank en hangertjes aan kapstokken. Deze attributen blijven 's nachts op dezelfde plek. 40% van de werknemers zit het liefst bijna altijd op dezelfde plek, waarvan 26% het nooit prettig vindt geen vaste plek te hebben. Daarentegen vindt 12% het wél prettig om niet altijd op dezelfde plek te zitten. Toch geeft maar 11% van de werknemers aan elke dag op dezelfde plek te zitten omdat het vertrouwd aanvoelt.

Opvallend is dat de mensen die veel belang hechten aan het persoonlijk kunnen maken van hun werkplek dit voornamelijk ook als goed tot zeer goed beoordelen (71%). Een kleine groep waardeert dit als zeer slecht (14%). De mensen die een persoonlijk element onbelangrijk vinden, oordelen in het algemeen neutraal tot slecht over dit aspect (Tabel 3.19).

| Persoonlijk kunnen maken van de werkplek |        |                   |      |      |      |      |
|------------------------------------------|--------|-------------------|------|------|------|------|
| Belang                                   |        | Waardering (in %) |      |      |      |      |
|                                          |        | 1                 | 2    | 3    | 4    | 5    |
| Zeer belangrijk                          | N = 7  | 14,3              | -    | 14,3 | 57,1 | 14,3 |
| Belangrijk                               | N = 15 | 6,7               | 20,0 | 33,3 | 33,3 | 6,7  |
| Neutraal                                 | N = 19 | 26,3              | 5,3  | 57,9 | 5,3  | 5,3  |
| Onbelangrijk                             | N = 26 | 23,1              | 23,1 | 38,5 | 15,4 | -    |
| Zeer onbelangrijk                        | N = 22 | 13,6              | 13,6 | 59,1 | 4,5  | 9,1  |
| gem                                      |        | 14,3              | 13,6 | 33,3 | 33,3 | 2,8  |

### 3.9 Uitstraling

Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat herkenningspunten in het gebouw belangrijk zijn. Voor 17% is dit niet belangrijk (Figuur 3.11). Een identieke uitstraling is niet zo belangrijk. Ongeveer eenderde van de respondenten hecht hier belang aan, omdat dit rust geeft. Ongeveer eenderde van de respondenten vindt dit aspect onbelangrijk, de overige 37% is neutraal. Ongeveer eenderde van de respondenten wil dat zijn afdeling of project in de werkomgeving te herkennen is. Voor eveneens eenderde is dit niet noodzakelijk. Meer dan de helft (52%) van de respondenten is het oneens met de stelling dat het niet uitmaakt hoe het kantoor er uitziet, als de technische faciliteiten maar werken; 29% is het wel met deze stelling eens (Figuur 3.13). De uitstraling van het kantoor is dus wel degelijk van belang. 60% van de respondenten bevestigt dit en is neutraal of positief over de uitstraling (Tabel 3.20). Slechts 11 personen (13%) vindt de uitstraling onbelangrijk. De meningen over de uitstraling lopen in deze groep ver uiteen: de helft van de respondenten die uitstraling zeer onbelangrijk vinden, beoordeelt de uitstraling



negatief, de andere helft oordeelt positief of is neutraal in zijn oordeel.

Figuur 3.13 Belang van uitstraling

De uitstraling van een gebouw kan worden beïnvloed door aanwezigheid van planten en het kleurgebruik in de werkomgeving. Meer dan de helft (58%) van de respondenten vindt het prettig als er planten in de werkomgeving aanwezig zijn, 20% vindt dit onbelangrijk en voor 22% maakt het al dan niet aanwezig zijn van planten niet uit. Over het algemeen vinden degenen voor wie planten in de werkomgeving belangrijk zijn dat er meer planten op de afdeling aanwezig mogen zijn. De respondenten die aangeven dat dit aspect voor hen minder van belang is, zijn minder negatief in hun beoordeling (Tabel 3.21)

| <i>Uitstraling van de werkplek</i> |        |                   |      |      |      |      |     |
|------------------------------------|--------|-------------------|------|------|------|------|-----|
| Belang                             |        | Waardering (in %) |      |      |      |      |     |
|                                    |        | 1                 | 2    | 3    | 4    | 5    | gem |
| Zeer belangrijk                    | N = 17 | 5,9               | -    | 5,9  | 47,1 | 41,2 | 4,2 |
| Belangrijk                         | N = 37 | -                 | 5,4  | 27,0 | 51,4 | 16,2 | 3,8 |
| Neutraal                           | N = 25 | -                 | 4,0  | 64,0 | 20,0 | 12,0 | 3,4 |
| Onbelangrijk                       | N = 5  | -                 | 20,0 | 40,0 | -    | 40,0 | 3,6 |
| Zeer onbelangrijk                  | N = 6  | -                 | 50,0 | 16,7 | 16,7 | 16,7 | 3,0 |

1 = zeer slecht; 2 = slecht; 3 = neutraal; 4 = goed; 5 = zeer goed

Tabel 3.20 Belang en waardering van uitstraling

| <i>Planten in de werkomgeving</i> |        |                   |      |      |      |      |     |
|-----------------------------------|--------|-------------------|------|------|------|------|-----|
| Belang                            |        | Waardering (in %) |      |      |      |      |     |
|                                   |        | 1                 | 2    | 3    | 4    | 5    | gem |
| Zeer belangrijk                   | N = 18 | 22,2              | 22,2 | 33,3 | 11,1 | 11,1 | 2,7 |
| Belangrijk                        | N = 34 | 5,9               | 35,3 | 26,5 | 29,4 | 2,9  | 2,9 |
| Neutraal                          | N = 20 | -                 | 25,0 | 35,0 | 40,0 | -    | 3,2 |
| Onbelangrijk                      | N = 10 | -                 | 40,0 | 40,0 | 20,0 | -    | 2,8 |
| Zeer onbelangrijk                 | N = 8  | 12,5              | 12,5 | 37,5 | 25,0 | 12,5 | 3,1 |

1 = zeer slecht; 2 = slecht; 3 = neutraal; 4 = goed; 5 = zeer goed

Tabel 3.21 Belang en waardering van planten in de werkomgeving

Voor iets minder dan de helft van de respondenten (46%) is het kleurgebruik in de werkomgeving van belang; een kwart vindt dit onbelangrijk en 29% besteedt hier geen aandacht aan. Het merendeel (66%) van de respondenten die aangeven het kleurgebruik in de werkomgeving belangrijk te vinden, beoordeelt dit aspect positief. De respondenten voor wie kleurgebruik in de werkomgeving minder van belang is, zijn overwegend neutraal in hun beoordeling van dit aspect (Tabel 3.22).

| <i>Kleurgebruik</i> |        |                   |      |      |      |      |     |
|---------------------|--------|-------------------|------|------|------|------|-----|
| Belang              |        | Waardering (in %) |      |      |      |      |     |
|                     |        | 1                 | 2    | 3    | 4    | 5    | gem |
| Zeer belangrijk     | N = 10 | 10,0              | 0    | 20,0 | 40,0 | 30,0 | 3,8 |
| Belangrijk          | N = 31 | -                 | 6,5  | 35,5 | 45,2 | 12,9 | 3,7 |
| Neutraal            | N = 26 | -                 | 26,9 | 50,0 | 23,1 | -    | 3,0 |
| Onbelangrijk        | N = 12 | -                 | 16,7 | 50,0 | 33,3 | -    | 3,2 |
| Zeer onbelangrijk   | N = 11 | -                 | 9,1  | 17,9 | 9,7  | -    | 3,2 |

1 = zeer slecht; 2 = slecht; 3 = neutraal; 4 = goed; 5 = zeer goed

Tabel 3.22 Belang en waardering van het kleurgebruik

### 3.10 Binnenklimaat

De regelbaarheid van het binnenklimaat wordt door een grote meerderheid belangrijk gevonden (Tabel 3.23). Mensen willen hierop controle kunnen uitoefenen. Het oordeel hierover varieert van slecht tot neutraal en goed. De mensen die de regelbaarheid onbelangrijk vinden (5 personen) oordelen neutraal. Alleen degenen die het zeer onbelangrijk vinden, geven het oordeel slecht. Tijdens een rondgang troffen we een medewerker aan in de huiskamer die daar zat "omdat hier iets meer ventilatie is, het is wat koeler".

| <i>Regelbare temperatuur</i> |        |                   |      |      |      |      |     |
|------------------------------|--------|-------------------|------|------|------|------|-----|
| Belang                       |        | Waardering (in %) |      |      |      |      |     |
|                              |        | 1                 | 2    | 3    | 4    | 5    | gem |
| Zeer belangrijk              | N = 35 | 17,1              | 28,6 | 14,3 | 25,7 | 14,3 | 2,9 |
| Belangrijk                   | N = 29 | -                 | 31,0 | 34,5 | 31,0 | 3,4  | 3,1 |
| Neutraal                     | N = 21 | 9,5               | 14,3 | 52,4 | 23,8 | -    | 2,9 |
| Onbelangrijk                 | N = 4  | -                 | -    | 100  | -    | -    | 3,0 |
| Zeer onbelangrijk            | N = 1  | -                 | 100  | -    | -    | -    | 2,0 |

1 = zeer slecht; 2 = slecht; 3 = neutraal; 4 = goed; 5 = zeer goed

Tabel 3.23 Belang en waardering van regelbaarheid van de temperatuur

### 3.11 Meest positieve en negatieve aspecten

In de enquête is in twee open vragen gevraagd naar de drie meest positieve en drie meest negatieve aspecten van de werkomgeving in de Haagse Poort op de 15e verdieping (Tabel 3.24 en 3.25). Er blijkt veel waardering voor de geboden faciliteiten, zoals verstelbare bureaus, mooie en moderne PC's met flatscreen monitoren en de printer. Een kwart van de medewerkers (24%) is erg te spreken over de inrichting en het meubilair. Men ervaart de inrichting als ruim, met een gezellige of sociale opstelling en voldoende gelegenheid voor interactie. Er is waardering voor de keuzemogelijkheid uit verschillende werkplekken. De nabijheid van leuke of prettige collega's, de diversiteit van collega's en het gemakkelijk contact kunnen leggen met collega's komt als goede derde (23%) in de rij van meest positieve aspecten van de werkomgeving. Daarnaast is 19% van de medewerkers erg tevreden over de uitstraling en het comfort van de werkplekken, woorden als mooi, lekker zittend, stijlvol, sfeer, luxe en modern worden hiervoor gebruikt. Ook het licht op de werkplek, het binnenvallen van licht en de lichte inrichting (kleur) noemt 16% als positief aspect.

| <i>Meest positieve aspecten</i> | N    |
|---------------------------------|------|
| Faciliteiten                    | 38 x |
| Indeling, soorten werkplekken   | 22 x |
| Collega's                       | 21 x |
| Comfort, uitstraling, sfeer     | 17 x |
| Ruimte, licht                   | 14 x |

Tabel 3.24 Veel genoemde meest positieve aspecten

Het niet beschikbaar zijn van een werkplek, de onzekerheid daarover en het gebrek aan overlegplekken worden veel als meest negatieve aspecten van de werkomgeving genoemd. Een respondent geeft aan dat de werkomgeving overvol

is: "dat leidt tot zwembadgedrag: vroeg komen, handdoekje neergooien om je plaats te bezetten". Een andere respondent doet de suggestie om de cockpits om te vormen tot kleine overlegplekken met een bijbehorend reserveersysteem. Bij niet-beschikbaarheid hoort ook de algemene indruk van drukte en het niet kunnen vinden van collega's omdat ze op een andere vleugel of verdieping zitten. Als gevolg daarvan wordt het als lastig ervaren dat onbekenden op de werkplekken van collega's zitten. Mensen hebben het gevoel in een andere vleugel te worden weggekeken.

Geluid en onrust staan op de tweede plaats als negatief aspect. Veel respondenten (29%) praten over rumoer, onrust, lawaai, herrie en (mobiele) telefoons met te luide ringtones. De geboden faciliteiten die zeer positief worden gewaardeerd, leveren ook negatieve aspecten op. Een aantal medewerkers (16%) noemt te weinig printers en prullenbakken, de afwezigheid van een analoge telefoonlijn, het ontbreken van whiteboards, de ongemakkelijke stoelen en (de leesbaarheid van) het beeldscherm. Ook onbekende collega's die zich niet voorstellen, geen koffie halen of koffiebekers laten staan, worden bij de drie meest negatieve aspecten genoemd (door 16% van de respondenten). Andere klachten zijn hard pratende collega's of collega's die overleggen aan het bureau. Een aantal noemt de omgeving te warm of juist te koud, of is negatief over de lichtinval, het TL-licht, het feit dat de centrale verlichting om 17.30 uur uitgaat, het gebrek aan planten en de grijze kleur. Een persoon geeft aan dat hij geen enkel negatief aspect heeft en een laatste vindt de 15e verdieping best hoog. Het uitzicht is daardoor mooi, maar het is minder veilig bij incidenten.

| <i>Meest negatieve aspecten</i>       | N    |
|---------------------------------------|------|
| Beschikbaarheid werkplekken, indeling | 46 x |
| Geluid, onrust, gebrek aan privacy    | 26 x |
| Faciliteiten                          | 14 x |
| Collega's, mentaliteit                | 14 x |
| Licht en temperatuur                  | 5 x  |
| Uitstraling                           | 2 x  |
| Veiligheid                            | 1 x  |
| Niets                                 | 1 x  |

Tabel 3.25 Veel genoemde meest negatieve aspecten

### 3.12 Overall waardering WiNN-concept

Aan het eind van de enquête is gevraagd om afzonderlijke rapportcijfers te geven voor de mate waarin het WiNN concept past bij de werkzaamheden, de productiviteit ondersteunt en prettig werkt. Voorts is gevraagd om een eindoordeel

te geven over het WiNN concept en was er ruimte voor algemene opmerkingen. Gemiddeld scoort het WiNN concept op alle punten een 7. De medewerkers zijn verdeeld over de mate waarin WiNN past bij de werkzaamheden. De rapportcijfers variëren van een 2 tot drie keer een 10. Bijna de helft (44%) geeft hiervoor een 8. Vijftien personen beoordelen de mate waarin het WiNN-concept de productiviteit ondersteunt met een onvoldoende. Het merendeel (62,5%) geeft een 7 of 8. De rapportcijfers voor de mate waarin de respondenten prettig kunnen werken liggen iets hoger: 70% geeft hiervoor een 7 of 8; tien personen geven een onvoldoende. Het eindoordeel over het WiNN-concept is gemiddeld een 7,2. Driekwart geeft een 7 of 8. Op de ondersteuning van de productiviteit het WiNN-concept na, geeft een ruime meerderheid het concept een 7 of 8.

