



# Facility & Workplace Experience

Onderzoek 2020

# Voorwoord

Sinds 2008 onderzoekt TwynstraGudde iedere twee jaar in opdracht van FMN de omvang van de Nederlandse facility management markt en de relevante trends en ontwikkelingen op die markt. Onderzoek waaraan – zo blijkt telkens weer – zowel binnen als buiten het vakgebied grote behoefte bestaat en dat een goed beeld geeft van de facilitaire wereld op de belangrijkste facetten.

De roep om actuele cijfers is een belangrijke reden voor FMN en TwynstraGudde om al binnen een jaar na het verschijnen van de laatste marktgegevens opnieuw de facilitaire markt in kaart te brengen. Maar dat is niet de enige reden.

Het facilitaire werkveld is immers voortdurend in beweging. De toevoeging van het ‘workplace management’ aan de titel van ons marktonderzoek uit 2019 weerspiegelde dat al. Organisaties en professionals willen de impact van de werkplek op de medewerker en de organisatie van de toekomst beter kunnen doorgronden. Reden om het ‘traditionele’ marktonderzoek, waarin de facilitair professional centraal staat, uit te breiden met een onderzoek naar de werkplekbeleving. Onderzoek, waarin we juist de gebruiker van de werkplek aan het woord laten en dieper de organisatie in duiken. Een nog onontgonnen gebied van werkplekonderzoek dat verrassende inzichten oplevert, vastgelegd in deze nieuwe, prettig leesbare publieke publicatie en voor de actief participerende organisaties in een eigen, vertrouwelijk rapport op organisatieniveau.

Door de jaren heen had het Facility & Workplace Marktonderzoek zich al ontwikkeld tot een waardevol onderzoek en een absolute *must read* voor iedereen die

serieus met het vak van facility manager en de facilitaire markt bezig is. Met de toevoeging van de *Experience* is de relevantie en importantie nog verder toegenomen. FMN heeft de ambitie het marktonderzoek vanaf nu jaarlijks uit te voeren. Daarbij zullen in het ene jaar de trends en ontwikkelingen op de facilitaire markt centraal staan en in het andere jaar de eindgebruiker en zijn werkplek.

FMN bedankt iedereen die aan de voorliggende publicatie heeft meegewerkt. Dit geldt in de eerste plaats de deelnemende organisaties. Hun actieve participatie in het onderzoek leverde de kwalitatieve en kwantitatieve data op voor de onderzoekers van TwynstraGudde: Corinna van Diepen-Knegjens, Bote Scholtens en Iris de Been. Zij hebben deze data geanalyseerd en verwerkt tot de vlot leesbare en lezenswaardige publicatie die nu voor u ligt.

Wij wensen u als lezer veel leesplezier toe. Wij zijn benieuwd naar uw reactie. U kunt die uiteraard met ons delen via ons twitteraccount @FMNConnect, maar nog liever gaan wij met u in discussie over de resultaten bij één van de vele bijeenkomsten die wij als FMN organiseren.

Natalie Hofman, voorzitter FMN  
Roel Masselink, verenigingsmanager FMN



# Inhoudsopgave



2

## Voorwoord



4

## Inleiding



5

## 1. De marktomvang



10

## 2. Waarom Facility & Workplace Experience onderzoek



21

## 3. Onderzoeksresultaten

- Drijfveren
- Waarden
- Behoeften



46

## 4. Conclusies en implicaties voor de praktijk



50

## Verantwoording en bronvermelding



54

## Redactie

# Inleiding

In deze editie van het Facility & Workplace onderzoek hebben wij ons voor het eerst gericht op de mening van de eindgebruiker. Ingegeven door groeiende aandacht voor de beleving in de werkomgeving, hebben wij een methode ontwikkeld waarmee wij op een nieuwe manier de beleving en ervaringen van de eindgebruiker in kaart brengen: de experience. Daarnaast bevat deze publicatie net als de vorige edities ook een weergave van de omvang van de facilitaire en vastgoedmarkt en een overzicht van de belangrijkste verschuivingen in de deelmarkten. Deze publicatie is bedoeld voor facilitair professionals om concreet aan de slag te gaan met de experience van hun eindgebruikers.

De facility & workplace services markt is in 2018 met 4,5% gegroeid naar een omvang van 32,5 miljard euro, zo'n 4,3% van het bruto binnenlands product in Nederland. Een belangrijk deel van deze groei komt voor rekening van leveranciers, waaraan momenteel zo'n 66% is uitbesteed. Met uitzondering van Document Services laten alle deelmarkten groei zien. In de afgelopen tien jaar is de omzet van leveranciers bovendien een stuk harder gegroeid dan het aantal medewerkers; leveranciers verdienen meer per medewerker en houden dus geld over. Kortom, het gaat goed in de markt.

Het roept de vraag op of deze hoogtijdagen ook als zodanig worden ervaren door degenen waar we het allemaal voor doen: de eindgebruikers van huisvesting, vastgoed en facility management. Leveranciers zijn voor het overgrote deel verantwoordelijk voor het leveren van de experience van eindgebruikers. Maar de eindverantwoordelijkheid berust nog altijd bij de opdrachtgever. Hoe breng je als facility & workplace professional je leverancier in stelling om jouw eindgebruiker een zo goed mogelijke experience te bieden? Dat begint bij begrip te krijgen van wat jouw eindgebruikers precies willen. Daar hebben wij in deze editie onderzoek naar gedaan.

Wij hebben ons gericht op drie onderwerpen:

- **Drijfveren:** waarom werken mensen voor een organisatie, waar krijgen ze energie van en wat willen ze er bereiken?
- **Waarden:** wat vinden mensen belangrijk in de werkomgeving, waar hechten ze waarde aan?
- **Behoeften:** wat hebben mensen nodig, over welke huisvestingaspecten en faciliteiten is men tevreden en wat zou helpen om het werk nog beter te doen?

Voor dit onderzoek hebben wij 238 mensen gesproken bij zes case-organisaties. Hieruit komt een aantal generieke pijlers maar ook opvallende verschillen naar voren tussen organisaties en individuen. Organisaties doen er dus goed aan om rekening te houden met algemene factoren die voor iedereen van belang zijn, alsook inzicht te krijgen in onderwerpen die specifiek in de eigen organisatie spelen. Hierdoor kun je als organisatie toegevoegde waarde leveren en je profileren als aantrekkelijk werkgever.

Opvallend is dat doelmatigheid het vaakst werd genoemd als belangrijke waarde van de werkomgeving. De werkomgeving moet het werk gewoonweg goed ondersteunen, je moet er geen 'last' van hebben. Tegelijkertijd blijkt 'verbinding met elkaar' de belangrijkste drijfveer in het werk te zijn. Mensen halen veel plezier uit het contact met collega's en de samenwerking. De uitdaging aan onze branche is dus om deze twee met elkaar in balans te brengen. Naast behoefte aan concentratie is er ook behoefte om collega's te ontmoeten. Bij bepaalde organisaties noemen medewerkers de uitstraling en identiteit als belangrijk aspect van de werkomgeving. Bij andere organisaties zijn er grote culturele verschillen waar niet altijd even goed rekening mee wordt gehouden, bijvoorbeeld op het gebied van catering.

Zoveel mensen, zoveel wensen. Toch zien we per casus en per doelgroep specifieke behoeften opduiken. Aan de facility & workplace professional de taak om deze boven tafel te krijgen en op basis daarvan te investeren in passende huisvesting en faciliteiten. Dat vraagt om onderzoek en het juiste gesprek met medewerkers. Deze publicatie geeft een overzicht van de belangrijkste drijfveren, waarden en behoeften van een fors aantal medewerkers in onze branche en geeft handvatten om hiermee aan de slag te gaan.



# 1. De marktomvang

De markt van Facility & Workplace management maakt zeker 10% uit van het BBP en behoort daarmee tot een belangrijke motor van onze Nederlandse economie. Een markt die voor een groot deel wordt bepaald door marktpartijen actief in vastgoed en facility management. Wat zijn de effecten van de economische ontwikkelingen op de omvang van de facilitaire markt? En in hoeverre wordt de markt gedomineerd door leveranciers? Om hier antwoord op te geven zijn opnieuw de omzetgegevens en personele omvang van de huisvesting-, vastgoed- en facilitaire markt onderzocht. Zowel de ontwikkelingen van de totale markt als de uitbestede markt, met inzicht in de groei en krimp van de afgelopen 10 jaar. Wat zijn de belangrijkste trends in de markt waar ruim 32 miljard euro (exclusief vastgoed) in omgaat en meer dan 276.000 mensen werkzaam zijn? Op welke wijze past de markt zich aan in een wereld waar alles draait om duurzaamheid, klantgerichtheid en technologie? In dit hoofdstuk leest u meer over de omvang van de facilitaire markt gebaseerd op de 10 grootste facilitaire deelmarkten, circa 95% van de totale markt.

## Kerncijfers facility & workplace markt 2011 - 2018

De Nederlandse economie is in 2018 met 2,5% gegroeid. De records van 2017 werden niet gehaald. De handel met het buitenland nam wel toe, maar veel minder dan in 2017. Mogelijk had dat te maken met de dreigende handelsoorlog met China en de boven de markt hangende Brexit. Een keerzijde van deze economische groeispurt is dat die slecht uitpakt voor het klimaat. De uitstoot van broeikasgassen is gestegen terwijl het kabinet juist streeft naar een forse daling. De hoogconjunctuur van de afgelopen jaren zien we terug in de omvang van de facilitaire markt.

De totale omvang van de facility & workplace management markt inclusief vastgoed (zie tabel 1) bedroeg in 2018 bijna 75,8 miljard euro. Een groei van 0,9% ten opzichte van 2017 met een waarde van 659 miljoen euro. De omvang van de markt is nog nooit zo hoog geweest in de afgelopen tien jaar.

Met 43,3 miljard euro maakt de omvang van de vastgoedmarkt 57% uit van de totale markt. De totale vastgoedmarkt laat ten opzichte van 2017 een groei van 1,1% zien. De onderliggende sectoren groeien dan ook allemaal met uitzondering van kantoren (-3%) en zorg (-9%). De vastgoedomvang van winkels (6%), bedrijfsruimten (3%) en onderwijs (11%) laat een groei zien. De huur-/leaseomvang van dit commercieel vastgoed (30%) is ten opzichte van 2017 gelijk gebleven.

Totale marktomvang (inclusief vastgoed)	2018	2017	2015	2013	2011
Marktomvang (x € 1.000.000)	75.871	75.212	72.077	71.419	74.475
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	34.617	33.444	32.691	32.281	33.662
Uitbestedingspercentage	46%	44%	45%	45%	45%
Marktgroei index totale marktomvang	102	101	97	96	100
Marktgroei index uitbestede markt	103	99	97	96	100

Tabel 1. Totale omvang facility & workplace markt inclusief vastgoed

Als de groei van de vastgoedomvang aan huur/lease van 1,9% niet wordt meegerekend, dan groeit de uitbestede markt van facility & workplace management (zie tabel 2) ten opzichte van 2017 met 4,5%. Het aantal medewerkers bij leveranciers neemt de afgelopen tien jaar in verhouding minder hard toe dan de uitbestede omzet. De productiviteit in omzet per medewerker zien we dan ook toenemen van € 69.464 in 2011 tot € 77.752 in 2018.

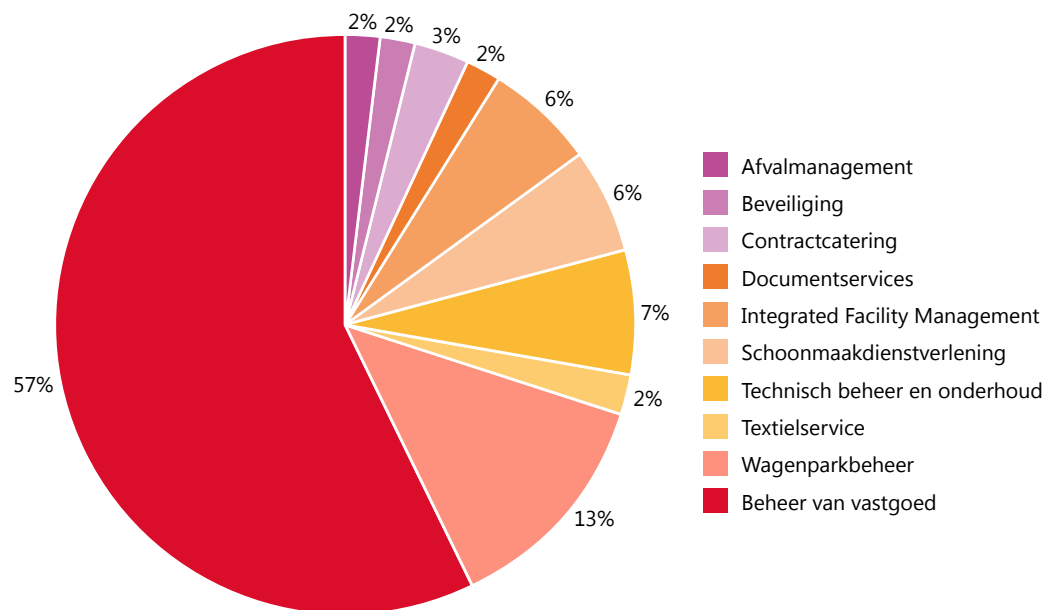
Totale marktomvang (exclusief vastgoed)	2018	2017	2015	2013	2011
Marktomvang (x € 1.000.000)	32.541	32.356	31.748	31.470	32.247
Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	21.486	20.552	19.975	19.417	19.364
Uitbestedingspercentage	66%	64%	63%	62%	60%
Aantal medewerkers uitbesteed	276.343	277.138	267.410	265.471	278.033
Marktgroei index totale marktomvang	101	100	98	98	100
Marktgroei index uitbestede markt	111	106	103	100	100

Tabel 2. Totale omvang facility & workplace markt exclusief vastgoed



Sinds 2013 zien wij de facility & workplace markt weer groeien, al heeft het nog niet het niveau van voor de economische crisis bereikt. Maar met ruim 32,5 miljard euro gaat het nog steeds om 4,3% van het bruto binnenlands product in Nederland (exclusief vastgoed). Daarvan wordt 66% aan leveranciers uitbesteed (zie tabel 2). Met uitzondering van Documentmanagement (-8%) nemen de uitbestedingspercentages ten opzichte van 2017 allemaal toe (zie tabel 3). De procentuele groei is het sterkst voor Schoonmaakdienstverlening (7%), Technisch beheer (6,8) en Textielservices (7,4%). Indien het beheer van vastgoed wordt meegerekend wordt 46% van de totale markt niet meer in eigen beheer uitgevoerd.

De procentuele verdeling van de facility & workplace markt (exclusief vastgoed) is weergegeven in figuur 1. Wagenparkbeheer (13%) is na Vastgoedbeheer (57%) een substantieel onderdeel van de markt. Daarna volgt Technisch beheer en onderhoud (7%), Schoonmaakdienstverlening (6%) en Integrated Facility Management (6%).



Figuur 1. Procentuele verdeling facility & workplace management markt inclusief vastgoed



## Kerncijfers facilitaire deelmarkten

De marktomvang per facilitaire deelmarkt wordt weergegeven in tabel 3. De meer gedetailleerde (financiële) gegevens inclusief de grootste aanbieders per deelmarkt, de belangrijkste trends en ontwikkelingen zijn onderdeel van de bijlagen van deze publicatie.

Ook dit jaar laten alle deelmarkten groei zien met uitzondering van Documentservices en Wagenparkbeheer die respectievelijk 8% en 1,7% dalen. Per saldo laat de totale markt een groei van 0,9% zien ten opzichte van 2017. Dit wordt vooral veroorzaakt door de groei van Vastgoed (1,1%), Schoonmaakdienstverlening (3,5%) en Technisch beheer en onderhoud (6,4%). Exclusief vastgoed bedraagt de groei van de totale markt 0,6%. We zien daarmee dat de totale markt is gegroeid maar de uitbestede markt met 4,5% (exclusief vastgoed) relatief meer.

