

Bewegend oppervlak

“Een verkenning van flexibilisering op huisvestingsniveau”

Sanne Zwaan
Mei 2004

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2512 EN Den Haag

Docentbegeleider: dhr. M. Walvius

Medebeoordelaar: mevr. K.E van den Bosch- van Knotsenburg

Opdrachtgever: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Schedeldoekshaven 200
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Mentor: dhr. W. Engelen

Periode onderzoek: februari 2004-mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **flexibilisering van huisvesting** voor een sterk **dynamische organisatie**: het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Onderzoeksvraag is op welke wijze het Ministerie tegemoet kan komen aan de veranderende **huisvestingsvraag** van de klantenorganisatie op **kwantitatief en kwalitatief** niveau. Onderzocht is onder meer welke handreikingen mogelijk zijn bij het verhogen van de noodzakelijke flexibiliteit binnen het huisvestingsbeleid van BZK. Om de oplossingen vanuit een breed gebied te bezien, zijn een **bedrijfsvoerings-, klanten- en omgevingsonderzoek** uitgevoerd. Geconcludeerd kan worden dat er vijf kwantitatieve mogelijkheden zijn om de ruimte te flexibiliseren: **normverscherping, doorbelasting, innovatief kantoor, telewerken en uitbreiding door externe ruimte**. Voor de kwalitatieve huisvesting geldt een **omgekeerd evenredig huisvestingseffect**. Hoe meer flexibel de dienstverlening, hoe minder flexibeler de vierkante meters.

Managementsamenvatting

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) weet zich continu geconfronteerd met veranderingen, op allerlei gebied. Binnen de huidige doelstellingen wordt het vraaggericht aanbieden van producten en diensten steeds belangrijker. Dit beleid heeft ook invloed op Facilitaire Zaken (FAZ) die de huisvesting steeds meer moet inrichten op de vragende klantenorganisatie. Hierbij ontstaan knelpunten. Immers, huisvestingsveranderingen kosten vaak veel tijd en geld. De klant wil flexibiliteit in haar huisvesting op zowel de vierkante meters als op het dienstverleningsniveau, dit terwijl de vraag naar efficiency (lees: kostenbesparing) ook toeneemt.

Aan de hand van de bovenstaande aanleiding is de volgende probleemstelling geformuleerd:
‘Op welke wijze kan BZK tegemoet komen aan de wisselende huisvestingsvraag van de klantenorganisatie op kwantitatief en kwalitatief niveau?’

Het doel van deze scriptie is te onderzoeken welke handreikingen mogelijk zijn bij het verhogen van de noodzakelijke flexibiliteit binnen het huisvestingsbeleid van BZK.

Oplossingen zijn verkregen door middel van een literatuur-, bedrijfsvoerings-, klanten- en omgevingsonderzoek. Hieruit zijn op basis van kwalitatieve aspecten vijf haalbare oplossingen naar voren gekomen:

1. Doorbelasting;
2. Telewerken;
3. Uitbreiding door externe ruimte;
4. Normverscherping; en
5. Innovatief kantoor;

Als aanbeveling voor de flexibilisering van de kwantitatieve huisvesting van BZK is gekozen voor normverscherping op korte termijn. Hiermee kan efficiënt, snel en goedkoop veel ruimte gewonnen worden. Toch dient er een structurele flexibiliteit gecreëerd te worden. Hierdoor is het ook adviseerbaar om delen van het gebouw kantoorinnovatief in te gaan richten. Activiteitsgerelateerde en dus persoonsongebonden werkplekken kunnen de efficiency en de flexibiliteit verhogen.

Wanneer men met ruimtes flexibel wil inspringen op de wisselende vraag van de klant dient het kwalitatieve dienstverleningsniveau zo gestandaardiseerd mogelijk te blijven. Immers, persoonsgebonden werkplekken brengen de flexibiliteit in huisvesting omlaag.

De implementatie van het advies dient duidelijk in twee delen te worden gesplitst:

1. Allereerst moet er met de normverscherping op korte termijn ruimte gewonnen worden; en
2. Vervolgens moet op langere termijn een innovatief kantoorconcept worden ontwikkeld wat BZK een meer structurele flexibiliteit geeft.

Voorwoord

Deze scriptie is het eindresultaat van het onderzoek naar de flexibilisering van de huisvesting op het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Met deze scriptie rond ik mijn studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool af.

Graag wil ik een aantal mensen van BZK bedanken die geholpen hebben bij de totstandkoming van dit rapport. Allereerst dhr. Engelen en dhr. Houweling voor hun begeleiding en professionele inbreng. Daarnaast alle medewerkers van Facilitaire Zaken met in het bijzonder de medewerkers van afdeling Advies en Coördinatie.

Tevens wil ik dhr. Walvius en mevr. van den Bosch- van Knotsenburg bedanken voor hun inzet en begeleiding vanuit school en alle personen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van de drie deelonderzoeken.

Tot slot bedank ik mijn ouders en vrienden voor het geduld wat ze de afgelopen paar maanden met mij hebben gehad en de bijdrage die ze hebben geleverd aan het eindresultaat.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Den Haag, mei 2004
Sanne Zwaan

Inhoudsopgave

AUTEURSREFERAAT	1
MANAGEMENTSAMENVATTING	2
VOORWOORD	3
INLEIDING.....	6
1 ONDERZOEKSPLAN	7
1.1 PROBLEEMANALYSE	7
1.1.1 Kwantitatieve huisvesting.....	7
1.1.2 Kwalitatieve huisvesting.....	8
1.1.3 Probleemstelling	8
1.2 ORGANISATIEBESCHRIJVING	8
1.3 KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE HUISVESTING	9
1.4 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN OP HET GEBIED VAN HUISVESTING	9
1.5 ONTWIKKELINGEN EN OPLOSSINGEN VANUIT BZK.....	10
1.6 EISEN EN WENSEN VAN DE KLANT.....	10
1.7 WAARNEMINGEN BIJ (NIET-)OVERHEIDSINSTELLINGEN	11
1.8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	11
2 ORGANISATIEBESCHRIJVING.....	12
2.1 HET MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJSRELATIES (BZK).....	12
2.1.1 Organisatiestructuur	12
2.1.2 Communicatiestructuur.....	13
2.1.3 Cultuur	13
2.2 FACILITAIRE ZAKEN (FAZ)	13
2.2.1 Organisatiestructuur.....	13
2.2.2 Taken FAZ.....	14
2.3 TOEKOMSTIGE SITUATIE BZK.....	15
3 THEORETISCH KADER.....	16
3.1 KWANTITATIEVE HUISVESTINGSVRAAG.....	16
3.1.1 Ruimtebeheer	16
3.1.2 Huisvestingsconcepten.....	18
3.1.3 NEN.....	20
3.1.4 ARBO-wet	21
3.2 KWALITATIEVE HUISVESTINGSVRAAG	21
3.2.1 Dienstverlening	21
3.2.2 Kwaliteit.....	21
3.2.3 ARBO-wet	22
3.3 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN OP HUISVESTINGSGEBIED	22
3.3.1 Demografische en sociaal/ culturele (maatschappelijk) ontwikkelingen	22
3.3.2 Economische ontwikkelingen	23
3.3.3 Politieke en juridische ontwikkelingen.....	23
3.3.4 Ecologische ontwikkelingen.....	24
3.3.5 Technologische ontwikkelingen	24

4	RESULTATEN	25
4.1	RESULTATEN ONDERZOEKSPLAN	25
4.2	RESULTATEN ORGANISATIEBESCHRIJVING.....	25
4.3	RESULTATEN THEORETISCHE KADER	25
4.4	ONTWIKKELINGEN EN OPLOSSINGEN VANUIT BZK.....	26
4.4.1	<i>Huidige kwantitatieve ontwikkelingen en knelpunten</i>	<i>26</i>
4.4.2	<i>Kwantitatieve oplossingen</i>	<i>26</i>
4.4.3	<i>Huidige kwalitatieve ontwikkelingen en knelpunten</i>	<i>27</i>
4.4.4	<i>Kwalitatieve oplossingen</i>	<i>27</i>
4.5	EISEN EN WENSEN VAN DE KLANT.....	28
4.5.1	<i>Resultaten interviews</i>	<i>28</i>
4.5.2	<i>Algemeen.....</i>	<i>28</i>
4.5.3	<i>Herindeling</i>	<i>28</i>
4.5.4	<i>Externe aanhuur.....</i>	<i>28</i>
4.5.5	<i>Normverscherping.....</i>	<i>28</i>
4.5.6	<i>Doorbelaasting</i>	<i>29</i>
4.5.7	<i>Flexibel werken</i>	<i>29</i>
4.5.8	<i>Dienstverlening</i>	<i>29</i>
4.6	WAARNEMINGEN BIJ (NIET-)OVERHEIDSINSTELLINGEN	30
4.6.1	<i>Resultaten interviews</i>	<i>31</i>
5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	32
5.1	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN KWANTITATIEVE HUISVESTING.....	32
5.2	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN KWALITATIEVE HUISVESTING	34
5.3	FINANCIËLE CONSEQUENTIES.....	34
6	IMPLEMENTATIEPLAN.....	37
6.1	TIJDSPAD	37

Bijlagenindex

1. *Specificatie selectiecriteria;*
2. *Interviews bedrijfsvoeringsonderzoek;*
3. *Interviews klantenonderzoek;*
4. *Interviews omgevingsonderzoek;*
5. *Werkplekkosten.*

Inleiding

Ter afronding van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient er een afstudeerscriptie te worden geschreven over een onderwerp van beleidsmatige aard. Het zelfstandig opzetten en uitvoeren van een praktijkonderzoek in het facilitaire werkveld staat hierbij centraal.

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze scriptie is uitgevoerd voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het Ministerie weet zich continu geconfronteerd met veranderingen, op allerlei gebied. Binnen de huidige doelstellingen wordt het vraaggericht aanbieden van producten en diensten steeds belangrijker. Dit beleid heeft ook invloed op Facilitaire Zaken (FAZ), die de huisvesting steeds meer moet richten op de vragende klantenorganisatie. Hierbij ontstaan knelpunten. Immers, huisvestingsveranderingen kosten vaak veel tijd en geld. De klant wil flexibiliteit op het gebied van huisvesting op zowel de vierkante meters als op het dienstverleningsniveau. Dit terwijl de vraag naar efficiency (lees: kostenbesparing) ook toeneemt.

Aan de hand van het bovenstaande is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Op welke wijze kan BZK tegemoet komen aan de wisselende huisvestingsvraag van de klantenorganisatie op kwantitatief en kwalitatief niveau?’

Het doel van deze scriptie is te onderzoeken welke handreikingen mogelijk zijn bij het verhogen van de noodzakelijke flexibiliteit binnen het huisvestingsbeleid van BZK.

Allereerst wordt in hoofdstuk één met het onderzoeksplan gestart. Hierin wordt het plan vermeld dat ten grondslag ligt aan het onderzoek. De gehanteerde begrippen worden in het theoretisch kader nader uitgewerkt. Vervolgens wordt in hoofdstuk twee de organisatiestructuur behandeld om de achtergrond te schetsen waartegen het onderzoek is uitgevoerd.

In hoofdstuk drie wordt het theoretische kader uiteen gezet. Dit gebeurt aan de hand van een literatuuronderzoek. De begrippen kwantitatieve en kwalitatieve huisvesting en de hieraan gerelateerde onderwerpen worden in dit hoofdstuk behandeld. Hierbij wordt tevens ingegaan op trends en ontwikkelingen op huisvestingsgebied.

Na het literatuuronderzoek worden in hoofdstuk vier de resultaten van het empirisch onderzoek uiteengezet. Deze begint met een bedrijfsvoeringsonderzoek waarin de ontwikkelingen/knelpunten bij BZK worden beschreven en de oplossingen die het Ministerie hiervoor biedt, of graag zou zien. Dit gedeelte wordt gevolgd door de resultaten van het klantenonderzoek, waarin de eisen, wensen en mogelijke opties van de klant worden beschreven. Het laatste deel is het omgevingsonderzoek waarbij de huisvestingsoplossingen van andere instanties aan bod komen.

De resultaten van het totale onderzoek zijn verwerkt in hoofdstuk vijf: de conclusies en aanbevelingen. Deze worden tevens begeleid door een financiële analyse. De scriptie wordt afgesloten met een implementatieplan in hoofdstuk zes.