Negen personen gaven aan het WiNN-concept een prima concept en fijne werkomgeving te vinden. De minder positieve opmerkingen (12 maal) waren zeer uiteenlopend, van klachten over het overbezet zijn van werkplekken tot een tekort aan toiletten. Sommigen merkten op dat het concept minder handig is voor concentratie, rust en privacy. Er is een enkele opmerking gemaakt over het klimaat, de telefonie en de bekendheid met de regels in het concept.

| Cijfer    | Passend bij het werk | Ondersteunt productiviteit | Prettig werken | Eindoordeel |
|-----------|----------------------|----------------------------|----------------|-------------|
| 1         | 0                    | 0                          | 0              | 0           |
| 2         | 1                    | 0                          | 0              | 0           |
| 3         | 1                    | 0                          | 0              | 1           |
| 4         | 3                    | 4                          | 2              | 2           |
| 5         | 4                    | 11                         | 8              | 7           |
| 6         | 7                    | 13                         | 12             | 7           |
| 7         | 21                   | 25                         | 24             | 29          |
| 8         | 39                   | 30                         | 38             | 37          |
| 9         | 9                    | 4                          | 4              | 5           |
| 10        | 3                    | 1                          | 0              | 0           |
| Gemiddeld | 7,4                  | 6,9                        | 7,1            | 7,2         |

Tabel 3.26 Rapportcijfers voor het WiNN concept (in aantal respondenten)

Een aantal respondenten (37 personen) geeft aan iets te missen op de werkplek. Het meest (17%) worden ICT-faciliteiten genoemd als PC, internet, printer en telefoonfaciliteiten (inclusief gsm-bereik). Daarnaast missen mensen een plek met privacy of een rustige plek. Een klein aantal mensen (6%) mist een planbord of whiteboard. Acht procent van de medewerkers geeft aan werkplekken of vergaderruimte te missen. Ook prullenbakken worden gemist: "ik moet helemaal naar het begin lopen om mijn bananenschil kwijt te kunnen".

|                                                                                   |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|
| <i>Gemiste zaken</i>                                                              | N    |
| Pc/internet/print/telefoon faciliteiten/ gsm bereikbaarheid                       | 15 x |
| Privacyplek (om te bellen/vertrouwelijk werk te doen)                             | 6 x  |
| Sfeer (planten, tuinkamer, warme kleuren, muziek)                                 | 6 x  |
| Planborden/flip-overs/whiteboards                                                 | 5 x  |
| Stilte/ rust                                                                      | 4 x  |
| Een (vaste) werkplek (voldoende vrije plekken)                                    | 4 x  |
| Opbergruimte                                                                      | 4 x  |
| Vergaderruimte                                                                    | 3 x  |
| Klimaat (aangenaam klimaat, temperatuurregeling)                                  | 2 x  |
| Een sta-werkplek/arbotechnisch                                                    | 2 x  |
| Overige: bureauruimte, prullenbakken, postvakjes, bureau artikelen, snoepautomaat | 7 x  |

Tabel 3.27 Gemiste zaken



## 4. Bezettingsgraad

### 4.1 Daadwerkelijke en gewenste beschikbaarheid

In het vorige hoofdstuk is besproken welke werkplekken gekozen worden voor verschillende activiteiten. Het percentage van de werktijd dat deze activiteiten in beslag neemt, is eveneens aan bod gekomen. Hieruit is een globale vraag naar de verschillende werkplekken af te leiden. Tabel 4.1 laat zien in welk percentage een bepaalde werkplek daadwerkelijk gebruikt wordt en in welk percentage de plek wordt gekozen als favoriete plek.

| Werkplek       | Werkelijke bezetting<br>% van de werktijd | Gewenste bezetting<br>% van de werktijd |
|----------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Cockpit        | 5,5                                       | 7                                       |
| Bureau rustig  | 31,5                                      | 35                                      |
| Bureau groep   | 38                                        | 27                                      |
| Rond zitje     | 4                                         | 7                                       |
| Externentafel  | 1                                         | 0,5                                     |
| Huiskamer      | 4                                         | 5                                       |
| Vergaderruimte | 10                                        | 12                                      |
| Elders         | 6                                         | 4 (binnen HP)<br>2,5 (buiten HP)        |

Tabel 4.1 Verschil tussen vraag en aanbod aan werkplekken

De bureauwerkplekken zijn het meest favoriet en worden ook het meest gebruikt. Er is meer vraag naar bureauplekken in de rustige zone (gemiddeld 35% van de werktijd) dan men daadwerkelijk gebruikt (gemiddeld 31,5% van de werktijd). Tegelijkertijd is er minder vraag naar bureauplekken in de groepszone (gemiddeld 27% van de werktijd) dan er daadwerkelijk gebruikt worden (38%). Wat opvalt is dat respondenten aangeven zowel de huiskamer als de ronde zitjes weinig te gebruiken. De behoefte aan gebruik van de cockpits, ronde zitjes, huiskamer en vergaderruimte is hoger dan het daadwerkelijk gebruik. Dit sluit aan bij de in de wandelgangen en interviews geuite wens voor meer overlegplekken.

Volgens de enquête zijn de maandag, dinsdag en donderdag de drukste dagen op de 15e verdieping van de Haagse Poort, met een gemiddelde aanwezigheid van 84% (Tabel 3.1). Op woensdag is het iets rustiger (77% aanwezigheid). Op vrijdag is ongeveer helft van de respondenten aanwezig. Tevens blijkt uit de enquête dat de ochtenden een iets hogere bezetting hebben dan de middagen.

### 4.2 Gemiddelde bezetting per type werkplek

De vraag is nu, of de cijfers uit de enquête ook zijn terug te vinden in de

bezettingsgraad van de verschillende typen werkplekken. Daartoe zijn van 12 tot en met 21 november 2003 vier á vijf keer per dag bezettingsgraadmetingen uitgevoerd, ongeveer om de anderhalf uur, behalve tussen 12.00 uur en 13.30 uur. Er is gekeken of de werkplekken werden bezet door mensen (=bezet), alleen door spullen (=tijdelijk onbezet) of leeg waren (=onbezet).

Uit de observaties blijkt inderdaad dat op dinsdag en donderdag de minste bureauplekken en cockpits leeg staan (Tabel 4.2). Maandag is een goede derde qua bezetting van de bureauplekken. Voor de cockpits maakt maandag of woensdag weinig verschil. De vrijdagen zijn inderdaad het stilst. Meer dan de helft van de bureauplekken is dan onbezet; slechts 12% van de cockpits wordt gebruikt.

Tabel 4.3 laat de gemiddelde bezetting zien tussen 9.00 en 17.00 uur over de gehele meetperiode (twee weken). Het blijkt dat gemiddeld 40% van de werktijd daadwerkelijk mensen achter hun bureau zitten. Eenderde van de tijd worden de bureaus alleen bezet gehouden door spullen; 30% van de tijd staan ze leeg. De cijfers van de leegstand voor bureauplekken en cockpits worden negatief beïnvloed door de hoge leegstand op vrijdag. Gemiddeld genomen staan de bureauwerkplekken minder vaak leeg dan de cockpits. De capaciteit van de

| Bureauplekken |         |                     |           | Cockpits  |         |                     |           |
|---------------|---------|---------------------|-----------|-----------|---------|---------------------|-----------|
|               | % Bezet | % Tijdelijk onbezet | % Onbezet |           | % Bezet | % Tijdelijk onbezet | % Onbezet |
| Maandag       | 51      | 35                  | 15        | Maandag   | 50      | 21                  | 29        |
| Dinsdag       | 49      | 42                  | 9         | Dinsdag   | 39      | 39                  | 22        |
| Woensdag      | 47      | 33                  | 21        | Woensdag  | 54      | 17                  | 30        |
| Donderdag     | 52      | 39                  | 10        | Donderdag | 50      | 32                  | 18        |

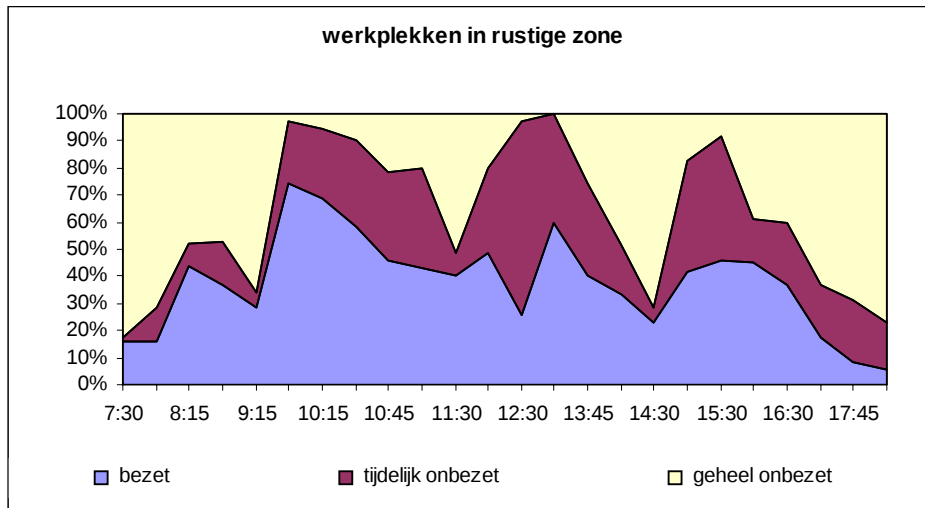
werkplekken (bureauplekken en cockpits) wordt niet optimaal benut.

Tabel 4.2 Bezettingsgraad bureauplekken en cockpits, per dag (9.00 - 17.00 u)

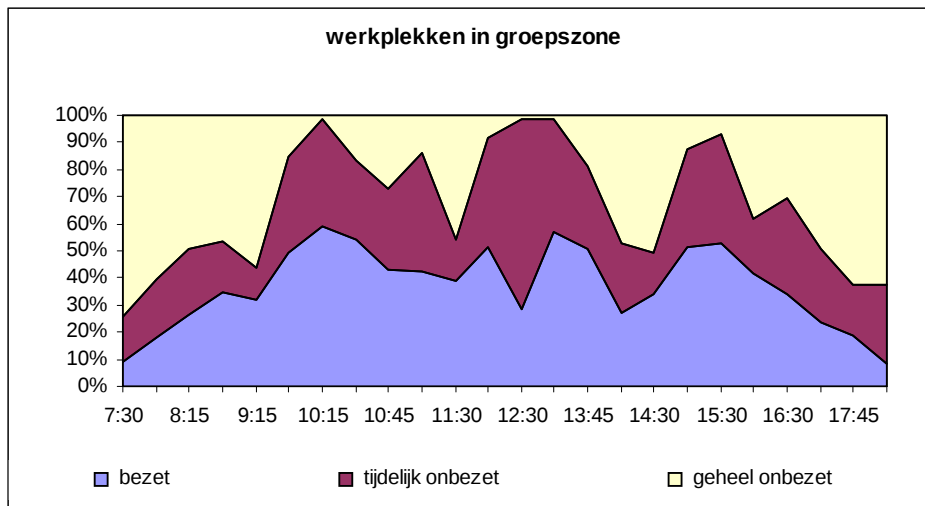
|                           | % Bezet | % Tijdelijk onbezet | % Onbezet |
|---------------------------|---------|---------------------|-----------|
| Bureauplekken en cockpits | 40      | 30                  | 30        |
| - bureauplekken           | 41      | 30                  | 29        |
| - cockpit                 | 36      | 24                  | 40        |
| Vergaderkamers            | 55      | 3                   | 42        |
| Huiskamer                 | 53      | 0                   | 47        |
| Ronde zitjes              | 45      | 0                   | 55        |

Tabel 4.3 Gemiddelde bezettingsgraad per type werkplek (9.00 - 17.00 u)

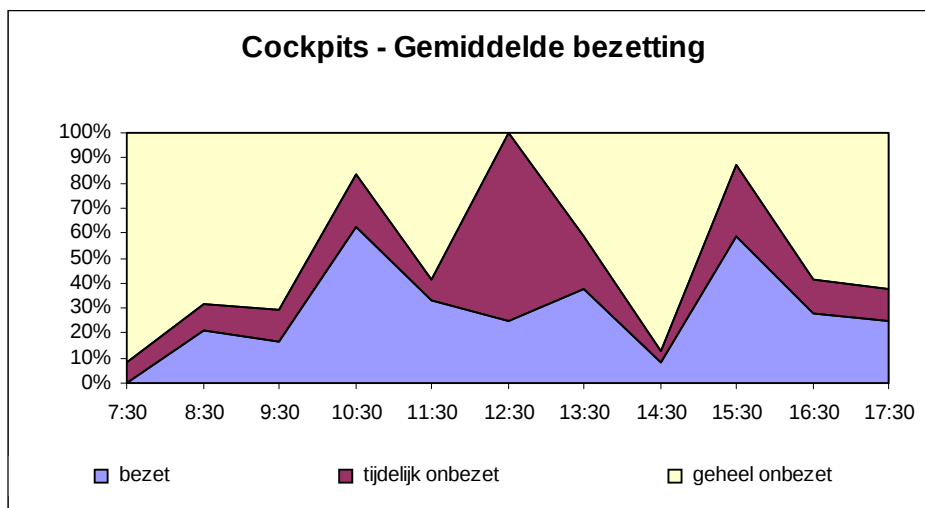
Er is weinig verschil in bezettingsgraad van bureauwerkplekken in de rustige zone en in de groepszone (Figuur 4.1 en 4.2). Beide zones hebben op vrijwel dezelfde momenten hun pieken en dalen. De bezetting van de cockpits laat een iets grilliger beeld zien, maar de pieken en dalen komen qua tijdstip redelijk overeen met de bureauwerkplekken (Figuur 4.3).



Figuur 4.1 Gemiddelde bezetting van bureauwerkplekken in de rustige zone

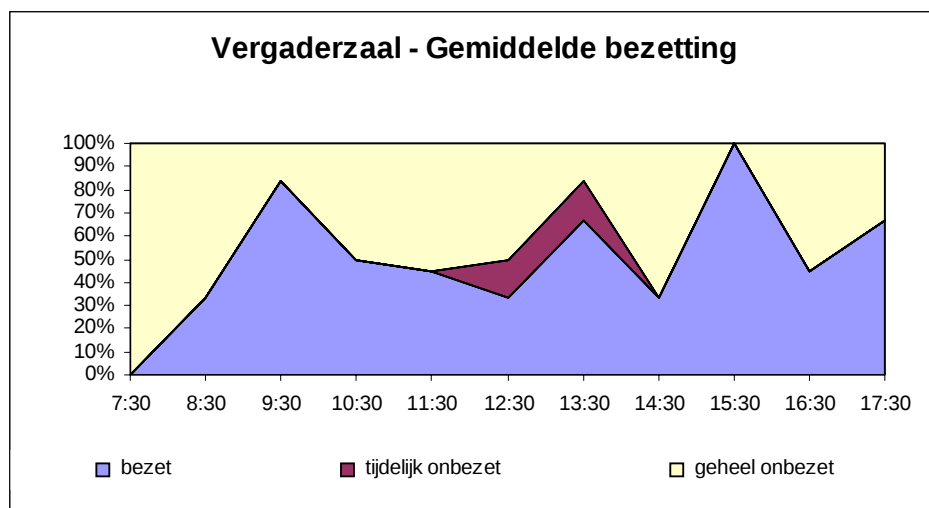


Figuur 4.2 Gemiddelde bezetting van bureauwerkplekken in de groepszone

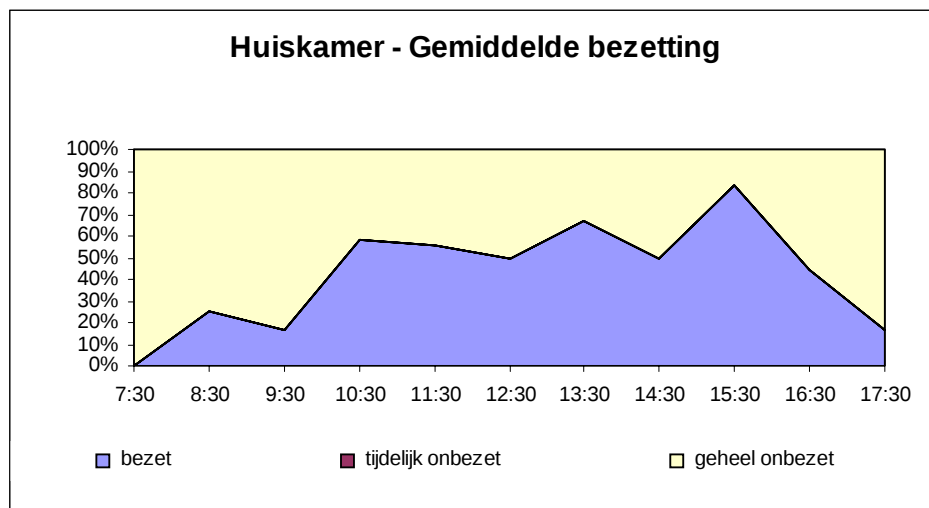


Figuur 4.3 Gemiddelde bezetting van de cockpits

De vergaderzalen en huiskamer worden nauwelijks bezet gehouden met spullen. De enige keer dat dit gemeten is, kan het een toevalligheid zijn, bijvoorbeeld tijdens het halen van koffie voor het begin van een bespreking. Zowel in de vergaderzaal (Figuur 4.4) als in de huiskamer (Figuur 4.5) zijn over het algemeen de hele dag mensen aanwezig. De vergaderzaal kent een klein dal rond lunchtijd en rond 14.30. Bij de huiskamer zien we een meer gelijkmatige lijn.