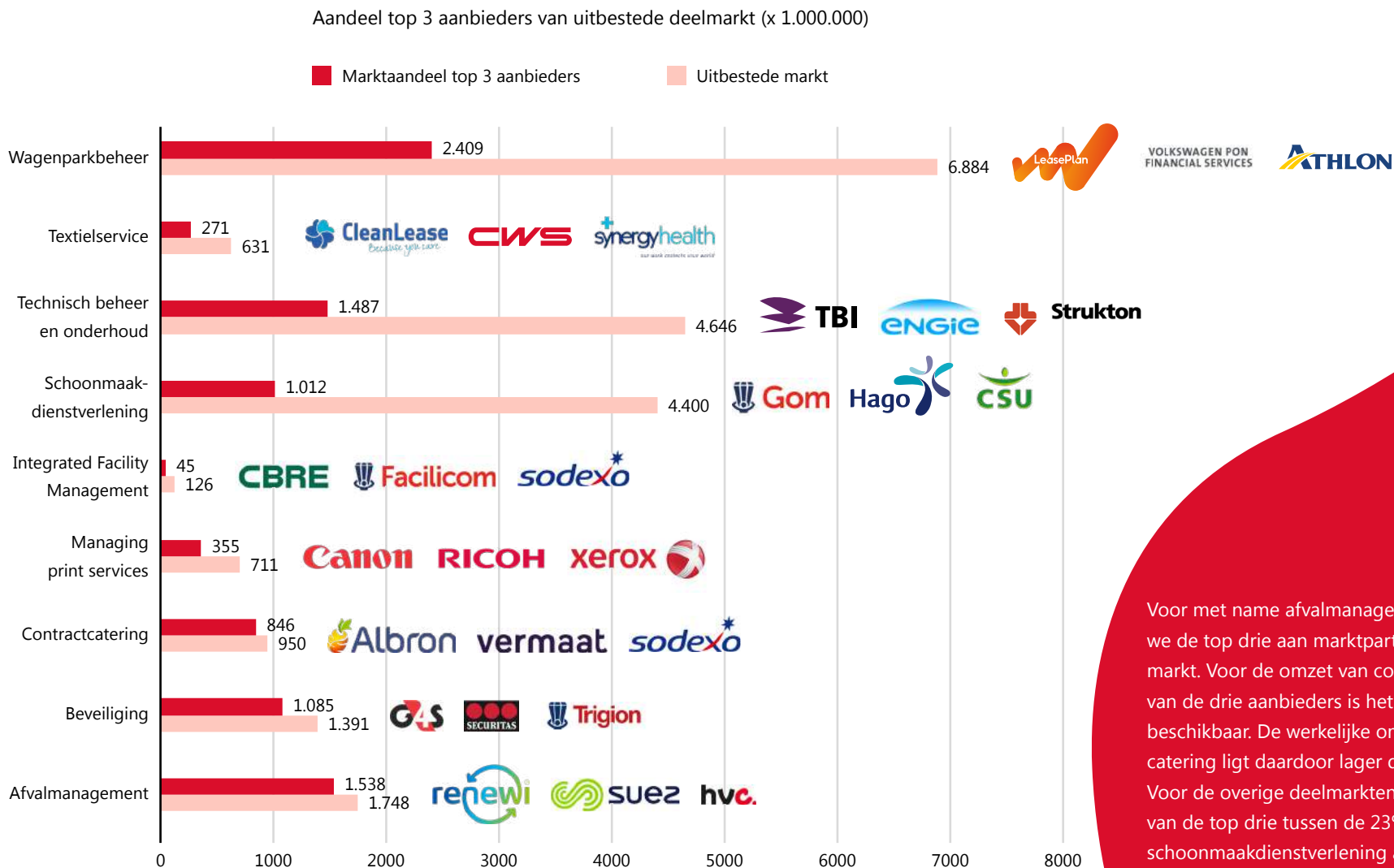
Facility & Workplace deelmarkt	Marktomvang (x € 1.000.000)	Marktomvang uitbesteed (x € 1.000.000)	Uitbestedings- percentage	Marktaandeel Top 3 Aanbieders	Aantal Medewerkers Uitbesteed	Aantal Aanbieders	Marktgroei percentage totale marktomvang 2018 t.o.v. 2017	Marktgroei percentage uitbestede markt 2018 t.o.v. 2017
Afvalmanagement	1.748	1.748	100%	88%	4.528	250	0,1%	0,1%
Beveiliging	1.790	1.391	78%	78%	27.899	4.020	0,2%	0,5%
Contractcatering	1.995	950	48%	89%	11.395	144	1,5%	1,5%
Managing print services	1.579	711	45%	50%	3.903	10	-8,0%	-8,0%
Integrated Facility management	4.242	126	3%	36%	1.040	15	0,0%	5%
Schoonmaakdienstverlening	4.654	4.400	95%	23%	173.367	15.045	3,5%	7,0%
Technisch beheer en onderhoud	5.255	4.646	88%	32%	43.191	8.470	6,4%	6,8%
Textielservices	1.168	631	50%	43%	6.320	249	3,1%	7,4%
Wagenparkbeheer	10.110	6.884	68%	35%	4.701	180	-1,7%	5,2%
<b>Totaal exclusief vastgoed</b>	<b>32.541</b>	<b>21.486</b>	<b>66%</b>	<b>n.b.</b>	<b>276.343</b>	<b>28.383</b>	<b>0,6%</b>	<b>4,5%</b>
Beheer van vastgoed	43.330	13.131	30%	n.b.	n.b.	n.b.	1,1%	1,9%
<b>Totaal</b>	<b>75.871</b>	<b>34.617</b>	<b>46%</b>	<b>n.b.</b>	<b>n.b.</b>	<b>n.b.</b>	<b>0,9%</b>	<b>3,5%</b>

Tabel 3. Marktomvang en leveranciersaandeel per facility & workplace deelmarkt



## Aandeel leveranciersmarkt

Inmiddels wordt 66% van de facility & workplace experience bepaald door leveranciers. Wie zijn die marktpartijen en hoe concurrerend is het spelersveld? In het onderzoek achterhalen wij daarom steeds voor elke deelmarkt welke aanbieders hierop actief zijn. Welke aanbieders op basis van omzet de top drie uitmaken van de deelmarkt zien we in figuur 2.



Figuur 2. Aandeel top 3 aanbieders van uitbestede deelmarkt op basis van omzet

Voor met name afvalmanagement en beveiliging zien we de top drie aan marktpartijen dominant in hun markt. Voor de omzet van contractcatering van een van de drie aanbieders is het onderdeel catering niet beschikbaar. De werkelijke omzet van de top drie bij catering ligt daardoor lager dan hier is weergegeven. Voor de overige deelmarkten varieert het marktaandeel van de top drie tussen de 23% en 50%. Zowel voor schoonmaakdienstverlening als Technisch beheer en onderhoud behoort het marktaandeel tot de laagste. In deze markten is een vrij groot aantal spelers actief.



## 2. Waarom Facility & Workplace Experience onderzoek

In dit hoofdstuk staan we stil bij de wijze waarop de beleving en ervaringen van mensen, de *experience*, steeds meer onderdeel wordt van de Facility & Workplace branche. In de afgelopen jaren heeft er een enorme ontwikkeling plaatsgevonden op dit vlak. We nemen je mee in het bestaande onderzoek naar experience in onze branche, lichten toe hoe TwynstraGudde naar experience onderzoek kijkt en hoe wij ons daarin hebben laten inspireren door andere sectoren. Vervolgens lichten we toe hoe de resultaten van experience onderzoek in de praktijk toepast kunnen worden.

De focus van de huisvestings- en facilitaire branche op experience is niet zomaar ontstaan. Het is een logisch gevolg van ontwikkelingen in de maatschappij, de economie en hoe aanverwante vakgebieden zich hebben ontwikkeld. Facility Management heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld en geprofessionaliseerd tot een volwaardig vakgebied. Die ontwikkeling vond volgens Maas (2019) grofweg plaats in vier fasen<sup>1</sup>.

Productoriëntatie	Vraagoriëntatie	Kostenoriëntatie	Waardeoriëntatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huisvesting, services en middelen</li> <li>• Integratie</li> <li>• Aanbodgericht</li> <li>• Veel in-huis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alignment processen</li> <li>• FMIS</li> <li>• Vraaggericht (SLA's, PDC)</li> <li>• Uitbestedingsboom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarken, NFC</li> <li>• Standardisatie</li> <li>• Financiële crisis</li> <li>• Macht van inkoop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is meer dan kosten</li> <li>• Waarde toevoegen</li> <li>• Begrijpen van de business</li> </ul>
1986 - 1995	1996 - 2005	2006 - 2015	2016 - ...

Vier ontwikkelingsfasen van Facility Management

In de jaren '80 is Facility Management als vakgebied vanuit Engeland in Nederland geïntroduceerd en was op dat moment nog voornamelijk productgeoriënteerd. De dienstensector groeide snel. Hiervoor waren kantoren nodig, waardoor er vraag ontstond naar het professioneel organiseren van facilitaire dienstverlening. Facilitaire bedrijven ontwikkelde eigen producten en diensten en groeiden zelf ook hard, tot soms wel honderden medewerkers per afdeling.

In de vraagoriëntatie-fase die hierop volgde, zagen we vooral toenemende uitbesteding van facilitaire diensten. Het was de tijd van de Paarse kabinetten die inzetten op privatisering van de energiemarkt, de spoorwegen en de kabelbedrijven. Zo ook het Facility Management. De economie draaide op volle toeren en leveranciers groeiden wereldwijd uit tot grote spelers. De Facility Management-markt groeide richting de 4% van ons BBP in Nederland, waarmee de markt een serieus aandeel had in de Nederlandse economie.

Facilitaire bedrijven merkten dat zij zich intern moesten organiseren om de aansturing van leveranciers in goede banen te leiden. Adequaate demand-, contract-, leveranciers- en performancemanagement bleek nodig om niet afhankelijk te worden van de leverancier. De facilitaire regie-organisatie kwam op en professionaliseerde zich. Aangewakkerd door de financiële crisis kwam er ook druk op de kosten: benchmarking was het devies en inkoop kreeg een flinke vinger in de pap. Leveranciers wonnen opdrachten vooral op prijs waardoor een 'race-to-the-bottom' ontstond. Daarnaast werd 'Het Nieuwe Werken' steeds vaker ingevoerd: flexwerken werd de nieuwe standaard om de 'autonomie van de medewerker te ondersteunen'. In deze periode was dit voor veel organisaties vooral een bezuiniging op de huisvestinglasten.

Nadat de crisis in 2015 echt voorbij was, begon de sector zich te oriënteren op de volgende fase. In de bovenstaande tabel is dit de fase van waardeoriëntatie genoemd. Maar hoe bereik je toegevoegde waarde? Toegevoegde waarde betekent meer begrip krijgen van het primaire proces en de doelstellingen van een organisatie en daarvoor van waarde kunnen zijn. Dit klinkt nog niet echt concreet. We zien in ieder geval dat de Facility & Workplace branche steeds meer integraal samenwerkt: we kijken niet meer naar de faciliteiten afzonderlijk maar zien deze als een belangrijk onderdeel van de werkomgeving. Facilitaire en vastgoedbedrijven zijn – vooral bij de corporates – gefuseerd tot één afdeling die samen verantwoordelijk zijn voor de beste Facility & Workplace Experience.

## Groeiende aandacht voor de eindgebruiker

We merken dat onze maatschappij en onze kijk op werk aan het veranderen is. Economische groei en winst zijn niet meer voldoende: mensen zoeken naar maatschappelijke betekenis en zingeving in het werk. Duurzame bedrijfsvoering wordt een randvoorwaarde en bedrijven worden geacht om hun steentje bij te dragen aan de groeiende diversiteit en het maatschappelijk 'nut'. We willen gelukkig zijn en betekenis hebben. Er lijkt een keerzijde te zitten aan de toenemende bereikbaarheid door technologieën als de smartphone. Jongeren klagen over de hoge werkdruk en komen niet meer tot rust. De gevolgen zijn groot: eind 2019 hadden 1,3 miljoen Nederlanders last van burn-out klachten<sup>2</sup>. De Boston Consulting Group luidde onlangs de noodklok over de veelheid van prikkels en riep de sectoren HR, IT en ook Real Estate op om hier iets aan te doen omdat deze overprikkeling ten koste gaat van onze cognitie<sup>3</sup>. Jongeren stappen over op een 'attention-diet' en beginnen met mindfulness of meditatie. Kortom, we hebben er behoefte aan om ons lekker te voelen op het werk en verwachten van de werkgever aandacht voor welzijn en geluk.

Die aandacht voor motivatie, vitaliteit en zingeving in het werk is al een aantal jaren merkbaar in de HR-sector. De economie draait zo goed dat de werkloosheid tot een historisch laag 3,0%<sup>4</sup> is gedaald. Die krapte op de arbeidsmarkt voelen we allemaal: het is lastig om talent binnen te halen en een nog grotere uitdaging om ze te behouden. Om hier meer fundamenteel over na te denken zijn veel personeelsafdelingen in de ban van de *Employee Experience*: organisaties denken na over de 'employee journey' en proberen deze integraal te optimaliseren.

De krapte op de arbeidsmarkt en de aandacht voor de mens in ons werk zien we ook in onze eigen branche terug. In de EMEA Occupier Survey van CBRE (2019) noemen huurders de arbeidsmarktcrapte als een van de drie strategische uitdagingen waarvoor de aandacht afgelopen jaar is verdubbeld. Employee Engagement en het aantrekken van talent zijn twee van de drie drijfveren voor Corporate Real Estate-strategieën<sup>5</sup>. In ons eigen marktonderzoek op opdracht van FMN uit 2019<sup>6</sup> wordt Klantgerichtheid door professionals op het gebied van Facility & Workplace als tweede belangrijkste thema van deze tijd genoemd. Kortom, de eindgebruiker staat hoog op de agenda; maar weten we ook wat hem bezighoudt?

## Beschikbaar onderzoek

De Facility & Workplace professional wil voor de eindgebruiker van toegevoegde waarde zijn. Er is allerlei onderzoek beschikbaar dat daarvoor als basis kan dienen. Neem bijvoorbeeld de Leesman Index, die sinds de oprichting in 2010 is uitgegroeid tot een omvangrijke benchmark over de tevredenheid in de werkomgeving en mate waarin de werkomgeving medewerkers ondersteunt in het werk. In Nederland doen het Center for People and Buildings, de Technische Universiteit Eindhoven en de Hanze Hogeschool Groningen wetenschappelijk en toegepast onderzoek naar onder andere de beleving en het gebruik van kantooromgevingen. Ook andere organisaties doen waardevol onderzoek naar vergelijkbare vraagstukken. Het Amerikaanse architectenbureau Gensler en het meer op meubilair georiënteerde Steelcase publiceren bijvoorbeeld regelmatig eigen onderzoeksresultaten over ontwerp, beleving en inrichting van kantoren. De NFC Index brengt jaarlijks de facilitaire kosten in kaart langs de NEN-EN 15221.

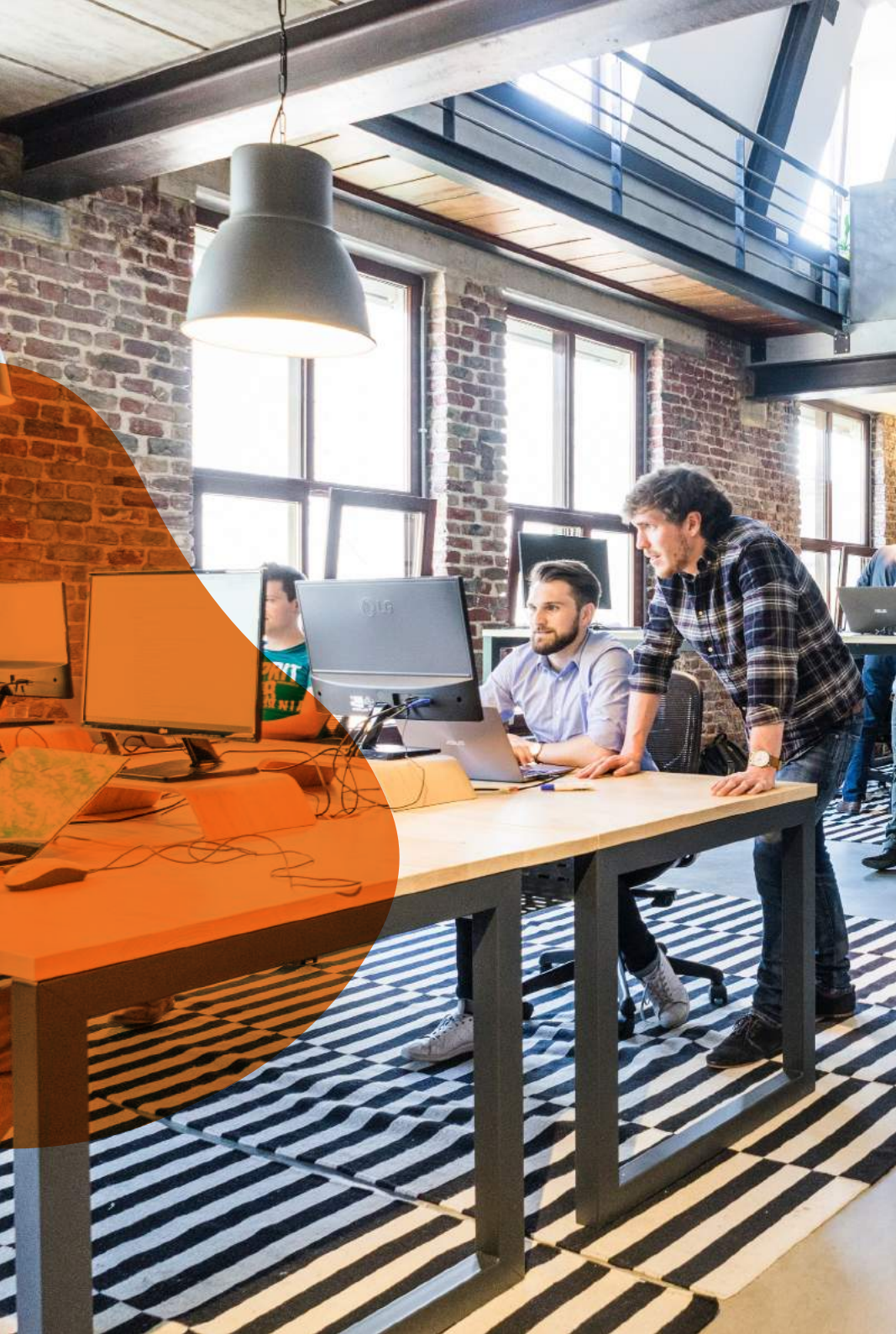
De benchmarks en algemene publicaties geven handvatten om de dienstverlening te verbeteren. Wil je meer specifieke informatie over de eigen organisatie, dan kan ervoor worden gekozen om toegepast onderzoek te laten doen. Vaak worden in dit geval tevredenheidsmetingen en bezettingsgraadmetingen uitgevoerd, welke veel meer concrete resultaten bieden om op in te spelen. Opvallend aan het beschikbare onderzoek is dat het met name kwantitatief is: de meeste informatie wordt middels enquêtes (beleving), via observaties of sensoren (bezettingsgraad) verzameld. Dat is efficiënt: voor niet al te veel geld krijg je redelijk representatief een beeld van de huidige situatie. En het geeft data, waar we tegenwoordig gek op zijn. Zo is het bijvoorbeeld prettig om te weten dat 85% van de medewerkers tevreden is met de huidige werkomgeving. Toch?

Er kleven ook nadelen aan deze vorm van onderzoek. Op de eerste plaats worden we om de haverklap om onze mening gevraagd. Veel mensen hebben er geen behoefte aan om hun kostbare tijd te besteden aan een anonieme enquête waarvan ze niet weten of er wel iets mee wordt gedaan. Belangrijker is dat de informatie die we uit enquêtes halen vrij beperkt is. Bijvoorbeeld de NFC Index Werkomgeving 2018 geeft een interessante statistiek: 57,3% van de respondenten geeft aan dat de werkomgeving hen in staat stelt om productief te werken<sup>7</sup>. Dat betekent dat bijna de helft van de mensen vindt dat de werkomgeving hen eigenlijk niet in staat stelt om datgene te doen waarvoor ze er dagelijks komen: om te werken. Het is goed dat hier onderzoek naar wordt gedaan, maar het roept allerlei nieuwe vragen op. Wat hebben mensen dan nodig? Wie zijn deze mensen precies? Waar hebben ze betere ervaringen opgedaan en hoe zouden die bij ons in de werkomgeving uitpakken? Data is fijn: het is concreet en gemakkelijk te onthouden. We hebben daarentegen wel de neiging de getallen selectief te onthouden en onze bestaande beelden ermee te bevestigen<sup>8</sup>.