1 Onderzoeksplan

De basis van deze scriptie wordt gevormd door het onderzoeksplan. Het eerste hoofdstuk geeft om deze reden een probleemanalyse, gevolgd door de probleemstelling en de hieruit voortvloeiende deelvragen. Deze deelvragen worden vervolgens per paragraaf uiteengezet. De uitwerking hiervan is steeds voorzien van een doel, een onderzoeksopzet en eventuele noodzakelijke aanvullingen.

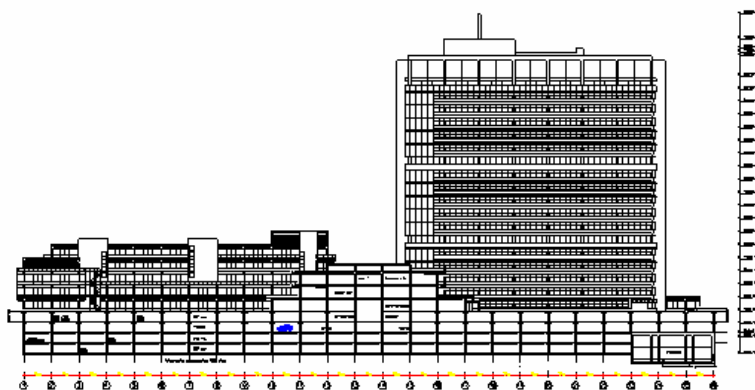
1.1 Probleemanalyse

In deze paragraaf wordt eerst de kwantitatieve en vervolgens de kwalitatieve huisvestingssituatie van BZK uiteengezet. Uit deze beschrijving ontstaat de probleemanalyse.

1.1.1 Kwantitatieve huisvesting

Het hoofdgebouw van BZK (1978) is gevestigd op een A-locatie aan de Schedeldoekshaven te Den Haag. Het gebouw wordt gedeeld met het Ministerie van Justitie. Op dit moment werken er ongeveer 2.400 personen in het gebouw. In de laatste twee jaar zijn er ongeveer 200 medewerkers bijgekomen. De groeiprognose voor de komende jaren is voor wat betreft het omvang van het personeels echter gering. Deze groeistagnatie is te verklaren vanuit de recente reorganisatie. (Zie voor een toelichting paragraaf 2.3.)

Het totale aantal vierkante meters brutovloeroppervlakte (BVO) van BZK bedraagt conform het huurcontract circa 51 duizend vierkante meter (m^2). Het gebouw bestaat uit twee torens: één met negentien verdiepingen en een met zes verdiepingen. De tussenbouw die beide verdiepingen verbindt telt nog eens vier etages. Daarnaast huurt BZK nog vier externe gebouwen. Deze externe huisvesting creëert in totaal 413 werkplekken. De organisatie heeft daarnaast nog vrijstaande ruimtes in Zoetermeer en Leidschendam ter beschikking.



Figuur 1.1 Gebouw BZK

Het Ministerie van BZK staat aan de vooravond van een grondige reorganisatie. Doel hiervan is onder meer om efficiencyvoordelen te behalen op het gebied van huisvesting. Het is aan de afdeling Huisvesting en Coördinatie om nieuwe normen vast te stellen op dit gebied en de ruimte opnieuw te herverdelen. De ontwikkeling van deze norm is nog in volle gang. Huisvesting stuit hierbij op het probleem dat er een onbekend aantal medewerkers is. De huidige norm is na een reorganisatie in 2002 opgesteld. Hierbij is het nuttig kantooroppervlak gedeeld door de vaste en tijdelijke formatie: elke DG kreeg hierbij circa $13,2 m^2$ per fulltime employee (fte). Het gebouw werd opgedeeld in vier 'vlekken' en iedere DG mocht zelf bepalen wie waar kwam te zitten.

In principe is alleengebruik van kamers slechts voorbehouden vanaf de positie ‘hoofd’ (directeuren en DG’s). Uitzondering vormen medewerkers die vaak vertrouwelijke gesprekken moeten voeren. Ook noopt het huidige wandenplan soms tot alleengebruik. BZK werkt op dit moment naar een grote verandering toe. Over zes jaar verhuist het Ministerie naar een nieuw gebouw, tevens op de Schedeldoekshaven te Den Haag. Dit gebouw zal volledig kantoorinnovatief ingericht gaan worden.

1.1.2 Kwalitatieve huisvesting

Op dit moment werkt FAZ zo goed als vraaggericht. Zo ook voor wat betreft dienstverlening. Wanneer de interne klant iets op huisvestingsgebied wenst, kan dit via FAZ besteld worden. Uitgangspunt is dat FAZ open staat voor alle mogelijkheden. Wel moet hierbij vermeld worden dat ze niets afschrijft en dat alles gelijk betaald moet worden. Op dit moment maken de medewerkers niet tot nauwelijks gebruik van deze regeling.

1.1.3 Probleemstelling

BZK is een sterk dynamische organisatie. De huidige huisvesting daarentegen is verouderd en weinig flexibel. In het licht van het voorgaande luidt de probleemstelling van deze scriptie dan ook:

‘Op welke wijze kan BZK tegemoet komen aan de wisselende huisvestingsvraag van de klantenorganisatie op kwantitatief en kwalitatief niveau?’

Om tot een antwoord te komen op deze probleemstelling dient er eerst antwoord te worden gegeven op een aantal deelvragen die hieruit voortvloeien. Deze deelvragen zijn:

1. Hoe is de huidige organisatiestructuur van BZK ingericht?
2. Wat wordt verstaan onder het kwantitatief en kwalitatief niveau met betrekking tot de huisvestingsvraag van de klant?
3. Wat zijn trends en ontwikkelingen op huisvestingsgebied?
4. Tegen welke ontwikkelingen/ knelpunten loopt BZK aan en welke oplossingen voorziet zij hiervoor?
5. Wat zijn de eisen en wensen van de klant op het kwantitatief en kwalitatief niveau?
6. Welke waarnemingen worden er gedaan bij andere (niet-) overheidsinstellingen?
7. Wat zijn de (strategische) mogelijkheden voor BZK om zo adequaat mogelijk in te spelen op de huisvestingsproblematiek binnen een veranderende omgeving en welke financiële consequenties vloeien hieruit voort?
8. Welke mogelijkheid verdient de voorkeur en hoe dient deze geïmplementeerd te worden?

Het doel en de onderzoeksmethoden die gebruikt worden om de deelvragen te beantwoorden worden in de volgende paragrafen beschreven.

1.2 Organisatiebeschrijving

In het eerste gedeelte van hoofdstuk vier wordt een korte beschrijving gegeven van de organisatie van BZK en haar huidige huisvestingsstructuur. Het doel hiervan is de achtergrond waartegen de scriptie is geschreven duidelijk te krijgen. Bij de behandeling van deze paragraaf is de volgende onderzoeksofzet gebruikt:

Type onderzoek	Beschrijvend: kwalitatief
Dataverzamelmethode(n)	Interviews, desk research
Onderzoekseenheden	Geïnterviewde huisvestingsdeskundigen, intranet

1.3 Kwantitatieve en kwalitatieve huisvesting

Bij de beantwoording van de tweede deelvraag wordt een begin gemaakt met het theoretische kader. Hierbij wordt een literaire beschrijving gegeven van de kwalitatieve en kwantitatieve aspecten met betrekking tot de huisvestingsvraag van de klant. Naast een behandeling van de definities worden in deze paragrafen ook aanverwante onderwerpen beschreven die verder van pas zullen komen bij het empirisch onderzoek.

Bij de behandeling van deze paragraaf is de volgende onderzoeksopzet gebruikt:

Type onderzoek	Beschrijvend en explorerend: kwalitatief.
Dataverzamelingsmethoden	Literatuurstudie.
Onderzoekseenheden	Artikelen, publicaties in vakbladen, internet.

Dit deel van het theoretische kader is gevormd door het verzamelen van huisvestings-gerelateerde literatuur. Door voorstudie zijn er een aantal trefwoorden naar voren gekomen waarop verder is gezocht. Bij de vorming van het kwalitatieve theoretische kader is er minder directe informatie. Hierbij is voornamelijk gezocht op de termen dienstverlening en kwaliteit.

1.4 Trends en ontwikkelingen op het gebied van huisvesting

Na het literatuuronderzoek naar de voor dit onderzoek relevante aspecten van huisvesting, worden de veranderingen in de maatschappij op dit gebied beschreven. Doel hiervan is om bij de adviesvorming in te kunnen spelen op trends en ontwikkelingen die zich in de toekomst kunnen voordoen, als ook om instrumenten te zoeken om het probleem op te lossen.

Bij de behandeling van deze paragraaf is de volgende onderzoeksopzet gebruikt:

Type onderzoek	Beschrijvend en explorerend: kwalitatief.
Dataverzamelingsmethoden	Literatuur ¹ .
Onderzoekseenheden	Artikelen, publicaties in vakbladen, internet.

De veranderingen worden allen onderverdeeld in onderwerpen op macroniveau. Immers, ontwikkelingen op huisvestingsniveau vinden veelal de oorsprong in deze grotere ontwikkelingen. Verhage² stelt dat de ontwikkelingen op macroniveau in zes categorieën zijn onder te brengen. Veel veranderingen oefenen invloed op elkaar uit en overlappen elkaar. Omdat de raakvlakken van de demografische- en de sociaal/ cultureel (maatschappelijke) veranderingen naar mijn mening groot zijn, zullen deze in dezelfde paragraaf worden behandeld. Nadat de macroaspecten zijn uiteengezet, wordt beschreven wat deze voor invloed hebben op de huisvesting en specifiek voor de situatie van BZK.

¹ De benaming 'trends en ontwikkelingen' mag niet al te lang gebruikt worden. Al snel is een ontwikkeling 'gewoon' geworden en is het door nieuwere ideeën achterhaald. Om deze reden is geen literatuur gebruikt die ouder is dan vijf jaar. (Behalve de literatuur waaruit de de onderverdelingen op macroniveau gehaald zijn.)

² Verhage, 1998, pagina 94

1.5 Ontwikkelingen en oplossingen vanuit BZK

Het eerste deel van het empirisch onderzoek wordt gevormd door het bedrijfsvoeringsonderzoek. Dit onderzoek gaat in op de huidige ontwikkelingen en knelpunten bij BZK, zowel op kwantitatief als kwalitatief huisvestingsniveau, alsmede de oplossingen die het Ministerie hiervoor biedt of graag zou zien. Het heeft als doel om de knelpunten te analyseren waar BZK in de praktijk op stuit. Hierdoor worden vervolgens ook oplossingen vanuit een bedrijfsmatig perspectief aangedragen.

Bij de behandeling van deze paragraaf is de volgende onderzoeksopzet gebruikt:

Type onderzoek	Explorerend: kwalitatief onderzoek.
Dataverzamelingsmethoden	Diepte interviews.
Onderzoekseenheden	Geïnterviewde huisvestingsprofessionals.

Omdat meningen subjectief zijn en de betrouwbaarheid daarvan redelijkerwijs is te betwisten, adviseren Baarda en de Goede³ om deze reden meerdere professionals te interviewen en daarbij enkele identieke vragen als eikpunt te houden. Dit is vervolgens bij het afnemen van de interviews gedaan.

De interviews van de huisvestingsprofessionals zijn gevoerd aan de hand van de oplossingen die voortkwamen uit het literatuuronderzoek. Daarnaast zijn er vragen geformuleerd om de geïnterviewden suggesties te laten doen en opmerkingen hierbij te laten plaatsen.

Allereerst is de heer Engelen geïnterviewd. Dhr. Engelen is Huisvestingscoördinator van BZK en voornamelijk belast met alle huisvestingsaspecten betreffende de reorganisatie. De tweede geïnterviewde is de heer Houweling, Hoofd afdeling Huisvesting en Coördinatie van BZK. Het laatste interview is gehouden met de heer Rietveld. Hij is op dit moment directeur van FAZ. Ondanks dat alle heren op strategisch niveau werkzaam zijn, geven zij aan over voldoende operationele en tactische kennis te beschikken. Omdat zij de enigen zijn binnen BZK met kennis van over dit scriptieonderwerp is dit deel van het onderzoek beperkt gebleven tot het afnemen van drie interviews.