Figuur 4.4 Gemiddelde bezetting van de vergaderzalen (gemeten per ruimte)



Figuur 4.5 Gemiddelde bezetting van de huiskamer (gemeten per ruimte)

De gemeten bezettingsgraden sluiten niet aan bij de beleving van de medewerkers. Enkele respondenten: "ik heb vaak helemaal geen plek" of "iedereen komt steeds vroeger om een plek te hebben". De afspraken van vaste plekken voor een bepaald team geeft het idee dat mensen een eigen plek hebben: "mijn plek is bezet! krijg je met je project een vlek aangewezen en dan zijn alle bureaus bezet". Als de toegewezen werkplekken bezet zijn, zoekt men een vrije plek in de buurt. Dat geeft bij een volgend projectteam hetzelfde beeld: toegewezen bureaus zijn bezet en men

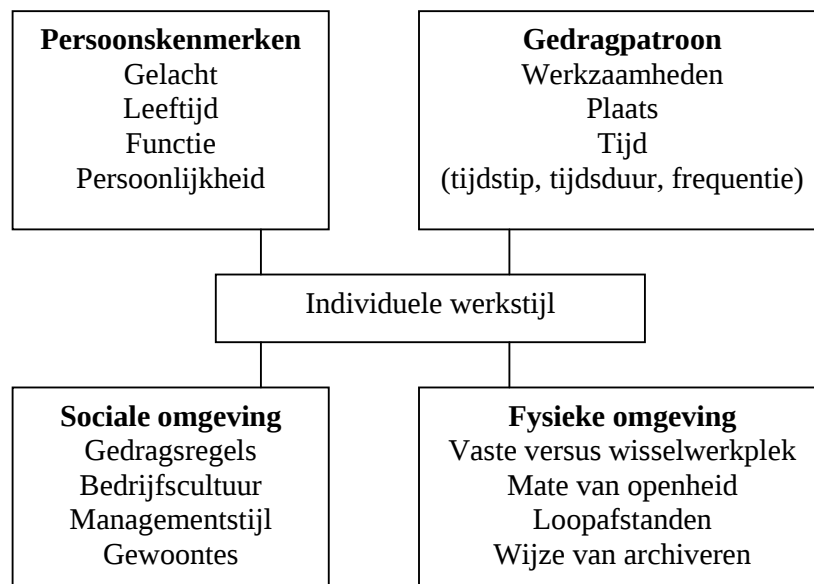
moet op zoek naar een andere werkplek. In meerdere interviews komt echter aan bod dat veel plekken alleen bezet zijn door spullen en niet door mensen "je ziet dat de mensen hun spullen neerleggen om een plek te bezetten en vervolgens gaan ze weer weg". Dat beeld komt overeen met de gedane bezettingsgraadmetingen waarbij de werkplekken gemiddeld 30% tijdelijk "bezet" zijn, dus waar alleen spullen liggen. Zelfs op de drukste dagen (dinsdag en donderdag) staat bijna 10% van de werkplekken leeg. Voor overleg kiezen de medewerkers vaak de huiskamer, het ronde zitje of een vergaderkamer. Deze ruimten staan vaak leeg en worden praktisch niet bezet gehouden. Opvallend zijn de verschillen tussen het opgegeven gebruik van de huiskamer, het ronde zitje en de vergaderkamer in de enquête (totaal 18%, tabel 4.1) en het gebruik volgens de bezettingsgraadmetingen (ca. 50%, tabel 4.3). Het gevoel van drukte zou vermeden kunnen worden als er strenger wordt omgegaan met het clean desk beleid.



## 5. Werkstijlen

### 5.1 Inleiding

Om er voor te zorgen dat medewerkers niet alleen effectief en efficiënt hun werk kunnen doen, maar ook op een manier die bij hen past, dient een werkomgeving ruimte te bieden voor verschillende werkstijlen. In de schriftelijke enquête zijn aan de medewerkers 26 stellingen voorgelegd, waarvan er 16 betrekking hebben op verschillende vormen van gedrag en de wijze waarin men zich hierin herkent (vraag 48, 7-puntsschalen) en 10 op voorkeuren en gewenste ruimtelijke condities (vraag 49, 5-puntsschalen). Een enkele stelling heeft betrekking op de wijze waarop men zich zelf als persoon typeert, bijvoorbeeld introvert versus extravert, snel afgeleid versus niet snel afgeleid, een rustig type (met "zitvlees") versus een onrustig type dat veel van zijn plek loopt. Verondersteld mag worden dat iemands stijl van werken beïnvloed wordt door wat voor soort mens iemand is, zijn of haar functie, het werk dat men doet c.q. het gedragspatroon, en de mogelijkheden en beperkingen van de sociale en fysieke omgeving (Figuur 5.1). In dit hoofdstuk werken we een aantal persoonsgebonden kenmerken verder uit.

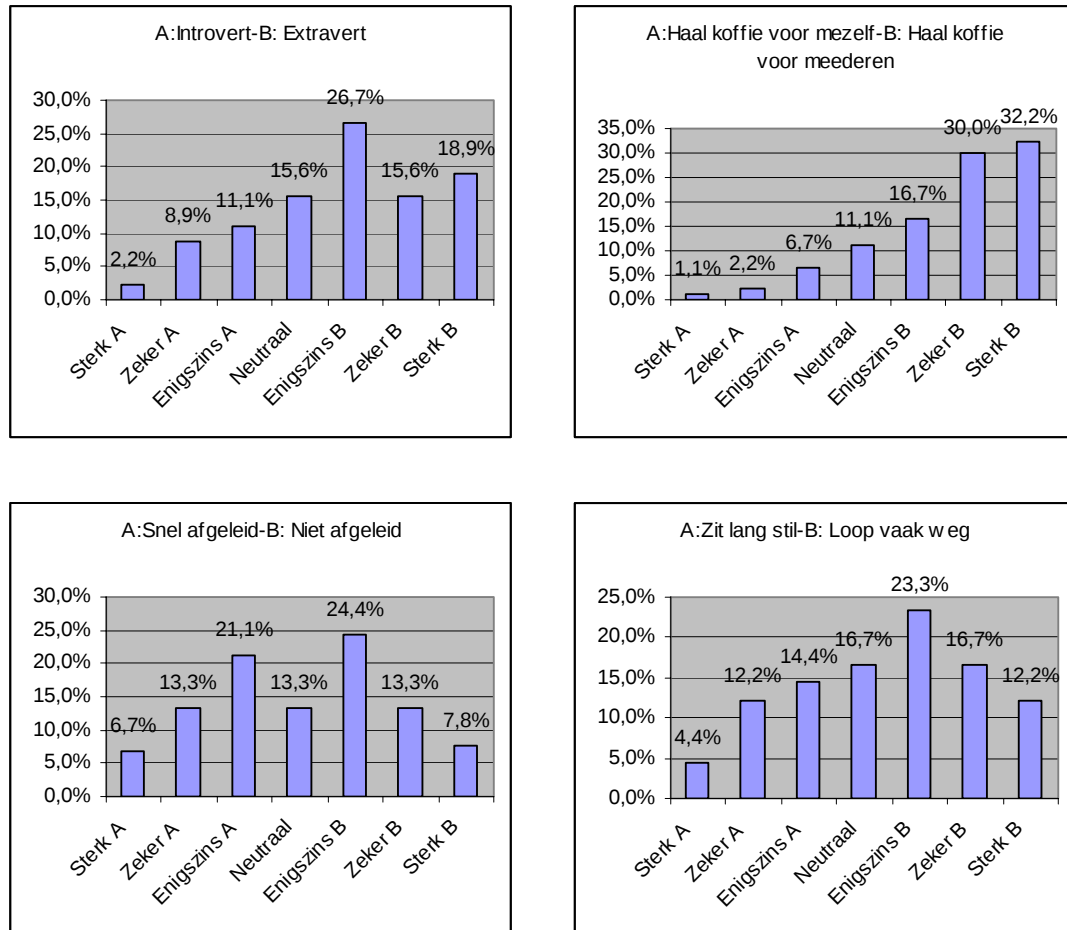


Figuur 5.1 Mogelijke invloedsfactoren op iemands persoonlijke werkstijl

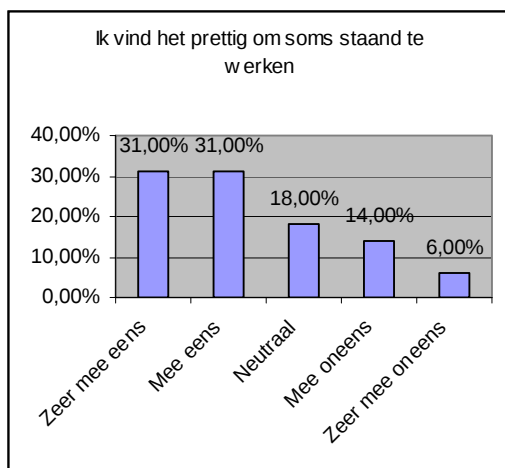
### 5.2 Typering van de medewerkers

Het merendeel van de respondenten (62%) typeert zich zelf als enigszins tot zeer extrovert; een op de vijf respondenten vindt zich zelf min of meer introvert (Figuur 5.2). De meeste medewerkers zijn zodanig sociaal ingesteld dat men doorgaans koffie haalt voor meerdere mensen en ook voor collega's aan meerdere

bureaugroepen. De medewerkers verschillen sterk in de mate waarin men snel wordt afgeleid door geluid en beweging. Dit zelfde geldt voor langdurig stilzitten op de werkplek versus veelvuldig wegllopen van de werkplek. Al met al kan gesteld worden dat de onderzochte medewerkers vrij beweeglijk zijn en gericht op interactie met collega's. Figuur 5.3 laat zien dat ruim 60% het prettig vindt om soms staande te werken.

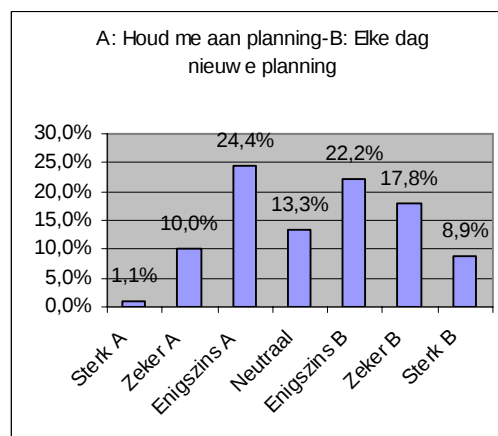
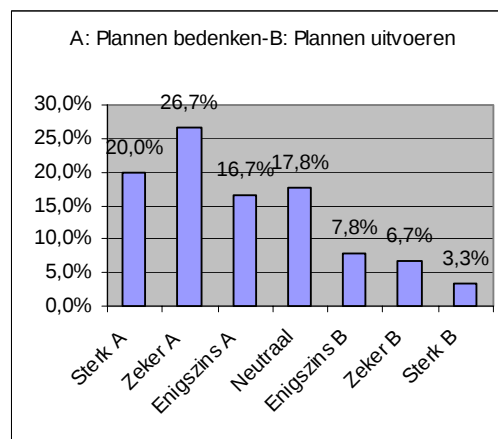
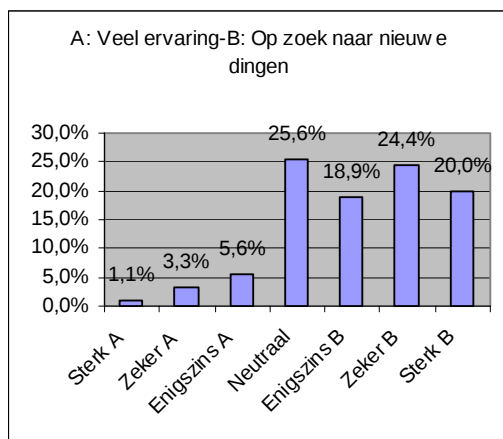


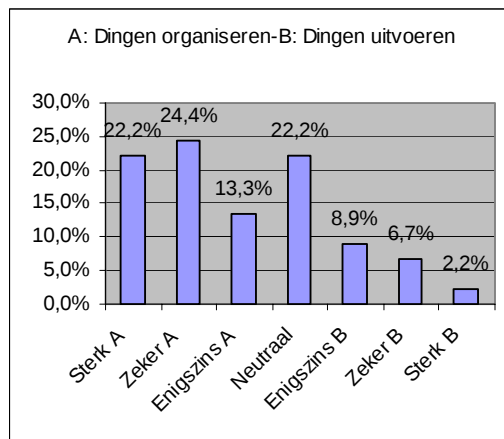
Figuur 5.2 Zelftypering van de medewerkers op een aantal eigenschappen



Figuur 5.3 Voorkeur om soms staand te werken

Een enkele medewerker doet graag alleen werkzaamheden waar hij of zij al veel ervaring mee heeft. De meeste medewerkers zijn op zoek naar nieuwe dingen in hun werk. Dit komt terug in de wens om plannen te bedenken of dingen te organiseren. Respectievelijk 63% en 60% bedenkt en organiseert liever dan dat men plannen zelf uitvoert (Figuur 5.4). De medewerkers van de 15e verdieping houden kennelijk van uitdaging in hun werk en minder van routinematig werk. De groep die alleen maar plannen wil bedenken of dingen wil organiseren is vrij klein.

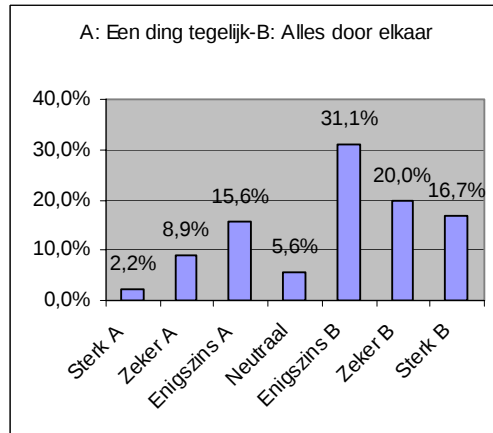




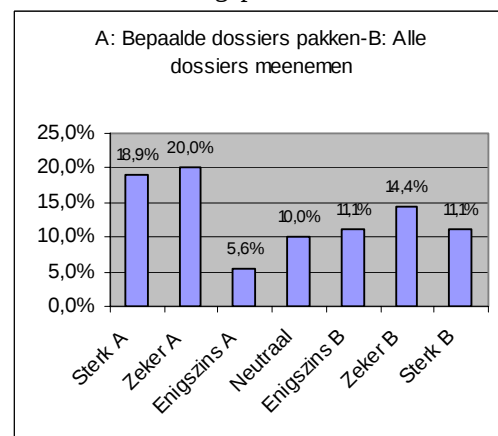
Figuur 5.4 Opvattingen en voorkeuren voor plannen bedenken, organiseren en uitvoeren

### 5.3 Planning en uitvoering van werkzaamheden

Een meerderheid (67%) verricht meerdere werkzaamheden door elkaar (Figuur 5.5). Slechts een enkeling werkt eerst een bepaalde taak helemaal af en gaat dan pas door met de volgende. Het percentage dat alleen een dossier uit de kast pakt als men het nodig heeft (45%) verschilt niet veel van het percentage dat in één keer alle dossiers pakt die men op die dag nodig heeft (47%). Het merendeel gebruikt de gepakte dossiers daadwerkelijk. Er zijn maar weinig mensen die ál hun documenten printen of álle documenten van het pc-scherm lezen. Het merendeel past beide werkwijzen



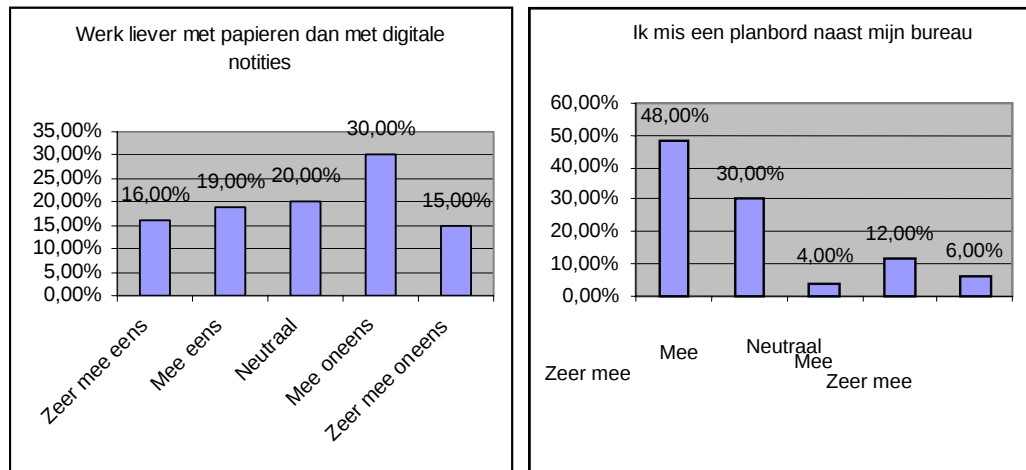
toe. De respons laat zien dat er nog steeds veel wordt uitgeprint.