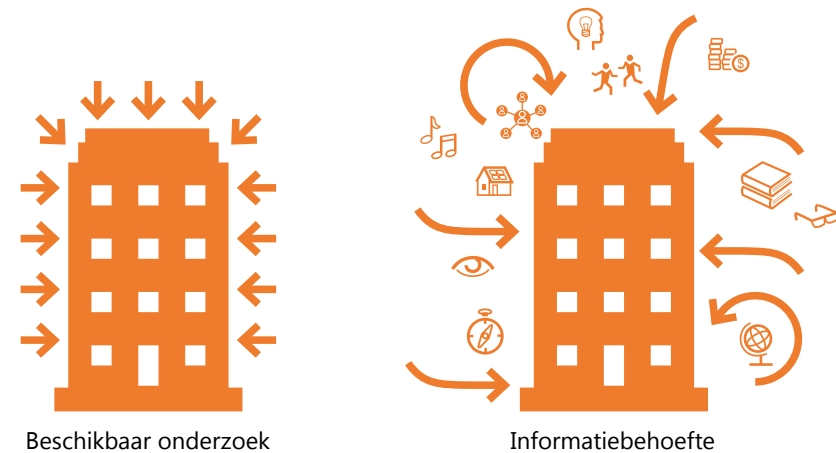
Uit diezelfde NFC Index Werkomgeving uit 2018 blijkt dat 45,8% van de werkplekken gemiddeld bezet zijn. Dit lijkt inefficiënt: er is allerlei overcapaciteit die we onvoldoende benutten. Toch hoor je op een gemiddelde verjaardag mensen steen en been klagen dat ze zich niet kunnen concentreren op kantoor. Zou hier een bepaald verband tussen zitten? Komen mensen niet naar kantoor omdat ze zich niet kunnen concentreren en is de bezetting daarom zo laag? We kunnen het niet op basis van deze statistieken stellen. Context en verklaringen zouden de gegevens een stuk rijker en beter toepasbaar maken.



Voorbeelden van bestaand onderzoek naar gebruikers en de werkomgeving



We baseren ons in de sector vooral op kwantitatief onderzoek. Dat is ook niet zo gek: cijfers zijn duidelijk en prettig om besluiten over te nemen. Ze dienen vaak als een goede onderbouwing om een investering of besparing te doen. Het toegepaste onderzoek gaat bijna altijd over functionele elementen van de werkomgeving of faciliteiten in de huidige situatie. Hierbij wordt nauwelijks ingegaan op de behoeften of ervaringen los van de huidige huisvestingssituatie. Terwijl het werk dat we doen en het plezier dat we eraan beleven in grote mate wordt beïnvloed door andere factoren dan enkel de werkomgeving. Wat motiveert de medewerkers in hun werk en hoe zouden zij werken als zij het voor het zeggen hadden? Wat houdt iemand allemaal bezig op kantoor? Ervaren mensen veel stress, thuis of op het werk? Wat voor inspiratie heeft hij of zij van buiten opgedaan? Overweegt hij/zij misschien een andere werkgever omdat de huidige werkplek voor hem niet voldoet?



Wat we missen is de *emotie en de beleving*. Hoe voelen mensen zich in de werkomgeving? *Waarom* blijven zoveel werkplekken leeg en onbenut? *Waarom* vinden mensen dat de werkomgeving ze niet in staat stelt om productief te werken? *Waarom* zijn mensen tevreden over het restaurant, en *waarom* kiezen ze niet voor dat broodje zalm maar voor overnight oats met chiazaad en gojibessen?

Om daarachter te komen heb je dieper inzicht nodig in wat mensen beweegt. *Waarom* mensen de keuzes maken die ze maken, wat hun drijfveren zijn, waar ze waarde aan hechten en hoe ze zich voelen in de werkomgeving. Wij vonden het tijd om daar onderzoek naar te doen.

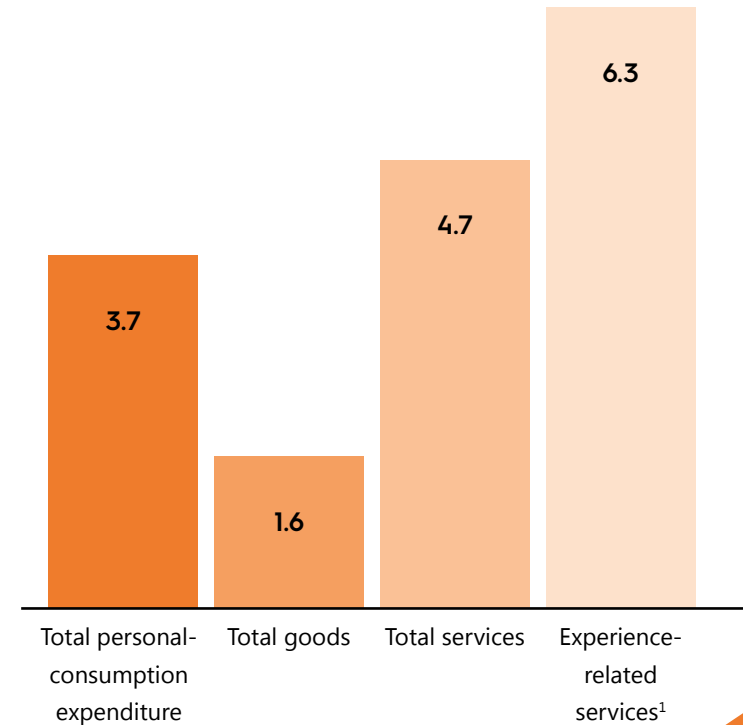
### Tell me what to buy!

Bij de ontwikkeling van de Facility & Workplace (F&W) Experience onderzoeksmethodiek hebben wij ons laten inspireren door sectoren die hier jarenlange ervaring mee hebben. Vooral de marketingafdelingen van corporates zijn hier al ver mee: daar wordt de laatste jaren veel onderzoek gedaan naar de *Customer Experience*, waarin men onderzoek doet naar onderliggende wensen, behoeften en drijfveren van klanten. Customer Journey Mapping, Persona-ontwikkeling en Service design zijn allemaal methodieken die erop gericht zijn om producten en diensten beter aan te laten sluiten op de wensen, behoeften en drijfveren van klanten.

De groeiende aandacht voor de experience is aan het begin van dit millennium grotendeels in gang gezet door het boek 'The Experience Economy' van Joseph Pine en James Gilmore (1999). Dit boek was op dat moment baanbrekend omdat de schrijvers overtuigend uiteenzetten hoe je met 'Experiences' in staat bent nieuwe waarde toe te voegen aan bestaande producten en diensten. Het boek betekende een keerpunt voor sommige marketingafdelingen. Pine en Gilmore betogen dat bedrijven memorabele ervaringen moeten bieden aan klanten en dat daarmee de ervaring zelf het product wordt. Achter iedere vraag naar een product zit namelijk een onderliggende behoefte. Als je die weet te achterhalen en daarop in weet te spelen, voeg je nieuwe waarde toe. Voor die nieuwe waarde zijn klanten bereid te betalen. Sinds de publicatie van het boek is de markt voor experiences enorm gegroeid. In de jaren 2014 – 2016 zelfs vier keer zo hard als de markt voor goederen<sup>9</sup>. Deze groei lijkt door te zetten. Gartner verwacht in een recent onderzoek dat het budget van Customer Experience managers in 2020 verder wordt verhoogd<sup>10</sup>.

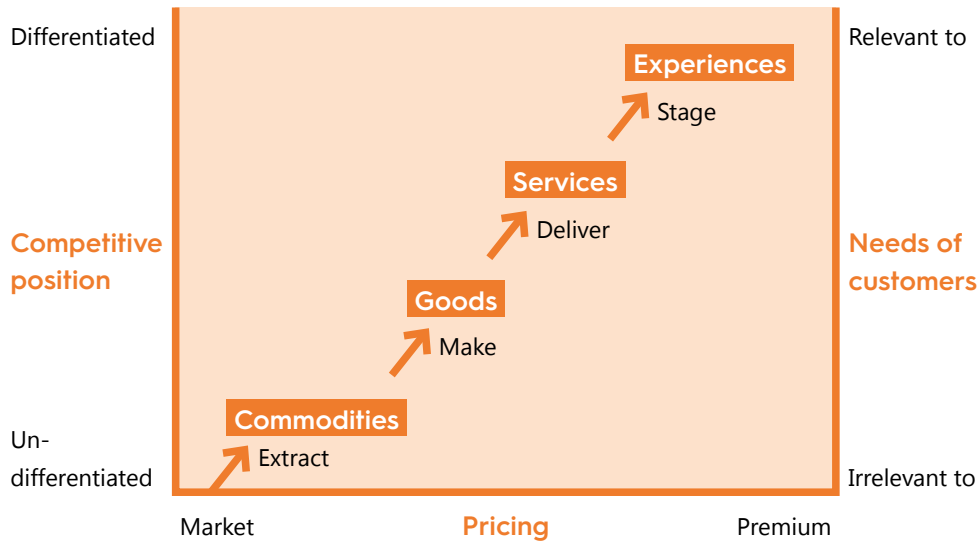
### Consumers are shifting their expenditures from goods to experiences.

Average annual personal-consumption-expenditure growth, 2014-16, %



Shift van uitgaven aan goederen naar experiences, door McKinsey (2017)

Pine en Gilmore beschrijven een overtuigend voorbeeld van Starbucks. Zij zijn met hun concept in staat om een niet-geroosterde koffieboon van 2-3 cent per kopje om te vormen tot een *koffie experience* waarvoor mensen bereid zijn 5 – 6 euro te betalen, en soms nog zelfs meer. Waar een dienst de consument in staat stelt om 'tijd te besparen', biedt een *experience* je 'prettige tijdsbesteding'. Dat is een geheel andere benadering waarbij niet het geld, maar de emotie vooral een rol speelt. Het leveren van de Experience vraagt daarom ook een heel andere benadering van jou als bedrijf. Waar het bij een dienst gaat om het 'leveren', beschrijven Pine en Gilmore dat je een experience moet opvoeren ofwel ensceneren. Dat vraagt een hele andere benadering met veel meer aandacht voor kleine dingen als design, emotie en plezier. In de Experience Economy betaal je bij een product voor het tastbare, bij een dienst betaal je voor de activiteiten die iemand uitvoert en bij een experience betaal je voor het prettige gevoel dat je ergens bij krijgt.



Experience economy: progression of economic value, door Pine & Gilmore<sup>11</sup>

*'In de Experience Economy betaal je bij een product voor het tastbare.*

*Bij een dienst betaal je voor de activiteiten die iemand uitvoert. En bij een experience betaal je voor het prettige gevoel dat je ergens bij krijgt.'*

## Wat is Customer Experience?

*Customer Experience* is een methodiek om de mens, zijn ervaringen en gedragingen als uitgangspunt te nemen voor het (her)ontwerpen van services en belevingen.

Een excellente Customer Experience vraagt in de basis om twee dingen. Ten eerste: een goed design van alle interacties die klanten of eindgebruikers met jouw organisatie, product of dienst hebben. Daarnaast is het belangrijk daadwerkelijk waarde toe te voegen aan het leven van klanten en eindgebruikers. Bij het ontwerpen van die interacties gaat het niet alleen om het contact dat ze met je hebben via de website, telefoon, e-mail of face-to-face (de zogenaamde touchpoints), maar het speelt ook een rol hoe vrienden en familie over jouw organisatie praten en waar ze je tegenkomen in de (social) media. Kortom, het draait om de totale ervaring die mensen hebben met jouw organisatie. Direct of indirect. De komende jaren verwachten we een belangrijke verschuiving naar het centraal zetten van personen in plaats van klanten. Dit maakt het contact persoonlijker. Dat klinkt als een marketingtruc, maar het is meer dan dat. Een klant of 'eindgebruiker' is een rol of functie die iemand heeft in een hele specifieke situatie. Dit geeft ook een heel beperkt beeld van wat iemand echt belangrijk vindt. Stel, je staat met pech langs de snelweg. Vanuit klantperspectief zal de pechhulp ervoor zorgen dat jouw auto zo snel mogelijk gemaakt is. Kijk je echter vanuit behoeftes van personen, dan is de auto misschien niet het belangrijkste. Wat als je net onderweg bent naar het afzwemmen van je kind? Daar op tijd zijn is dan belangrijker dan het maken van je auto. Door de mens centraal te zetten kom je dus op hele andere oplossingen en een betere *experience*.

Startups die zich op deze manier richten op problemen en behoeftes van personen, groeien snel. Neem bijvoorbeeld Swapfiets. Hier huur je een fiets voor een vast bedrag per maand. Als hij kapot is, krijg je binnen vier uur een nieuwe. Geen gedoe, nooit gezeur. Als een fietsfabrikant direct aan zijn klanten had gevraagd wat zij voor wensen hadden, waren ze nooit op een dergelijke service gekomen. Dan hadden ze een mooiere, veiligere en snellere fiets gemaakt. Maar mensen hebben de behoefte om ontzorgd te willen worden in hun leven, ook als hun fiets kapot of gestolen is.

Het gaat er dus om dat je de personen achter jouw klanten leert kennen, om hun drijfveren, wensen, behoeftes en eisen die zij aan jou stellen beter te begrijpen. Hiervoor is traditioneel (kwantitatief) onderzoek niet langer voldoende. Daarom is het tijd om de diepste drijfveren en behoeftes van personen in kaart te brengen en van daaruit een bijzondere ervaring voor jouw klanten te ontwerpen.







### Customer Experience feiten en cijfers

- Een matige Customer Experience resulteert naar schatting in een verlies van 75 miljard dollar per jaar bij Amerikaanse bedrijven. Deze bedrijven zijn onvoldoende in staat om een positieve en emotionele beleving te creëren die vervolgens leidt tot meer loyale klanten<sup>12</sup>
- De macht van klanten neemt toe! 83% van de respondenten uit zestig verschillende landen geven aan dat zij vertrouwen op de aanbevelingen van vrienden en familie<sup>13</sup>
- Mensen verwachten het niet alleen, maar ze betalen er ook voor. 86% van de consumenten is bereid om meer te betalen voor een betere klantbeleving<sup>14</sup>
- 75% van de organisaties vindt dat ze de klant echt centraal zetten in hun organisaties. Slechts 30% van de consumenten is het daar mee eens<sup>15</sup>
- 80% van de consumenten vindt dat de experience die een organisatie biedt, net zo belangrijk is als de producten en diensten die worden aangeboden<sup>16</sup>
- 82% van de zakelijke kopers verwacht dezelfde ervaring en service die ze als consument krijgen<sup>17</sup>
- Koplopers op het gebied van Customer Experience doen het beter dan de achterblijvers in de S&P 500 index, met een rendement dat bijna drie keer groter is. De kans dat klanten meer kopen is zeven keer groter bij koplopers, de kans dat klanten andere producten en diensten proberen van dezelfde organisatie is acht keer groter en de kans dat klanten anderen positief vertellen over de organisatie is maar liefst vijftien keer groter<sup>18</sup>
- Onderzoek van Walker voorspelt dat in 2020 Customer Experience belangrijker is om je te onderscheiden van concurrenten, dan prijs en het product zelf<sup>19</sup>

## Het Facility & Workplace Experience onderzoek

De beste Facility & Workplace Experience begint bij het doen van onderzoek. Experience onderzoek richt zich zoals gezegd niet op de bestaande situatie, maar op wat er zich in de hoofden van mensen afspeelt. Het is niet functioneel, maar emotioneel. Het is minder op data, meer op beleving en gevoel gericht.

Als je een beter beeld hebt van wat iemand denkt, doet en voelt bij een bepaalde experience, begrijp je ook beter waarom iemand bepaalde keuzes maakt. Je kunt dergelijke keuzes zelfs ook eenvoudiger voorspellen. Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman illustreert dit in zijn boek 'Ons Feilbare Denken' met een krachtig voorbeeld. Tijdens een experiment legde hij de volgende persoonsomschrijving van Tom voor aan een groep respondenten:

*Tom is zeer intelligent, hoewel zijn creativiteit tekortschiet. Hij heeft behoefte aan regelmaat en duidelijkheid en aan geordende systemen waarin alles een eigen plek heeft. Zijn schrijfsels zijn nogal saai en inspiratieloos, maar worden her en der verlevendigd met flauwe woordspelingen en creatieve, sciencefictionachtige beschrijvingen. Tom is sterk competitief. Hij lijkt weinig empathisch te zijn en houdt niet zo van omgang met anderen. Hij is egocentrisch, maar beschikt desalniettemin over een moreel kompas.*

Vervolgens vroeg hij de respondenten om uit een lijst van tien de best passende studie te koppelen aan Tom. Keer op keer werd door respondenten de studie Informatica genoemd, terwijl de studie Informatica helemaal geen gangbare studie was. Dus als we alleen op de data af zouden gaan, zouden we de studie Informatica de minste kans hebben gegeven. Spitsen we het toe op de persoon, dan wordt het ineens een heel ander verhaal.

Als je begrijpt wie iemand is, waar zijn leven uit bestaat, wat hij doet, waarom hij keuzes maakt, als je weet welke persoonlijkheidstrekken iemand heeft, ben je beter in staat om zijn voorkeuren te begrijpen. Om die reden wordt vaak met Persona's gewerkt. Met een Persona wordt een bepaalde doelgroep zo realistisch mogelijk beschreven in voorkeuren, behoeften en karakter. Een goede Persona is niet echt, maar voelt wel echt. Aangezien je er een voorstelling van kunt maken, kun je zijn gedrag gaan voorspellen. Nooit met garantie natuurlijk, maar er is wel een betere inschatting. Vergelijkbaar met de studie van Tom.