1.6 Eisen en wensen van de klant

Het tweede deel van het empirisch onderzoek wordt gevormd door het klantenonderzoek. Bij dit onderzoek worden de resultaten en mogelijke oplossingen die tijdens het literatuur- en bedrijfsvoeringsonderzoek naar voren zijn gekomen voorgelegd aan de klant. Doel hiervan is om ideeën te genereren vanuit verschillende en vergelijkbare situaties.

Bij de behandeling van deze paragraaf is de volgende onderzoeksopzet gebruikt:

Type onderzoek	Explorerend: kwalitatief.
Dataverzamelingsmethoden	Diepte interviews.
Onderzoekseenheden	Geïnterviewden hoofden van de stafbureau's.

³ Syllabus MVO, 2000/2001, pagina 115

Met de vier hoofden van de stafbureaus van de huidige DG's van BZK zijn diepte-interviews gevoerd. Reden hiervoor is de onwenselijkheid van een enquête onder medewerkers (omdat dit verwachtingen schept) en de veronderstelde representativiteit van deze leidinggevenden. Daarbij zijn deze stafhoofden ook verantwoordelijk voor de huisvestingsverdeling van de afzonderlijke DG's.

1.7 Waarnemingen bij (niet-)overheidsinstellingen

Het empirisch onderzoek wordt afgesloten met een omgevingsonderzoek. Dit onderzoek gaat in op methodes die andere (niet-)overheidsinstellingen hanteren bij hun huisvestingsbeleid. Het doel hiervan is ideeën te op te doen vanuit verschillende en vergelijkbare situaties.

Bij de behandeling van deze paragraaf is de volgende onderzoeksopzet gebruikt:

Type onderzoek	Explorerend; Kwalitatief.
Dataverzamelingsmethoden	Diepte interviews.
Onderzoekseenheden	Geïnterviewde externen (derden).

Op advies van André Houweling en Robert van de Pas (RGD) is een gedeelte van het omgevingsonderzoek uitgevoerd bij drie andere ministeries; het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa), het Ministerie van Economische Zaken (EZ) en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OC&W). Daarnaast wordt gekeken bij het Provinciehuis Zuid-Holland en de ABN AMRO. Randvoorwaarde bij de keuze was dat het grote administratieve organisatie zouden zijn (met minimaal 1000 medewerkers). Al deze instanties hebben namelijk verschillende uitgangspunten voor wat betreft hun huisvestings situatie.

1.8 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt bekeken welke kwantitatieve en kwalitatieve oplossingen het meest geschikt zijn voor de huisvestings situatie van BZK. De mogelijkheden die zijn voortgekomen uit de onderzoeken worden hierbij op een objectieve manier beoordeeld. Hiervoor is een weegschema opgesteld, waarbij de oplossingen worden getoetst aan de hand van selectiecriteria. Deze criteria zijn gebaseerd op de voor- en nadelen die tijdens het onderzoek bij de verschillende mogelijkheden naar voren kwamen.

In totaal zijn er 100 punten te verdelen voor de selectiecriteria⁴. De huisvestingsprofessionals binnen BZK hebben deze criteria verschillende scores naar belangrijkheid gegeven. Het totaal aantal te behalen punten per criterium wordt vervolgens gedeeld door het cijfer dat dit punt is toegekend. De oplossingen met de hoogste uitkomsten zijn naar dit systeem de meest geschikte.

Verder geldt nog dat een knock-out criterium geldt voor het onderdeel haalbaarheid. Als een oplossing niet haalbaar is of blijkt te zijn dan vervalt deze optie logischerwijs.

Door dit weegschema ontstaat uiteindelijk een scheiding tussen de haalbare en niet haalbare oplossingen. De haalbare oplossingen zullen vervolgens worden aanbevolen en worden voorzien van een financiële analyse.

⁴ Een specificatie van de selectiecriteria is bijgevoegd als bijlage één.

2 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt globaal de huidige organisatiestructuur van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) beschreven. Vervolgens wordt de facilitaire organisatie onder de loep genomen, gevolgd door een schets van de toekomstige situatie. De eerste deelvraag -‘hoe is de huidige organisatiestructuur van BZK ingericht’- staat hierbij centraal. Het doel hiervan is om de achtergrond van deze scriptie te verduidelijken.

2.1 Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)

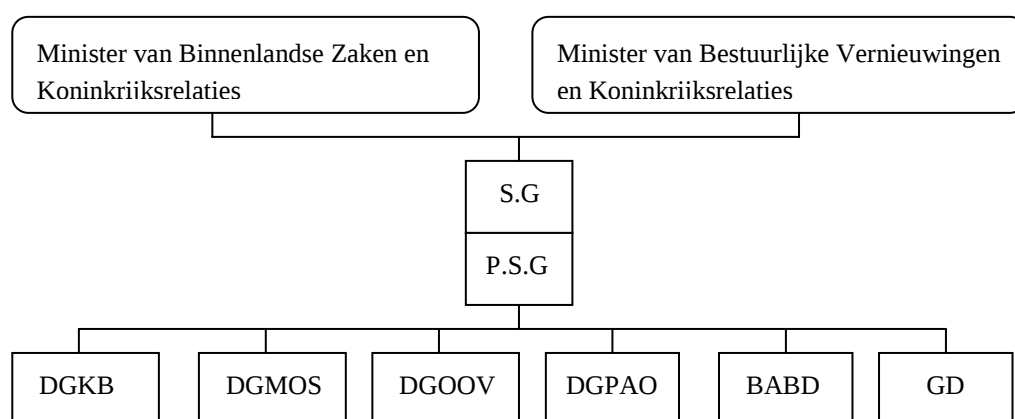
Het Ministerie van BZK staat voor een groot aantal inspanningen op het gebied van veiligheid, bestuurlijke vernieuwing, de modernisering van de overheid en het brede terrein van het overheidswerkgeverschap. BZK telt op dit moment zo'n 1.600 fte's. In deze paragraaf komt aan bod de organisatiestructuur, alsmede de communicatiestructuur en de heersende cultuur binnen BZK.

2.1.1 Organisatiestructuur

Aan het hoofd van het Ministerie staan twee ministers:

- Minister de Graaf; verantwoordelijk voor Constitutionele Zaken en Bestuurlijke Vernieuwing; en
- Minister Remkes; verantwoordelijk voor de Politie, Rampenbeheersing en Brandweer, de AIVD en het overige veiligheidsbeleid.

Het Ministerie van BZK omvat het Directoraat-generaal Koninkrijksrelaties en Bestuur (DGKB), het Directoraat-generaal Management Openbare Sector (DGMOS), het Directoraat-generaal Openbare Orde en Veiligheid (DGOOV), het Directoraat-generaal Project Andere Overheid (DGPAO), het Bureau Algemene Bestuursdienst (BABD) en de Gemeenschappelijke Diensten (GD). De Centrale Stafdiensten zijn de stafdirecties die onder meer ondersteuning leveren op het terrein van personeel, financiële zaken, informatievoorziening, organisatie, facilitaire zaken, auditdiensten en voorlichting.



Figuur 2.1 Organogram BZK

2.1.2 Communicatiestructuur

BZK kent twee communicatiestructuren, namelijk een:

1. ‘Formele communicatiestructuur’: ondanks dat er formeel overleg plaatsheeft is nergens een officiële structuur vastgelegd. Medewerkers bepalen zelf wanneer en waar er overlegd wordt en managers/ directeuren beleggen vergaderingen wanneer zij dit nodig achten. Desalniettemin zijn er vaste communicatiemomenten, zoals bijvoorbeeld het cluster- of managementteamoverleg (twee wekelijks), de persoonlijke onderhoudsgesprekken (eens per drie maanden) en de functioneringsgesprekken (een maal per jaar);
2. ‘Informele communicatiestructuur’: de informele communicatiestructuur is veel uitgebreider. Zakelijke gesprekken worden veelal informeel afgestemd. Daarnaast vindt er veel sociale en informele informatie-uitwisseling plaats.

2.1.3 Cultuur

Binnen het Ministerie heerst een informele cultuur. Men mag elkaar tutoyeren. Medewerkers kunnen veel inspraak maken op beslissingen, waardoor ze zo goed mogelijk in het bedrijfsproces worden betrokken.

Er is weinig vernieuwing mogelijk binnen de cultuur. Ambtenaren zitten veelal lang op dezelfde functie en zien niet graag veranderingen. Hierdoor ontstaat snel verzet tegen mogelijke veranderingen.

2.2 Facilitaire Zaken (FAZ)

De directie van FAZ is belast met de faciliterende diensten en producten voor het kerndepartement op de Schedeldoekshaven, als ook voor de bijgebouwen aan de Kalvermarkt, Herengracht en de Fluwelen Burgwal: allen te Den Haag. Het heeft daarnaast een adviserende en coördinerende rol ten aanzien van het totale Ministerie.

De missie van FAZ luidt als volgt: *‘Facilitaire Zaken (FAZ) ondersteunt als facilitair dienstverlener actief het kerndepartement van BZK en levert zodoende een belangrijke bijdrage aan het primaire proces’*.

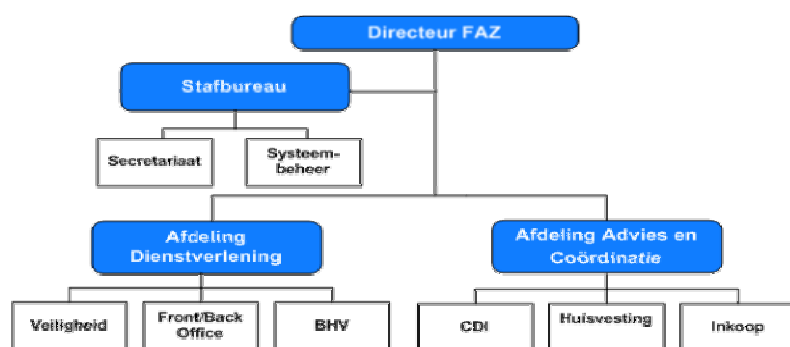
FAZ staat voor een professionele dienstverlening waarin de klant centraal staat. Producten, diensten en bijbehorend kwaliteitsniveau komen in nauw overleg met haar afnemers tot stand. Voortdurend wordt nagegaan of de dienstverlening aansluit op de behoefte van de klant. De doelstelling van FAZ is dan ook dat de directie voorziet in de facilitaire voorziening zodat het primaire proces van het Ministerie van BZK optimaal wordt ondersteund en dat er randvoorwaarden worden gecreëerd voor verbetering en innovatie⁵.

2.2.1 Organisatiestructuur

De directie Facilitaire Zaken (FAZ) is een van de directies van de centrale stafdiensten. De organisatie van FAZ is verdeeld naar drie afdelingen: Dienstverlening, Advies en Coördinatie (A&C). Aan de directie van FAZ is ook een stafbureau verbonden.

⁵ Jaarverslag FAZ, 2003, pagina 1

Huisvesting is ondergebracht bij de afdeling A&C. Het huisvestingscluster van de afdeling houdt zich bezig met grote(re) projecten op het gebied van (her)huisvesting. Binnen de afdeling Dienstverlening zijn services, bedrijfshulpverlening en beveiliging ondergebracht. Eveneens vallen de Service Desk en de inkoopbestelfunctie (alleen binnen raamafspraken) onder de afdeling Dienstverlening. De leiding van de directie van FAZ is in handen van de directeur die wordt ondersteund door een managementteam. Het managementteam is samengesteld uit de afdelingshoofden en het hoofd stafbureau.



Figuur 2.2 Organogram FAZ

De doelgroep van FAZ is de interne klant van BZK (lees: alle medewerkers van het kerndeptement).

2.2.2 Taken FAZ

FAZ heeft een uitgebreid takenpakket bestaande uit ongeveer 500 diensten en/ of producten. Deze kunnen als volgt worden onderverdeeld:

- Ondersteuning van de departementale Inkoop (op tactisch en strategisch niveau);
- Facilitaire inkoop (op operationeel, tactisch en strategisch niveau);
- Contractbeheer (betreffende FAZ);
- Huisvesting, gebouwbeheer en gebouwonderhoud en schoonmaak;
- Catering;
- Receptie, beveiliging en bedrijfshulpverlening;
- Telefonie en telecommunicatie;
- Vervoer;
- Dienstverlening ten behoeve van de bewindslieden;
- Milieubeleid;
- Algemene Facilitaire dienstverlening (zoals zalenreservering, afvalverwijdering, inventarisbeheer, et cetera); en de
- Service Desk (huidige Frontoffice FAZ aangevuld met additionele diensten voor de andere directies)

Kwaliteit wordt bij de meeste diensten gewaarborgd door routinecontroles, waarbij preventief wordt opgetreden. De kwaliteit van producten wordt in de praktijk echter pas verbeterd (hersteld) wanneer er klachten binnenkomen.