72 het winn-concept gebruik en beleving van nederlands in de haagse poort

A: Gebruik alle gepakte dossiers-B: Leg ongebruikte dossiers terug

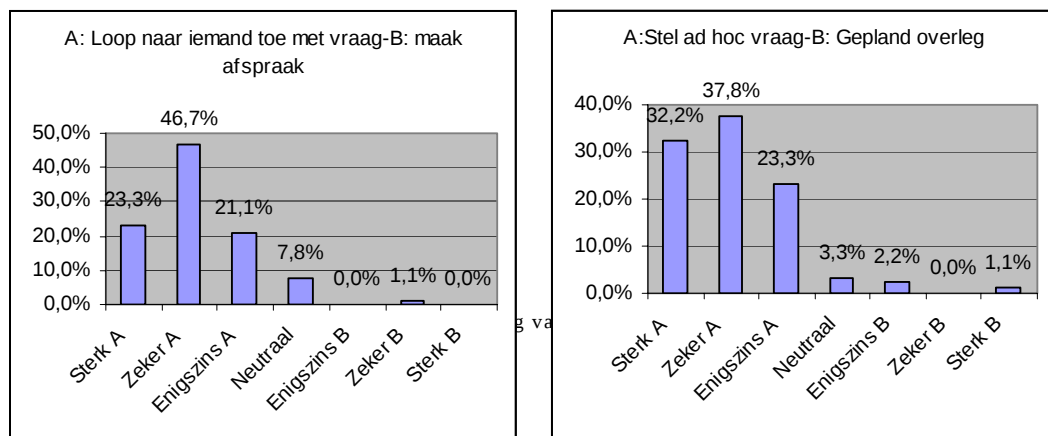
A: Print documenten-B: Lees op PC



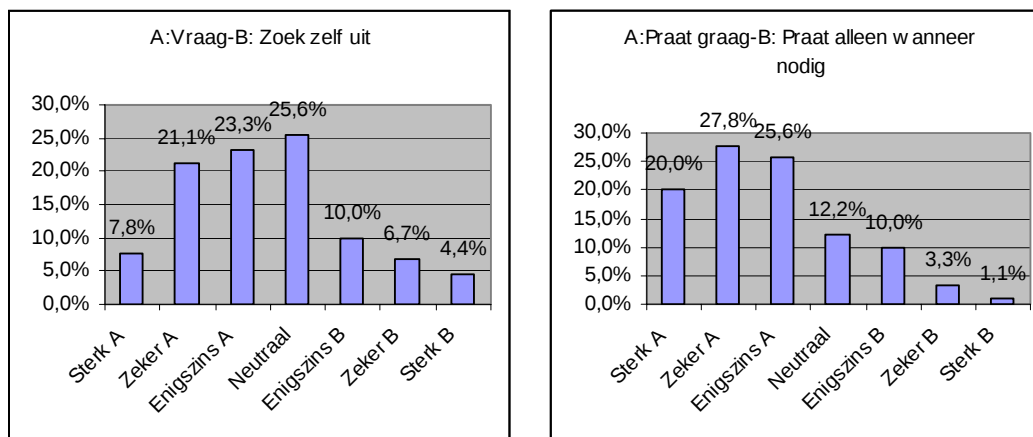
Figuur 5.5 Werkwijze bij gebruik van dossiers en printen van documenten

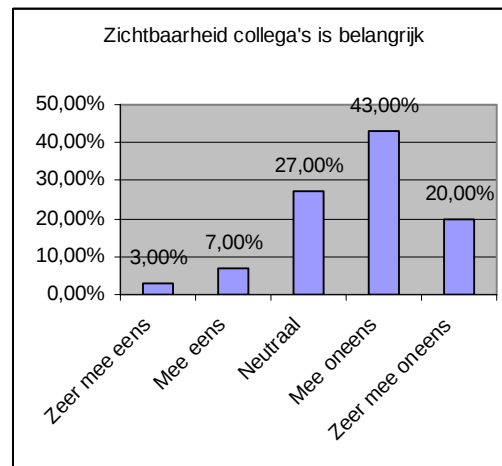
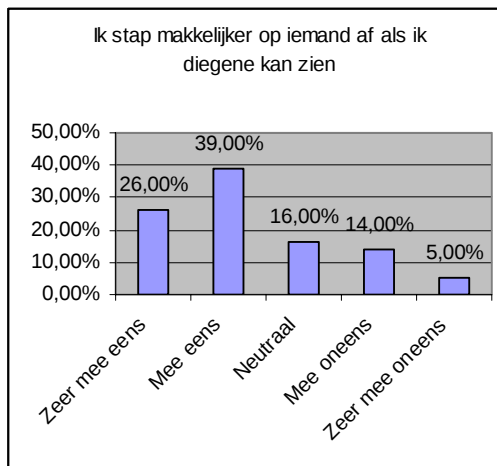
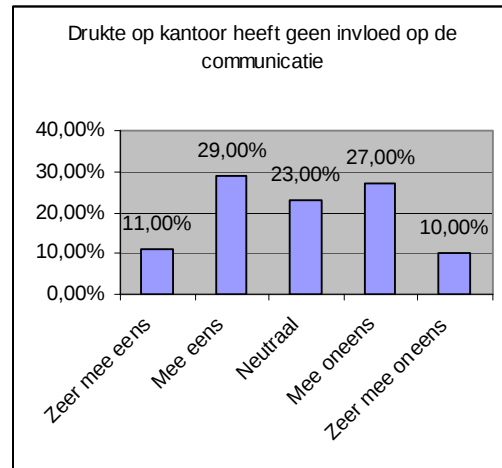
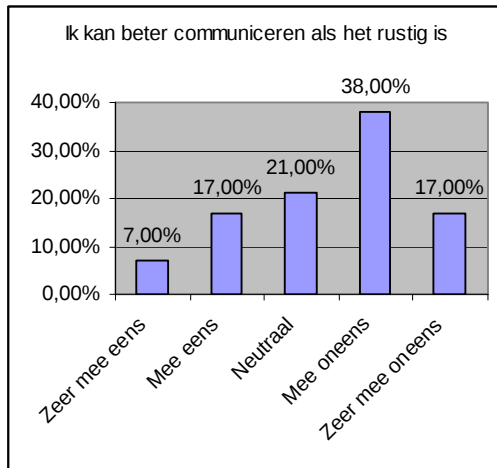
## 5.4 Communicatie en concentratie

Als medewerkers een vraag hebben lopen ze vaker naar iemand toe dan dat ze een afspraak maken om hierover met iemand te overleggen (Figuur 5.6). Ook stellen mensen veel ad hoc vragen aan leden van hun projectteam. Weinig mensen spreken hun teamleden alleen in gepland overleg. Als iemand iets niet begrijpt, vraagt hij of zij eerder om een toelichting dan dat men het zelf uitzoekt. Over het algemeen praten de ondervraagde medewerkers graag met hun collega's en niet alleen over het werk. Ongeveer 14% praat alleen met collega's als het echt nodig is en alleen over werk, 12% neemt hier een middenpositie in. Figuur 5.7 laat zien dat het voor de communicatie voor een kwart tot 40% van de medewerkers uitmaakt of het druk of rustig is, afhankelijk van de manier waarop hen dit gevraagd wordt. Als het rustiger is, lukt het communiceren beter. Zichtbaarheid van collega's is eveneens bevorderlijk voor de communicatie. Twee op de drie respondenten stappen gemakkelijker op iemand af als men die persoon kan zien. Opvallend en ook merkwaardig is, dat op de vraag of zichtbaarheid van collega's belangrijk is, tweederde ontkennend antwoordt. De waardering van zichtbaarheid in relatie tot communicatie is kennelijk ambivalent: het helpt wel, maar het is niet zo belangrijk. Eveneens vreemd is dat de overgrote meerderheid ad hoc contacten niet noodzakelijk vindt zijn voor het werk (Figuur 5.8).

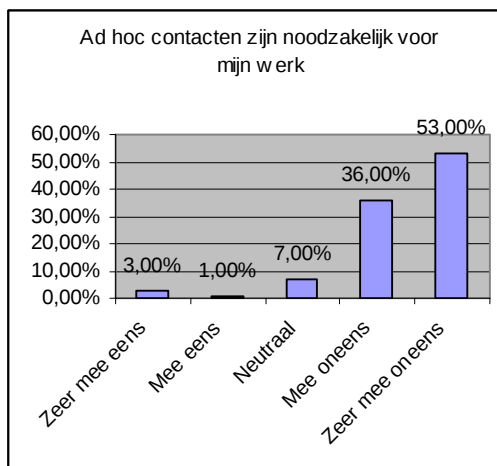


Figuur 5.6 Gedrag en voorkeuren ten aanzien van overleg



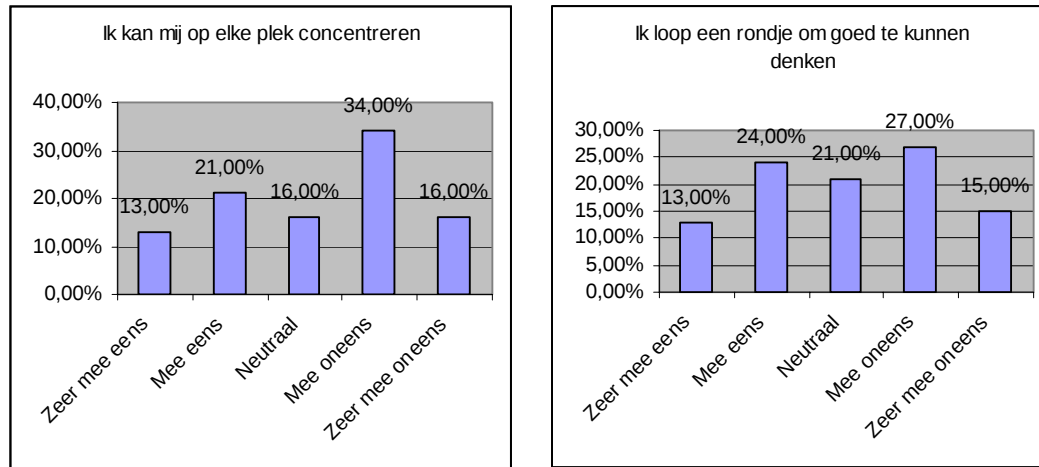


Figuur 5.7 Invloed van drukte en zichtbaarheid op de communicatie



Figuur 5.8 Belang van ad hoc contacten

Figuur 5.9 laat zien dat een op de drie medewerkers zich op elke plek kan concentreren. Het type werkplek doet er voor hen kennelijk weinig toe. Voor de helft van de medewerkers maakt de plek echter wel veel uit. Voor ruim 40% helpt het om wat rond te lopen als men goed moet kunnen nadenken. Een bijna even zo grote groep heeft hier geen behoefte aan.



Figuur 5.9 Wijze waarop mensen omgaan met denken en zich concentreren

## 5.5 Typen werkstijlen

Een interessante vraag is nu, in hoeverre de beschreven voorkeuren en gedragingen te combineren zijn tot bepaalde typen werkstijl. Daartoe zijn de antwoordmogelijkheden op de 26 vragen en stellingen over werkstijl ingedikt tot een 3-puntsschaal: 1 = eens/van toepassing; 2 = neutraal; 3 = oneens/niet van toepassing. Vervolgens is hierop een factoranalyse uitgevoerd. Dit is een statistische techniek die op basis van variatie in de antwoorden per item op zoek gaat naar onderliggende dimensies. Dit heeft zeven factoren opgeleverd:

- Concentratie: de mate waarin men snel is afgeleid, zich op elke plek kan concentreren en drukte in de werkomgeving van invloed is op de communicatie.
- Bedenken/organiseren versus uitvoeren: de mate waarin men liever dingen bedenkt en organiseert of liever dingen uitvoert.
- Overleg: de mate waarin men de voorkeur geeft aan ad hoc of gepland overleg.
- Planning: de mate waarin men volgens planning werkt en een ding tegelijk doet of alles door elkaar doet en regelmatig een nieuwe planning moet maken.
- Zichtbaarheid van collega's: de mate waarin men zichtbaarheid van collega's belangrijk vindt en makkelijker op ze afstapt als men die collega kan zien.
- Documentvorm: de mate waarin men de voorkeur geeft aan papieren of digitale documenten.
- Documentgebruik: de manier waarop men met benodigde dossiers om gaat.

Deze zeven factoren zijn als input gebruikt voor een hiërarchische clusteranalyse. Dit is een statistische techniek die de onderzoekseenheden - hier: respondenten i.c. medewerkers van de 15de etage - clustert in typen. Anders gezegd: op basis van de individuele scores op de onderzochte 26 items wordt elke respondent toebedeeld

aan het type waar hij of zij het meest op lijkt. De uitkomst van de analyse is een boomstructuur, een zogenaamd dendrogram, waarin de verschillende clusters weergegeven zijn. Hoe meer clusters, hoe kleiner het aantal respondenten per cluster, hoe homogener het cluster en hoe meer de scores van de respondenten in dit cluster op de inputvariabelen overeenkomen. Het omgekeerde geldt eveneens: hoe minder clusters, des te groter het aantal respondenten per cluster, en des te minder homogeen de clusters zullen zijn. Om het optimale aantal clusters te bepalen, is per cluster de spreiding van de factorscores voor elke factor uitgedraaid (boxplots). Er is begonnen met vijf clusters. Vervolgens is steeds een cluster toegevoegd door een bestaand cluster te splitsen. Vervolgens is op basis van factorscores gekeken of deze splitsing duidelijk onderscheidbare nieuwe clusters oplevert. Dit proces is net zo lang herhaald tot splitsing te kleine clusters opleverde of de nieuw clusters niets meer toevoegden. Op basis hiervan zijn acht clusters onderscheiden, werkstijltypen, die op elke factor voldoende onderscheidend zijn en een redelijk aantal personen representeren (Tabel 5.1). Tabel 5.2 geeft een soortgelijk overzicht, maar dan gerubriceerd naar de zeven onderscheiden factoren. De lege vakjes in tabel 5.2 geven aan dat het type zich niet op het betreffende kenmerk niet duidelijk onderscheidt.

| Type | Aantal | Typering                                                                                                                                               |
|------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | 14     | snel afgeleid, organisator, vindt zichtbaarheid belangrijk, voorkeur voor digitale documenten, gebruikt dossiers ongestructureerd                      |
| 2    | 5      | niet snel afgeleid, organisator, overlegt ad hoc, werkt weinig planmatig, vindt zichtbaarheid belangrijk en geeft de voorkeur aan papieren documenten. |
| 3    | 11     | merendeels organisator, weinig planmatig, vindt zichtbaarheid onbelangrijk, voorkeur voor papieren documenten, gebruikt dossiers ongestructureerd      |
| 4    | 14     | overlegt ad hoc, planner, vindt zichtbaarheid belangrijk, voorkeur voor papieren documenten, gebruikt dossiers ongestructureerd                        |
| 5    | 13     | snel afgeleid, uitvoerder, vindt zichtbaarheid belangrijk en gebruikt dossiers gestructureerd.                                                         |
| 6    | 15     | niet snel afgeleid, merendeels organisator, vindt zichtbaarheid matig belangrijk en gebruikt dossiers gestructureerd.                                  |
| 7    | 11     | niet snel afgeleid, overlegt ad hoc, merendeels weinig planmatig, vindt zichtbaarheid onbelangrijk en geeft de voorkeur aan digitale documenten        |
| 8    | 7      | soms wel soms niet snel afgeleid, uitvoerder, overlegt gepland, vindt zichtbaarheid onbelangrijk en geeft de voorkeur aan papieren documenten          |

Tabel 5.1 Typen werkstijl en aantal respondenten per type

| Type | Afleiding        | Bedenken/<br>Organiseren<br>versus<br>uitvoeren | Overleg | Planner<br>of<br>chaoot | Zichtbaarheid<br>Collega's | Voorkeur<br>document<br>vorm | gebruik van<br>dossiers |
|------|------------------|-------------------------------------------------|---------|-------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------|
| 1    | Snel             | organisator                                     |         |                         | Belangrijk                 | Digitaal                     | Geen<br>structuur       |
| 2    | Niet snel        | organisator                                     | Ad hoc  | Chaoot                  | Belangrijk                 | Papier                       |                         |
| 3    |                  | organisator                                     |         | Chaoot                  | Niet<br>belangrijk         | Papier                       | Geen<br>structuur       |
| 4    |                  |                                                 | Ad hoc  | Planner                 | Belangrijk                 | Papier                       | Geen<br>structuur       |
| 5    | Snel             | Uitvoerder                                      |         |                         | Belangrijk                 |                              | Structuur               |
| 6    | Niet snel        | organisator                                     |         | planner                 |                            |                              | Structuur               |
| 7    | Niet snel        |                                                 | Ad hoc  | chaoot                  | Niet<br>belangrijk         | Digitaal                     |                         |
| 8    | Soms<br>wel/niet | Uitvoerder                                      | Gepland |                         | Niet<br>belangrijk         | Papier                       |                         |

Tabel 5.2 Typering van de acht typen werkstijl aan de hand van zeven factoren

## 5.6 Verschillen naar geslacht, leeftijd, opleiding, functie en aanstelling

Als we kijken naar geslacht, leeftijd en opleidingsniveau, dan zien we dat elk type op deze variabelen heterogeen is. Daardoor is het niet mogelijk om op basis van deze algemene kenmerken typen in een organisatie te onderscheiden. Geen enkel type werkstijl bestaat alleen uit mannen of vrouwen. De mannen vormen bijna in elk werkstijltype de meerderheid, dat is gelijk aan het totaalbeeld (71% van de respondenten is man). Werkstijltype 2 is de enige groep die uit meer vrouwen bestaat dan mannen. De typen 1, 5, 6 en 7 bestaan alle uit meer dan 75% mannen. Alleen werkstijltype 5 bevat mensen onder de 20 jaar. De leeftijdscategorie 51 tot 60 jaar is verdeeld over de typen 4, 6 en 7. Opvallend is dat werkstijltype 2 voor het merendeel (80%, 4 van de 5 personen) bestaat uit mensen in de categorie 21 tot 30 jaar en geen enkele 50+ er bevat. In werkstijltype 7 ontbreekt de leeftijdscategorie 41 - 50 jaar. De typen 1, 3 en 8 bestaan alle uit personen tussen de 21 en 50 jaar. Qua opleidingsniveau zien we dat in type 1 en 3 alleen hoogopgeleiden zitten, in type 1 vooral mensen met een wetenschappelijke opleiding (72%), in type 3 vooral mensen met een HBO-opleiding (82%). Werkstijltype 2 heeft het hoogste percentage middelbaar opgeleide mensen.