### Drijfveren als basis

In iedere organisatie kun je diverse doelgroepen van elkaar onderscheiden. De veronderstelling voorafgaand aan het Facility & Workplace Experience onderzoek was dat

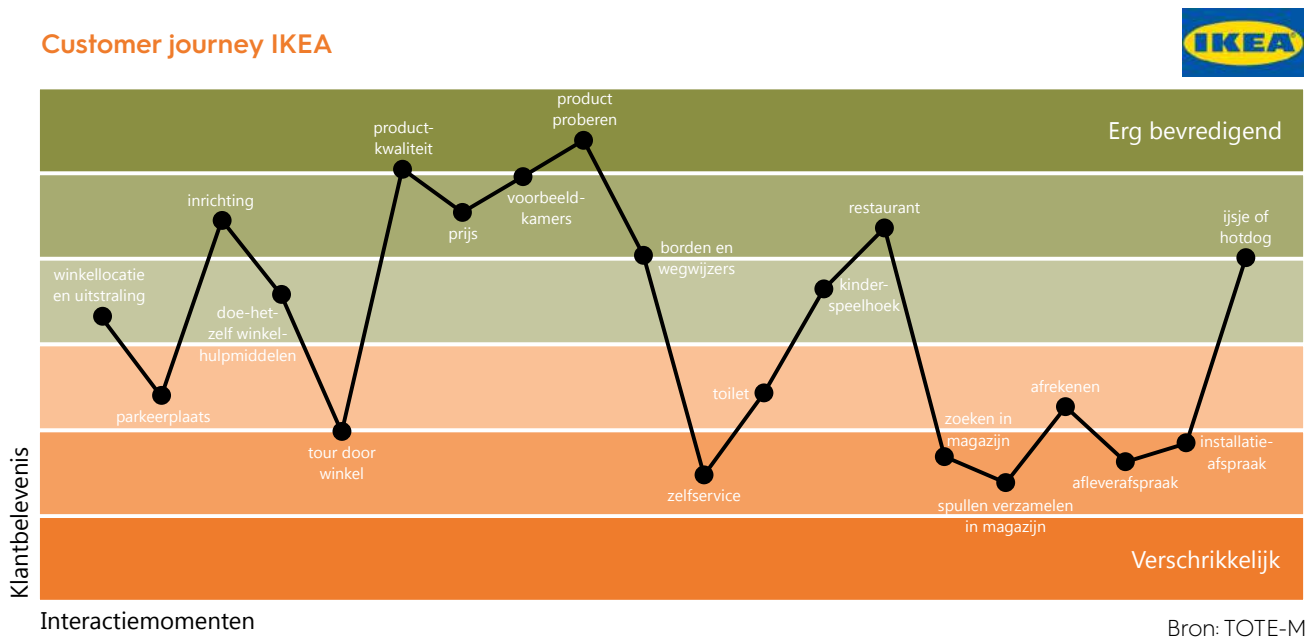
deze doelgroepen per organisatie kunnen verschillen en dat je met deze doelgroepen onderscheid kunt maken tussen drijfveren. Er zijn mogelijk overlappende drijfveren, zoals persoonlijke ontwikkeling en goede arbeidsvoorwaarden. Maar ook verschillen. Bij iemand die ervoor kiest om bij een woningcorporatie te werken liggen waarschijnlijk andere redenen ten grondslag dan iemand die ervoor kiest om bij Phillip Morris aan de slag te gaan. Aan die keuzes liggen andere persoonlijkheden met eigen denkpatronen en emoties ten grondslag, oftewel andere drijfveren. Doelgroepen met specifieke karakters en drijfveren, hebben naar verwachting hun eigen voorkeuren en behoeften. We leren uit wetenschappelijk onderzoek bijvoorbeeld dat introverte mensen minder goed gedijen in een drukke werkomgeving dan extraverte mensen<sup>20</sup>. Daarnaast weten we dat er mensen met bepaalde geloofsovertuigingen het op prijs stellen wanneer er een gebedsruimte op kantoor is. Iedere doelgroep vraagt een eigen benadering.

Je hebt als Facility & Workplace professional niet de tijd en de middelen om alles continu goed te doen voor iedereen: je moet kiezen. Het liefst maak je deze keuzes goed onderbouwd, anders lever je een eenheidsworst: een soort one-size-fits-nobody waar niemand blij mee is. In plaats daarvan wil je huisvesting creëren dat herkenbaar en onderscheidend is, en daarmee iets unieks leveren en de verwachtingen overtreffen. Door de experience toe te spitsen op doelgroepen, zorg je ervoor dat je het accent op het beantwoorden van bepaalde behoeften legt. Zodat je gericht investeringen doet.



Ikea is hier al heel ver mee. Zij hebben heel goed nagedacht over de doelgroep waar zij zich op willen richten: gezinnen. De Customer Journey van Ikea lijkt in eerste instantie misschien op een wilde achtbaan van positieve en negatieve ervaringen. Dat doet Ikea heel bewust. De dalen in de Customer Journey van Ikea zijn voor gezinnen niet heel vervelend. Voor de meeste kinderen is het prima om aan het eind van de rit in een magazijn je eigen spullen te moeten verzamelen. Terwijl dit voor veel Babyboomers geen prettige ervaring is. Dat is niet erg, want Ikea richt zich niet op Babyboomers en is op die manier in staat de producten betaalbaar te houden. In plaats daarvan richt Ikea zich op de 'moments of truth' van gezinnen: momenten van de waarheid wanneer Ikea het verschil maakt. Bijvoorbeeld in het restaurant, waar je met je gezin even lekker kunt uitrusten, of bijvoorbeeld met het ijsje dat je voor €0,50 koopt vlak nadat je hebt afgerekend. Hiermee past Ikea bewust de Peak-End-Rule theorie van Daniel Kahneman toe: tijdens de experience zorgen voor een aantal intense momenten die eruit springen en aan het eind van de experience iets positiefs bieden waardoor die meer memorabel wordt<sup>21</sup>.

Net als Ikea wil iedere organisatie een bepaald type medewerker aan zich binden. In het Openbaar Bestuur bijvoorbeeld wordt de stijging van de gemiddelde leeftijd inmiddels een serieus probleem<sup>23</sup>. De overheid heeft moeite om jonge mensen aan te trekken en te behouden. HR-afdelingen zitten hiermee in de maag en willen inzicht in de wensen en behoeften van deze doelgroep, zodat ze hen optimaal kunnen ondersteunen. Door gerichte doelgroepen goed te faciliteren draag je bij aan aantrekkelijk werkgeverschap en daarmee de strategie van de organisatie. Als Facility & Workplace professional kun je dus van waarde zijn door je te verdiepen in wat deze doelgroep precies wil. Wie zijn mijn medewerkers, wat beweegt ze, welke keuzes maken zij, waarom maken zij die keuzes (drijfveren)? Kortom: wat denken en doen mijn eindgebruikers en hoe voelen zij zich in de werkomgeving?



Customer Journey van IKEA<sup>22</sup>

### Experience onderzoek toegepast

Facility & Workplace Experience onderzoek kan worden gebruikt voor diverse doeleinden. Afhankelijk van de doelstelling van de organisatie kan het bijvoorbeeld worden gebruikt voor een nieuw huisvestingsconcept, een nieuw facilitair dienstverleningsconcept of een nieuwe vastgoedstrategie. Op basis van het onderzoek worden Persona's opgesteld waarin de resultaten van het onderzoek tot leven komen. Ze krijgen een herkenbaar gezicht waarvan mensen zich een voorstelling kunnen maken. Voor deze Persona's worden vervolgens een User Journey's ontwikkeld waarin de huidige beleving staat weergegeven en hoe die kan worden verbeterd. Hierin komen alle elementen van het experience onderzoek samen: wat zijn de drijfveren van de gebruikers, welke waarde hechten zij aan de werkomgeving en welke specifieke behoeften hebben zij? En als rode draad wordt hier ook de emotie weergegeven: hoe voelt iemand zich als hij 's ochtends binnenkomt op kantoor, wanneer hij bij zijn werkplek aankomt, of als hij gebruik maakt van het restaurant?

In het volgende hoofdstuk hebben wij de resultaten van onderzoek bij zes case-studies samengevat. We geven een beeld van de drijfveren, waarden en behoeften die door deze zes organisaties momenteel worden gebruikt om de huisvesting en facilitaire dienstverlening verder te verbeteren.



Context en stappenplan waarin Experience onderzoek wordt uitgevoerd



## 3. Onderzoekresultaten

### Drijfveren

#### Drijfveren: wat zijn het en waarom zijn ze belangrijk?

In de facility & workplace branche richten we ons steeds meer op de experience van medewerkers. Iedereen zal het ermee eens zijn dat de belangrijkste bron van een kantoorhoudende organisatie het menselijke kapitaal is. Daar moeten en willen we goed voor zorgen. We willen medewerkers ondersteunen in hun werk en ze motiveren om optimaal te presteren. Tegelijkertijd willen we een aantrekkelijke werkgever zijn, waar medewerkers met plezier en trots voor werken. Drijfveren – het waarom je iets doet en wat je motiveert – vormen een belangrijke sleutel om een optimale beleving voor medewerkers te creëren en de werkomgeving goed te laten aansluiten op wat er voor hen écht toe doet.

Er wordt al langer door organisaties ingespeeld op de motivatie van medewerkers. Jaren geleden baseerden organisaties zich meestal op het meer traditionele uitgangspunt dat prestaties gestuurd kunnen worden door middel van belonen en straffen. Bijvoorbeeld met een goed salaris en bonussystemen. Deze factoren zijn 'extern', zij beïnvloeden de extrinsieke motivatie. In de loop van de jaren is echter steeds duidelijker geworden dat emotionele drijfveren een grote, zo niet grotere rol spelen in de motivatie, prestatie en engagement. Denk hierbij aan persoonlijke waarden, moraal en interesses van medewerkers. Ofwel, waar je blij van wordt en wat je persoonlijke behoeften vervult. Dit vormt de basis voor de intrinsieke motivatie.

De focus op de persoonlijke behoeften en beleving, sluit aan bij een andere ontwikkeling die we zien bij veel organisaties. In het kader van de Corporate Social Responsibility maken organisaties steeds vaker keuzes die weliswaar in hun eigen belang zijn, maar die óók in het belang zijn van de samenleving, zoals een toename van vitaliteit en gezondheid onder medewerkers.

#### Wat zeggen bestaande theorieën over de drijfveren van medewerkers?

Er zijn in de afgelopen jaren veel artikelen en boeken geschreven over motivatie en drijfveren. Een belangrijke basis is gelegd met de *self-determination theory*, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie en waarin de mate van autonomie ook een belangrijke rol speelt (Ryan en Deci, 2000; 2008<sup>24</sup> <sup>25</sup>). De theorie draait in de basis om het

vervullen van drie basisbehoeften:

1. Autonomie: controle over eigen gedrag en levensloop
2. Competentie: vaardigheden en kennis met betrekking tot belangrijke taken
3. Verbondenheid: relatie en verbinding met anderen

Volgens de theorie wordt in principe volledige autonomie nagestreefd, dus controle over je keuzes en de manier van werken. Dit vormt de intrinsieke motivatie. Echter, mensen kunnen ook gemotiveerd worden door externe factoren. Hoe meer dit in lijn ligt met je eigen gevoel en voorkeur (autonomie), hoe meer tevredenheid dit geeft. Bestselling auteur Daniel Pink liet zich inspireren door deze *self-determination theory* en wijdde zijn boek *Drive* (2009<sup>26</sup>) volledig aan het onderwerp drijfveren. Volgens Pink worden de meeste mensen in de kennis- en creatieve sector door intrinsieke factoren gedreven, namelijk autonomie, meesterschap ('mastery') en zingeving.

Er zijn meer theorieën op dit vlak, waarbij we voor wat betreft de drijfveren die hierin worden genoemd, zowel overeenkomsten als (nuance)verschillen zien in vergelijking met de hiervoor genoemde literatuur. Harvard-onderzoekers Lawrence en Nohria (2002<sup>27</sup>) ontdekten in hun onderzoek bijvoorbeeld de volgende vier, net wat andere, essentiële drijfveren in werkcontext<sup>28</sup>:

1. Verwerven: zowel materieel, als immaterieel zoals vakanties en ervaringen (relatief en onverzadigbaar)
2. Binding: ergens bij horen en trots zijn op de organisatie
3. Begrijpen: kennis opbouwen, groeien en leren, toegevoegde waarde hebben
4. Verdedigen verworven veiligheid en ideeën: veiligheid en zekerheid, vastigheid

De genoemde theorieën zijn slechts een greep uit vele in de wetenschappelijke en populaire literatuur, en zijn nog redelijk abstract. Er moet nog een slag overheen worden gemaakt om hiermee in de eigen organisatie aan de slag te kunnen. Een grote uitdaging bij toepassing in de praktijk is dat motivatie iets persoonlijks is: het is iets dat van persoon tot persoon kan verschillen. In eerste instantie is het dus een individuele uitdaging. Hoe krijgen we inzicht in de belangrijkste drijfveren van de mensen in een specifieke organisatie? Zijn drijfveren grotendeels generiek, of trekken organisaties van een bepaald type, bijvoorbeeld internationale commerciële organisaties, mensen aan met andere drijfveren dan bijvoorbeeld publieke organisaties?

Om als organisatie de eigen medewerkers te motiveren, is inzicht nodig welke elementen plezier geven, wat zij belangrijk vinden in hun werk en wat hen drijft om bij te dragen aan de organisatie.

*'Een grote uitdaging voor organisaties is dat motivatie juist iets persoonlijks is, het is iets dat van persoon tot persoon kan verschillen.'*

## Inspelen op drijfveren met de werkomgeving

Op het gebied van HR is er vaak al aardig rekening gehouden met zowel extrinsieke als intrinsieke motivatoren. Zo geeft bijvoorbeeld Google hun medewerkers de vrijheid om 20% van de werktijd aan innovatieve projecten te besteden en bieden veel organisaties mogelijkheden om (intern) door te stromen naar een meer passende functie.

Bij de ontwikkeling van een kantoorconcept is het echter nog niet gebruikelijk om de drijfveren van medewerkers in overweging te nemen. We moeten ook van ver komen: lange tijd werd huisvesting gezien als een van de 'hygiëne-factoren', ofwel als 'dissatisfier' (Herzberg, 1962), waarbij de opvatting was dat deze niet zozeer tot meer motivatie of een hogere werktevredenheid leidt, maar vooral een negatieve invloed heeft als deze niet voldoet. Inmiddels verschuift de focus steeds meer naar de toegevoegde waarde van huisvesting. Er wordt in deze context vaak systematisch gekeken naar de werkprocessen, de bezettingsgraad

en soms ook naar de tevredenheid over de huidige (of voormalige) omgeving om deze zo goed mogelijk te laten aansluiten bij het werk.

Maar het extra stapje richting de drijfveren van gebruikers ontbreekt vaak nog: het in het werkplek- en dienstenconcept meenemen van de elementen die medewerkers motiveren in hun werk, die ervoor zorgen dat zij juist bij deze organisatie werken en die ervoor zorgen dat zij zich graag voor deze organisatie blijven inzetten.

In dit onderdeel van het onderzoek zijn we naar deze drijfveren op zoek gegaan zodat een voorzichtige koppeling met huisvestingsbehoeften gemaakt kan worden. We zijn in het eerste deel van de gesprekken met de respondenten ingegaan op de volgende thema's:

- Plezier in het werk
- Persoonlijke ambitie bij de organisatie
- Onderscheidend vermogen van de organisatie



## Overzicht uitkomsten onderzoek: belangrijkste drijfveren

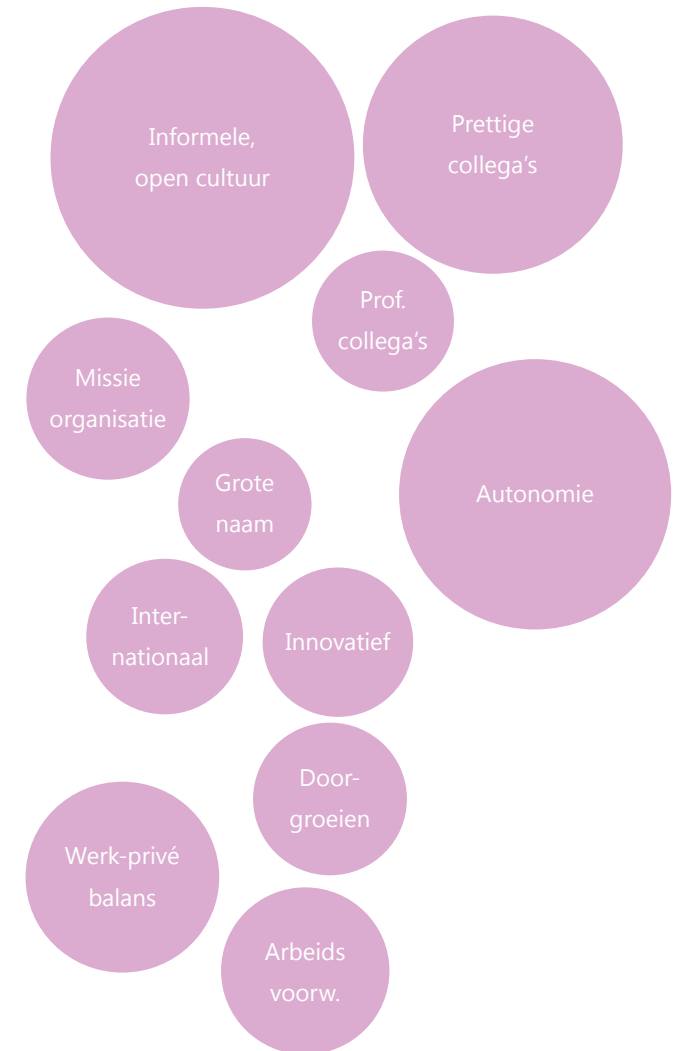
### Waar haal je plezier uit in je werk?



### Wat wil je bereiken?



### Wat maakt jouw organisatie aantrekkelijk?





### Does it spark joy?

In de gesprekken met de respondenten kwam eerst aan bod waar zij hun plezier uit halen in het werk. Waar worden zij blij van en waarvan krijgen zij positieve energie? Wat maakt dat zij na een werkdag opgetogen thuiskomen? De volgende factoren werden het meest genoemd:

1. Contact met collega's en onderlinge samenwerking
2. Diversiteit van de werkzaamheden en afwisseling in het werk
3. Dienstverlening, helpen en ondersteunen van (interne en externe) klanten
4. Inhoud van het werk
5. Maatschappelijke impact maken
6. Leren en innoveren
7. Toegankelijke, platte cultuur en sfeer

Het antwoord dat het meest aan bod kwam, is het plezier dat het contact met collega's geeft, waaronder de band met elkaar, het teamgevoel en de onderlinge samenwerking. Een andere veelgenoemde factor is de diversiteit in werkzaamheden en de afwisseling in het werk, wat er volgens respondenten voor zorgt dat het werk uitdagend blijft. Bij alle onderzochte organisaties zijn deze twee factoren een veelgenoemd element waar plezier en energie uit wordt gehaald.