2.3 Toekomstige situatie BZK

Vanwege bezuinigingen en de eerder aangehaalde ontbureaucratisering gaat onder de naam ‘Leeuwensprong’ een BZK-brede reorganisatie van start. Het einddoel is een klein en evenwichtig BZK met een compacte staf. De reorganisatie heeft dan ook betrekking op de hoofdstructuur en de staforganisatie. Zo zal het aantal DG’s verminderen van vier naar drie, en zullen de stafdiensten gebundeld worden in zogeheten ‘shared services’.

Externe zowel als interne factoren waren aanleiding om de hoofdstructuur te veranderen. Het Ministerie staat de komende jaren voor grote inspanningen op het gebied van veiligheid, ontbureaucratisering en een effectief bestuur. Op dit moment is dit in de ordening van de DG’s niet terug te vinden. Sterker nog, deze staat een interne goede samenwerking en een herkenbare profilering voor de buitenwereld in de weg. Daarnaast verschillen de huidige DG’s veel in omvang en politiek gewicht.

Ook voor FAZ zullen de aangegeven veranderingen gevolgen hebben. Het zal geen personeel (fte’s) hoeven in te leveren, maar de bedrijfsdoelstellingen behoeven wel aanpassing, namelijk dat er:

- Meer vraaggericht dient te worden gewerkt;
- Een geïntegreerd producten- en dienstenpakket geleverd dient te worden; en er een
- Efficiencyvoordeel van minimaal 10% behaald dient te worden.

Het huisvestingcluster moet tijdens Leeuwensprong met twee aspecten rekening houden:

- Het moet meer vraaggericht gaan werken; er moeten beslissingen worden genomen omtrent de mate van flexibiliteit die zij aan hun huisvesting gaan geven. Zowel in het uitgeven van vierkante meters als op dienstverleningsniveau.
- Extra verhuizingen; Leeuwensprong creëert veel nieuwe taken. Hierbij moet gedacht worden aan: interne verhuizingen, herindelingen en het eventueel ingebruikname van strategische reserves.

Het Ministerie van BZK beheert onderwerpen op het gebied van veiligheid, bestuurlijke vernieuwing, de modernisering van de overheid en het overheidswerkgeverschap. Minister de Graaf is verantwoordelijk voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Minister Remkes voor Bestuurlijke Vernieuwingen en Koninkrijksrelaties.

De organisatie bestaat uit drie Directoraat-generaal ‘s, het Bureau Algemene bestuursdienst en de Gemeenschappelijke Diensten. Onder deze laatste valt FAZ, de facilitaire organisatie van BZK. Deze verzorgt de gehele facilitaire ondersteuning aan BZK.

Binnen de organisatie heerst een open cultuur. De communicatie loopt voornamelijk via het informele circuit. Er ontstaat snel verzet tegen veranderingen.

In de nabije toekomst gaat onder de naam Leeuwensprong een reorganisatie van start. Deze reorganisatie zal ook gevolgen hebben voor FAZ. De doelstellingen van FAZ zullen hierdoor ook veranderen en dient zij meer vraaggericht te gaan werken, een meer geïntegreerd producten- en dienstenpakket te leveren en efficiencyvoordelen van circa 10% te behalen.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat de deelvraag centraal wat er wordt verstaan onder het kwantitatief en kwalitatief niveau met betrekking tot de huisvestingsvraag van de klant. Hiermee vormt dit hoofdstuk het theoretisch kader van deze scriptie

Binnen dit kader zal een onderscheid worden gemaakt tussen de begrippen kwantitatieve en kwalitatieve huisvesting. Per onderwerp wordt eerst de definitie uiteengezet en worden vervolgens, per onderwerp, alle huisvestingsaspecten beschreven die relevant zijn voor het onderzoek.

Het tweede gedeelte van het theoretische kader tracht antwoord te geven op de vraag wat de huidige trends en ontwikkelingen zijn op huisvestingsgebied. Dit in het kader van de tweede deelvraag.

3.1 Kwantitatieve huisvestingsvraag

BZK hanteert de term ‘kwantitatieve huisvestingsvraag’. Binnen dit onderzoek doelt de term huisvestingsvraag; op ‘de vraag van alle medewerkers van het kerndepartement van BZK naar (kantoor)ruimtes om te kunnen verblijven’. De term kwantitatieve huisvestingsvraag staat binnen deze scriptie voor: ‘de vraag van de medewerkers van het kerndepartement van BZK naar vierkante meters werkomgeving.’ Voor een goed begrip wordt in de volgende subparagrafen eerst kort toegelicht wat het kwantitatieve huisvestingsaspect omvat.

3.1.1 Ruimtebeheer

Ruimtebeheer is het planmatig vastleggen van de behoefte naar ruimte. Dit gebaseerd op organisatorische ontwikkelingen waardoor het gebruik van ruimte optimaal wordt beheerd en beheerst⁶. Het doel van een ruimtebeheersplan is om het aanbod en de vraag zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. De vraag wordt bepaald door het aantal te huisvesten functies. De ruimtebehoefte kan vastgesteld worden door de norm die men hanteert te vermenigvuldigen met het aantal eerder genoemde functies. Wel moeten hierbij de openbare ruimtes, algemene voorzieningen en technische ruimtes worden opgeteld.

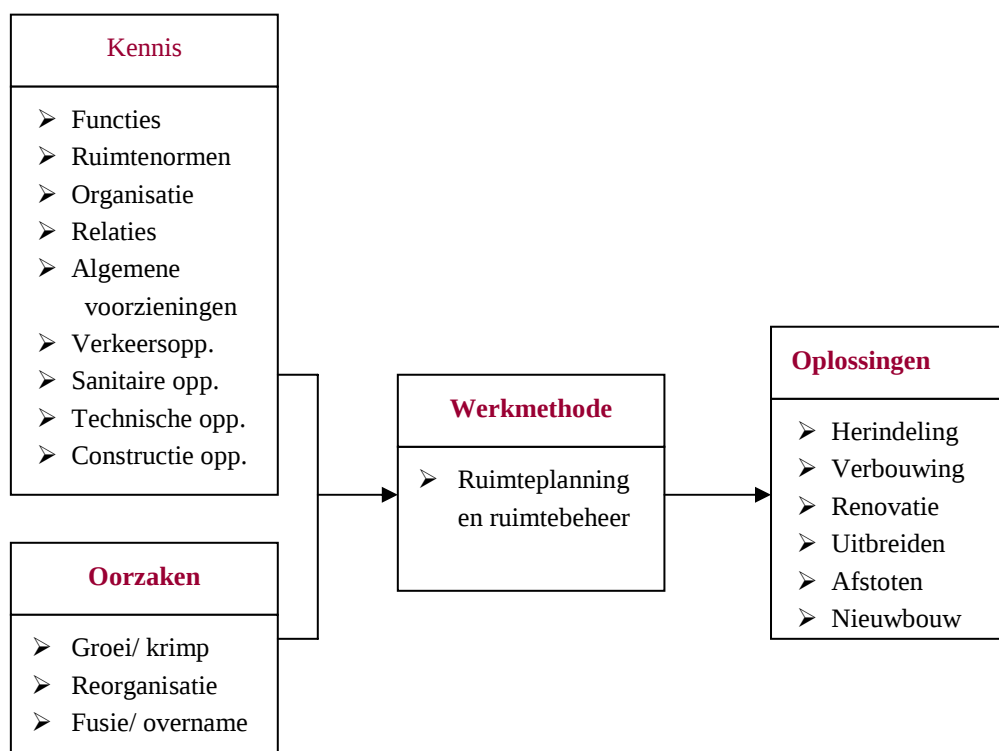
Een ander aspect dat in acht moet worden genomen tijdens de vaststelling van de ruimtebehoefte is de veranderende vraag. Binnen een dynamische organisatie zal de vraag naar huisvesting voortdurend in beweging zijn. Veranderingen dienen klaarblijkelijk opgenomen te worden in het ruimtebeheer zodat hier efficiënt op kan worden ingespeeld.

Nadat deze eerder genoemde aspecten zijn geïnventariseerd dienen deze ingepland te worden in de ruimte die een organisatie beschikbaar heeft. In geval van een mismatch zijn er in principe drie opties:

1. Meer personen per vierkante meter (normverscherping);
2. Minder personen(fte's); en
3. Meer vierkante meters (uitbreiding).

⁶ Jellema, 1996, pagina 162

Jellema zet het hiervoor beschreven ruimtebeheer in een schema:



Figuur 3.1 Schema ruimtebeheer Jellema

Onderstaand een korte omschrijving van de opties en, waar mogelijk, de invloedssferen voor BZK:

1. Herindeling van de bestaande huisvesting: door het eenvoudig (ver)plaatsten van scheidingswanden kan worden voorzien in de behoefte van de organisatie.

Het beleidsplan van huisvesting stelt dat er zo min mogelijk wanden verplaatst mogen worden. Deze optie moet dan ook getracht te worden vermeden.

- 2+3 Verbouwing c.q. Renovatie: om de organisatie efficiënt te kunnen huisvesten moet er (ingrijpend) worden verbouwd en/of gerenoveerd. Dit alles binnen de bestaande structuur van het gebouw.

Omdat er over zes jaar gaat worden verhuisd is een grootscheepse verbouwing of renovatie niet van toepassing.

4. Uitbreiding van de bestaande huisvesting: de ruimtebehoefte heeft zich dusdanig ontwikkeld dat alleen in de huisvesting kan worden voorzien door het uitbreiden van de bestaande huisvesting. Dit kan door het bestaande gebouw uit te breiden of door het aanhuren van meer ruimte.

Bij BZK moet er in het geval van uitbreiding, horizontaal of verticaal worden bijgebouwd. Omdat het gebouw aan beide zijden is ingebouwd, is horizontale expansie niet mogelijk. Verticale expansie blijkt ook niet meer mogelijk omdat het gebouw is gebouwd volgens het 'Jag Block systeem'. Dit betekent dat elke nieuwe verdieping van onderaf wordt bijgeschoven. Dit is nu niet meer mogelijk.

5. Afstoten van huisvesting: *de ruimtebehoefte kan zo veranderd zijn dat aanpassing van de huidige huisvesting geen goede oplossingen meer geeft en dat een compleet gebouw of delen van een gebouw moeten worden afgestoten.*

BZK heeft juist extra ruimte nodig. Afstoting is derhalve geen optie.

6. Verwerven nieuwe huisvesting: *nieuwe huisvesting kan worden verkregen door het huren van een leegstaand of een gebouw dat aanbouw is, dan wel door het zelf ontwikkelen van een nieuw gebouw.*

Omdat de voorbereidingen voor de nieuwbouw al volop aan de gang zijn, zal deze laatste optie buiten beschouwing worden gelaten. Wel heeft BZK de mogelijkheid tot het aanhuren van bestaande gebouwen. Op dit moment staan is de leegstand van kantoorgebouwen hoog⁷.

Als laatste mogelijkheid kan er gedacht worden aan een totale kantooroplossing. Hierbij worden flexibele (totaal ingerichte) kantoorruimten aangeboden tegen kortlopende huurcontracten.

3.1.2 Huisvestingsconcepten

Tot voor kort werden huisvesting en aanverwante facilitaire voorzieningen voornamelijk gezien als een last, een noodzakelijk stukje overhead. Ook op strategisch niveau werd te weinig ingezien dat men juist op dat vlak aanzienlijke kostenbesparingen kon creëren⁸. Daar is de laatste tijd verandering ingekomen. Huisvesting wordt nu meer gezien als toegevoegde waarde voor de organisatie. Zij wordt afgestemd op het primaire proces van een onderneming⁹. Langzaam maar zeker dringt in de top van bedrijven het besef door dat efficiënt en effectief gebruik van huisvesting een positieve invloed kan hebben op de organisatie en haar medewerkers. Er zijn zelfs voorbeelden bekend (Chiatt Day) die doen vermoeden dat de creativiteit van de medewerkers is toegenomen doordat een sterk associatief vormgegeven omgeving de dialoog met de medewerker lijkt aan te gaan¹⁰.