In elk type werkstijl zijn mensen met verschillende functies te vinden. Werkstijltype 8 bestaat alleen uit business consultants en projectmedewerkers. Dit is de meest homogene groep. Type 2 voegt hier een secretariael/administratieve functie aan toe. In de typen 1, 3 en 7 treffen we zes verschillende functies aan. Type 5 heeft er zelfs nog een meer. Als we kijken naar het aantal dienstjaren per type of het aantal uren per week waaruit het dienstverband per type bestaat, zien we in alle typen een grote

variëteit. De personen in werkstijltype 1 werken als enige groep allemaal meer dan 32 uur per week. Type 8 werkt merendeels (57%) 40 uur per week. Iedereen in dit type werkt korter dan 20 jaar bij de organisatie. De personen uit werkstijltype 7 werken of korter dan vier jaar bij de organisatie (78%) of langer dan elf jaar (22%). Bij type 6 werkt 57% korter dan 5 jaar bij de organisatie en 43% langer dan elf jaar. Kort samengevat kunnen we zeggen dat naast de algemene kenmerken, ook de functionele kenmerken geen onderscheidend element zijn bij de werkstijltypen.

## 5.7 Verschillen naar aanwezigheid op kantoor

Binnen alle werkstijltypen is het merendeel 70% van de werktijd aanwezig op de 15e verdieping van de Haagse Poort. Werkstijltype 8 werkt niet op een andere plek in de Haagse Poort, maar wel op andere locaties. Niemand uit type 2 werkt thuis. Typen 4, 5 en 8 werken ofwel op een ING-locatie, onderweg of thuis maar nooit op een andere locatie. Thuiswerken wordt gemiddeld niet veel uren per week gedaan. Werkstijltype 2 werkt niet thuis, maar zou gemiddeld wel 4,8 uur thuis willen werken. Type 6 werkt gemiddeld het meest aantal uren thuis, namelijk 2,3 en zou gemiddeld 5,2 uur thuis willen werken. Opvallend is dat alle werkstijltypen ca vijf uur thuis willen werken, met typen 3 en 8 als uitschieters naar maximaal 7,5 uur.

Als we specifiek naar thuiswerken kijken, blijkt dat type 2 momenteel niet thuis werkt en dat 60% daar ook tevreden mee is. De rest van type 2 (40%) wil gemiddeld 4,8 uur thuiswerken. Bij werkstijltype 8 werkt iedereen thuis en willen ze allemaal meer thuiswerken, tot maximaal 7,5 uur. De personen uit typen 5 en 7 die thuis werken, willen allemaal meer uren thuis werken. De niet-thuiswerkers uit deze typen 5 en 7 zijn voor het merendeel tevreden met hun niet-thuiswerken, maar een aantal (39% in type 5, 27% in type 7) wil graag meer thuis werken. Type 3 onderscheidt zich als enige type waarin de thuiswerkers tevreden zijn over de uren die ze nu thuiswerken. Bij de niet-thuiswerkers uit type 3 zien we dat onderscheid niet.

De werkstijltypen onderscheiden zich niet in percentage werktijd dat op een bepaalde locatie wordt besteed en thuiswerken. Daarom is nog wat gedetailleerder gekeken naar aanwezigheid op de 15e verdieping van het gebouw Haagse Poort. Hier zien we dat werkstijltypen 3, 6 en 7 een klein percentage personen heeft (minder dan 10%) dat incidenteel op de 15e verdieping Haagse Poort werkt. De rest van de personen in alle werkstijltypen werkt in meer of mindere mate regelmatig op deze locatie. Werkstijltype 2 is heel regelmatig in aanwezigheid zowel verdeeld over de dagen als over de ochtenden en middagen. Op type 2 na werken alle typen gemiddeld minder op de vrijdag. Typen 3 en 5 zijn het minst aanwezig op de vrijdagmiddag. Ook deze detaillering levert geen onderscheidende elementen op.

|             | Type              | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    |
|-------------|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Aanwezig op | Maandag ochtend   | 57,2 | 80,0 | 81,8 | 100  | 100  | 93,3 | 81,8 | 100  |
|             | Maandag middag    | 71,4 | 80,0 | 81,8 | 100  | 92,3 | 86,7 | 81,8 | 85,7 |
|             | Dinsdag ochtend   | 71,4 | 100  | 90,9 | 13   | 84,6 | 93,3 | 90,9 | 100  |
|             | Dinsdag middag    | 78,6 | 100  | 90,9 | 78,6 | 84,6 | 80,0 | 90,9 | 85,7 |
|             | Woensdag ochtend  | 71,4 | 80,0 | 72,7 | 78,6 | 69,2 | 86,7 | 81,8 | 85,7 |
|             | Woensdag middag   | 71,4 | 80,0 | 72,7 | 71,4 | 69,2 | 93,3 | 81,8 | 71,4 |
|             | Donderdag ochtend | 71,4 | 100  | 81,8 | 78,6 | 84,6 | 80,0 | 72,7 | 85,7 |
|             | Donderdag middag  | 71,4 | 100  | 81,8 | 78,6 | 84,6 | 73,3 | 72,7 | 100  |
|             | Vrijdag ochtend   | 50,0 | 80,0 | 45,5 | 57,1 | 30,1 | 60,0 | 36,4 | 71,4 |
|             | Vrijdag middag    | 42,9 | 80,0 | 36,4 | 64,3 | 23,1 | 46,7 | 27,3 | 57,1 |
|             | Incidenteel       | 0    | 0    | 9,1  | 0    | 0    | 6,7  | 9,1  | 0    |

Tabel 5.3 Typering van de acht typen werkstijl naar aanwezigheid op kantoor (in %)

Al met al kunnen we concluderen dat de werkstijltypen die uit de factoranalyse op werkstijlen naar voren zijn gekomen, zich niet onderscheiden in persoonskenmerken zoals geslacht of leeftijd, noch in opleiding, functie of aanwezigheid op locatie. Er zijn wel werkstijltypen die op een element domineren, zoals type 2 dat voornamelijk uit vrouwen bestaat, vooral tussen de 21 en 30 is en niet thuis werkt maar dat wel graag wil. Daarnaast hebben we type 8 dat voor het grootste deel bestaat uit projectmedewerkers die een groot deel van hun werktijd op de 15e verdieping van gebouw Haagse Poort werken, daarnaast werkt iedereen thuis en wil nog meer uren thuis werken. Type 1 lijkt zich weer te onderscheiden op opleidingsniveau en het grote aandeel mannen. Deze elementen zijn echter nooit verschillend dominerend over alle groepen. Binnen ieder werkstijltype is sprake van meer of minder variëteit in kenmerken.

## 5.8 Verschillen in tijdsbesteding en favoriete werkplek

Gemiddeld genomen wordt de helft van de werktijd besteed aan PC-werk. Geen enkel werkstijltype wijkt hierin echt af. Typen 4 en 6 besteden gemiddeld het minst aan pc-werk, namelijk 43%; typen 3, 5 en 8 besteden 57 of 58% van hun werktijd aan pc-werk. In de activiteiten lezen en schrijven, telefoneren en denken/brainstormen zien we geen onderscheidende verschillen. Ieder type heeft zowel gepland als ad hoc overleg. Typen 1, 2 en 7 besteden ongeveer een kwart van hun werktijd aan overleg. Type 2 heeft voornamelijk gepland overleg (21%) en in verhouding weinig ad hoc (5%). Type 1 en 7 besteden respectievelijk 10% en 9% aan ad hoc overleg. Type 4 heeft het meest overleg, totaal 35%, waarvan 11% ad hoc is. Type 8 heeft het minst overleg, totaal 15% waarvan 6,5% ad hoc is. Qua overleg is er wel onderscheid te maken, maar niet voor ieder type. Daarmee kunnen we concluderen dat het percentage van de werktijd dat aan verschillende activiteiten wordt besteed, niet onderscheidend is voor de acht typen werkstijl.

Een van de uitgangspunten van het onderzoek was het idee dat mensen met een verschillende werkstijl op een andere wijze gebruik (willen) maken van hun werkomgeving. Een interessante vraag is dus, in hoeverre de onderscheiden acht

typen verschillen in favoriete werkplek. Dit blijkt niet echt het geval. De verschillen zijn klein. Een bureau in de rustige zone is de favoriete werkplek van werkstijltype 8 voor pc-werk (100%), lezen en schrijven (67%), denken/brainstormen (60%) en telefoneren (60%). Voor de laatste drie activiteiten wordt ook de cockpit wel gekozen (17-20%). Voor de resterende tijd aan een bepaalde activiteit (17-20%) wordt een andere plek gezocht: een bureau in de groepszone voor lezen of schrijven, thuis voor denken of brainstormen en elders voor telefoneren. Veel typen hebben een voorkeur voor een bureau in de rustige zone. Naast type 8 die hier heel duidelijk voor kiest, zien we dat ook bij type 2 deze plek favoriet is. Werkstijltype 2 kiest voor de meeste activiteiten een bureau in de rustige zone voor pc-werk (80%), lezen en schrijven (75%) en telefoneren (50%). Voor deze activiteiten wordt daarnaast een bureau in de groepszone gekozen. Alleen telefoneert men soms liever in de gang. Type 2 heeft geen expliciete favoriete plek voor denken/brainstormen, zowel de groepszone, een vergaderkamer als de huiskamer worden genoemd. Werkstijltype 7 kiest juist voor een bureau in de groepszone voor pc-werk (60%), lezen en schrijven (62,5%) en telefoneren (55,6%). Ook denken en brainstormen gebeurt hier voor een deel, maar de werkplekkeuze voor denken en brainstormen is erg gevarieerd. Type 1 is erg gevarieerd in favoriete werkplek; bijna alle beschikbare plekken worden wel door type 1 gekozen. Ieder werkstijltype heeft meerdere voorkeurslocaties voor telefoneren, denken/brainstormen en lezen en schrijven. Hierdoor is nauwelijks mogelijk om per type een onderscheidend patroon in werkplekvoorkeuren te geven bij deze activiteiten, zeker omdat het percentage bestede werktijd aan deze activiteiten elkaar ook nauwelijks ontloopt.

De favoriete plekken voor de activiteit overleg geven wel een wisselend beeld, maar zijn evenmin echt onderscheidend. Alleen type 2 kiest niet het ronde zitje voor gepland overleg, maar weer wel voor ad hoc overleg. Iedereen noemt de vergaderkamer bij gepland overleg, terwijl de helft van de typen dat doet voor ad hoc overleg. Zowel type 2, 6 en 8 kiezen nooit een cockpit voor beide soorten overleg. Alleen type 7 wil wel overleggen aan een bureau in de groepszone. Type 1, 5 en 8 kiezen voor een bureau in de rustige zone. Type 2 is het enige type waarvan iedereen voor overleg de voorkeur geeft aan een gespreksruimte. De rest kiest ook wel een cockpit, bureauplek of ruimte elders. De mate waarin een bepaald werkstijltype specifiek kiest voor een bepaalde plek voor overleg of telefoneren, laat zien dat ieder type altijd een specifieke plek kiest voor gepland overleg. Type 4 en 6 kiezen vaak (meer dan 70%) bewust een plek voor ad hoc overleg, terwijl type 7 en 8 dit veel minder doen, respectievelijk 18% en 28%. Zakelijke telefoontjes leiden minder tot een specifieke werkplekkeuze. Type 2 is met 40% het hoogst en type 7 is de enige onder de 10%. Voor vertrouwelijke of privé-gesprekken liggen de percentages veel hoger, een echt onderscheidend is het allemaal niet.

Als laatste variabele is onderzocht of de acht werkstijltypen zich onderscheiden in mate van concentratie, vertrouwelijkheid of samenwerken. Geen enkel werkstijltype verricht meer dan 30% vertrouwelijke werkzaamheden en ook geen enkel type minder dan 10%. De percentages liggen hoger voor vereiste concentratie en mate van samenwerken, maar deze zijn evenmin onderscheidend voor de acht typen. Als

we kijken naar de keuze voor werkplekken voor concentratie, vertrouwelijk werk en/of samenwerken, dan zien we dat werkstijltype 8 als enige niet specifiek een werkplek kiest voor geconcentreerd werken. Voor vertrouwelijk werk kiest type 8 in 29% van de gevallen de huiskamer, een vergaderkamer of elders een plek. Als type 8 samenwerkt (54% van de werktijd) kiest hij daar in 86% van de gevallen een specifieke plek bij. Welke plek dat is, varieert tussen een bureauplek in de rustige of groepszone (ieder 33%), een cockpit of elders. Werkstijltypen 3 en 5 kiezen het meest consequent voor een specifieke plek voor concentratie (resp. 55% en 69%), vertrouwelijkheid (resp. 55% en 54%) en samenwerken (resp. 64% en 62%). Zij kiezen ook voor alledrie de zaken minimaal vijf werkplekken. Alleen type 5 kiest voor vertrouwelijk werk drie soorten werkplekken.

Werkstijltype 7 kiest het minst vaak een specifieke plek. Voor geconcentreerd werken kiest type 7 in 9% van de gevallen voor een cockpit. Voor zowel vertrouwelijk werk als samenwerken wordt vaker deze specifieke keuze gemaakt (27%). Bij vertrouwelijk werk is dat een cockpit, vergaderzaal of elders; voor samenwerken komen vier soorten werkplekken in aanmerking.

Ook hier kunnen we concluderen dat een enkel werkstijltype zich onderscheidt van de rest, maar dat de mate waarin concentratie of vertrouwelijkheid is gewenst voor een activiteit noch de mate van samenwerking en werkplekkeuze zodanig onderscheidend zijn, dat de werktypen hierop te benoemen zijn.

## 5.9 Individuele gedragsmeting

Naast de observaties en de enquête als gegevensverzameling, hebben twaalf personen in de periode van 10 – 21 november 2003 hun individuele gedragspatroon geregistreerd. Dit werd vastgelegd in een pda, een handcomputer. Vandaar dat deze data al snel de naam "digiturf" werd toebedeeld. De pda's gaven elk half uur een signaal te horen. Daarna verscheen meteen de eerste vraag op het scherm. Gevraagd is naar wat men op dat moment aan het doen is, met wie (indien van toepassing), op welke plek, waarom voor deze plek gekozen was en of de plek geschikt werd bevonden voor de huidige activiteiten. De pda kon door de personen niet voor andere doeleinden worden gebruikt. Van deze twaalf personen was de helft vrouw en de helft man. Van één persoon is de functie onbekend. Zes medewerkers hebben een manager/projectleider functie (4 mannen, 2 vrouwen). Drie vrouwen zijn projectmedewerker, twee personen zijn medewerker projectbureau (1 man, 1 vrouw). Negen personen hebben een traceerbare enquête ingevuld. Bij hen is op grond van de enquêtegegevens ook het werkstijltype in de tabel vermeld.