*'We zitten heel vaak oplossingsgericht te denken. Heel leuk om met elkaar samen te werken, met elkaar over problemen na te denken.'*

*'Ik haal plezier uit het samenwerken met collega's. Ik voelde me hier vanaf het begin echt welkom.'*

Een deel van de respondenten haalt plezier uit het kunnen helpen van mensen, zowel extern als dit onderdeel is van het werkpakket (bijvoorbeeld het helpen van klanten of inwoners), maar ook intern, waaronder het helpen van collega's binnen de eigen organisatie. Hierbij gaat het vooral om het contact met anderen en betekenisvol zijn voor een ander. Hoewel dit door behoorlijk veel respondenten is genoemd, zijn hier (in tegenstelling tot de eerste factoren) wel grote verschillen te zien tussen de organisaties en individuen. Zo is er een organisatie

*'Bij alle organisaties bleek het contact met collega's en afwisseling in het werk een veelgenoemd element voor plezier.'*

waarbij de dienstverlening op nummer één staat, terwijl deze factor bij een andere organisatie nauwelijks is genoemd. Dit patroon strookt echter met de primaire processen van de organisaties, waarbij dienstverlening soms meer en soms minder centraal staat.

*'Het leukste vind ik dat wat je doet direct zichtbaar is in de stad. Ik vind het heel belangrijk om maatschappelijk betrokken te zijn, direct resultaten te zien.'*

Veelgenoemd is ook de specifieke inhoud van het werk, wat per persoon en functie kan verschillen. Zo noemen sommige respondenten dat zij veel plezier halen uit puzzelen en analyseren, wat onderdeel is van hun werk, terwijl anderen blij worden van het toepassen van nieuwe technologieën. Bij één organisatie springt de inhoud van het werk eruit als belangrijkste factor van plezier. Deze medewerkers worden dus echt primair gedreven door de inhoudelijke uitdagingen van het werk.

*'Mijn plezier zit vooral in het omzetten van een ontwerp naar een technische tekening. Alles uitzoeken, de vertaalslag maken. Het is steeds weer net anders, echt detailwerk.'*

Tenslotte wordt vaak de maatschappelijke impact genoemd als element dat mensen blij maakt. Hiermee wordt het leveren van een positieve bijdrage aan de maatschappij bedoeld: iets goeds doen voor de samenleving. Net als het helpen van mensen, geeft dit zingeving aan het werk.

*'Het idee dat je bijdraagt aan de maatschappelijke missie van de organisatie. Daarom wil ik hier zo graag werken.'*

*'Ik haal plezier uit het boeken van concreet resultaat. Voor mij is het heel belangrijk dat ik een beeld heb waar ik aan bijdraag.'*

De mate waarin dit wordt genoemd verschilt per organisatie. Zo is er een organisatie waar de maatschappelijke bijdrage op nummer één staat, terwijl er ook een organisatie is waarbij de maatschappelijke bijdrage bij deze vraag niet aan bod kwam in de gesprekken.



*'De maatschappelijke bijdrage stond bij een organisatie op nummer één maar kwam bij een andere organisatie niet aan bod in de gesprekken.'*



Ministerie van Defensie

#### Case: Ministerie van Defensie

##### Meer verbinding stimuleren in je werkomgeving

Er is in totaal met 37 medewerkers gesproken.

Defensie heeft als missie te beschermen wat ons in Nederland dierbaar is. In dit onderzoek zijn de locaties Kromhoutkazerne en Kalvermarktcomplex onderzocht. Op deze locaties worden in totaal 4.800 werkplekken gefaciliteerd.

Het maken van maatschappelijke impact is een belangrijke drijfveer voor medewerkers bij Defensie. In de praktijk betekent dit dat er steeds meer en vaker samengewerkt wordt binnen en buiten de organisatie. Ondanks het feit dat medewerkers relatief lang bij de organisatie werken, is er sprake van een dynamische omgeving. Zowel politieke invloeden als wijzigingen in de bedrijfsvoering maken het uitdagend om hier als facilitair bedrijf op te anticiperen. Het is een uitdaging om als facilitair bedrijf aan te blijven sluiten bij de waarde verbinding, welke opvallend hoog scoort in vergelijking met andere organisaties.

Een opvallend aspect is 'leren en innoveren'. Dit is een factor die bij één van de organisaties door veel medewerkers werd genoemd, met name door de tech developers in de organisatie. Deze groep medewerkers is hier echt naar op zoek in het werk en halen hier veel plezier uit. Bij andere organisaties komt dit element een stuk minder prominent - of zelfs helemaal niet - naar voren.

### Waar streven mensen naar?

Om erachter te komen waar de medewerkers naar streven, waar ze naartoe werken, hebben we de medewerkers gevraagd wat zij graag willen bereiken bij de organisatie. De volgende elementen kwamen in de gesprekken met name naar voren:

1. Persoonlijke ontwikkeling en doorgroeien
2. Bijdragen aan professionalisering of verbetering van de organisatie
3. Klanten helpen
4. Het hebben van een maatschappelijke bijdrage
5. Geen specifieke doelen
6. Inhoudelijke doelen (functie-gerelateerd)

Door veel respondenten worden de persoonlijke ontwikkeling en doorgroeien in de functie nagestreefd. Deze respondenten willen zich graag verder ontwikkelen en klimmen op de carrière-ladder.

*'Ik wil me verder ontwikkelen als programmeur, de kansen hier gebruiken om me te specialiseren.'*

Opvallend hierbij zijn de verschillen per organisatie en individu. Bij twee organisaties werd dit element nauwelijks genoemd, terwijl dit bij twee andere organisaties juist het meest genoemde aspect is. Het lijkt erop dat de medewerkers bij sommige organisaties meer zoeken naar persoonlijke ontwikkeling, terwijl bij andere organisaties vooral een extern doel voorop staat, namelijk een positieve bijdrage aan de maatschappij of voor klanten.

*'Mijn streven is echt terugkrijgen van je klant dat hij blij is met een oplossing. Dat het werkt wat je bedacht hebt.'*

*'Bij een deel van de medewerkers staan de persoonlijke doelen, zoals doorgroeien en ontwikkelen, voorop.'*

## **Bob**

*Bob werkt alweer enkele jaren als HR-manager. Hij heeft bij verschillende bedrijven gewerkt maar nergens voelt hij zich zo op z'n plek als bij deze organisatie. Hij heeft het naar z'n zin, met name door de leuke collega's in zijn team. Elke dag wordt er veel lol gemaakt met elkaar, een potje darts gespeeld, er heerst een ontspannen en collegiale sfeer. De collega's zijn ook echt goede vrienden geworden. Je zou bijna vergeten dat er ook hard gewerkt wordt hier. Vandaag heeft Bob de koektrommel weer goed gevuld, vanmiddag gaan ze, zoals elke jaar na het eindfeest, friet halen bij de plaatselijke snackbar. Bob is trots op het mooie familiebedrijf. Het gaat goed en het team boekt mooie resultaten. Ze zijn gegroeid in omzet en aantal klanten. Voor Bob is het belangrijk dat de informele sfeer blijft, het contact onderling blijft en er een zekere vrijheid is in het doen en laten met het team. Geen regeltjes van bovenaf of strikte procedures, het moet vooral gezellig blijven. Verbinding en Gastvrijheid zijn voor Bob de belangrijkste waarden van de werkomgeving.*





Veel mensen zien mogelijkheden om in de organisatiestructuur of het werkproces iets te verbeteren. Zij stellen zich bijvoorbeeld tot doel om bij te dragen aan een betere samenwerking tussen afdelingen, te zorgen voor een betere stroomlijning van processen of betere ondersteuning van collega's.

Opvallend is dat er ook behoorlijk wat respondenten zijn die aangeven helemaal geen doelen te hebben of het huidige te willen continueren. Zij willen of hoeven niets (meer) te bereiken bij de organisatie.

*'Wat ik wil bereiken is gelukkig zijn als mens. Liever een gelukkige kolonel dan een gescheiden generaal.'*

#### **Aantrekkelijke organisatie: hier wil ik werken**

Vervolgens hebben we met de respondenten gesproken over de elementen die zij erg waarderen in hun werk en bij hun werkgever. Hierbij gaat het om de redenen waarom zij graag bij deze organisatie werken, wat er positief uitspringt bij deze organisatie en waarom zij juist (wel of niet) op deze plek willen blijven. De volgende elementen werden het meest genoemd:

1. Informele, open en toegankelijke cultuur
2. Autonomie en vrijheid
3. Prettige collega's, fijne sfeer onderling
4. Goede werk-privé balans
5. Goede arbeidsvoorwaarden en faciliteiten
6. Missie van de organisatie
7. Internationaal karakter van de organisatie
8. Doorgroeimogelijkheden
9. Innovatieve en vooruitstrevende karakter van de organisatie
10. Inspirerende, professionele collega's
11. Grote of goede naam in de markt
12. Inhoud van het werk

Veel mensen refereren in hun antwoord naar de prettige cultuur van de organisatie. Hier worden de korte lijnen naar elkaar en het management genoemd, de toegankelijkheid van collega's en de openheid binnen de organisatie. Een informeel karakter wordt uitermate gewaardeerd, bij alle organisaties. Mensen voelen zich in een informele setting meer vrij om zichzelf te zijn en hun eigen ideeën in te brengen. Een werkomgeving die uitnodigt om binnen te lopen bij elkaar, en waar het management en de directie toegankelijk is, helpt hierbij.

*'Het is een hele open organisatie. Altijd prettig. Toegankelijk, totaal niet hiërarchisch. Vroeger had je iets meer 'Oh directeur hatseflats' en tegenwoordig is het gewoon Vincent of Erik.'*

Een goede tweede factor is autonomie: de vrijheid om zelf het werk in te delen en de eigen aanpak te bepalen. Hierbij wordt ook de vrijheid genoemd om eigen ideeën in te brengen en impact te maken binnen de organisatie. Maar ook de vrijheid om zelf te mogen beslissen over de werktijden en locatie wordt gewaardeerd. De mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken gaat in veel gevallen hand in hand met een goede werk-privé balans.

*'Je bent erg vrij om zelf je werk-privé balans te kiezen. Voor mij werkt het beter, want ik sport erg veel. Dat is echt een tweede focus voor mij, dat zit voornamelijk in de avonden. Ik mag bijvoorbeeld later aankomen en langer doorwerken.'*

### Case: grote Nederlandse financiële dienstverlener

#### Dienstverlening gaat over de grens

Er is in totaal met 56 medewerkers gesproken.

Deze financiële dienstverlener is gevestigd in een grote stad in de Randstad. Er worden meer dan 2000 werkplekken gefaciliteerd, verspreid over meerdere locaties. De samenstelling van medewerkers in deze organisatie is zeer divers. Medewerkers zijn afkomstig uit diverse landen en de voertaal is over het algemeen Engels.

Medewerkers komen uit allerlei plekken van de wereld om voor deze organisatie te werken. Het staat goed op je CV en er valt veel te leren. Drijfveren worden gedeeld. Dit uit zich bijvoorbeeld in gedrevenheid. Maar ook in het zoeken van ontspanning, samen met collega's. Wat betekent dit voor je dienstverlening? Leveranciers van bijvoorbeeld catering doen hun uiterste best om de klanttevredenheid te verhogen. Er worden diverse pilots uitgevoerd en surveys afgenomen. Dit levert niet altijd het gewenste resultaat. Is deze manier van feedback geven voor alle culturen de norm? De rijen voor de magnetrons blijven rond spijtstijd langer dan de rijen voor de kassa's in het bedrijfsrestaurant. Inzicht in drijfveren en waarden was waardevol omdat het meer duiding gaf aan wat voor medewerkers belangrijk was. Aansluiten bij een diverser wordende doelgroep is voor deze organisatie van steeds groter belang.



*'Een informele cultuur  
wordt bij alle organisaties  
gewaardeerd.'*

Het sociale aspect, waar veel respondenten aan refereerden toen we spraken over het plezier in het werk, komt ook als antwoord op deze vraag bij alle organisaties naar voren. De prettige collega's, fijne sfeer en teamgevoel zorgen ervoor dat mensen zich verbonden voelen aan de organisatie.

De arbeidsvoorwaarden en faciliteiten zijn in sommige gevallen ook noemenswaardig. Hoewel dit vaak om het salaris of de secundaire arbeidsvoorwaarden gaat, springt één organisatie eruit op dit vlak. Hier wordt relatief vaak gerefereerd aan het feit dat de organisatie goed voor de mensen zorgt. Dit is voor deze medewerkers ook daadwerkelijk iets dat deze werkgever aantrekkelijk maakt en er mede voor kan zorgen dat zij hier blijven werken.

*'Er wordt heel goed voor ons gezorgd, op heel veel vlakken. Zeker in vergelijking met vrienden, die zijn allemaal jaloers. Pantry's die altijd gevuld zijn met fruit en drinken tot de meest uitgebreide lunch die je je kan voorstellen. Daarnaast wordt er ook nog heel erg geluisterd naar de wensen van mensen.'*

Twee van de organisaties zijn in grote mate internationaal en multicultureel. In deze organisaties wordt de grote culturele diversiteit veelal genoemd als groot goed, zowel door Nederlandse als internationale medewerkers. Internationale medewerkers voelen zich dankzij de grote culturele diversiteit meer thuis in de organisatie.

*'I am involved with different people, very diverse. I hear from a lot of people that our diverse and inclusive culture is very special and is not to be found anywhere else. We should keep that and foster it.'*



## Conclusie

Onder de belangrijkste drijfveren vallen allereerst sociale aspecten, waaronder het contact en de verbinding met collega's, de prettige en informele cultuur en de korte lijntjes naar elkaar. Daarnaast zijn veel personen gedreven om (interne of externe) klanten te helpen of een andere positieve maatschappelijke bijdrage te hebben: zingeving. Onder de andere generieke drijfveren, die bij alle organisaties naar voren komen, vallen de diversiteit in de werkzaamheden – hier halen de mensen vooral plezier uit - en de ervaren autonomie in het werk.

Hoewel er een aantal meer generieke resultaten uitkomen, is een belangrijke observatie dat de resultaten ook sterk kunnen verschillen per organisatie en per individu. Hier zijn al voorzichtig patronen in te ontdekken bij het vergelijken van de resultaten voor de verschillende organisaties en groepen medewerkers.

Door gemene delers binnen de organisatie maar ook de verschillen tussen groepen medewerkers binnen de organisatie in beeld te brengen, ontstaan grove profielen waar ook bepaalde behoeften bij horen. Als je weet wie je medewerkers zijn en ook welke medewerkers je als organisatie zou willen aantrekken, kan je hier het accent op leggen in de huisvesting.



## Case: CSU

### Naar een werkomgeving die nog beter aansluit bij de familiecultuur

Er is in totaal met 24 medewerkers gesproken.

CSU is een van de grootste schoonmaakbedrijven in Nederland. In dit onderzoek zijn twee hoofdvestigingen opgenomen: Uden en Eindhoven. Op deze kantoren zijn circa X werkplekken. Het kantoor in Eindhoven is traditioneel ingericht. Medewerkers hebben over het algemeen een eigen werkplek. Managers en directeurs hebben een eigen kantoor. In Uden is een flexibel kantoorconcept ingevoerd. Er zijn open kantoortuinen. Voor enkele functies geldt een uitzondering en is een eigen kantoor beschikbaar gesteld.

De gemiddelde medewerker bij CSU is jong. Veel functies zijn dynamisch. Medewerkers zijn veel met elkaar in overleg of onderweg. Het informele contact onderling en de familiecultuur zijn een belangrijke reden om bij CSU te werken. Dit blijkt ook als gekeken wordt naar de waarden die hoog scoren. Verbinding, gastvrijheid en entertainment scoren bovengemiddeld hoog. Voor de facilitaire afdeling liggen nog enkele kansen om aan de hand van deze resultaten hier activeren op participeren.

# Waarden

## Wat zijn het en waarom zijn ze relevant?

Waarden zijn, impliciet en expliciet, overal aanwezig in het doen en laten van mensen. Het zijn idealen en motieven die als nastrevenswaardig worden beschouwd. Denk bijvoorbeeld aan het nastreven van een politieke voorkeur of de keuze voor een product of dienst. Ook in de werkomgeving heeft men opvattingen of behoeften over wat voor hun wenselijk is, of wat zij belangrijk vinden. Het zegt indirect iets over wat men graag terugziet in de werkomgeving of in de facilitaire diensten. Het geeft richting waar een organisatie het accent op kan leggen in het verbeteren van de huisvesting en faciliteiten.

Maar hoe duiden we de perceptie die mensen hebben ten aanzien van een product of dienst? In de consumentenpsychologie worstelde men ook met deze vraag, want wat mensen echt waarderen is moeilijk te vatten. Het gerenommeerde onderzoeksbureau Bain&Company heeft getracht de fundamentele eigenschappen van producten en diensten te vatten in een model, het 'elements of value'-model<sup>29</sup>. In dit model zijn dertig eigenschappen gedefinieerd waarvan de meeste gaan over persoonlijke behoeften die consumenten willen vervullen. Er is een categorisatie gemaakt op sociale impact-, levensveranderende, emotionele en functionele waarden. Sociale impact gaat over het geven van betekenis aan andere mensen, ofwel het leveren van maatschappelijke impact. De categorie met levensveranderende eigenschappen gaat over persoonlijke eigenschappen die invloed hebben op een persoon. Het gaat bijvoorbeeld over het tweewegbrengen van persoonlijke ontwikkeling of het motiveren van personen. Emotionele waarden gaan over gevoelens of de mentale staat waarin iemand verkeert. De laatste categorie betreft de functionele waarden, zoals tijd of besparen of het realiseren van gemak.

Het beschreven model van Bain&Company is interessant om behoeften in kaart te brengen van en daarmee invloed uit te oefenen op koopgedrag. Het model is gebaseerd op Maslow's 'Theory of Motivation'<sup>30</sup>, die verklaarde dat mensen pas streven naar bevrediging van de behoeften die hoger in de hiërarchie geplaatst werden nadat de lager geplaatste behoeften bevredigd waren. In de bevrediging van behoeften zit volgens Maslow dus een rangschikking. In het model, dat een piramidevorm heeft, bestaat het fundament uit de basale lichamelijke behoeften. Naarmate de piramide zich toespitst komen behoeften als zekerheid, sociale behoefte, erkenning en zelfactualisatie naar voren.