De eerdergenoemde bewustwording en door Jellema aangegeven veranderingen nopen bedrijven hun kantoorruimten anders in te richten. Oplossingen kunnen gezocht worden in het aanpassen van de kantooromgeving: het kantoorconcept. Een kantoorconcept heeft betrekking op plattegronden en de in- en verdeling van ruimtes, bedoeld om de uitvoering van de werkzaamheden optimaal te kunnen ondersteunen. Kenmerkend onderdeel van het concept is de soort en het aantal werkplekken, het werkplekconcept. Het werkplekconcept legt de ruimte vast die voor het functioneren van de organisatie nodig is¹¹.

⁷ www.DTZ.nl

⁸ Voskamp, 1998, pagina 8

⁹ Hageman, 2003, pagina 45

¹⁰ Mooij, FMM, nr.48

¹¹ Van der Es, 2002, pagina 9

Werkplekconcepten kunnen worden onderverdeeld in traditionele en innovatieve werkplekconcepten¹².

Traditionele werkplekconcepten zijn:

1. Het cellenkantoor: dat wordt gekenmerkt door kamers met één, twee of drie werkplekken. De kamerstructuur garandeert aanzien, privacy en concentratie. Mogelijkheden voor sociale controle en communicatie zijn gering. De kamers zijn voorzien van standaard werkplekken, persoonlijke kasten en soms ruimte voor overleg.
2. De kantoortuin: dat wordt gekenmerkt door grote ruimten zonder duidelijke gangstructuur, waardoor de ruimte flexibel is in te delen. De open structuur zorgt voor eenheid en (on)gewenste sociale controle. Status, privacy, persoonlijke wensen en concentratie spelen geen rol. De werkplekken zijn vrijwel identiek en kasten zijn gemeenschappelijk.
3. Het teamkantoor: dat is opgebouwd uit kleine zelfstandige units, gelegen langs een gang met een open structuur. Een unit bestaat uit vier tot acht standaard werkplekken, met een mogelijkheid voor overleg. Concentratie en privacy zijn gewaarborgd. Kasten zijn voor gezamenlijk teamgebruik. Teamleiders hebben eventueel een eigen kamer, ook te gebruiken voor concentratiewerk.

Daarnaast zijn er ook nog innovatieve kantoorconcepten te onderscheiden. De twee basisconcepten zijn:

1. Het coconkantoor: het coconkantoor (afgeleid van de termen communicatie en concentratie, ook wel combioffice genoemd) bestaat uit een reeks kleinschalige kantoorunits, collectieve faciliteiten en een 'open' brede verbindingstaat. Medewerkers hebben geen vaste werkplek. Er zijn activiteit gerelateerde werkplekken.
2. Het lean-office: dat bestaat uit een dynamisch geheel van ruimtes met ieder een eigen karakter. Medewerkers hebben geen eigen werkplek meer en bewegen zich voortdurend vrij tussen de ruimtes. Deze herbergen werkplekken die zijn afgestemd op een scala aan verschillende activiteiten. Communicatie gaat efficiënt, men is bereikbaar per mobiele telefoon en werkt hoofdzakelijk met laptops.

Innovatieve kantoorconcepten richten zich voornamelijk op werkplekmanagement. De focus ligt hierbij op het kostenaspect maar zeker ook op de organisatorische kant. Desalniettemin worden het aantal kantoorimeters afgestemd op de daadwerkelijke behoefte, gebruikmakend van de laatste inzichten op het gebied van kantoorinnovatie en metermanagement. Dit laatste richt zich op het optimaliseren van het benodigde aantal meters, afgestemd op de behoefte in de tijd¹³. Niet iedereen is permanent aanwezig (vergaderingen, verlofdagen) en sommige activiteiten vragen om een specifieke ruimte (vergaderingen, opleidingen). Kantoorinnovatie speelt in op deze behoefte en kan een besparing in het gebruik van het aantal kantoorimeters opleveren. Een gebouw kantoorinnovatief inrichten is een grote kostenpost maar wordt rendabel doordat werkprocessen veranderen en de efficiency omhoog gaat.

¹² Van der Es, 2002, pagina 10

¹³ Kantoorinnovatie als aanzet voor meterreductie, ZBC consultants BV, 2004

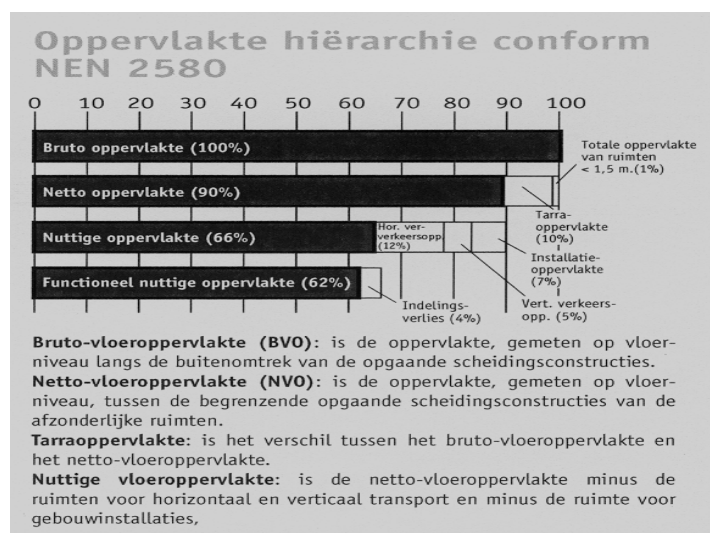
Het algemene ambitieniveau van het management voor kantoorinnovatie binnen BZK is erg laag. Wel is er een project uitgevoerd bij de auditdienst waaraan een flexibel kantoorconcept ten grondslag ligt. Dit project is positief bevallen. Zoals al eerder vermeld is niet alleen het kostenaspect belangrijk bij een innovatief concept. De belangrijkste risicofactoren liggen op organisatorisch en cultureel gebied¹⁴. Binnen BZK heerst nog vooral een cultuur dat mensen met zo min mogelijk collega's op één kamer willen zitten.

Telewerken maakt vaak onderdeel uit van een innovatief kantoorconcept. Telewerken is tijd- en plaatsonafhankelijk werken met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Men spreekt van telewerken, wanneer ICT worden gebruikt om werk te verrichten op afstand van de plaats waar de arbeidsresultaten nodig zijn of waar het werk conventioneel verricht zou worden.

3.1.3 NEN

Binnen het onderzoek naar de ruimtebehoefte is het belangrijk om vergelijkbare meeteenheden te hanteren. Hiervoor is onder andere NEN 2580 opgesteld. Deze geeft de termen en definities van oppervlakten en inhouden van gebouwen weer zodat verschillende maten niet door elkaar gehaald kunnen worden.

De vier gehanteerde begrippen worden hieronder uiteengezet¹⁵:



Figuur 3.2 NEN 2580

Onderzoek bij andere ministeries heeft uitgewezen dat niet de onderdelen determineren maar de consistentie in het gebruik. Dit maakt benchmarking overigens wel moeilijk. Deze scriptie volgt de gangbare terminologie van de afdeling huisvesting en coördinatie van BZK. Als het om het totale gebouw gaat, spreken we over bruto-vloeroppervlakte (BVO). Gaat het over de kantoren, dan benoemen we dit als nuttig kantooroppervlak (NVO).

Een andere voor dit onderzoek belangrijke norm is NEN 1824. Hierin staat vanuit ergonomisch oogpunt de minimumeisen voor de hoeveelheid vloeroppervlakte van werkplekken in kantoren beschreven.

¹⁴ Visser- De Boer, 2003, pagina 10-15

¹⁵ Maas en Pleunis, 2001, pagina 90

3.1.4 ARBO-wet

Een ander kwantitatief huisvestingsaspect dat binnen dit kader besproken moet worden is de arbeidsomstandighedenwet (ARBO-wet). Het doel van de ARBO-wet is het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en daardoor het verminderen van het ziekteverzuim en het terugdringen van het beroep op arbeidsongeschiktheidsregelingen¹⁶.

Artikel 3.19 van het ARBO-besluit stelt dat de afmetingen van de arbeidsplaats zodanig moeten zijn dat de werknemer bij het werk over voldoende bewegingsruimte beschikt en geen gevaar loopt wat betreft de veiligheid, gezondheid of het welzijn. Een werkplek is ideaal als deze volledig is afgestemd op de gebruiker.

De ARBO neemt dus zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten op. Bij kwantitatief gaat het bijvoorbeeld om minimale oppervlakte-eisen van kantoorruimtes of werkplekken of minimale hoeveelheid lichtinval. Deze zijn onder andere te vinden in de AI-7, een door de arbeidsinspectie uitgegeven publicatie over ARBO-normen over kantoren. Omdat dit onderzoek niet specifiek op ruimtes ingaat worden deze richtlijnen niet verder uitgelicht.

3.2 Kwalitatieve huisvestingsvraag

Bentlage, Boelens en Kip¹⁷ vertalen *kwalitatief* als: ‘het voldoen aan de verwachtingen van de klant’. Wanneer dit toegepast wordt op huisvesting gaat het hierbij, in tegenstelling tot de vorige paragraaf, juist niet om de vierkante meters of aantallen, maar om het niveau van dienstverlenings. Omdat dit begrip heel breed is, kan het niet eenduidig gedefinieerd worden. Wel is het voor een adequate beoordeling noodzakelijk dat enkele onderwerpen kort worden toegelicht.

3.2.1 Dienstverlening

Een dienst is een menselijke interactie die zich in het hier en nu ontvouwt. Een dienstverlener is iemand die van het verlenen van een dienst zijn beroep heeft gemaakt. Een belangrijk deel van de arbeidsprestatie van een dienstverlener bestaat uit het scheppen van een relatie met ‘de klant’. Dit houdt dus meer in dan het eenmalig verlenen van een dienst. Bij dienstverlening draait het om de op de ander gerichte houding en om een voortdurend goed verlopende interactie met anderen¹⁸.

3.2.2 Kwaliteit

Om de punten te kunnen benoemen waar dienstverlening op getoetst moet worden is het belangrijk, ook het begrip kwaliteit toe te lichten¹⁹. De verwachtingen van de klant zijn gebaseerd op ervaringen. Ook het imago en de gemaakte afspraken bepalen de verwachtingen van de klant. De mate waarin kwaliteit geleverd wordt, is gebaseerd op de verhouding tussen de geleverde prestatie en de verwachtingen van de klant. Er kunnen hieruit drie scenario’s voortvloeien:

1. De klant krijgt minder dan verwacht: binnen deze situatie wordt er geen kwaliteit gerealiseerd en de klant zal ontevreden zijn. Het niet leveren van kwaliteit bij de overheid levert enkel verliezers op. Het kost veel geld en levert vaak irritaties op.

¹⁶ Van Wezel, 2000, pagina 85

¹⁷ Bentlage, Boelens en Kip, 1998, pagina 24

¹⁸ Maas en Pleunis, 2001, pagina 325

¹⁹ Bentlage, Boelens en Kip, 1998, pagina 24

2. De klant krijgt wat er verwacht wordt: als de prestatie precies overeenkomt met de verwachtingen van de klant dan is er sprake van kwaliteit. De klant zal 'gewoon' tevreden zijn, maar niet enthousiast. Voor veel overheidsinstellingen geldt dat 'gewoon' kwaliteit leveren al moeilijk genoeg is, omdat klanten veel verwachten (en vaak zelfs eisen).
3. De klant krijgt meer dan verwacht: dit is het beste scenario omdat de verwachting nu net iets worden overtroffen. De klant is niet alleen tevreden, maar ook enthousiast over de dienstverlening. Desalniettemin kleeft hier wel een nadeel aan doordat de klant de volgende keer de verwachting bijstelt en een nog hogere kwaliteit eist.

3.2.3 ARBO-wet

Ook op kwalitatief niveau heeft de ARBO-wet consequenties. Deze zullen, toegepast op het onderwerp, een kader schetsen waarbinnen de klant zijn beleving van optimale kwaliteit 'mooi' moet blijven. Omdat er in deze scriptie niet op een dergelijk specifiek niveau wordt ingehaakt, zal dit onderwerp dan ook niet verder behandeld worden.