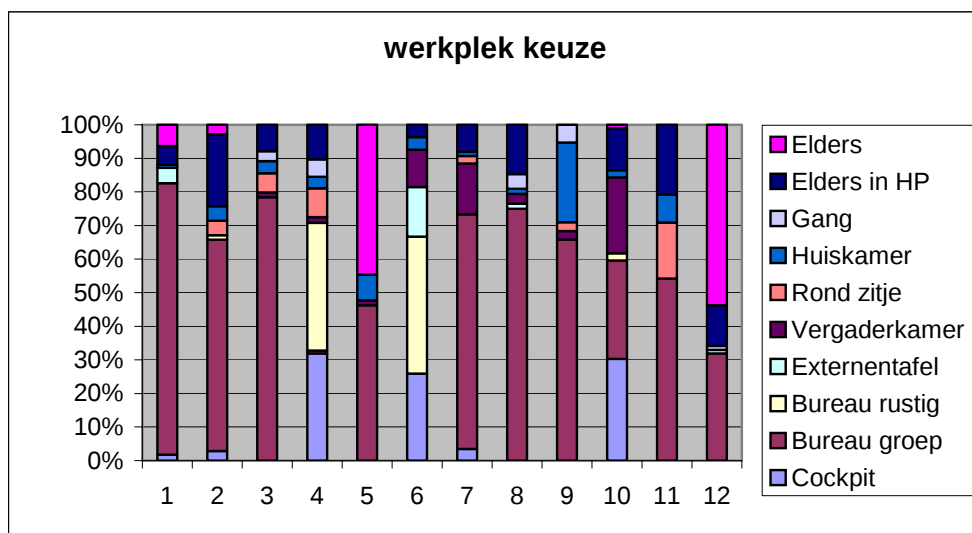
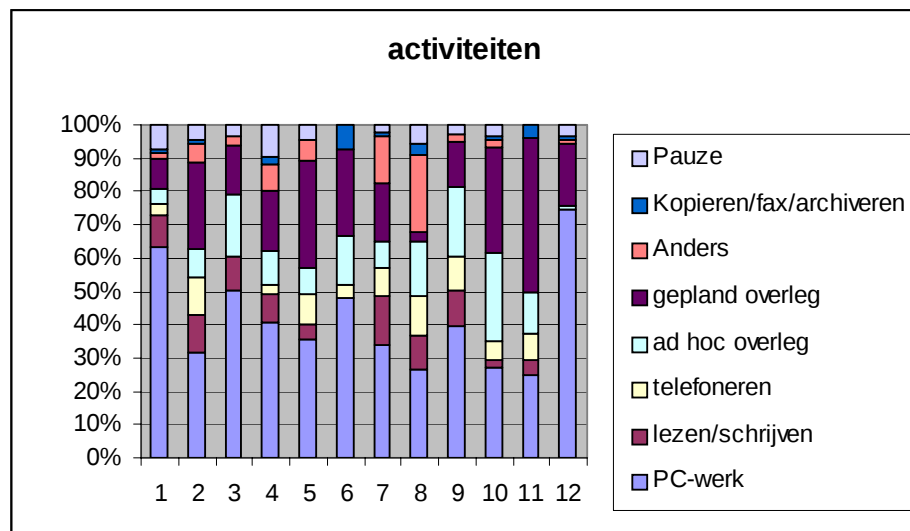
| digiturf | geslacht | leeftijd | functie                  | dienstverband | enquête | werkstijl | aantal metingen | Aantal mogelijke metingen |
|----------|----------|----------|--------------------------|---------------|---------|-----------|-----------------|---------------------------|
| 1        | V        | 31-40    | projectmedewerker        | 32 uur/week   | 86      | 8         | 110             | 120                       |
| 2        | M        | 41-50    | projectleider            | 36 uur/week   | 34      | 6         | 70              | 136                       |
| 3        | M        | 21-30    | medewerker projectbureau | 36 uur/week   | 89      | 7         | 139             | 136                       |
| 4        | V        | 41-50    | medewerker projectbureau | 36 uur/week   | 37      | 3         | 116             | 136                       |
| 5        | M        | 31-40    | projectleider            | 38 uur/week   | 87      | 5         | 65              | 142                       |
| 6        | M        | 21-30    | projectleider            | 36 uur/week   | 88      | 6         | 27              | 30                        |
| 7        | V        | 21-30    | projectmedewerker        | 36 uur/week   | 66      | 5         | 86              | 136                       |
| 8        | V        | 31-40    | projectmedewerker        | 26 uur/week   | 64      | 8         | 68              | 96                        |
| 9        | V        | 21-30    | projectleider            | 38 uur/week   | 46      | 4         | 38              | 96                        |
| 10       | M        |          | projectmanager           |               |         |           | 89              |                           |
| 11       | V        |          | Resourcemanager          |               |         |           | 24              |                           |
| 12       | M        |          |                          |               |         |           | 91              |                           |

Tabel 5.4 Persoons- en functiekenmerken van individuele pda-registratie

Door verschillende oorzaken zijn de pda's in meer of mindere mate ingevuld. Uitgaande van een achturige werkdag zou de maximale invulling 150 meetmomenten zijn (10 dagen x 15 halve uren). In Tabel 5.4 is aangegeven hoe sterk het aantal ingevulde meetmomenten afwijkt van het maximaal haalbare aantal voor die individuele medewerker. Alleen voor medewerkers 10, 11 en 12 is dat niet te achterhalen omdat de bijbehorende enquêtes niet traceerbaar waren. Daarnaast is het goed om te beseffen dat er maar 12 PDA's zijn uitgezet. Dit betekent dat hieraan geen generieke conclusies voor de totale populatie verbonden kunnen worden. Zo zijn onder de deelnemers aan de pda-registratie mensen met een 'vaste' werkplek in de drukke zone (10 van de 12, ofwel 83%) enigszins oververtegenwoordigd. ter vergelijking: ca 60% van alle werkplekken ligt in de drukke zone.

Op basis van de data uit de pda-registraties zijn eerst twaalf individuele gedragsprofielen beschreven (voor een voorbeeld zie bijlage 7). Deze individuele gedragsprofielen zijn persoonlijk aan alle pda-invullers voorgelegd. Vervolgens is nagegaan in hoeverre de individuele gedragsprofielen overeenkomsten vertonen, zodat zij gebundeld kunnen worden.

De activiteiten van de deelnemers aan de pda-registratie zijn weergegeven in figuur 5.10. Figuur 5.11 laat de gekozen werkplekken zien. De cijfers 1 t/m 12 komen overeen met de individuele pda's.



figuur 5.10: %tijdsbesteding aan activiteiten,, geregistreerd m.b.v. pda's (digiturf)

figuur 5.11: % gekozen werkplekken, geregistreerd m.b.v. pda's (digiturf)

In het algemeen zijn er geen duidelijke overeenkomsten tussen de verschillende individuele gedragingen. Onderstaand kijken we naar een paar activiteiten die het meeste percentage van de werktijd beslaan, zoals pc-werk, lezen en schrijven, telefoneren, ad hoc overleg en gepland overleg.

| digiturf           | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| % Pc werk          | 63,6 | 31,4 | 50,4 | 40,5 | 35,4 | 48,1 | 33,7 | 26,5 | 39,5 | 27   | 25   | 74,7 |
| % lezen, schrijven | 9,1  | 11,4 | 10,1 | 8,6  | 4,6  | 0    | 15,1 | 10,3 | 10,5 | 2,2  | 4,2  | 0    |
| % telefoneren      | 3,6  | 11,4 | 0    | 2,6  | 9,2  | 3,7  | 8,1  | 11,8 | 10,5 | 5,6  | 8,3  | 0    |
| % overleg ad hoc   | 4,5  | 8,6  | 18,7 | 10,3 | 7,7  | 14,8 | 8,1  | 16,2 | 21,1 | 27   | 12,5 | 1,1  |
| % overleg gepland  | 9,1  | 25,7 | 14,4 | 18,1 | 32,3 | 25,9 | 17,4 | 2,9  | 13,2 | 31,5 | 45,8 | 18,7 |

### ***Bundeling naar activiteiten***

De via de pda's gemeten tijdsbesteding en werkplekkeuze per medewerker lopen te sterk uiteen om van duidelijk overeenkomstige gedragsprofielen te kunnen spreken. Kijken we naar het aantal meetmomenten voor pc-werk en de daarbij gekozen werkplek, dan komen medewerkers 8 en 11 en medewerkers 2 en 7 redelijk met elkaar overeen. Medewerkers 4 en 6 verschillend in aantal meetmomenten besteed aan pc werk, maar kiezen wel voor dezelfde werkplek voor pc-werk. Medewerkers 6 en 12 zijn op een vergelijkbaar aantal meetmomenten bezig met lezen en schrijven en kiezen dezelfde werkplek. Ook medewerkers 3, 8 en 9 vertonen een overeenkomstig patroon voor lezen en schrijven, maar wijken hierin af van medewerkers 6 en 12. Bij de activiteit telefoneren zien we opnieuw andere duo's met een overeenkomstig gedragspatroon, namelijk medewerkers 3 en 12, medewerkers 2 en 8, en medewerkers 7 en 11. Medewerker 4 en 10 kiezen dezelfde werkplek voor telefoneren, maar hun tijdsbesteding komt niet overeen. Tot slot zien we dat medewerkers 2 en 7 dezelfde tijd besteden aan ad hoc overleg, maar daarvoor niet dezelfde werkplek kiezen. Voor gepland overleg zien we overeenkomsten in het aantal meetmomenten tussen medewerkers 2 en 6 en medewerkers 4 en 12. Op onderdelen zijn er dus wel overeenkomsten in gedrag tussen bepaalde individuen. Er zijn echter geen volledig overeenkomende profielen als gekeken wordt naar zowel de tijdsbesteding aan bepaalde activiteiten als naar de werkplek die daarbij gekozen is

### ***Werkplekgebruik***

Behalve naar de activiteiten en keuze voor werkplekken is ook gevraagd naar de redenen voor het gebruik van deze werkplekken. Uit de pda-gegevens blijkt dat een bureau in de groepszone bijna door iedere medewerker gebruikt wordt, vaak langer dan een half uur, met als reden 'ik zat er al'. Slechts vier personen (2, 4, 6 en 10) gebruikten in de onderzoeksperiode een bureau in de rustige zone. Medewerkers 4 en 10 zaten er lang achter elkaar of vonden de plek bij het werk passen. De andere twee medewerkers geven andere redenen op. Medewerker 2 en 7 zijn de enige twee die de cockpit alleen gebruiken voor concentratiewerkzaamheden. Veel andere pda-invullers gebruiken de cockpit ook om andere redenen. De externetafel wordt door vier personen (1, 6, 8 en 12) gebruikt "omdat er niets anders beschikbaar was" of "omdat het bij het werk past". Medewerkers 4, 6 en 8 gebruiken de vergaderkamer omdat het bij het werk past. Medewerkers 2 en 8 geven dezelfde reden op voor het gebruik van het ronde zitje. Verder is er een scala aan redenen voor het gebruik van de vergaderkamer en het ronde zitje. Nummers 1, 2, 11 en 12 hebben de vergaderkamer niet gebruikt. Het ronde zitje werd niet gebruikt door 1, 5, 6, 10 en 12. De keuze om de huiskamer als werkplek te gebruiken toont geen enkele overeenkomst tussen de individuele pda-invullers. Kort samengevat kunnen we concluderen dat de individueel genoemde redenen voor de werkplekkeuze weinig overeenkomsten vertonen.

De individuele pda-metingen laten twaalf gedragspatronen zien, waaruit geen algemeen onderscheidende typen kunnen worden afgeleid. Dat kan komen door het kleine aantal personen die de vragen op de pda hebben ingevuld. Tegelijkertijd kunnen we concluderen dat de pda-invullers die op grond van de enquête qua werkstijltype overeenkomen, in het individuele gedragspatroon geen duidelijk

herkenbare overeenkomsten laten zien.

## 6. Reflectie, conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Werkprocessen

Op de onderzochte verdieping wordt gemiddeld de helft van de werktijd besteed aan PC werk. Inclusief telefoneren, lezen en schrijven wordt gemiddeld 65% van de tijd achter het bureau doorgebracht. Ruim een kwart van de werktijd gaat op aan overleg, waarvan 16% gepland en 9% ad hoc. Een klein percentage van de tijd wordt besteed aan kopiëren, printen en archiveren. Bijna de helft van de tijd moet men zich goed kunnen concentreren. Ongeveer 15% van de tijd is men bezig met vertrouwelijke gesprekken of behandeling van vertrouwelijke gegevens. Ruim een kwart van de mensen werkt meer dan 75% van de werktijd samen; 39% van de respondenten werkt meer samen dan alleen, 46% minder dan de helft van de tijd. Veel overleg vindt aan het bureau plaats. Meer dan de helft van de sociale interactie aan het bureau bestaat uit een korte vraag. Bijna de helft van de langere interacties duurt 1 tot 2 minuten. Nog geen 10% van de gesprekken duurt langer dan 10 minuten. Het langst geobserveerde gesprek duurde 40 minuten.

Bijna de helft van de respondenten werkt alleen in gebouw Haagse Poort, 44% maakt ook gebruik van locatie Delfste Poort. Een klein percentage werkt ook elders. De medewerkers zijn gemiddeld ruim 80% van hun werktijd aanwezig op de 15e verdieping in gebouw Haagse Poort. Vrijdag is een relatief stille dag, maandag en dinsdag zijn de drukste dagen. Een klein percentage van de respondenten werkt incidenteel in de Haagse Poort. Er wordt weinig thuis gewerkt, gemiddeld iets meer dan 1 uur per week, variërend van 0 uur (driekwart van de medewerkers) tot 5 uur, met één uitschieter van 20 uur. Bijna de helft van de respondenten is hiermee tevreden; 53% zou vaker thuis willen werken, liefst een dag per week.

### 6.2 Gebruik en beleving van flexplekken

Gemiddeld wordt 0,5 keer per dag van werkplek gewisseld, variërend van 0 tot 5 keer per dag. Tweederde wisselt slechts af en toe, uit gewoonte of omdat men op een plek zit die men prettig vindt. Een kwart geeft aan het prettig te vinden om niet altijd op dezelfde plek te hoeven zitten. De favoriete plek hangt af van het soort werk (behoefte aan rust en concentratie of juist aan communicatie), sociale factoren (bij teamgenoten willen zitten, bij mensen die men graag mag, bepaalde mensen willen ontlopen), de kwaliteiten van de werkplek (uitzicht, rugdekking, goed meubilair, dicht bij benodigde spullen, liever niet aan het eind van de gang of juist wel), en psychologische factoren (privacy, mogelijkheid tot personalisatie). Voor concentratiewerk, werken onder tijdsdruk en vertrouwelijke werkzaamheden zijn de cockpits favoriet. Overleggen en coaching doet men het liefst in vergaderruimten, socializing bij voorkeur in de huiskamer. PC werk gebeurt vaak aan de bureaus in de meer open opstelling, maar ook dan bij voorkeur in de rustige zones. De helft

van de respondenten kiest een specifieke plek voor overleg. 62% van de respondenten vergadert het liefst aan ronde tafels, 18% verkiest een andere vorm. Ad hoc overleg vindt deels plaats aan de bureaus en aan de externetafel, maar vaak wordt gezocht naar een overlegplek zoals het ronde zitje, de huiskamer of de vergaderkamer. Bij gepland overleg kiest men vrijwel altijd voor vergaderruimtes. Samenwerken gebeurt op vrijwel alle typen werkplekken, zowel aan het ronde zitje en in vergaderruimten als aan de bureaus en in de cockpits. Het ronde zitje wordt het meest gekozen, de externetafel het minst. Velen zitten graag aan dezelfde bureaugroep als men met elkaar samenwerkt, om heen en weer geloop te voorkomen. Meer dan de helft van de respondenten voert zakelijke gesprekken doorgaans aan het bureau. De cockpit wordt vaak gekozen als belplek voor vertrouwelijke gesprekken. Een kleine groep zoekt een vergaderruimte op

Diverse respondenten noemen het wisselen en het daarbij behorende in en uitloggen en verhuizen van spullen onhandig. Wisselen vermindert ook de vindbaarheid voor collega's. Als er geen werkplek op de eigen vleugel beschikbaar is, zoekt ongeveer een kwart een plek op de andere vleugel, en 16% op een willekeurige andere vleugel op dezelfde verdieping. Een klein aantal (5%) gaat naar een andere verdieping. Observaties laten zien dat ca. 30% van de werkplekken bezet wordt gehouden door spullen als mensen weg zijn van de plek. Volgens de enquête ruimt ongeveer driekwart van de respondenten de werkplek (bijna) nooit op bij het verlaten van de werkplek voor langer dan een uur. Er wordt dan evenmin uitgelogd. Aan het eind van de werkdag zijn de bureaus over het algemeen wel opgeruimd.

In de enquête zijn ook wensen geuit. Bijvoorbeeld een vaste bezetting per vleugel, touch-down plekken voor het lezen van mail, kleiner qua opzet, meer overlegkamers voor kleine groepen, een whiteboard om aantekeningen te kunnen maken, een aparte ruimte voor telefoongesprekken, gesloten of afgeschermdes ruimten, en meer (berg)ruimte. 9% noemt als ideaal een vaste werkplek, 14% geeft de voorkeur aan een kamer of ruimte met een vaste bezetting voor het projectteam. De gewenste grootte varieert van 2 - 3 persoonskamers tot een groepsruimte voor 8 - 12 personen. Het merendeel zit graag aan een cluster van 2, 3 of 4 bureaus en met het gezicht in de richting van collega's.

### 6.3 Overige aspecten van de werkomgeving

In de interviews noemen medewerkers geluid het meest storende element bij geconcentreerd werken. De resultaten uit de enquête sluiten hier op aan. Auditieve prikkels, zoals storende geluiden, rinkelende telefoons en (telefoon)gesprekken halen 75% van de respondenten uit hun concentratie. Daarnaast spelen sociale prikkels (aangesproken worden, binnenkomende telefoontjes, drukte) en visuele prikkels (rommel, bewegingen van langslopende mensen) een rol. Belangrijke eigenschappen voor een werkplek voor geconcentreerd werken zijn volgens de respondenten afscherming van geluid en zicht van anderen en van zichzelf, stilte en rust, en goede faciliteiten. Soortgelijke eisen gelden voor vertrouwelijk werk. Een op de tien medewerkers zegt zich te kunnen concentreren ongeacht de werkplek.