## **Marij**

*Marij is onderzoeker. Ze is 33 jaar, werkt sinds 2018 bij deze organisatie en heeft daarvoor op de Zuidas gewerkt. Marij is blij dat ze bij haar nieuwe werkgever een bijdrage kan leveren aan de maatschappij. Ook stelt ze het op prijs dat ze bij deze werkgever niet meer zeventig uur per week hoeft te werken en zich als onderzoeker nu vooral met de inhoud bezig kan houden. Marij verricht veel lees- en schrijfwerk; ze moet zich in taaie vraagstukken verdiepen en schrijft daar rapporten over. Ze kan zich daarvoor niet goed concentreren in de open werkomgeving. De noise cancelling koptelefoon die ze laatst heeft gekocht helpt haar niet goed. Ze ervaart stress op momenten dat ze haar werk moet afkrijgen maar dat het haar niet lukt in de open werkomgeving. Ze gaat op die dagen overprikkeld naar huis; thuiswerken doet ze liever niet. Marij zou niets liever willen dan een rustige plek om te werken. Verder vindt ze het kantoor overigens prima. Het ziet er netjes uit, geen poespas. Ze waardeert de zit/sta bureaus. Doelmatigheid en gezondheid zijn voor Marij de belangrijkste waarden van de werkomgeving.*

Uit de (wetenschappelijke) kennis die reeds bekend is over waarden, tezamen met de ervaring die TwynstraGudde heeft op het vlak van facility management en huisvesting, is een lijst met vijftien waarden opgesteld. Het gaat om de waarden waarvan wij denken dat die het meeste raakvlak hebben met de werkomgeving en faciliteiten in een kantooromgeving.

Waarde	Toelichting waarde in relatie tot de werkomgeving en faciliteiten
Gastvrij	toegankelijk en gastvrij
Veiligheid	verminderen van zorgen, verhogen veiligheid
Zekerheid / vastigheid	houvast, zekere mate van voorspelbaarheid
Gezondheid	ondersteunen of verbeteren fysieke en mentale toestand
Plezier / entertainment	bieden van plezier en entertainment
Persoonlijke status	vertegenwoordigen van behaalde status
Design / esthetiek	bieden aantrekkelijk ontwerp
Efficiëntie in tijd	tijd besparen in taken
Verbinding	verbinden met anderen
Informatievoorziening	bieden betrouwbare, duidelijke info
Autonomie, vrijheid	keuzevrijheid gebruik producten en diensten
Inspiratie	bieden van inspiratie
Maatschappelijke bijdrage	positieve maatschappelijke bijdrage van werkomgeving en faciliteiten
Doelmatigheid	doet wat het moet doen, functioneel
Identiteit	straalt uit waar je werkt

Vijftien waarde-elementen ten aanzien van de werkomgeving

### Belangrijkste onderzoeksresultaten

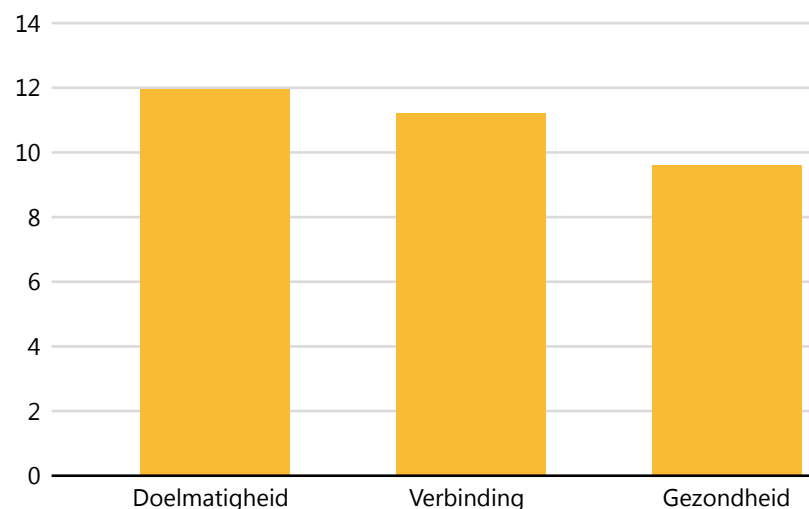
Aan elke deelnemer van het onderzoek is de volgende vraag gesteld: 'Welke waarden met betrekking tot huisvesting en faciliteiten vind jij het meest belangrijk?'. De deelnemers kregen een lijst met vijftien waarden te zien die betrekking hebben op de huisvesting en faciliteiten. Vervolgens mochten de deelnemers een totaal van honderdpunten verdelen over deze waarden. Hierbij was het ook mogelijk om aan bepaalde waarden geen punten toe te kennen. Let op, het gaat er in deze context om welke waarden de respondenten het meest belangrijk vinden, het gaat er niet om welke waarden de respondenten het meest waarderen. Na het verdelen van de honderd punten over de vijftien waarden werd de deelnemer nog een

vervolg vraag gesteld: 'Zou je iets meer kunnen vertellen over de waarden waar je de meeste punten aan hebt gegeven?' Dat leverde antwoorden op die de begrippen meer context gaven. Het kwam soms voor dat men in het antwoord op deze tweede vraag een oordeel velde over de waarden die hij of zij heeft toegekend. Het belang dat aan een waarde wordt gehecht, kan (mede) zijn beïnvloed door een behoefte die wel of niet goed wordt vervuld door de organisatie. Zo gaf een respondent die de meeste punten aan 'veiligheid' heeft gegeven als toelichting: 'Het lijkt me heel naar als je op je werk onveilig voelt. Bij mijn vorige werkgever zat ik in een heel hoog gebouw, als daar brand uitbrak had ik een probleem'.

### De top drie: doelmatigheid, verbinding en gezondheid

Van de deelnemers die de honderd punten hebben verdeeld over de vijftien waarden komt een top drie naar voren. Van hoog naar laag zijn respectievelijk aan de waarden doelmatigheid, verbinding en gezondheid de meeste punten toegekend. Onderstaand worden de drie waarden uitgelicht.

Top 3 waarden



### Top 3: de belangrijkste waarden

#### 1. Doelmatigheid

De waarde 'doelmatigheid' wordt in de vragenlijst toegelicht als de werkomgeving 'doet wat het moet doen, functioneel'. Bij twee van de vijf organisaties wordt deze waarde het belangrijkste gevonden. Mensen komen naar kantoor om hun werk te doen en willen daarin

goed ondersteund worden. De huisvesting en faciliteiten 'moeten doen wat het moet doen'; de werkomgeving moet het werk vooral ondersteunen en niet belemmeren. Daarnaast geeft men met regelmaat aan dat zij onder doelmatigheid verstaan dat faciliteiten in orde moeten zijn. Er dienen voldoende vergader-, werk- en concentratieplekken te zijn. De IT-faciliteiten worden opvallend vaak benoemd. Mensen willen geen tijd kwijt zijn aan het aan de praat krijgen van een beamer in een vergaderzaal. Daarnaast moet de Wifi goed werken en moeten er voldoende contactpunten zijn voor stroom. De functionaliteit van de werkomgeving wordt veelal belangrijker gevonden dan hoe deze eruit ziet. Veel medewerkers uit organisaties met een maatschappelijk oogmerk hechten er bovendien waarde aan dat er efficiënt met middelen wordt omgegaan als het gaat om huisvesting, aangezien het uit publieke middelen komt.

*'De huisvesting en faciliteiten moeten 'doen wat het moet doen', de werkomgeving moet mijn werk vooral ondersteunen en niet belemmeren.'*

## 2. Verbinding

De waarde 'verbinding' komt snel na doelmatigheid op de tweede plek. Verbinding is in de vragenlijst toegelicht als 'verbinden met anderen'. Een groot deel van de deelnemers aan het onderzoek heeft verbinding met anderen beoordeeld als de belangrijkste waarde van de werkomgeving. In totaal staat de waarde bij drie van de vijf organisaties op de eerste plaats. Naast het uitvoeren van het werk komt men naar kantoor om collega's te zien; het kantoor als ontmoetingsplek. Met elkaar samenwerken (zowel binnen als buiten het eigen team of de eigen afdeling), elkaar ontmoeten, elkaar beter leren kennen, kort sparren en ideeën uitwisselen zijn belangrijke onderdelen om het dagelijkse werk goed uit te voeren. Bovendien geven medewerkers van organisaties aan ook plezier te halen uit verbinding met collega's; het geeft inspiratie en ontspanning. Huisvesting draagt in belangrijke mate bij om deze verbinding te laten ontstaan en te ondersteunen. Een uitnodigende werkomgeving trekt mensen aan en stimuleert zo de samenwerking en synergie. Voor een aantal medewerkers van een van de vijf organisaties heeft het begrip 'verbinding' een diepere betekenis. Het gaat over de speciale band die zij met collega's hebben. Er werd gesproken door medewerkers over dat zij het belangrijk vinden dat ze kunnen bouwen op collega's, door dik en dun, welke situatie zich ook mag voordoen.

# Booking.com

## Case: Booking.com

### Employee centraal bij de bouw van nieuw hoofdkantoor

Er is in totaal met 52 medewerkers gesproken.

Booking.com is een van 's werelds grootste e-commercebedrijven voor reizen. Het hoofdkantoor bevindt zich in Amsterdam waar ruim 6.000 mensen werkzaam zijn. Het kantoorconcept is open en alle medewerkers hebben een vaste werkplek.

Naar aanleiding van de nieuwbouw van een campus ontstond de vraag hoe de facilitaire dienstverlening van Booking.com het beste van waarde kan zijn voor haar eindgebruikers. Bij Booking.com werken veelal jonge, veeleisende werknemers die zomaar naar Facebook of Google kunnen overstappen. Dus waar moet de facilitaire dienstverlening op inzetten om deze gewilde werknemer aan zich te binden? Booking.com wil de werkomgeving dus concurrerend maken. Op basis van het onderzoek heeft Booking.com een Facilitair dienstverleningsconcept ontwikkeld waarin kernwaarden en uitgangspunten zijn vastgelegd. Dit vormt momenteel de basis voor de facilitaire dienstverlening die goed is voor het bedrijf en haar medewerkers.



### 3. Gezondheid

De waarde 'gezondheid' staat op plek drie van de top drie belangrijkste waarden. Gezondheid gaat over de bijdrage die de huisvesting en faciliteiten leveren aan het ondersteunen of verbeteren van de fysieke en mentale toestand. In tegenstelling tot de waarden doelmatigheid en verbinding, zijn er tussen de verschillende organisaties verschillen op te merken in het belang dat medewerkers hechten aan gezondheid. Het begrip gezondheid heeft zowel betrekking op fysieke als mentale gezondheid. Aandacht voor gezondheid kan een preventieve werking hebben voor andere problemen. Een aantal fysieke elementen in de werkomgeving worden benoemd zijn het binnenklimaat, de kwaliteit van het beeldscherm en de ergonomie van stoelen en bureaus. Zo is het een voorstel voor het introduceren van zit-stabureaus als preventieve maatregel een aantal keer benoemd. Naast de fysieke gezondheid verwacht men ook op het gebied van de mentale gezondheid ondersteund te worden (werkdruk en stress). Zo geeft een medewerker aan dat hij vaak voor een langere tijd achter een beeldscherm zit. Het zou voor hem fijn zijn wanneer hij deze inspanning kan afwisselen met wat meer ontspanning. Het gaat in dit geval om een juiste balans tussen inspanning en ontspanning: de mogelijkheid krijgen om na een lange tijd achter het bureau even plezier te kunnen maken of kunnen ontspannen.

Hoewel de waarde gezondheid als gemiddelde van alle respondenten op de derde plek eindigt, zijn er tussen de organisaties onderling wel degelijk méér verschillen op te merken dan bij de waarden doelmatigheid en verbinding. Zo staat gezondheid bij twee organisaties op de tweede plaats, terwijl bij twee andere organisaties de waarde gezondheid niet verder komt dan plek vijf. Waar medewerkers bij de ene organisatie het onderwerp gezondheid aankaarten als een onderbelicht thema, wordt er bij een andere organisatie weinig over het thema gesproken. En bij een organisatie wordt het thema gezondheid door meerdere medewerkers gekoppeld aan duurzame inzetbaarheid.

#### Onderaan de lijst

Er zijn een aantal waarden waar gemiddeld weinig punten aan zijn toegekend. Onderaan de lijst staat 'persoonlijke status'. Respondenten geven aan er weinig waarde aan te hechten dat de huisvesting of faciliteiten de behaalde status (helpen) vertegenwoordigen. Ook 'identiteit' (de omgeving straalt uit waar je werkt) en het leveren van een maatschappelijke bijdrage door de huisvesting en faciliteiten, staan onderaan de lijst. Tussen de verschillende organisaties onderling zijn er voor deze waarden ook geen grote verschillen waar te nemen.



De verdeling van honderd punten over de vijftien waarden (gemiddeld).

## Raksha

*Raksha is tech developer. Ze is twee jaar geleden naar Amstelveen gekomen omdat deze werkgever bekend staat als dé voorloper in Finance en Tech. Raksha kan veel leren van haar collega's bij deze organisatie en wil zich verder ontwikkelen. Ze voelt de vrijheid om haar eigen ideeën in te brengen heeft ook het gevoel dat dit wordt gewaardeerd. Raksha is best tevreden met de werkomgeving en klaagt er niet over. Als ze een minpuntje moet noemen, is het wel dat ze in haar werk regelmatig wordt afgeleid door collega's, waardoor ze zich niet goed kan concentreren. Hoewel niet ideaal, lost ze dit op met een noise cancelling headphone. Raksha neemt meestal haar eigen eten mee naar kantoor omdat de vertrouwde smaken uit India niet in het restaurant worden aangeboden. Ze mist warme melk uit de koffieautomaat, iets dat zij en haar Indiase collega's graag drinken. Verbeteringen op het facilitaire vlak zijn een pluspunt, maar uiteindelijk staat voor haar de persoonlijke ontwikkeling als tech developer voorop. Efficiëntie en Autonomie zijn voor Raksha de belangrijkste waarden van de werkomgeving.*



## Onderlinge verschillen

Alle organisaties hebben 'doelmatigheid' of 'verbinden' op de eerste plek staan. Toch zijn er verschillen in de waarden te ontdekken, waarvan een aantal ook te verklaren zijn. Dit kan wellicht de uitschieters bij een aantal organisaties verklaren. Zo sprong de waarde 'verbinding' bij een organisatie overduidelijk boven de andere waarden uit. Verbinding werd in deze context genoemd als 'met elkaar samenwerken, even sparren en ideeën uitwisselen'. Dit werd vaak in één adem genoemd met het woord 'kameraadschap': het opbouwen van een band met collega's en er samen voor gaan. Een andere opvallende uitschieter is 'gastvrijheid'. Bij een organisatie stond deze waarde in de top drie. Medewerkers hechten er zeer veel waarde aan dat zowel eigen medewerkers als klanten zich welkom voelen bij de organisatie. Bij andere organisaties wordt deze waarde als minder belangrijk beoordeeld. Een verklaring voor de verschillen is te herleiden naar een gemene deler, namelijk dat de waardering voor de elementen voorkomt uit het primaire proces van de organisatie. Als verbinding in het primaire proces zit, wordt het ook belangrijk gevonden door medewerkers. Als gastvrijheid centraal staat in het werk, is het ook terug te vinden in het DNA van de medewerkers.

## Geven jongere medewerkers aan andere waarden belangrijker te vinden dan oudere collega's?

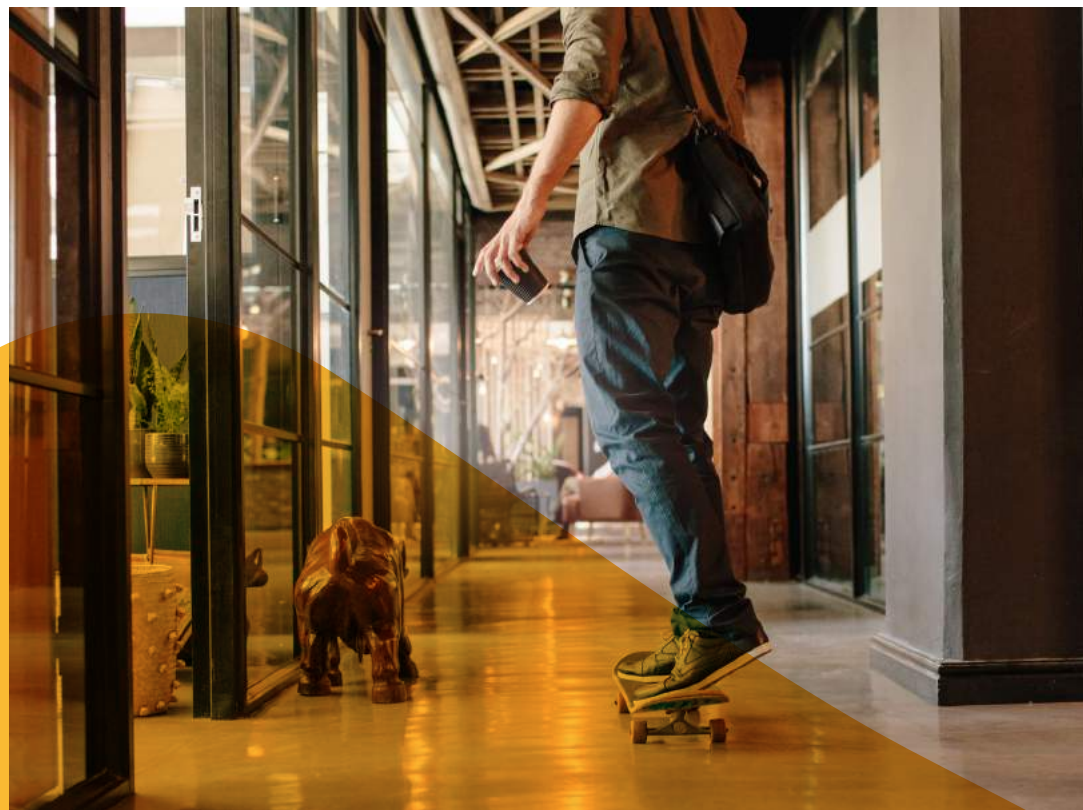
Met de 'war on talent' in ons achterhoofd hebben wij onderzocht of leeftijd invloed heeft op de uitkomsten van het onderzoek. We hebben drie groepen gecategoriseerd; een groep tot 35 jaar, 35 tot 50 jaar en 50+. Wat opvalt is dat de top drie van de drie categorieën verschilt.