Kwantitatieve huisvesting omhelst alles wat met vierkante meters ruimteverdeling te maken heeft. Voor de juiste plaatsing van te huisvesten functies dient een ruimtebeheersplan opgesteld te worden. Oplossingen bij een tekort (of overschot) aan ruimte dienen gezocht te worden in herverdeling, verbouwing, renovatie, uitbreiding, afstoting of nieuwbouw. Ook kunnen flexibele kantoorconcepten en telewerken een oplossing vormen. Alle stappen die men neemt dienen binnen de NEN en ARBO-richtlijnen te geschieden.

Kwalitatieve huisvesting spitst zich voornamelijk op het dienstverleningsniveau binnen ruimtes. Wat wordt er aangeboden en wat is de kwaliteit hiervan?

3.3 Trends en ontwikkelingen op huisvestingsgebied

Wanneer er sprake is van een grote dynamische vraag binnen een organisatie, behoeven huisvestingsproblemen creatieve en flexibele oplossingen. Op de hoogte blijven van de laatste trends en ontwikkelingen is hierbij essentieel. Alleen zo kan men innovatief inspelen op veranderingen. Dat geldt ook binnen het kader van deze scriptie en de uiteindelijke adviezen. In deze paragraaf worden ontwikkelingen en veranderingen besproken, om vervolgens toe te werken naar eventuele consequenties voor huisvesting.

3.3.1 Demografische en sociaal/ culturele (maatschappelijk) ontwikkelingen

Demografische ontwikkelingen beschrijven sociale en politieke kenmerken van de bevolking. De sociale en culturele ontwikkelingen zijn gericht op de maatschappelijke waarden en normen.

- Bevolkingsgroei en leeftijdsopbouw: de getallen van het CBS tonen aan dat de bevolkingssamenstelling gaat veranderen. Tweeverdieners en eenoudergezinnen beïnvloeden het personeelsbestand, maar de belangrijkste ontwikkeling is de vergrijzing.
- Aanbodsgestuurd naar vraaggericht: de maatschappij individualiseert en het kwaliteitsbewustzijn neemt toe²⁰. Werknemers worden steeds beter opgeleid en hebben vanwege verschillende factoren (betere informatiebeschikking door ICT en bijvoorbeeld een veranderende cultuur) veel kennis van hun omgeving.

²⁰ Snijder, 1999, Pagina 18

Gevolgen voor de huisvesting:

- BZK moet ingericht worden naar een verminderde mobiliteit van (ouderwordende) medewerkers/ bezoekers. Werkplekken moeten meer ARBO-conform worden ingericht;
- Kwaliteit wordt bepaald door de verwachting van de klant. Huisvesters zullen er dus rekening moeten houden dat het aanbod dat zij leveren steeds meer afgestemd moet worden op de eisen en wensen van deze groep.

3.3.2 Economische ontwikkelingen

Beroep en inkomen worden weliswaar beschouwd als demografische variabelen, maar de werkgelegenheid en koopkracht van de consument hangen nauw samen met de economische omgeving²¹.

- Ruime arbeidsmarkt: door het slechtere economische klimaat is het werkloosheidspercentage omhoog gegaan (4,3% in januari 2003 tegen 5,9 % in januari 2004²²). Dit betekent dat er meer aanbieders op de arbeidsmarkt zijn;
- Outsourcing: dat wordt omschreven als het uitbesteden van diensten.

Gevolgen voor de huisvesting:

- De economie zit in een laagconjunctuur. Toepasbaar op huisvesting van BZK kan dit positief uitwerken. Medewerkers kunnen minder eisen stellen aan de secundaire arbeidsvoorwaarden en zullen ook minder eisen als het om huisvesting gaat (eigen kamers, dienstverleningsniveau); en
- Binnen huisvesting is er een trend waarneembaar dat er steeds meer aanbieders zijn van totale kantooroplossingen. Daarnaast hebben leveranciers hun taken ook veel meer uitgebreid. Ze beperken zich niet alleen meer tot levering van diensten en producten.

3.3.3 Politieke en juridische ontwikkelingen

Bij politieke en juridische ontwikkelingen moet niet alleen gedacht worden aan wet- en regelgeving die afkomstig is van de ministeries, maar ook van provincies of supranationale instanties.

- Bezuiniging: vanwege het slechtere economische klimaat is er een voortdurende druk vanuit de overheid om te bezuinigen. Zeker binnen de eigen ministeries is kostenbesparing zeer actueel op dit moment. Er is minder geld te besteden dan voorheen.
- ARBO: zeker voor de overheid is het noodzakelijk de steeds belangrijker wordende regelgeving van de ARBO na te leven. Meubilair, aanpassingen of verbouwingen moeten steeds meer doordacht worden vanuit een ARBO- perspectief.

Gevolgen voor huisvesting:

- Bezuinigingen zijn aan de orde van de dag. Toegepast op het huisvestingsvraagstuk is het voor BZK dus noodzaak duurzaam en efficiënt aan te kopen, in te richten en te beheren. Duurzaamheid zal op de lange termijn een kostenbesparing opleveren:
- Binnen het huisvestingplan moet de ARBO een centrale rol innemen. Bij alle beslissingen moet er uitgebreid nagegaan worden of de ARBO-regels in acht zijn genomen.

²¹ Verhage, 1998, pagina 96

²² www.cbs.nl

3.3.4 Ecologische ontwikkelingen

Ecologische ontwikkelingen zijn de ontwikkelingen die plaatsvinden binnen het milieu. Er kan hierbij gedacht worden aan verontreiniging, maar ook aan milieubewegingen.

- Energie en milieu: de steeds toenemende interesse voor energie en milieu vereisen nieuwe ontwerpen, materialen, energiesystemen en afvalverwerkende systemen. Ook bestaande ruimten en procedures moeten worden aangepast aan deze veranderingen.

Gevolg voor huisvesting:

- Bij de keuze voor aankoop van materialen ten behoeve van de huisvesting moeten de milieueisen in acht worden genomen. Het kan tevens een selectiecriterium zijn bij de keuze van leveranciers.

3.3.5 Technologische ontwikkelingen

Bij technologische ontwikkelingen wordt wetenschap systematisch toegepast in de techniek. Het gaat hierbij niet alleen over producttechnologie, maar ook de aanwezigheid van de nodige infrastructuur, en de beschikbaarheid en de mate van automatisering van het productieproces.

- Internet: ondanks dat internet al enige tijd in gebruik is, blijft het vernieuwend en een spil in het efficiënt doorvoeren van bepaalde processen. Steeds meer bedrijven verweven internet in hun bedrijfsstrategie. Er kan gekocht en verkocht worden via e-commerce, maar ook het contact met de medewerkers wordt vergroot door bijvoorbeeld een intranet;
- Onafhankelijk van tijd en plaats werken: de toenemende ontwikkelingen op ICT-gebied vergemakkelijken het werken op afstand.

Gevolg voor huisvesting:

- Technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat huisvesting gemakkelijker in contact komen met haar klant om beter op de eisen en wensen in te spelen (bijvoorbeeld werkomgevingen). Het schept ook meer huisvestingsgerelateerde flexibiliteit. Voor BZK betekent het in theorie dat vaste werkplekken gedeeltelijk overbodig worden daar veelal iedereen overal kan werken.

Op dit moment zijn er verschillende ontwikkelingen op huisvestingsgebied. De economie zit in een neergang waardoor er moet worden bezuinigd en klanten minder eisen en wensen kunnen en mogen hebben. Desalniettemin wordt vraaggestuurd aanbieden van diensten en producten (vierkante meters) steeds belangrijker. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar op, waardoor er meer flexibiliteit wordt geboden in het aanbieden van bijvoorbeeld kantoorconcepten. Wel dient er steeds strenger te worden gelet op ARBO-regelgeving.

4 Resultaten

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag wat de resultaten uit het literatuur- en het empirisch onderzoek betekenen voor de ontwikkelingen en knelpunten waar BZK in de praktijk tegen aan loopt, en welke oplossingen uit die resultaten voortvloeien. Na een samenvatting van eerder geconstateerde resultaten komen het bedrijfsvoeringsonderzoek en het klantenonderzoek aan bod. Het omgevingsonderzoek moet ten slotte weergeven welke flexibele huisvestingsoplossingen er buiten BZK worden gehanteerd.

4.1 Resultaten onderzoeksplan

De basis van deze scriptie wordt gevormd door het onderzoeksplan. Hiertoe is in hoofdstuk een probleemanalyse geformuleerd, gevolg door de probleemstelling en de hieruit voortvloeiende deelvragen. De beantwoording van deze deelvragen is belangrijk om tot een antwoord op de probleemstelling te komen. In de volgende paragrafen zijn de resultaten van deze exercitie weergegeven. Hiertoe wordt eerst ingegaan op de organisatiebeschrijving (paragraaf 4.2), dan de resultaten naar aanleiding van het onderzoek naar het theoretisch kader (paragraaf 4.3), en vervolgens de resultaten naar aanleiding van de uitgevoerde onderzoeken; het bedrijfsvoeringsonderzoek (4.4), het klantenonderzoek (4.5) en het omgevingsonderzoek (4.6).

4.2 Resultaten organisatiebeschrijving

Het Ministerie van BZK omvat drie Directoraat-generaal 's, een Bureau Algemene bestuursdienst en de Gemeenschappelijke Diensten. Onder deze laatste valt FAZ, de facilitaire organisatie van BZK.

Binnen de organisatie heerst een open cultuur. De communicatie loopt voornamelijk via het informele circuit. De cultuur is daarbij erg informeel. Toch is er weinig ruimte voor vernieuwingen.

4.3 Resultaten theoretische kader

Kwantitatieve huisvesting behelst alles wat met vierkante meters ruimteverdeling te maken heeft. Voor de juiste plaatsing van te huisvesten functies dient een ruimtebeheersplan opgesteld te worden. Oplossingen bij een tekort (of overschot) aan ruimte dienen gezocht te worden in herverdeling (kantoorconcepten), verbouwing, renovatie, uitbreiding, afstoting of nieuwbouw. Alle stappen die men onderneemt, moeten binnen het kader van de NEN- en ARBO-richtlijnen gebeuren.

Kwalitatieve huisvesting spitst zich voornamelijk toe op het niveau van dienstverlening. Wat wordt er aangeboden en wat is de kwaliteit van het aangeboden?

Ontwikkelingen op huisvestingsgebied zijn bezuinigingen en een krimpend en toenemend verlangen naar het vraaggestuurd aanbieden van diensten en producten (vierkante meters). Technologische ontwikkelingen bieden steeds meer ruimte voor flexibiliteit bijvoorbeeld in het aanbieden van diverse kantoorconcepten.

4.4 Ontwikkelingen en oplossingen vanuit BZK

Binnen het bedrijfsvoeringsonderzoek hebben de diepte-interviews ontwikkelingen en knelpunten aan het licht gebracht waar BZK momenteel tegenaan loopt voor wat betreft de huisvestingssituatie. De geïnterviewden hebben vanuit hun professionele standpunt mogelijke oplossingen aangedragen op het huisvestingsprobleem. De resultaten worden hieronder uiteengezet. Allereerst zal het kwantitatieve aspect behandeld worden waarna vervolgens de kwalitatieve aspecten worden besproken. De paragraaf wordt afgesloten met een samenvatting die tevens het antwoord geeft op de deelvraag. De volledige uitwerking van de interviews is bijgevoegd als bijlage twee.

4.4.1 Huidige kwantitatieve ontwikkelingen en knelpunten

In de interviews constateren de professionals de volgende ontwikkelingen:

1. Stagnerend aantal medewerkers: binnen de huidige veranderingen kan worden volstaan met het inplannen van een kleine groei aan medewerkers;
2. Krappere huisvesting: ondanks stagnerende groei van het aantal medewerkers komt het huidige huisvestingsplan niet optimaal overeen met het aantal medewerkers. Tevens wordt verwacht dat het aantal medewerkers nog zal groeien.