Twee op de drie respondenten geeft te kennen voldoende privacy te hebben; 10% vindt privacy niet aan de orde op het werk. Naast sociale en territoriale aspecten zoals dichtbij collega's worden ook en vooral auditieve aspecten genoemd, zoals rust en stilte. Visuele aspecten zoals geen inkijk in documenten of op de PC is voor vrijwel niemand een probleem. Het percentage dat privacy één van de drie meest negatieve punten van WiNN noemt, is bijna twee keer zo hoog als het percentage dat het bij de drie meest positieve punten plaatst. Respondenten die tevreden zijn over de sociale en territoriale kanten van privacy noemen vooral het snel in contact komen met collega's plezierig. Ontevreden respondenten vinden vooral de drukte en het niet kunnen vorderen van een werkplek vervelend. Ook de auditieve privacy is aan de negatieve kant een stuk hoger. Veel mensen hebben last van geluid: "Je wilt geconcentreerd werken maar stiekem luister je toch met gesprekken mee".

Meer dan de helft van de respondenten vindt het niet erg belangrijk om hun werkplek van persoonlijke spullen te voorzien. Een kwart van de respondenten vindt dat wél belangrijk. Soms wordt de ruimte om de werkplekken heen intensief gebruikt door borden en papieren schema's aan de muur, cartoons op de vensterbank en hangertjes aan kapstokken. Veel mensen die belang hechten aan het persoonlijk kunnen maken van de werkplek beoordelen dit aspect als goed tot zeer. Een kleine groep is hierover erg ontevreden.

De werkplekken in de Haagse Poort zijn ingericht met in hoogte instelbaar meubilair. De meerderheid (87%) past zijn/ haar werkplek aan voor aanvang van het werk, zowel de stoelhoogte als de tafelhoogte. Ongeveer de helft past ook de monitor aan. Niemand maakt gebruik van een voetenbankje.

Driekwart van de respondenten heeft behoefte aan opbergruimte, met name kastruimte. Voor slechts 11% van de respondenten is een locker voor persoonlijke spullen genoeg. Een enkeling mist de laden in een bureau, waardoor men zijn spullen nergens kwijt kan; 21% vindt vooral archiefruimte belangrijk. De huidige opbergruimte in de vorm van een combinatie van kastruimte, een locker en een koffer voldoet voor 12%.

Ongeveer de helft van de respondenten vindt herkenningpunten in het gebouw belangrijk. Een identieke uitstraling is niet zo belangrijk. Een op de drie respondenten hecht hier wél belang aan, omdat dit rust geeft. Ongeveer een derde van de respondenten wil dat zijn afdeling of project in de werkomgeving te herkennen is. Voor eveneens een derde is dit niet noodzakelijk. Meer dan de helft van de respondenten is het oneens met de stelling dat het niet uitmaakt hoe het kantoor er uit ziet, als de technische faciliteiten maar werken. Slechts 13% vindt de uitstraling onbelangrijk. De meeste respondenten zijn neutraal of positief over de uitstraling. Bijna 60% van de respondenten vindt het prettig als er planten in de werkomgeving aanwezig zijn, en dat er meer planten op de afdeling mogen komen. Voor iets minder dan de helft van respondenten is het kleurgebruik in de werkomgeving van belang; de andere helft vindt dit onbelangrijk of besteedt hier geen aandacht aan. 66% van de respondenten die kleurgebruik belangrijk vinden, beoordeelt dit aspect positief.

De regelbaarheid van het binnenklimaat wordt door een grote meerderheid belangrijk gevonden. Mensen willen hierop controle kunnen uitoefenen. Het oordeel hierover varieert van slecht tot neutraal en goed.

## 6.4 Bezettingsgraad

Tussen 9.00 en 17.00 uur zijn de bureaus gemiddeld 40% van de tijd daadwerkelijk bezet (gemeten over twee weken). Eenderde van de tijd worden de bureaus alleen bezet gehouden door spullen; 30% van de tijd staan ze leeg. Deze cijfers worden negatief beïnvloed door de hoge leegstand op vrijdag. Gemiddeld staan de bureauwerkplekken iets minder vaak leeg dan de cockpits. De vraag naar bureauplekken in de rustige zone overtreft het aanbod. Voor bureauplekken in de groepszone is dit omgekeerd. Vergaderruimten en huiskamers zijn meer dan 50% van de werktijd bezet. Voor de ronde zitjes ligt het bezettingspercentage op 45%. Piekbezettingen doen zich vooral voor rond 10.00 u 's morgens, net na de lunch en halverwege de middag. Voor de bureauplekken in de rustige zone is de gemiddelde piekbezetting halverwege de ochtend ca 70% (inclusief tijdelijk onbezet oplopend tot 100%). Voor de bureaus in de rustige zone ligt de piek op iets meer dan 50%. Bij de cockpits komt de piekbezetting nooit hoger uit dan 60%, maar worden wel vaak spullen achter gelaten, zodat inclusief tijdelijk onbezet de indruk bestaat dat de cockpits op sommige momenten volledig bezet zijn. De vergaderzalen en huiskamer worden nauwelijks bezet gehouden met spullen. Zowel in de vergaderzaal als in de huiskamer zijn over het algemeen de hele dag mensen aanwezig. De vergaderzaal kent een klein dal rond lunchtijd en rond 14.30. Bij de huiskamer zien we een meer gelijkmatige bezetting.

De gemeten bezettingsgraden sluiten niet aan bij de beleving van de medewerkers. Sommige respondenten zeggen soms geen plek te kunnen vinden of extra vroeg te moeten komen om een plek te hebben. De afspraken van vaste plekken voor een bepaald team geeft het idee dat mensen een eigen plek hebben. Als toegewezen bureaus bezet zijn, moet men op zoek naar een andere werkplek. In meerdere interviews komt echter aan bod dat veel plekken alleen bezet zijn door spullen en niet door mensen. Het gevoel van drukte zou vermeden kunnen worden als er strenger wordt omgegaan met het clean desk beleid.

## 6.5 Overall waardering

Aan de kant van de positief gewaardeerde kenmerken van de WiNN springen vooral de faciliteiten er uit. Men waardeert de verstelbare bureaus, de mooie en moderne PC's met flatscreen monitoren en de printers. Een kwart is ook erg te spreken over de inrichting en het meubilair. Men ervaart de inrichting als ruim, gezellig en sociaal, met voldoende gelegenheid voor interactie. Ook is er waardering voor de keuzemogelijkheid uit verschillende werkplekken. De nabijheid van leuke of prettige collega's, de diversiteit van collega's en het gemakkelijk contact kunnen leggen met collega's is een goede derde in de rij van meest positieve aspecten van de werkomgeving. Verder is een op de vijf medewerkers erg

tevreden over de uitstraling en het comfort van de werkplekken (mooi, sfeervol, luxe, modern) en de lichte omgeving.

Het niet beschikbaar zijn van een werkplek, de onzekerheid daarover en het gebrek aan overlegplekken worden vaak als meest negatief van de WiNN omgeving genoemd. Er wordt geklaagd over drukte, het niet kunnen vinden van collega's omdat ze op een andere vleugel of verdieping zitten, en het feit dat onbekenden op de werkplekken van collega's zitten. Mensen hebben het gevoel in een andere vleugel te worden weggekeken. Geluid en onrust staan eveneens hoog op de lijst van meest negatieve factoren. Mensen hebben last van rumoer, onrust, lawaai, herrie en (mobiele) telefoons met te luide ringtones. Een op de vijf medewerkers is vooral ontevreden over de faciliteiten: te weinig printers en prullenbakken, afwezigheid van een analoge telefoonlijn, ontbreken van whiteboards, ongemakkelijke stoelen en slechte leesbaarheid van het beeldscherm. Een op de zes respondenten noemt onbekende collega's die zich niet voorstellen, geen koffie halen of koffiebekers laten staan, bij de drie meest negatieve. Andere klachten zijn hard pratende collega's of collega's die overleggen aan het bureau. Een aantal noemt de omgeving te warm of juist te koud, of is negatief over de lichtinval, het TL-licht, het feit dat de centrale verlichting om 17.30 uur uitgaat, het gebrek aan planten en de grijze kleur.

Uitgedrukt in een rapportcijfer, scoort de WiNN omgeving gemiddeld een zeven voor de mate waarin het WiNN concept past bij de werkzaamheden, de productiviteit ondersteunt en prettig werkt. De rapportcijfers variëren van een 2 tot drie keer een 10. Bijna de helft (44%) geeft een 8 voor de mate waarin het concept past bij de werkzaamheden. Vijftien personen beoordelen de mate waarin het WiNN-concept de productiviteit ondersteunt met een onvoldoende. Twee op de drie respondenten geven een 7 of 8. De rapportcijfers voor de mate waarin de respondenten prettig kunnen werken liggen vrij hoog: 70% geeft hiervoor een 7 of 8; tien personen geven een onvoldoende. Het eindoordeel over het WiNN-concept is gemiddeld een 7,2. Driekwart geeft een 7 of 8.

De tevredenheid over de WINN omgeving is afhankelijk van het werk dat men doet. Voor geconcentreerd en vertrouwelijk werk is de kantoortuin voor de meeste mensen te druk. Vooral geluid is een storende factor. Aan de andere kant wordt door bijna de helft van de werknemers het snel in contact kunnen komen met collega's als plezierig ervaren. Minder plezierig vindt men het feit dat het te druk is. Er is vaak geen bureau vrij in de buurt van collega's.

## 6.6 Werkstijlen

De medewerkers verschillen sterk in de mate waarin men snel wordt afgeleid door geluid en beweging. Dit zelfde geldt voor langdurig stilzitten op de werkplek versus veelvuldig wegllopen van de werkplek. De onderzochte medewerkers blijken vrij beweeglijk en gericht op interactie met collega's. Ruim 60% vindt het prettig om soms staande te werken. Een enkele medewerker doet graag alleen werkzaamheden waar hij of zij al veel ervaring mee heeft. De meeste medewerkers zijn echter op

zoek naar nieuwe dingen in hun werk. Tweederde bedenkt en organiseert liever dan dat men plannen zelf uitvoert. Twee op de drie mensen verricht meerdere werkzaamheden door elkaar. Slechts een enkeling werkt eerst een bepaalde taak helemaal af en gaat dan pas door met de volgende. Bijna de helft pakt alleen een dossier uit de kast als men het nodig heeft, de andere helft pakt in één keer alle dossiers die men op die dag nodig heeft. Er zijn maar weinig mensen die ál hun documenten printen of álle documenten van het pc-scherm lezen. Het merendeel past beide werkwijzen toe. De respons laat zien dat er nog steeds veel wordt uitgeprint.

Als medewerkers een vraag hebben lopen ze vaker naar iemand toe dan dat ze een afspraak maken om hierover met iemand te overleggen. Ook stellen mensen veel ad hoc vragen aan leden van hun projectteam. Maar weinig mensen spreken hun teamleden alleen in gepland overleg. Als iemand iets niet begrijpt vraagt hij of zij eerder om een toelichting dan dat men het zelf uitzoekt. Over het algemeen praten de ondervraagde medewerkers graag met hun collega's en niet alleen over het werk. Voor een kwart tot 40% van de medewerkers verloopt de communicatie gemakkelijker als het rustiger is. Zichtbaarheid van collega's is eveneens bevorderlijk voor de communicatie. Twee op de drie respondenten stappen gemakkelijker op iemand af als men die persoon kan zien.

In de gedragsvoorkeuren zijn zeven dimensies te onderkennen:

- Concentratie: de mate waarin men snel is afgeleid, zich op elke plek kan concentreren en drukte in de werkomgeving van invloed is op de communicatie.
- Bedenken/organiseren versus uitvoeren: de mate waarin men liever dingen bedenkt en organiseert of liever dingen uitvoert.
- Overleg: voorkeur voor ad hoc of gepland overleg.
- Planning: de mate waarin men volgens planning werkt en een ding tegelijk doet of alles door elkaar doet en regelmatig een nieuwe planning moet maken.
- Zichtbaarheid van collega's: de mate waarin men zichtbaarheid van collega's belangrijk vindt en makkelijker op ze afstapt als men die collega kan zien.
- Documentvorm: voorkeur voor papieren of digitale documenten.
- Documentgebruik: de manier waarop men met benodigde dossiers om gaat.

In combinatie leiden deze gedragskenmerken tot acht typen werkstijlen. Deze zijn dermate heterogeen van aard, dat het lastig is hieraan een eenduidig en herkenbaar label te hangen. Ook is gebleken dat alle acht typen vrij heterogeen zijn qua geslacht, leeftijd, opleiding en functiecategorie en zich evenmin duidelijk onderscheiden in aantal dienstjaren, aanwezigheid op kantoor, tijdsbesteding en favoriete werkplek.

Individuele gedragsmetingen met een pda laten individuele gedragspatronen zien zonder duidelijk herkenbare overeenkomsten die gebundeld zouden kunnen worden tot een type. Ook pda-invullers met hetzelfde werkstijltype uit de enquête tonen geen overeenkomstig gedrag in percentage tijd besteed aan activiteiten, de keuze voor een bepaalde werkplek bij een activiteit of de reden voor de keuze van de

specifieke werkplek. Zowel de antwoorden op vragen in de enquête als de individuele pda-metingen leveren met de analyses tot nu toe nog geen duidelijk onderscheidende gedragstypen op die aanknopingspunten geven voor de (wensen ten aanzien van de) inrichting van de werkomgeving.

## 6.7 Terugkoppeling naar de doelstellingen

Al met al kunnen we concluderen dat de WiNN omgeving op hoofdlijnen goed functioneert. De meeste mensen werken er met plezier. Communicatie en goede faciliteiten zijn belangrijke pluspunten. Afleiding door geluid en gebrek aan privacy bij vertrouwelijke gesprekken zijn belangrijke minpunten. De gemiddelde bezettingsgraad is voor bureauplekken en cockpits niet al te hoog, maar er is wel regelmatig sprake van piekbelastingen. De gekozen flexfactor van 8 werkplekken op tien medewerkers blijkt dus redelijk te werken. Toch ervaren veel medewerkers een gevoel van drukte. Een strikter toezien op naleving van het clean desk beleid zou dit gevoel van drukte kunnen reduceren. Te vaak laten mensen spullen achter op het bureau, ook als zij de werkplek voor langer dan een uur verlaten. Aan de andere kant moet worden bedacht dat regelmatig opnieuw moeten inloggen ergernis geeft en ook tijdverlies. Dat gaat ten koste van de arbeidsproductiviteit.

Wanneer we deze bevindingen terugkoppelen naar de doelstellingen, dan kunnen we concluderen dat het WiNN-concept inderdaad bijdraagt aan een *inspirerende werkomgeving* en daarmee aan de "operational excellence". Mensen kunnen er goed en prettig werken. Kennis en kunde kunnen gemakkelijk worden uitgewisseld. De keuzevrijheid in werkplekken maakt het mogelijk plek en werk optimaal te matchen. Wel is aandacht nodig voor maatregelen om concentratieverlies door auditieve prikkels te reduceren. Communicatie is een belangrijke factor in het werk van de projectafdeling die we hebben onderzocht. Er wordt veel belang gehecht aan het snel en goed kunnen communiceren. Dat heeft als nadeel dat er veel geluid is op de werkvloer. Dit wordt onder andere veroorzaakt door veel korte overleggen aan de bureaus. Afspraken maken over de plek waar overleggen plaatsvinden kan helpen de auditieve privacy te verhogen. Daarnaast zou Nationale Nederlanden er over na kunnen denken hoe in het WiNN-concept voor projectafdelingen meer specifieke plekken voor overleg en concentratie gecreëerd kunnen worden. Een hernieuwde afspraak over clean desk c.q. wanneer men geacht wordt het bureau leeg achter te laten – na 1 uur, 2 uur, een dagdeel - en het strikter naleven hiervan kan bijdragen aan een vermindering van een gevoel van drukte. De bevinding dat mensen vaker willen thuis werken dan nu het geval is, rechtvaardigt nader onderzoek naar de mogelijkheid, wenselijkheid en randvoorwaarden voor telewerken en de consequenties hiervan voor de individuele medewerkers en de organisatie als geheel. In vervolgprojecten zou tevens gezocht moeten worden naar een iets andere verhouding tussen het aantal bureauplekken in een groepszone en in een rustige zone. Vooral aan rustige bureauplekken blijkt veel behoefte. Voorts is er behoefte aan overlegkamers voor kleine groepen, whiteboards, aparte ruimte voor telefoongesprekken en meer bergruimte. Tenslotte verdient het aanbeveling om de productiviteit van de medewerkers te monitoren. Vooralsnog is het onduidelijk of de winst van een betere en gemakkelijker communicatie en goede faciliteiten

opweegt tegen productiviteitsverlies door te veel afleiding, het opzoeken van een werkplek en het opnieuw in- en uitloggen.