	Plaats 1	Plaats 2	Plaats 3
35 -	Doelmatigheid	Gezondheid	Efficiëntie in tijd
35 - 50	Doelmatigheid	Verbinding	Gezondheid
50 +	Verbinding	Doelmatigheid	Gezondheid

Rangschikking van waarden naar leeftijdscategorieën

## Verschillen tussen leeftijdscategorieën

Uit de data komt naar voren dat er verschillen zijn tussen de leeftijdscategorieën. Wat opvalt is dat de jongste categorie, op doelmatigheid na, meer belang hecht aan andere waarden dan oudere deelnemers aan het onderzoek. De groep medewerkers onder de 35 kenmerkt zich met een bovengemiddeld belang in 'gezondheid' en 'efficiëntie in tijd'. De waarde gezondheid is de revue al gepasseerd, daarom spitsen wij ons toe op de waarde efficiëntie in tijd. Het begrip wordt toegelicht als 'tijd besparen in taken'. Het gaat er veel medewerkers in de basis om dat er met name geen tijd verloren gaat. Bijvoorbeeld bij het zoeken naar een werkplek of het oplossen van IT-problemen. Men kan zich eraan storen als dingen niet werken of beter kunnen. De faciliteiten zorgen vervolgens bij voorkeur nog voor tijdswinst, bijvoorbeeld door elkaar gemakkelijker te treffen. Deze waarde wordt door de collega's die ouder zijn dan 35 gemiddeld als minder belangrijk gewaardeerd. De efficiëntie in tijd neemt af naar mate men ouder wordt, terwijl de behoefte aan verbinding toeneemt. Verder valt op dat er bij de jongste categorie meer behoefte is aan plezier en entertainment. Vaak is dit gerelateerd aan het even kunnen ontspannen op het werk, terwijl de behoefte afneemt naar mate de leeftijdscategorie toeneemt.





*'Verder valt op dat er bij de jongste categorie meer behoefte is aan plezier en entertainment. Vaak is dit gerelateerd aan het even kunnen ontspannen op het werk.'*



#### Case: Autoriteit Financiële markten

##### Meer waarde bieden met minder ruimte

Er is in totaal met 35 medewerkers gesproken.

Autoriteit Financiële Markten (AFM) is de Nederlandse gedragstoezichthouder op de financiële markten. Op het kantoor aan de Vijzelgracht in Amsterdam zijn ruim 600 mensen werkzaam. De kantooromgeving is ingericht volgens een flexibel werkplekconcept. Medewerkers hebben een flexplek en werken in een open kantooromgeving.

Het facilitaire bedrijf loopt tegen twee uitdagingen aan. Enerzijds is dit de groei: het aantal fte per werkplek stijgt en dit wordt herkend door medewerkers. Het is uitdagend om de groeiende populatie binnen de beschikbare ruimte te huisvesten. Tweede uitdaging is de andere manier van werken versus de behoefte aan stilte en rust. Steeds meer teams werken volgens de Agile en Lean principes. Dit maakt dat er steeds meer ruimten gebruikt worden voor bijvoorbeeld scrum borden. Anderzijds hebben pandgebruikers behoefte aan een rustige werkomgeving. Een moeilijk dilemma waar niet zomaar een passende oplossing voor is te vinden.

## Conclusie

Op het eerste gezicht lijkt het dat er veel overeenkomst zijn tussen de verschillende organisaties als het gaat over welke waarden medewerkers het belangrijkst vinden. Echter bestaan er wel degelijk nuanceverschillen tussen de verschillende organisaties. Zo speelt bij de ene organisatie 'verbinding' een belangrijkere rol, terwijl bij een andere organisatie gezondheid of gastvrijheid veel hoger op de agenda staat. Ook binnen organisaties zijn er verschillen in waardering, afhankelijk van de persoon, de situatie, dienstjaren, leeftijd, functie en persoonlijke omstandigheden van medewerkers. Elke persoon is uniek en heeft een eigen verhaal over waar degene waarde aan hecht en waarom.

Tussen leeftijdscategorieën zijn verschillen in de mate waarin men de werkomgeving en faciliteiten waardeert. Jongere generaties hebben wel degelijk andere behoeften hebben dan oudere generaties. Dit vraagt om maatwerk bij het invullen van de behoeften die men heeft in inrichten van de werkomgeving en de faciliteiten.



## Behoeften

Naast drijfveren en waarden zijn ook de behoeften over faciliteiten en de werkomgeving onderzocht. Over welke huisvestingsaspecten en faciliteiten is men tevreden en wat zou helpen om het werk nog beter te kunnen doen? Vanzelfsprekend zijn veel van deze behoeften afhankelijk van de betreffende werkomgeving. Maar er kwamen ook enkele bredere parallellen naar voren die wij bij meerdere en soms zelfs bij alle organisaties terug hoorden.

### Het interactie versus concentratie dilemma

Bij alle organisaties met een (gedeeltelijk) open werkomgeving vertelden medewerkers ons dat zij zich niet goed konden concentreren in de werkomgeving. Vooral bij organisaties met veel kenniswerkers komt de behoefte aan meer concentratiemogelijkheden duidelijk naar voren. Deze mensen hebben behoefte aan een plek met meer geborgenheid en privacy, waar men zich kan terugtrekken en geconcentreerd kan werken. Bij de ene organisatie kwam dit meer nadrukkelijk naar voren kwam dan bij de andere, maar diverse mensen die wij spraken waren hier boos en gestrest over. Zij verwachten dat hun werkgever hierin beter faciliteert.

Tegelijkertijd vertelden medewerkers in alle organisaties ons dat zij ook naar kantoor komen om collega's te ontmoeten. Veel medewerkers ervaren de dynamiek en toegankelijkheid van collega's in een open omgeving juist als pluspunt of zelfs als onderdeel van hun dagelijkse werkproces. Contact met collega's en onderlinge samenwerking is voor mensen de grootste fun-factor in het werk (een belangrijke drijfveer) en verbinding is een van de belangrijkste waarden die men in de werkomgeving zou wille terugzien. Dit is voor organisaties een dilemma: hoe ontwerp je een werkomgeving die voorziet in deze twee ogenschijnlijk niet verenigbare wensen?

De respondenten die wij spraken, willen over het algemeen niet terug naar een kantoor met gesloten kamers. Maar zij hebben vaak wel behoefte aan een betere akoestiek en stellen faciliteiten voor om de open werkvloeren rustiger te maken, zoals belplekken en concentratieplekken. De link met doelmatigheid is hier ook aanwezig. De werkomgeving moet doen wat het moet doen, namelijk de werkzaamheden goed ondersteunen en hier is in veel gevallen ook rust voor nodig.

### De mix van plekken

Ook verbonden met de doelmatigheid van de werkomgeving, is de aanwezigheid van een passende mix van werk- en overlegplekken. In diverse gesprekken kwam naar voren dat er een tekort wordt ervaren aan overlegplekken en/of aan werkplekken op piekmomenten. De overlegplekken zijn vaak lang van tevoren volgeboekt. Het is niet altijd duidelijk of ze daadwerkelijk continu in gebruik zijn of dat er ook veel sprake is van 'no-shows' waarbij de ruimte wel wordt geboekt maar uiteindelijk niet wordt gebruikt. Als het gaat om het flexibel werkplekgebruik, wordt vooral genoemd dat medewerkers op piekmomenten niet altijd bij hun collega's kunnen zitten of op de (prettige) plek die zij voor ogen hadden.

### Uitstraling wordt wisselend ervaren

Als je mensen vraagt wat zij erg waarderen in de werkomgeving, begint men als snel over hoe het eruit ziet. Je bent immers meerdere dagen per week op dezelfde plek en die werkomgeving is voor mensen dan ook heel zichtbaar. De mate waarin dit belangrijk wordt gevonden is wel wisselend. Met name bij organisaties waar veel aandacht aan de uitstraling wordt besteed, wordt door gebruikers aangegeven dat de uitstraling voor hen erg belangrijk is. Deze organisaties hebben goed nagedacht over wat zij als organisatie willen uitstralen en hoe je dit terugziet in de werkomgeving. Een van de organisaties heeft bijvoorbeeld de waarden en kleuren van het corporate merk zorgvuldig terug laten komen in de werkomgeving. Mensen ervaren dit als positief en noemen dit ook expliciet als belangrijk element.

Bij organisaties waar minder aandacht voor de uitstraling is, is het onderwerp veel minder een onderwerp van gesprek. Hier vond men bijvoorbeeld de doelmatigheid van de werkomgeving veel belangrijker. Soms noemen de medewerkers dan dat de werkomgeving wat 'saai' is of dat de werkomgeving niet echt uitnodigt om klanten te ontvangen.

*'Ik word hier niet boos over, maar als ik eerlijk ben is de boel hier behoorlijk gedateerd. Muren zijn vies, tapijt zit los. Dit is geen goed visitekaartje voor potentiële klanten.'*

### Culturele behoeften verschillen

Wij hebben bij de zes onderzochte organisaties tal van mensen vanuit verschillende culturen, achtergronden, geloofsovertuigingen en etniciteiten gesproken. Voor veel van deze organisaties geldt ook dat de diversiteit de afgelopen jaren is toegenomen en de komende tijd zal blijven stijgen. Bij grotere tech bedrijven is dit bijvoorbeeld het geval. De specifieke behoeften zijn onder andere zichtbaar in het bedrijfsrestaurant. Waar de meeste Nederlandse medewerkers best tevreden lijken, zijn sommige internationale collega's niet echt onder de indruk van het aanbod. Ze missen gerechten uit hun land van herkomst zoals Indiase curry's, Pad Thai of authentieke Chinese gerechten. Een aantal mensen uit India vertelden ons dat ze gewend zijn warme melk te drinken maar dat de koffieautomaten daarin niet voorzien. In de toiletten heeft men bijvoorbeeld behoefte aan een bidet en men mist soms speciaal ingerichte gebedsruimtes.

Het viel op dat men deze wensen niet altijd even goed kenbaar maakt bij de facilitaire organisatie, mogelijk vanwege de culturele drempel die men ervaart, en dat de facilitaire organisatie deze behoeften andersom vaak niet kent. Door je als facilitaire organisatie te verdiepen in de groepen medewerkers en de culturele achtergrond van hen, kunnen beter worden ingespeeld op dergelijke behoeften.

### Een goede bak koffie blijkt een gouden zet

Veel organisaties hebben ingezet op goede koffie. Vaak is dit terug te zien in een centraal koffiepoint. Denk hierbij aan een bar bij de receptie of bijvoorbeeld een apart (informeel) ontmoetingspunt elders in het gebouw. Opvallend is dat dit bij de helft van de organisaties, door het merendeel van de medewerkers werd genoemd als zeer aangenaam. Blijkbaar is er bij organisaties de afgelopen jaren meer aandacht voor het faciliteren van kwalitatief goede koffie.

### Ruimte voor ontspanning

Een terugkerend thema is de behoefte aan ruimte voor ontspanning. Mensen geven aan niet acht uur lang aaneen geconcentreerd te kunnen werken en hebben behoefte om tussendoor pauze te nemen. De invulling hiervan verschilt wel sterk per type organisatie. Bij organisaties met een wat meer 'fris' en 'jong' imago hoor je bijvoorbeeld de tafeltennis- of tafelvoetbaltafel terugkomen. Maar bij organisaties met meer onderzoekende of beleidsmatige medewerkers wordt bijvoorbeeld een wandeling als ontspanning genoemd. Voor hen is het prettig dat het kantoor op een plek staat waar je even lekker naar buiten kunt. En bij twee organisaties hoorden wij vrij expliciet de waardering voor de sportfaciliteiten

terugkomen. Bottom line is dat in de meeste organisaties de behoefte aan ontspanning aanwezig is om even 'uit het werk' te kunnen stappen, maar dat de gewenste invulling daarvan dus afhankelijk is van het type medewerker.

### Aandacht voor de emotionele beleving

Bij een aantal organisaties viel het ons op dat medewerkers zich niet altijd gehoord voelen met betrekking tot de huisvesting en faciliteiten. Ze ervaren bijvoorbeeld weinig erkenning voor feedback en wensen ten aanzien van de werkomgeving. Deze mensen hebben het gevoel dat er betrekkelijk weinig aandacht is voor hoe zij zich voelen in de werkomgeving, terwijl keuzes over de huisvesting invloed kunnen hebben op de emoties en gemoedstoestand van medewerkers. Sommige medewerkers ervaren bijvoorbeeld stress, angst of boosheid wanneer het binnenklimaat of de akoestiek niet goed werkt, of wanneer een melding niet adequaat wordt opgepakt. Er waren ook organisaties die hier meer op inspeelden door bijvoorbeeld minder aandacht te besteden aan flexratio's en meer aandacht te hebben voor emoties, waardoor zij medewerkers het gevoel geven dat er naar ze wordt geluisterd en dat er voor ze wordt gezorgd.



## Conclusie

Zoveel mensen zoveel wensen, zou je kunnen zeggen. Toch zijn er ook zeker onderwerpen die veel vaker terugkeerden in de gesprekken over de meer en minder positieve elementen van de werkomgeving. De meest terugkerende thema's in de gesprekken rondom de positieve punten en verbeteropties, gaan over concentratie, uitstraling en identiteit, culturele diversiteit, goede koffie, ontspanning en dienstverlening.



## Case: middelgrote gemeente

### Wie is mijn klant?

Er is in totaal met 34 medewerkers gesproken.

In dit onderzoek heeft een gemeente van ongeveer 50.000 inwoners deelgenomen. Er zijn circa 500 medewerkers werkzaam en op het stadskantoor zijn ongeveer 380 werkplekken gefaciliteerd. In het gebouw is een flexibel kantoorconcept ingevoerd.

Als men het in het onderzoek heeft over de klant of eindgebruiker, gaat het meestal over collega's die tevens het pand en de faciliteiten gebruiken. De klant van het primaire proces wordt door facilitaire organisaties nog relatief weinig betrokken. Deze gemeente zag deze laatste groep echter als een belangrijke speler. Bepalend voor de aan te bieden dienstverlening. Juist daarom is gekozen om in dit onderzoek niet alleen collega's te interviewen, maar juist ook inwoners van de stad. Zij zijn immers ook gebruikers van het pand. Opvallend is dat de ambtenaren ten aanzien van waarden veel gelijkheid vertonen in verhouding tot de inwoners van de stad. Gastvrijheid scoort opvallend hoog ten opzichte van andere organisaties. Er wordt overwogen op welke wijze hier bijvoorbeeld in de publieke ruimten nog meer invulling aan kan worden gegeven.



## 4. Conclusies en implicaties voor de praktijk

### Marktomvang

Het gaat goed met de facility & workplace branche. De omvang van de markt is het afgelopen jaar verder gegroeid naar 75,8 miljard euro, de hoogste waarde van de afgelopen tien jaar. Exclusief vastgoed is de markt afgelopen jaar met 4,5% gegroeid. In de afgelopen tien jaar is de omzet van leveranciers een stuk harder gegroeid dan het aantal medewerkers; leveranciers verdienen meer per medewerker en houden dus geld over.

Uitbesteden in de facility & workplace markt is inmiddels een gegeven. 66% van de facilitaire diensten is momenteel uitbesteed en dit percentage blijft verder toenemen. Leveranciers zijn hiermee hoofdzakelijk verantwoordelijk voor de uiteindelijke kwaliteit van de beleving in de werkomgeving. Aan de interne facilitaire dienst de taak om de leveranciers in stelling te brengen deze *experience* te leveren.

### Algemene conclusies over de Facility & Workplace Experience

De facilitaire en huisvestingsbranche kan niet meer om de *experience* van eindgebruikers heen. De verwachtingen van eindgebruikers nemen toe. Door je als organisatie in de eindgebruikers te verplaatsen en de verwachtingen in beeld te brengen, creëer je een voorsprong in het optimaal faciliteren van de medewerkers. Je kunt medewerkers verrassen en een positieve impact maken op het werkplezier. Hiermee worden de eindgebruikers niet alleen ondersteund in hun werk, maar wordt er ook écht toegevoegde waarde gecreëerd.

Uit het onderzoek komt een aantal generieke pijlers naar voren als het gaat om de drijfveren en waarden van medewerkers. Deze gelden in grote mate voor alle onderzochte organisaties. Tegelijkertijd zijn er ook opvallende verschillen te zien tussen organisaties en individuen. Dit betekent dat een organisatie er goed aan doet om rekening te houden met de meer algemene factoren die nagenoeg voor iedereen van belang lijken te zijn. Maar dit betekent ook dat inzicht in de eigen (groepen) medewerkers, en hun specifieke drijfveren en waarden, zeker toegevoegde waarde heeft bij het bepalen van de huisvesting en de faciliteiten.

Organisaties die voor de uitdaging staan om nieuwe medewerkers aan te trekken, doen er goed aan de behoeften van deze groep (potentiële) medewerkers te ontdekken. Facility & Workplace afdelingen kunnen zich op dit vlak proactief inzetten door samen met HR te redeneren vanuit de *employee experience* en de organisatie op strategisch niveau te helpen om gericht in te zetten op de behoeften van doelgroepen die zij wil werven. Hiervoor geldt: durf te kiezen.

### Samenvatting belangrijkste drijfveren

Uit het onderzoek blijkt dat de volgende drijfveren bij alle organisaties ten grondslag liggen aan het werkplezier, de (werk)doelen en aantrekkelijk werkgeverschap:

#### 1. Verbinding met elkaar

Uit het contact met collega's en samenwerking wordt veel plezier gehaald. Een informele en open cultuur met korte lijntjes maakt een organisatie aantrekkelijk.

#### 2. Autonomie

Een grote mate van autonomie maakt een werkgever aantrekkelijk. Met name impact kunnen maken, zeggenschap hebben over de manier van werken en het zelf kunnen indelen van het werk.

#### 3. Zingeving

Het leveren van een positieve bijdrage aan de maatschappij of voor klanten geeft voldoening. Het accent op de maatschappij of klanten lijkt verbonden aan het primaire proces van de organisatie.

#### 4. Diversiteit van het werk

Diversiteit van werkzaamheden en specifieke werkinhoudelijke opgaven maken het werk leuk en uitdagend.

#### 5. Persoonlijke ontwikkeling

Leren, verder ontwikkelen en specialiseren wordt door veel medewerkers nagestreefd.