In de interviews constateren de professionals de volgende knelpunten ten aanzien van een flexibel huisvestingsbeleid:

1. Onbekend aantal medewerkers;
2. Geen duidelijk overzicht van de medewerkers per DG;
3. Onduidelijke norm vaststelling;
4. Herhuisvesting moet plaatsvinden binnen het huidige wandenplan; en
5. Weinig animo bij medewerkers om flexibel met huisvesting om te gaan.

4.4.2 Kwantitatieve oplossingen

De professionals dragen voor de geschetste knelpunten de volgende oplossingen aan:

1. Nieuwe norm: alle professionals zijn het erover eens, dat er een nieuwe norm moet komen. Door deze krappere te stellen kan er ruimte worden gewonnen. Over de invulling verschillen de meningen. De heer Engelen stuit telkens op valkuilen (knelpunten één en twee) die hem in zijn normvorming belemmeren. Volgens hem moet de normvaststelling gebaseerd zijn op harde cijfers; de vaste formatie en de werkplekdichtheid. Hij is van mening dat als er een nieuwe norm wordt gehanteerd, het gebouw eventueel groot genoeg is om het huidige personeelsbestand in te huisvesten.

De heer Houweling stelt dat de norm onafhankelijk van het gebouw moet zijn. Er moet een norm worden ontwikkeld voor iedereen op basis van ervaring en kennis bij bijvoorbeeld andere ministeries. Hierna moet gekeken worden of alle medewerkers, binnen de bestaande formatie, in het gebouw passen. *'De mensen moeten richting de norm worden bewogen'*.

De heer Rietveld vindt dat de bepaling hiervan wel gebouwgebonden moet zijn. Het onbekende totaal aantal medewerkers ziet hij niet als een probleem. Volgens hem moeten de vierkante meters verdeeld worden onder het formatief aantal medewerkers. Zo worden de verschillende DG's niet de dupe wanneer een collega-DG een project opstart en iedereen ruimte in moet leveren. Wel moeten er per DG een strategische reserve komen van ongeveer 20% waarin ze projecten, zoals hierboven beschreven, kunnen huisvesten.

2. Uithuizen: voor deze optie zal binnen het eigen externe bestand of op de huizenmarkt gezocht moeten worden naar een externe locatie. Ondanks een vrij ruime kantoormarkt, zo stelt de heer Engelen, kleeft er aan deze optie een groot nadeel: het kost veel geld. Een werkplek kost gemiddeld EUR 16.000 per jaar²³. Daarnaast past aanhuur niet in het huidige bezuinigingsbeleid.
3. Doorbelasten: met doorbelasting wordt voorkomen dat de DG’s extra ruimte in beslag nemen. Ze moeten er immers voor gaan betalen. Hiermee zou dus ruimte gewonnen kunnen worden.

De geïnterviewden zijn toch enigszins sceptisch over dit middel, omdat geld van klein belang is bij de DG’s en dit dus ook grote ongelijkheden binnen het Ministerie kan opleveren. Deze oplossing kan enkel doeltreffend zijn mits er een sluitende systematiek wordt ontworpen. De heren Houweling en Rietveld stellen nog een groot nadeel. De feitelijke kosten worden namelijk niet verlaagd. Iedereen kan dan gemakkelijker met de beschikbare ruimte omgaan, wat een groot inefficiënt ruimtegebruik voor FAZ kan inhouden. Leegstand betekent namelijk niet dat er geen huur betaald hoeft te worden.

4. Flexibele kantooroplossingen. Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat medewerkers meer aan shared offices moeten gaan doen. Er is een lage bezettingsgraad en parttimers kunnen in sommige gevallen aan hetzelfde bureau werken. Wel vindt de heer Rietveld dat er een uitzondering gemaakt moet worden voor afdelingshoofden en directeurs.

4.4.3 Huidige kwalitatieve ontwikkelingen en knelpunten

In de interviews constateren de professionals de volgende ontwikkelingen:

1. FAZ moet meer vraaggericht gaan werken: het gehele ministerie heeft de doelstelling gekregen om meer vraaggericht te worden. Zo ook FAZ en dus de huisvesters. De klant moet koning zijn. Op voornamelijk kwalitatief niveau moet de klant alles kunnen krijgen wat hij wil hebben (mits er wordt betaald).
2. Medewerkers worden steeds mondiger: de klant gaat meer eisen en wordt zich bewuster van de rechten (ARBO-normen, etc.).

In de interviews constateren de professionals één belangrijk knelpunt: huisvestingsflexibiliteit en optimale dienstverlening hebben een omgekeerd evenredig effect op elkaar. Wanneer alle ruimtes hetzelfde zijn kunnen medewerkers gemakkelijk verhuizen. Deze flexibiliteit wordt beperkt wanneer de vertrekken persoonsgebonden worden.

4.4.4 Kwalitatieve oplossingen

De volgende oplossingen worden door de professionals aangedragen:

1. ‘De klant is koning’: binnen dit principe kan de klant alles krijgen. FAZ schrijft niets af, dus bij bestelling moet er meteen betaald worden. Toch moeten de eisen en wensen binnen een bepaald kader blijven. Het mag niet in strijd zijn met de (ARBO) wet- en regelgeving, brandveiligheids- en milieुरichtlijnen.
2. Standaardpakket: de klant kan kiezen uit een standaardpakket meubilair, diensten, etc. Medewerkers kunnen de werkplek niet persoonlijk maken. Zo kunnen de werkplekken zo standaard mogelijk blijven wat de flexibiliteit moet bevorderen.

²³ FMWEB en Twijnstra en Gudde, 2003.

Binnen het huidige, kwantitatieve, huisvestingsbeleid komt FAZ steeds meer flexibiliteit tekort door een snel gegroeide organisatie. Als oplossing hiervoor dragen de professionals normverscherping, externe aanhuur, doorbelasting en flexibel kantooroplossingen voor.

Binnen het kwalitatieve beleid constateren ze dat huisvestingsflexibiliteit en optimale dienstverlening een omgekeerd evenredig effect op elkaar hebben. Als oplossing zien zij om of juist geheel dienstverlenend te zijn (ondanks dat dit een negatief effect heeft op de flexibiliteit) of om een standaardpakket samen te stellen waaruit de klant mag kiezen.

4.5 Eisen en wensen van de klant

Wanneer vraaggericht faciliteren een belangrijke doelstelling is, kan niet voorbij worden gegaan aan de mening van de klant. Het klantenonderzoek moet antwoord geven op de vraag wat nu de eisen en wensen van de klant zijn. Die mening kunnen we vervolgens toetsen aan mogelijke oplossingen (zoals die onder andere uit het bedrijfsvoeringsonderzoek naar boven zijn gekomen en bijvoorbeeld door Jellema worden aangedragen). De volledige uitwerking van de interviews is bijgevoegd als bijlage drie.

4.5.1 Resultaten interviews

Jellema beschreef zes huisvestingsopties. Zoals in het theoretische kader al is besproken, blijken enkele opties niet van toepassing te zijn voor BZK. De overige worden getoetst aan de mening van de klant. Daarnaast willen wij hier de visie van de klant loslaten op resultaten uit het bedrijfsvoeringsonderzoek, te weten: normverscherping, doorbelasting en flexibele kantooroplossingen. Ook op deze punten zal de visie van de klant worden onderzocht. Als laatste wordt er gevraagd naar de eisen en wensen van de klant op kwalitatief niveau.

4.5.2 Algemeen

Op dit moment geven sommige stafhoofden aan qua ruimte heel krap te zitten en anderen juist weer ruim. Desalniettemin vinden ze allemaal dat ze over het algemeen niets te klagen hebben. Wel ontbreekt het volgens velen aan enige ‘bewegingsruimte’. Mochten er ongepland werkplekken bij moeten dan is hier over het algemeen geen ruimte toe.

4.5.3 Herindeling

De klant is zich bewust dat iedere reorganisatie gepaard gaat met verhuizingen en eventuele verbouwingen. Zij heeft hier dan ook geen moeite mee. De verhuizingen moeten wel zorgvuldig worden gecommuniceerd en er mag niet te veel hinder door ontstaan.

4.5.4 Externe aanhuur

De geïnterviewden geven aan dat wanneer de toegewezen ruimte als te krap ervaren wordt, ze eerder hun interne norm aanpassen dan dat ze zouden overwegen om naar externe huisvesting te gaan uitkijken. Dit zou enkel geschikt zijn voor een kleine groep. Deze moeten dan wel zo dicht mogelijk bij het huidige BZK-gebouw worden gehuisvest. Leidschendam of Zoetermeer zijn hiervoor nauwelijks optioneel.

4.5.5 Normverscherping

Zoals in het algemene stuk al wordt aangegeven vinden de geïnterviewden dat ze precies genoeg ruimte hebben. Op de vraag of ze nog krappere kunnen gaan zitten antwoorden ze dan ook ontkennend. Zij geven ook aan dat de huidige indeling teveel aanpassingen nodig heeft om deze verkleining (binnen de geldende ARBO-normen) toe te passen.

4.5.6 Doorbelasting

Alle geïnterviewden zijn ze het er min of meer over eens dat doorbelasting meer als een management tool gebruikt zou kunnen worden om transparantie te creëren dan om er daadwerkelijk voor te zorgen dat de DG's zo krap mogelijk (kostenbesparend) willen gaan zitten. Volgens de stafhoofden speelt geld namelijk geen grote rol wanneer het om huisvesting gaat. Wanneer ze een budget hebben van miljarden is een huisvestingspost daar klaarblijkelijk maar een klein gedeelte van.

4.5.7 Flexibel werken

Bij flexibel werken dachten de geïnterviewden aan een innovatief ingericht kantoor. Er is één afdeling die als pilot al innovatief is ingericht. De resultaten hiervan zijn goed en ook de medewerkers zijn hier erg tevreden mee. De andere stafhoofden zijn minder positief over een dergelijk kantoorconcept. De één stelt dat beleidsmedewerkers allemaal een stille werkplek nodig hebben. Het is dan nog net acceptabel dat er twee medewerkers op één kamer zitten, maar 'massaal' binnen een ruimte is dan zeker niet wenselijk. Het andere stafhoofd is juist van mening dat interactie tussen medewerkers (bijvoorbeeld beleidsmakers) juist bevorderend kan zijn voor het werkproces. De laatste is het hier gedeeltelijk mee eens en stelt dat de werkruimtes wel kleiner mogen worden als er maar meer gespreksruimtes worden gecreëerd. Binnen die werkruimtes mag er wel aan gedeelde werkplekken worden gedaan. Als knelpunt geven ze allemaal op dat een dergelijk systeem ook veel meer een output gestuurde benadering behoeft. Zij stellen dat deze vorm van werken bij zowel medewerkers als leidinggevendenden nog niet voldoende aanwezig is.

Een afgeleide van een innovatief kantoorconcept is telewerken. Hier zijn alle stafhoofden positief over. Medewerkers zijn hier volgens hen gematigd positief over. Op elke afdeling zijn er al personen die thuis (of elders) hun werkzaamheden verrichten. De stafhoofden zouden er geen bezwaar tegen hebben als het percentage thuiswerkers opgevoerd moet worden. Wel moet hiervoor een geschikte groep mensen gekozen worden die niet werkplekgebonden zijn. Daarnaast moeten er goede afspraken gemaakt worden wanneer het op deze reguliere basis zou gaan. De interne communicatie moet er niet onder gaan leiden. Als laatste randvoorwaarde is gesteld dat medewerkers volledig bereikbaar moeten zijn (IT aansluiting, telefoonverbinding, et cetera). De meeste stafhoofden hebben er wel bezwaar tegen als het telewerken ook flexibele kantoorinrichting met zich mee zou brengen.

4.5.8 Dienstverlening

Zoals al eerder is vermeld is de klant momenteel koning wanneer het om (huisvestingsgerelateerde) dienstverlening gaat. In dit gedeelte is gevraagd naar de mogelijkheden die de DG's (willen) hebben wanneer het om deze service gaat.

De helft van de ondervraagden stelt dat ze de uitstraling van hun kamer beneden peil vinden. Het meubilair is oud en de uitstraling is somber. De kamers (behalve die van de DG) zijn niet representatief en klanten of relaties worden dan ook liever ergens anders ontvangen. In het interview is naar voren gebracht dat, mits er voldoende geld beschikbaar is, alles bij FAZ besteld kan worden. Dit was overigens bij bijna alle stafhoofden onbekend. Men kan dus via het afdelingshoofd trachten de kamers leuker en representatiever maken.