Over de beoogde *cultuuromslag* valt op te merken, dat de medewerkers bewuster met hun werk en werkplekkeuze om gaan. Cultuur is echter veel meer dan dit (zie ook de afstudeerscriptie van Verroen uit 2003). Toetsing van deze doelstelling viel echter grotendeels buiten de opzet van het onderhavige onderzoek.

Dit geldt ook voor beide kwantitatieve doelstellingen van het WiNN-concept: *15% minder vloeroppervlakte en 80% besparing op interne verhuiskosten*. Dit pleit voor nader onderzoek naar het "rendement" van het WiNN-concept, bijvoorbeeld door middel van een grondige vergelijking van de oude en nieuwe plattegronden en het langdurig volgen van de wijze waarop personeelsmutaties in de nieuwe huisvesting worden opgevangen. Een eerste verkenning van de kosten en baten van het WiNN-concept kwam uit op een besparing in vloeroppervlak van 16,5%, een besparing op interne verhuiskosten van 83%, en een terugverdientijd van 4 jaar (Verroen, 2003). Een meer gedetailleerde analyse zou moeten uitwijzen of deze conclusies inderdaad zijn hard te maken.

Het derde speerpunt - "client focus" - is in het onderhavige onderzoek buiten beschouwing gebleven. Niettemin lijkt de conclusie gerechtvaardigd, dat het WiNN-concept door de prettige wijze van werken en de moderne uitstraling ook voor klanten een positief effect zal hebben.

De zoektocht naar typen werkstijlen heeft acht typen opgeleverd, maar deze zijn te heterogeen om hieraan beleidsmatig conclusies te kunnen verbinden. De gegevens uit de individuele pda-metingen bevestigen deze heterogeniteit. Dit wil niet zeggen dat dit spoor niet verder gevolgd zou moeten worden. Het verdient aanbeveling om door middel van crosscase analyses van een groot aantal geëvalueerde projecten nog eens goed te kijken, in hoeverre met name het type functie en de aard van de werkzaamheden mogelijk van invloed is op de frequentie van wisselen van werkplek en voorkeurkeuze voor bepaalde typen werkplekken. Daarnaast kan het materiaal uit de onderzoekscase bij Nationale Nederlanden gebruikt worden voor een verdere zoektocht naar typen waarbij andere vertrekpunten worden genomen bij de analyse, bijvoorbeeld het percentage vertrouwelijk of geconcentreerd werk.

# Bijlage 1: Bronnen

## **Documenten en literatuur**

*Beslisdocument Nationale Nederlanden brede uitrol Kantoorinnovatie (WiNN)*, 13 december 2001.

Maarleveld, M. (2004), *Privacy binnen Kantoorinnovatie Nationale Nederlanden*. Afstudeerscriptie Vrije Universiteit Amsterdam, Sociaal Culturele Wetenschappen.

Projectgroep WiNN (2000), *Werkplekinrichting Nationale Nederlanden*. 28 augustus 2000.

Verroen, J (2003), *WINNst voor de doelstellingen?* Onderzoek naar optimalisatie van de doelstellingen binnen Nationale Nederlanden. Afstudeerscriptie Haagse Hogeschool, Den Haag.

## **Contactpersonen**

Jan van Rosendaal

Rinske de Hooge

Agnes Jaarsma

Cor Bron

## **Deelnemers groepsinterviews**

Barbara Bakker, medewerker communicatie

Alex Boersma, consultant

Cor Bron, project-supportmedewerker

Marlon Drinkwaard, projectmanager

Arno Groeneveld, projectleider

Ron de Haas, projectleider

Pascal den Hartog, projectmedewerker

Niek van Huizen, project supportmedewerker

Anja Lefeber, resource manager

Tessel Stalenhoef, projectleider

Dennis Twilt, projectleider

## **Deelnemers individuele gedragsmeeting**

Barbara Bakker, Marlon Drinkwaard, Arno Groeneveld, Esther Elsinger, Pascal den Hartog, Niek van Huizen, Agnes Jaarsma, Anja Lefeber, Martin Looijen, Jolanda de Mooij, Tessel Stalenhoef, Dennis Twilt

## Bijlage 2: Meetmethoden

Zoals in hoofdstuk 1 reeds is aangegeven, is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van de volgende meetmethoden:

- Analyse van beschikbare documenten over het WiNN-project
- Gesprekken met de projectgroep WiNN, vertegenwoordigers van de ondernemingsraad en de cultuurcommissie en de managementteams van de twee onderzochte afdelingen
- Twee groepsinterviews
- Een schriftelijke enquête onder de medewerkers naar persoonskenmerken, functiekenmerken, activiteitenpatronen, en gebruik en beleving van de werkomgeving.
- Gedragsobservaties en korte individuele interviews naar aanleiding van de observaties
- Plaklijsten op alle aanwezige tafels voor het registreren van de activiteiten die op dat moment plaats vinden.
- Gedragsmeting bij twaalf medewerkers door digitale zelfregistratie van diverse vormen van gedrag met behulp van pda's ('digi-turf')

Veel van deze methoden spreken voor zich of zijn nader uitgewerkt in de bijlagen (bijlage 1: bronnen; bijlage 3: enquêteformulier; bijlage 4: gedragsobservaties). Hieronder volgt een nadere toelichting en reflectie op enkele van de gehanteerde meetmethoden.

### Voorbereiding

Ter voorbereiding op de uitvoering van het onderzoek zijn diverse *gesprekken met de projectgroep WiNN* gevoerd om de doelstellingen van het onderzoek voor beide partijen helder te krijgen en de mogelijkheden van een onderzoek te verkennen. De projectgroep WiNN was hierbij zeer coöperatief en dacht actief mee over mogelijkheden en oplossingen, zowel in het voortraject als tijdens de uitvoering van het onderzoek. Mogelijke knelpunten en struikelblokken werden op tijd bespreekbaar gemaakt en in goed overleg weggewerkt, bijvoorbeeld door een presentatie in een reguliere vergadering. Het onderzoeksteam kreeg grote vrijheid van handelen. De samenwerking met het team als geheel en met de individuele leden was zeer prettig. Het opstellen van planningen en actielijsten werkte goed en maakte de voortgangsbesprekingen effectief en efficiënt.

Voorts zijn voorafgaand aan het onderzoek *twee groepsinterviews* gehouden om gevoel te krijgen voor de context en om een algemene indruk te krijgen van de werkwijze en wensen betreffende de werkomgeving. Iedere groep vertegenwoordigde een vleugel met diverse functies. In een open gesprek is gediscussieerd over drie thema's: werk, eisen aan de huisvesting in algemene zin,

en het WiNN concept. Daarbij kwamen zaken aan de orde als het soort werk, wijze van samenwerking, organisatiecultuur, algemene eisen om goed en prettig te kunnen werken en ervaringen met het WiNN-concept. Deze gesprekken hebben geleid tot enkele aanvullende vragen in de enquête en aandachtspunten voor de observatie. Tevens zijn de gesprekken van belang geweest voor een juiste interpretatie van de onderzoeksresultaten.

Als derde bron is gebruik gemaakt van informatie uit overleggen van de *managementteams* van elke vleugel waar het onderzoek plaatsvond en een werkgroep van de *ondernemingsraad*. Ook is gesproken met een lid van de *cultuurcommissie* en met iemand van de ondernemingsraad. Voor medewerkers zijn twee (inloop) *informatiebijeenkomsten* gehouden. Relevante informatie uit al deze gesprekken is meegenomen bij de observaties en het opstellen van de enquête.

Ten slotte is gebruik gemaakt van door Nationale Nederlanden beschikbaar gestelde *documenten*, als achtergrondinformatie en voor een goed begrip van de context en de doelstellingen van het gekozen werkomgevingconcept.



# Uitvoering

## *Observatie*

In het oorspronkelijke onderzoeksplan was ook het gebruik van camera's opgenomen. Nationale Nederlanden was zeer enthousiast om hieraan mee te werken en er was draagvlak voor. Vanwege de hoge kosten is hier uiteindelijk van afgezien. Kort voor de start van het onderzoek is besloten met kleine observatieteams te werken. Twee weken (10 werkdagen) is elke dag een observatieteam van minimaal 3 personen op locatie aanwezig geweest. Persoonsobservatie (volgen van individuen en observeren van hun gedrag) bleek te arbeidsintensief. Daarom is gekozen voor thematische observaties. De eerste twee dagen zijn alle geobserveerde gedragsvormen geregistreerd, op basis van een voorlopige lijst van te observeren items. Vervolgens is hieruit een kortere lijst samengesteld, toegespitst op werkplekbezetting, overlegvormen, privacy, geluid en interacties. Voor de eerste vier items zijn turfstaten opgesteld en meerdere keren per dag ingevuld. In de laatste week zijn ook vrije observaties uitgevoerd en bijgehouden in een logboek. Ieder observatie-item is maximaal 1 uur achter elkaar in kaart gebracht. Per dag werd gewisseld van items, observatietijdstippen en observanten.

Tijdens de observaties konden de onderzoekers persoonlijk ervaren hoe het is om een werkplek te zoeken en hoe medewerkers reageren op het innemen van een werkplek. Sommige werkplekken werden min of meer als persoonsgebonden opgevat, blijktens opmerkingen als 'wil je ergens anders gaan zitten, want X komt zo en die zit daar altijd'. Soms zelfs als het naastgelegen bureau vrij was!. Over het algemeen werd het geaccepteerd dat observanten ergens gingen zitten. Vaak werden ze genegeerd en gingen de medewerkers gewoon door met hun dagelijkse werkzaamheden of privé-gesprekken. Al snel kregen observanten de bijnaam 'camera', getuige opmerkingen als "pas op wat je zegt/doet, want er komt een camera aan" of "hè, hè even relaxen want de camera's gaan lunchen". Tegelijkertijd leidde het aanwezig zijn tot een zekere openheid. Observanten zijn meermalen aangesproken met de vraag waar precies naar gekeken werd en hoe de gegevens werden gebruikt of verwerkt. Ook gaf een aantal mensen spontaan informatie over hun beleving van het werkplekconcept. Als observanten een vraag stelden over een bepaalde gesignaleerde activiteit werd die altijd beantwoord. Vaak volgde een praatje dat informatie opleverde over gedrag en beleving van de werkplek.

## *Enquête*

Om gebruik te kunnen maken van de ervaringen uit de observaties, is besloten de enquête pas anderhalve week na de observatieperiode uit te zetten. Er zijn 63 vragen in de enquête opgenomen plus een mogelijkheid tot 'overige opmerkingen'. In de eerste vier dagen zijn de enquêtes uitgezet bij aanwezigen op beide vleugels,

met het verzoek de enquête in te leveren bij de observant. Haar aanwezigheid werkte ook als herinnering. Van de 130 uitgezette enquêtes zijn er 90 ingevuld: een zeer goede response van 69%.

### *Plaklijsten*

Gedurende de observatieperiode is op iedere tafel een formulier geplakt om de activiteiten op de werkplek en de (wisselende) bezetting te meten. Tijdens het onderzoek bleek dat plaklijsten op twee verschillende manieren worden ingevuld. Soms zoals de onderzoekers voor ogen stond: registratie van de daadwerkelijke activiteit op die plek. Soms als persoonlijke agenda: alle activiteiten van de dag werden op één lijst schrijven, ook als die op een andere plek plaats vonden. De plaklijsten zijn hierdoor niet eenduidig interpreteerbaar en maar zeer beperkt bruikbaar voor een analyse van de activiteitenpatronen en de werkplekbezetting. De data zijn eigenlijk alleen gebruikt als aanvulling op de bezettingsgraadmetingen en gedragsobservaties.

### *Zelfregistratie van individueel gedrag ('digiturf')*

Twaalf personen hebben in de twee observatieweken hun eigen gedrag bijgehouden en geregistreerd. Zij kregen ieder een pda mee die elk half uur een piepje gaf en daarna meteen de volgende vier vragen stelde: Wat doe je nu? Waar ben je? Waarom hier? Is deze plek geschikt? Als iemand aangaf in overleg te zijn werd nog een vijfde vraag gesteld: Met wie? Met behulp van een keuzemenu konden de vragen binnen 15 seconden beantwoord worden.

*Verbaal*

Niet wat mensen zeggen, wel hoe en op welk moment

Fluisteren

Achter een hand praten

Schreeuwen

*Non-verbaal*

Niet wat mensen doen, maar hoe ze het doen en op welk moment

Mimiek

Gebaren

Beweging

Reacties

Gebruik van werkplekken

Gebruik van ruimten

*Algemene gedragingen van (groepen) individuen*

Bewegingen

Gebaren

Mimiek

Gebruik van de ruimte

*Interacties tussen (groepen) individuen*

Hoe mensen praten (toonhoogte)

Hoe lang en waar

Hoe mensen contact met elkaar zoeken

Gebruik van ruimte

Looproutes (hoe lopen mensen, welke routes worden veel/weinig gebruikt)

Reacties op gedragingen van anderen (b.v. beweging, mimiek, verbaal gedrag)

*Omgevingsfactoren bij gedrag*

Tijdsinvloeden

sfeer

---

## Bijlage 3: Vragenlijst schriftelijke enquête

**1. Wat is uw geslacht?**

- ☐ Man  
☐ Vrouw

**2. Wat is uw leeftijd?**

- ☐ <21  
☐ 21-30  
☐ 31-40  
☐ 41-50  
☐ 51-60  
☐ >60

**3. Wat is uw opleidingsniveau?**

- ☐ Middelbaar onderwijs  
☐ MBO  
☐ HBO  
☐ WO (Universitair)  
☐ Anders,nl.....

**4. Wat is uw functie?**

- ☐ Programma / project directeur  
☐ Programma / project manager  
☐ Projectleider  
☐ Businessconsultant  
☐ Projectmedewerker  
☐ Medewerker projectbureau  
☐ Secretarieel en/of administratief  
☐ Anders,nl.....

**5. Hoe lang werkt u al bij ING?**

..... jaar

**6. Uit hoeveel uren per week bestaat uw dienstverband?**

..... uur per week

**7. Maakt u naast de werkomgeving Haagse Poort gebruik van een andere locatie?**

- ☐ Nee  
☐ Ja, nl .....

**8. Welke dagdelen bent u doorgaans aanwezig in Haagse Poort?**

|             | Ochtend                  | Middag                   |
|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Maandag     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dinsdag     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Woensdag    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Donderdag   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vrijdag     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Incidenteel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9. Hoeveel procent van uw werktijd besteedt u gemiddeld op de volgende locaties?**

(% totaal 100)

|                                                      |       |
|------------------------------------------------------|-------|
| 15 <sup>e</sup> verdieping Haagse Poort              | ..... |
| Haagse Poort (elders dan 15 <sup>e</sup> verdieping) | ..... |
| Andere locatie ING                                   | ..... |
| Onderweg/reizende                                    | ..... |
| Thuis                                                | ..... |
| Elders,nl .....                                      | ..... |

**10. Hoeveel werkt u thuis?**

..... uren per week

**Hoeveel uren zou u thuis willen werken?**

..... uren per week

**11. Hoeveel procent van uw tijd besteedt u per week aan de volgende activiteiten en wat is daarbij uw favoriete plek?** (graag het totaal laten uitkomen op 100 %, keuzemogelijkheden favoriete plek in onderstaand blok)

| <b>Activiteit</b>         | <b>% per week<br/>(totaal 100%)</b> | <b>favoriete plek<br/>(zie nr in kader)</b> |
|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------|
| PC werk                   | .....                               | .....                                       |
| Lezen/schrijven zonder PC | .....                               | .....                                       |
| Denken/brainstormen       | .....                               | .....                                       |
| Telefoneren               | .....                               | .....                                       |
| Overleg met afspraak      | .....                               | .....                                       |
| Overleg zonder afspraak   | .....                               | .....                                       |
| Archiveren                | .....                               | .....                                       |
| Kopieren/faxen            | .....                               | .....                                       |
| Anders, nl                | .....                               | .....                                       |

- Keuzemogelijkheden voor favoriete plek
1. Bureau in groepszone (groep met 4 a 5 bureaus)
  2. Bureau in rustige zone (groep met 2 a 3 bureaus)
  3. Cockpit
  4. Ronde zitje
  5. Tafel in middengebied D-vleugel
  6. Vergaderkamer met gekleurde wand
  7. ~~Vergaderkamer D15.001~~
  8. Tafel in huiskamer
  9. Stoeltjes in huiskamer
  10. Gang
  11. Elders in gebouw
  12. Thuis
  13. Elders, nl