#### 6. Goede werk-privé balans

Een goede werk-privé balans is een belangrijke factor in het aantrekkelijk werkgeverschap.

Er zijn ook drijfveren die veel meer specifiek zijn en sterk verschillen per organisatie. Dit zijn vooral elementen die de respondenten bij een aantal organisaties koppelen aan het aantrekkelijk werkgeverschap. Organisatie-specifieke pull-factoren zijn bijvoorbeeld een innovatieve en internationale organisatie, het hebben van een grote, bekende naam en de aanwezigheid van culturele diversiteit (expats).



## Samenvatting belangrijkste waarden

Wanneer we ons meer toespitsen op de belangrijkste waarden voor de huisvesting en faciliteiten, komt een element naar voren dat tijdens het gesprek over drijfveren nog niet eerder aan bod kwam: doelmatigheid. Dit is niet iets om energie van te krijgen, of plezier uit te halen. Maar voor de respondenten is dit wél de belangrijkste waarde of kenmerk voor het 'product' huisvesting en faciliteiten. De werkomgeving moet het werk gewoonweg goed ondersteunen, je moet er geen 'last' van hebben. Ook wordt hier - met name in publieke organisaties - regelmatig aan gekoppeld dat er zorgvuldig met het geld moet worden omgegaan. Geen onnodige verkwisting van middelen dus. De andere twee belangrijkste waarden die in de top 3 naar voren komen, sluiten goed aan bij de drijfveren van de medewerkers: 'verbinding' en 'gezondheid'.

De top vijf belangrijkste waarden ziet er als volgt uit:

1. Doelmatigheid
2. Verbinding
3. Gezondheid
4. Efficiëntie in tijd
5. Autonomie, vrijheid

## Samenvatting generieke behoeften

Veel positieve punten en verbeterpunten zijn gerelateerd aan de specifieke kantooromgeving van gebruikers. Toch kwam er een aantal thema's duidelijk naar boven drijven in de gesprekken. Zo werd er relatief veel geklaagd over de concentratie en privacy, of beter gezegd, het gebrek hieraan. Met name in de meer open werkomgevingen was dit een belangrijk knelpunt. Onder andere belplekken en concentratieplekken werden aangedragen als mogelijke oplossing. De hoeveelheid werkplekken kwam ook meerdere keren aan bod, meestal als knelpunt: een tekort aan overlegplekken of te weinig (prettige) werkplekken (op piekmomenten). De uitstraling en identiteit van de werkomgeving kwam als belangrijk aspect aan bod, vooral bij de organisatie die hier al veel aandacht voor hebben in de werkomgeving. Bij twee van de organisaties kwam heel duidelijk naar voren dat medewerkers met een andere culturele achtergrond soms specifieke behoeften hebben, onder andere op het gebied van catering. Deze behoeften waren veelal nog niet bij de facilitaire organisatie in beeld, terwijl het inspelen op deze wensen ervoor kan zorgen dat medewerkers zich meer thuis voelen bij de organisatie. Overige terugkerende onderwerpen van gesprek waren het belang van goede koffie (dit wordt erg gewaardeerd), de behoefte aan ontspanning en faciliteiten om te ontspannen, en de behoefte aan 'serieus genomen worden', ofwel adequate reacties op klachten en knelpunten door de facilitaire organisatie.

## Implicaties voor de praktijk

Uit het onderzoek komen diverse factoren waaraan veel belang wordt gehecht door kantoorgebruikers. Toch zien we per casus, en daarbinnen per doelgroep, specifieke behoeften opduiken. Door de algemene factoren in overweging te nemen maar daarnaast ook in beeld te brengen welke specifieke doelgroepen of persona's zich in de organisatie bevinden, kan gericht worden geïnvesteerd in passende huisvesting en faciliteiten. Zo staat bij één van de organisaties het familiegevoel voorop. De organisatie zit 'in het bloed' van de medewerkers. Het valt op dat de waarden verbinding, gastvrijheid en entertainment hier hoog scoren. Dit biedt aanleiding voor de organisatie om het accent te leggen op de ondersteuning van verbinding in de werkomgeving, bijvoorbeeld met prettige en gastvrije huiskamers of coffee corners. Een ruimte of faciliteit voor entertainment om (gezamenlijk) te ontspannen, kan voor deze medewerkers een toegevoegde waarde betekenen.

Bij een andere organisatie halen de medewerkers veel energie uit de wetenschap dat zij maatschappelijke impact maken met hun producten en services. Zij hechten belang aan de goede naam van de organisatie en vooral ook het feit dat deze organisatie innovatief is en vooroploopt in het veld. De culturele diversiteit en het internationale karakter wordt daarnaast erg gewaardeerd. Hoewel de huisvesting, net als bij de andere organisaties, doelmatig moet zijn en verbindend, spelen de mate van inspiratie en 'fun' hier ook een grote rol. Hier kan door de organisatie op worden ingezet door meer nadruk te leggen op een inspirerende sfeer en uitstraling van de huisvesting. Belangrijke elementen hierin zijn het laten terugkomen van de identiteit van de organisatie (herkenbaarheid), het innovatieve karakter (verrassen) en de gezamenlijke impact die er wordt gemaakt (resultaten). De organisatie kan het aantrekkelijk werkgeverschap voor de internationale groep medewerkers versterken door zich nog meer te verdiepen in de behoeften van de medewerkers met diverse culturele achtergronden, bijvoorbeeld op het gebied van catering.





### Tenslotte

Het continu meenemen van de gebruikersbehoeften in de producten en diensten die worden geleverd, vraagt om een andere manier van werken. Het in beeld brengen van de drijfveren, waarden en behoeften van de eigen medewerkers is van belang om op hun behoeften te kunnen inspelen. Hierbij moet het gesprek met de mensen in de organisatie worden aangegaan, niet alleen op één moment van onderzoek, maar als integraal onderdeel van de manier van werken. Het is in feite een continue zoektocht naar wat mensen beweegt, wat zij belangrijk vinden en hoe zij zich voelen in de werkomgeving.

De vele gesprekken die wij met medewerkers hebben gevoerd leverde ons een schat aan informatie op. De belangrijkste elementen hebben wij geprobeerd samen te vatten in deze rapportage. De komende maanden zullen wij op specifieke onderwerpen dieper ingaan. Nieuwe organisaties waarbij wij experience onderzoek zullen uitvoeren zullen wij vergelijken met de organisaties die reeds hebben deelgenomen. Hieruit volgen weer nieuwe thema's die het waard zijn om aanvullend te onderzoeken en over te publiceren. Blijft u ons volgen.

# Verantwoording en bronvermelding

Het Facility & Workplace Experience marktonderzoek is tot stand gekomen in samenwerking tussen TwynstraGudde en beroepsvereniging FMN. Om het brede scala van de markt te bereiken is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden. Het onderzoek bestaat uit twee hoofdonderdelen: 1) het onderzoek naar de omvang en kenmerken van de facilitaire markt op basis van diverse bronnen en rapporten en 2) het experience onderzoek op basis van zes casestudies.

## Facilitaire deelmarkten

Hoofdstuk 1 'De marktomvang' is in kaart gebracht volgens dezelfde onderzoeksmethodiek als in voorgaande edities van het marktonderzoek. Elke deelmarkt is onderzocht op een vast aantal aspecten: omzet, personeelsaantallen, uitbestedingsgraad en daarnaast specifieke ontwikkelingen binnen de branche. De gegevens zijn verzameld met behulp van facilitaire aanbieders, brancheverenigingen en deskresearch. Het grootste deel van de gebruikte gegevens bestaat uit openbaar beschikbare informatie. Wanneer er nieuwe inzichten zijn of informatie beschikbaar is gesteld, zorgt dit ervoor dat eventuele cijfers uit voorgaande jaren met terugwerkende kracht zijn aangepast.

## Experience onderzoek

De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op zes casestudies, uitgevoerd bij Nederlandse organisaties van verschillende omvang in diverse sectoren. Er zijn gesprekken gevoerd met in totaal 238 medewerkers. In deze gesprekken stonden hun drijfveren, waarde-elementen en huisvestingbehoefte centraal. De medewerkers werden in de meeste gevallen op de werkvloer willekeurig gevraagd om mee te werken aan een onderzoek naar de werkomgeving. Waar dat niet mogelijk was, werden de interviews op afspraak gehouden waarbij getracht werd een afspiegeling van de kantoorgebruikers te selecteren. De onderzoeken zijn in de periode november tot en met december 2019 uitgevoerd, met uitzondering van één casus. Bij één van de organisaties is het experience onderzoek in 2018 uitgevoerd met wat een andere opbouw van de waarde-elementen. Deze respondenten zijn meegenomen in de onderzoeksresultaten met betrekking tot drijfveren, maar niet meegeteld in de telling van de waarde-elementen.

## Procedure

De één-op-één interviews duurden circa twintig tot vijftwintig minuten per interview en vonden in een afgesloten ruimte of op een afgelegen plek plaats, zoals in de pantry. Voor het afnemen van het interview werd gebruik gemaakt van een interviewleidraad. Er werd achtereenvolgens ingegaan op de persoon en het werk (3 open vragen), de drijfveren van de persoon (3 open vragen), het belang van de verschillende waarde-elementen (1 gesloten invuloefening), toelichting op de waarde-elementen (1 open vraag) en de pluspunten en verbeterpunten van de huidige werkomgeving (2 open vragen). Tenslotte werd een zestal foto's voorgelegd ter beoordeling en werd naar persoonlijke achtergrondinformatie gevraagd.

Naast de inhoud hebben wij ons in de gesprekken vooral ook gericht op de emoties van de respondenten. Door met medewerkers in gesprek te gaan kregen wij een beeld van hoe mensen zich voelen in de werkomgeving. Hierdoor kregen wij al snel een beeld van waar mensen blij van worden, waar mensen trots op zijn en ook waar zij bijvoorbeeld boos of gestrest van raken.

## Verwerking van de data

De respons werd tijdens het gesprek genotuleerd in een daarvoor opgezet bestand. De data over de drijfveren is geanalyseerd aan de hand van content analyse, waarbij de belangrijkste thema's en resultaten eerst zijn samengevat per casus op basis van de individuele responsen. Vervolgens zijn voor deze algemene rapportage de belangrijkste algemene thema's geïdentificeerd. Hierin is de data vervolgens verwerkt. Alleen thema's of factoren die door minimaal 10 respondenten zijn genoemd in het onderzoek, zijn meegenomen in de opsommingen in het hoofdstuk over de drijfveren. De gegevens over de behoeften (pluspunten en verbeterpunten in de werkomgeving) is op een vergelijkbare manier verwerkt.

### Key data

- Gemiddelde leeftijd: 40,6 jaar
- 53% mannen, 47% vrouwen
- Gemiddeld aantal dienstjaren: 9,7

### Rapportage per casus

Voor iedere deelnemende organisatie hebben wij een aparte rapportage opgesteld waarin de belangrijkste resultaten zijn samengevat. Deze rapportages geven meer gedetailleerde informatie over de drijfveren, waarden en behoeften van de onderzoeksgroep en maakt een koppeling met de context binnen de organisatie. Deze rapportages zijn niet openbaar. In verband met de privacy van de medewerkers en de organisaties zelf zijn de gegevens in deze publicatie veralgemeniseerd.

	Ministerie van Defensie	Booking.com	Gemeente in Nederland (anoniem)	CSU	Autoriteit Financiële Markten	Grote Nederlandse financiële dienstverlener (anoniem)
<b>Sector</b>	Rijksoverheid	Tech	Gemeenten	Schoonmaak	Zelfstandig bestuursorgaan (ZBO)	Financiële dienstverlening
<b>Aantal respondenten</b>	37	52	34	24	35	56

# Bronvermelding

## De marktomvang

De omvang van de deelmarkten is gebaseerd op omzetontwikkeling en aantal bedrijven, sectoranalyses, branche- en jaarverslagen uit de volgende bronnen:

- <https://opendata.cbs.nl/statline>
- <https://company.info/organisations>
- Vademecum Afval! Editie 2019
- Ontwikkelingen in de beveiligingsbranche, kwantitatieve branchescan beveiligingssector 2018, Ilisia marketingservicebureau, mei 2019
- <https://foodstep.com/over-foodstep/jaarcijfers-omzet-foodservice-database>
- <https://facto.nl/categorie/catering/> & beveiliging & schoonmaak
- Managed Print Services Landscape, 2019. A vendor analysis of the global enterprise MPS markt, December 2019, by Quocirca
- FM Provider performance onderzoek 2018, Hospitality Group
- Service Management, whitepaper onderzoek schoonmaakmarkt 2018
- Economisch dashboard installatiebranche 2018, vierde kwartaal 2018, Unito-Vine – Techniek Nederland
- Conjunctuur onderzoek 1e kwartaal 2020, Techniek Nederland
- Federatie textielbeheer Nederland (FTN), jaarbericht 2018-2019
- Auto leasemarkt in cijfers 2018, VNA, augustus 2019
- Cushman & Wakefield (Nederland compleet, kantoren en bedrijfsruimtenmarkt medio 2018), NVM Business (kantoor, bedrijfsruimte en winkels), Locatus (winkels), CBS (zorg en welzijn), TwynstraGudde (zorgvastgoed en huisvestings- en facilitaire kengetallen)



## Facility & Workplace Experience

<sup>1</sup><https://www.youtube.com/watch?v=TdEoHCJ4D0U>

<sup>2</sup><https://wnl.tv/2019/11/11/13-miljoen-nederlanders-hebben-burn-outklachten-door-werkstress/>

<sup>3</sup>[https://www.bcg.com/publications/2019/companies-cognition-terrible-thing-to-waste.aspx?utm\\_medium=Email&utm\\_source=esp&utm\\_campaign=none&utm\\_description=ealert&utm\\_topic=none&utm\\_geo=global&utm\\_content=202001&utm\\_usertoken=CRM\\_f781bee4da2b17f92cb171f1330c80d8d9ef9a22&redir=true](https://www.bcg.com/publications/2019/companies-cognition-terrible-thing-to-waste.aspx?utm_medium=Email&utm_source=esp&utm_campaign=none&utm_description=ealert&utm_topic=none&utm_geo=global&utm_content=202001&utm_usertoken=CRM_f781bee4da2b17f92cb171f1330c80d8d9ef9a22&redir=true)

<sup>4</sup><https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/08/werkloosheid-gedaald-naar-3-0-procent>

<sup>5</sup>[https://www.cbre.nl/-/media/cbre/countrynetherlands/documents/CBRE\\_Netherlands\\_EMEA\\_Occupier\\_Survey\\_2019-1.pdf](https://www.cbre.nl/-/media/cbre/countrynetherlands/documents/CBRE_Netherlands_EMEA_Occupier_Survey_2019-1.pdf)

<sup>6</sup>C. van Diepen-Knegjens, W. Dreimüller, B. Scholtens en W. Theloesen (2019). Facility & Workplace Management in 2019, TwynstraGudde en FMN.

<sup>7</sup><https://www.nfcindex.nl/file/1572542761.9958qoguPA/pdf-jaarbericht-nfc-index-werkomgeving-2018-def.pdf>

<sup>8</sup>T. Gilovich, D. W. Griffin en D. Kahneman (2002). Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment, Cambridge University Press, 2002.

<sup>9</sup><https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/cashing-in-on-the-us-experience-economy>

<sup>10</sup><https://dutchitchannel.nl/638426/gartner-meerderheid-cx-managers-verhoogt-budget-voor-customer-experience.html>

<sup>11</sup>Pine, J. and Gilmore, J. (1999). The Experience Economy, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

<sup>12</sup>SERIAL SWITCHERS SWAYED BY SENTIMENT, NewVoiceMedia, 2018

<sup>13</sup>Nielsen Global Trust in Advertising Report, 2015

<sup>14</sup>2011 Customer Experience Impact (CEI) Report, Oracle, 2011

<sup>15</sup>The Disconnected Customer, Capgemini, 2017

<sup>16</sup>State of the connected Customer, Salesforce, 2018

<sup>17</sup>State of the connected Customer, Salesforce, 2018

<sup>18</sup>2019 Customer Experience ROI Study, Watermark Consulting, 2019

<sup>19</sup>Customers 2020: A Progress Report, 2017

<sup>20</sup>Hoendervanger, J.G., Ernst, A.F., Albers, C.J., Mobach, M.P., & Van Yperen, N.W. (2018). Individual differences in satisfaction with activity-based work environments. Plos One, 13(3).

<sup>21</sup>D. Kahneman (2012). Thinking, Fast and Slow, Allen Lane 2012

<sup>22</sup>TOTE-M

<sup>23</sup>[https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255736/web\\_trends\\_en\\_cijfers.pdf](https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255736/web_trends_en_cijfers.pdf)

<sup>24</sup>Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), pp. 68-78.

<sup>25</sup>Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A microtheory of human motivation, development, and health. Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 49(3), 182-185.

<sup>26</sup>Daniel, H. (2009). Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Penguin Group, Inc, 138, 240.

<sup>27</sup>Lawrence, P. R., & Nohria, N. (2002). Driven: How Human Nature Shapes Our Choices. San Francisco: Jossey Bass.

<sup>28</sup>Nohria, N., Groysberg, B. and Lee, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model, Harvard Business Review, 86, 7-8, 78-84.

<sup>29</sup><https://www.bain.com/insights/the-elements-of-value-hbr/>

<sup>30</sup><http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>



# Redactie



## Iris de Been

Adviseur TwynstraGudde  
Onderzoeksresultaten, conclusies  
en eindredactie  
T: +316 12 53 86 17  
@: idb@tg.nl



## Corinna van Diepen-Knegjens

Partner TwynstraGudde  
De marktomvang  
T: +316 53 18 01 97  
@: ckn@tg.nl



## Bas Drijfhout

Adviseur TwynstraGudde  
Waarden  
T: +316 23 22 95 27  
@: bdr@tg.nl



## Bote Scholtens

Adviseur TwynstraGudde  
Waarom Facility & Workplace Experience  
onderzoek, conclusies en eindredactie  
T: +316 22 99 33 46  
@: bso@tg.nl




## Froukje Terpstra

Adviseur TwynstraGudde  
Case beschrijvingen, behoeften  
T: +316 55 33 42 19  
@: fta@tg.nl



## Tom Gouman

Founder Humanex   
Waarom Facility & Workplace  
Experience onderzoek  
T: +316 13 76 97 95  
@: tomgouman@humanex.nl