Op de vraag of deze stafhoofden hier ook gebruik van zouden willen maken is wisselend gereageerd. Één zou het alleen doen van de onderuitputting (budget dat aan het eind van het jaar overblijft). Een ander stafhoofd zou dit ook wel willen, maar voorziet dat zijn DG meerdere afdelingen onder zijn beheer heeft. Het zou te veel ongelijkheid opleveren als hij voor de ene ‘club’ wel aanpassingen zou regelen en voor de andere niet. Daarom zou de ‘klant-is-koning-regeling’ enkel van toepassing zijn voor de DG’s zelf en is het geen effectieve maatregel voor het personeel. Daarbij stellen de geïnterviewden dat er voorzichtig met het ‘belastinggeld’ (gemeenschapsgeld) moet worden omgegaan.

De andere helft claimt ook niet heel erg blij te zijn met de uitstraling van de kamer, maar vindt dat er minder geklaagd moet worden. Zij stellen dat er bij een commercieel bedrijf weliswaar grootscheeps in de kamers te investeren valt, maar dat het binnen het Ministerie nog altijd om belastinggeld gaat.

Op de vraag of zij aanpassing van FAZ zouden willen kopen wordt dan ook negatief geantwoord. Ze vinden het zeker niet nodig om voor die vijf jaar dat de huisvesting nog plaats moet vinden binnen het huidige gebouw nog nieuw meubilair aan te schaffen. Daarnaast stellen ze dat medewerkers zelf ook bijvoorbeeld planten kunnen kopen of schilderijen kunnen ophangen. Wel vindt deze laatste groep het belangrijk dat er aan alle functionele eisen wordt voldaan (met betrekking tot het welzijn van de medewerker). Mocht hier iets niet goed aan zijn dan kan wel van de regeling van FAZ worden gebruikgemaakt.

Over het algemeen wil de klant, ondanks dat hij van mening is niet al te ruim te zitten, zo min mogelijk veranderen aan de huidige huisvesting. De bereidwilligheid tot verandering (normverkleining, innovatief kantoorconcept, et cetera) is klein. Externe aanhuur is daarbij maar voor een geringe groep optioneel.

De mening van de klant betreffende het kwalitatieve aspect is neutraal. Iedereen beseft dat er over vijf jaar gaat worden verhuisd en zijn hierbij reëel dat er geen grote aanschaffen meer kunnen worden gepleegd. Het is echter vrijwel bij alle geïnterviewde onbekend wat de diensten zijn die FAZ momenteel levert om het dienstverleningsniveau omhoog te brengen.

4.6 Waarnemingen bij (niet-)overheidsinstellingen

Gericht op mogelijke oplossingen voor het huisvestingsprobleem van BZK wordt in deze paragraaf het derde deel van het empirisch onderzoek beschreven: het omgevingsonderzoek. Getracht wordt een antwoord te geven op de vraag welke waarnemingen gedaan kunnen worden bij andere overheidsinstellingen en bijvoorbeeld bij commerciële bedrijven. Dit op kwantitatief en kwalitatief niveau.

Er is onderzocht of zij met dezelfde problematiek kampen en wat zij hier voor oplossingen voor hebben aangedragen. Daarnaast is er gekeken naar de totaaloplossing die deze bedrijven voor hun huisvesting hebben gekozen. Het doel hiervan is te onderzoeken of deze oplossingen ook voor BZK van toepassing kunnen zijn. De uitwerkingen van de interviews zijn bijgevoegd als bijlage vier.

4.6.1 Resultaten interviews

De interviews, zoals die binnen het onderzoek zijn gehouden, worden beschreven per organisatie:

Huidige situatie kwantitatief	BZ	OC&W	EZ	Provinciehuis ZH	ABN AMRO
M ² BVO	30.572 M ²	19.901 M ²	23.262 M ²	39.783 M ²	29.901 M ²
Medewerkers	2.620	1.300	1.430	2.200	1.800
m ² per medewerker	11,30	12,70	16,00	14,00	-
Huisvestingssituatie	Gebouw ouder dan tien jaar, traditionele werkplekken	Nieuw gebouw, volledig kantoorinnovatief	Gebouw ouder dan tien jaar, kantoorinnovatief ingericht	Gebouw ouder dan tien jaar. Traditioneel kantoorconcept	Gebouw ouder dan tien jaar, drie jaar geleden innovatief ingericht
Overig	Ruimte wordt als krap ervaren. Geen strategische reserves	Door bezuinigingen veel strategische reserves	Er zijn niet evenveel werkplekken als dat er medewerkers zijn (85%)	Door bezuinigingen is het medewerkersbestand het laatste jaar gekrompen.	Er is geen norm. Uitgangspunt bij de realisering was dat alles er ‘mooi’ uitzag
Oplossingen	➤ Krappere normstelling; ➤ Gedeelte van de werkplekken flexibel ingedeeld; ➤ Externe aanhuur (externe aanhuur voor max. vijf jaar.)	➤ Kantoorinnovatieve inrichting (activiteit gerelateerde werkplekken moeten in dit geval voor een verhoogde productiviteit zorgen.) ➤ Telewerken	➤ Kantoorinnovatieve inrichting ➤ Externe aanhuur	➤ Behoud van het huidige concept. Medewerkers zijn tevreden.	➤ Kantoor innovatieve inrichting
Huidige situatie kwalitatief	Standaardpakket	Standaardpakket (persoonsongebonden werkplekken)	Standaardpakket	Standaardpakket	Medewerkers kunnen nergens uit kiezen.

Tabel 4.1 Resultaten omgevingsonderzoek

Waargenomen kan worden dat bij zowel overheidsinstellingen als niet-overheidsinstellingen sommige of alle werkplekken innovatief zijn ingericht. Organisaties zien het niet direct als een middel om ruimte te winnen, maar meer om de huisvesting meer flexibel te laten zijn. Verder stellen zij dat normverscherping en externe aanhuur de organisatie meer vierkante meters geeft en dus meer flexibeler.

Op het gebied van kwalitatieve dienstverlening vinden de geïnterviewden dat er zoveel mogelijk gestandaardiseerd moet worden. Een uitgebreid dienstverleningspakket tast volgens hen namelijk de flexibiliteit van de huisvesting aan. Vooral bij innovatieve kantooroplossingen is deze optie niet wenselijk.

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt een brug geslagen tussen de behandelde theorie en de resultaten uit het empirisch onderzoek. De conclusies die hieruit voort vloeien dienen antwoord te geven op de geformuleerde probleemstelling;

“Op welke wijze kan BZK tegemoetkomen aan de wisselende huisvestingsvraag van de klantenorganisatie op kwantitatief en kwalitatief niveau.”

In de eerste paragraaf worden de kwantitatieve conclusies beschreven, vervolgens de kwalitatieve. Naar aanleiding van deze conclusies zal er een financiële analyse worden geschetst. Het hoofdstuk eindigt met de aanbevelingen.

5.1 Conclusies en aanbevelingen kwantitatieve huisvesting

Zoals in paragraaf 1.7 is beschreven hebben professionals hun voorkeur gegeven aan selectiecriteria. De oplossingen die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen, worden in het onderstaande weegschema op deze criteria getoetst.

Onderzoeksresultaten beoordeling	Selectie criteria	Kosten	Besparingen op de vierkante meters	(optimalisatie van het ruimtegebruik)	Doorlooptijd	Verhuiscategorie	Administratieve belasting	Invoel op de cultuur	Ambitieniveau management	Terugverdien tijd	Haalbaarheid	Totaal (afgerond op hele getallen)
Totaal aantal punten		14	18	12	9	3	4	7	9	9	15	100
Uitbreiding gebouw		5	1	1	4	4	3	3	5	4	5	k.o.
Doorbelasting		2	4	4	4	1	5	3	4	4	4	31
Telewerken		4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	31
Uitbreiding door externe ruimte		5	1	1	4	4	3	3	5	4	4	47
Innovatief kantoor		5	2	1	3	4	3	4	4	5	1	50
Normverscherping		1	1	1	2	3	3	1	1	2	1	86

Figuur 5.1 Weegschema

De volgende oplossingen dragen bij aan de flexibilisering van de huisvestingsvraag bij BZK:

1. Doorbelasting;
2. Telewerken;
3. Uitbreiding door externe ruimte;
4. Normverscherping; en
5. Innovatief kantoor.

De volgende opties zijn blijken **niet** aan de orde te zijn bij BZK:

1. Doorbelasting:
Bij doorbelasting worden de huisvestingskosten inzichtelijk gemaakt maar feitelijk worden deze niet verlaagd. Doorbelasting kan tevens leiden tot inefficiënt ruimtegebruik. Daarbij is de haalbaarheid van doorbelasting zeer laag. Het management gelooft er niet in daar het huisvestingsbudget momenteel nog door FAZ wordt beheerd. Ze hebben geen inzicht in de kosten en vinden deze dan ook minder belangrijk.

2. Telewerken:

Deze oplossing is een afgeleide van een innovatief werkplekconcept. Het ambitieniveau bij zowel het management als bij de medewerkers blijkt hiervoor laag te zijn. Men moet output gestuurd worden. Deze cultuuromslag wekt veel weerstand op. Daarbij zijn de kosten die gepaard gaan met telewerken erg hoog in relatie tot de eventuele baten.

De volgende optie is in principe wel van toepassing op de situatie bij BZK, maar verdient geen voorkeur:

3. Uitbreiding door externe huisvesting:

Uit de tabel blijkt dat externe uitbreiding een mogelijkheid is om de flexibiliteit te bevorderen. Desalniettemin kan deze optie binnen het huidige beleid niet geïmplementeerd worden. In een tijd van bezuinigingen en stagnerende groeisituaties wordt uitbreiding juist ontmoedigd. Daarnaast wil de klant niet weg uit het gebouw. Externe huisvesting is ook zeer kostbaar. Wel kan als optie voor tijdelijke huisvesting gedacht worden aan een totale kantooroplossing.

De volgende opties worden aanbevolen voor BZK:

4. Normverscherping:

Medewerkers geven aan dat ze erg krap zitten, maar zijn nauwelijks bereid concessies te doen in de vorm van uithuizing. Momenteel past iedereen net binnen de huidige huisvesting van BZK. Onderzoek wijst uit dat het aantal medewerkers de komende jaren niet opzienbarend zal groeien. Normverscherping zorgt ervoor dat medewerkers minder ruimte ter beschikking krijgen (wel binnen de huidige wet- en regelgeving). Hiermee wordt dus ruimte gewonnen. Het is een oplossing om meer medewerkers binnen hetzelfde gebouw te huisvesten. De extra ruimte die hierdoor ontstaat kan gebruikt worden om meer werkplekken te creëren. FAZ kan er ook voor kiezen om het als een strategische ruimte in te nemen die zij bijvoorbeeld kan uitgeven als projectruimten (met een duidelijke einddatum).

Tot nu toe is de norm niet drastisch aangescherpt vanwege de heersende cultuur. Maar het zou natuurlijk niet efficiënt zijn wanneer BZK veel extra geld spendeert aan de huur van nieuwe ruimtes, terwijl er in principe voldoende ruimte is binnen de huidige huisvesting. Bijkomende, maar niet onbelangrijke voordelen van deze optie zijn de lage kosten en de duidelijke effecten op korte termijn.

5. Innovatief kantoor:

Naast bovenstaande optie kan BZK de flexibiliteit van de huisvesting op de lange termijn aanzienlijk verbeteren door delen van het gebouw innovatief in te richten. Op dit moment is de bedrijfscultuur nog niet toegerust op een flexibel werkproces. Het nieuwe gebouw zal desondanks toch volledig innovatief worden ingericht. Door slechts tien tot twaalf plaatsten per afdeling flexibel (persoonsongebonden) in te richten voor project of ambulante medewerkers, kunnen ook personeelsschommelingen per afdeling worden opgevangen, zonder dat daar grootscheepse verhuizingen aan te pas komen. Er wordt op deze manier niet alleen een functionelere werkomgeving gecreëerd, maar tevens een voorbeeld geschetst voor het nieuwe gebouw. De gemoeide kosten zijn weliswaar relatief hoog maar de efficiencyvoordelen zullen ook stijgen, mits de invoering goed doordacht wordt geïmplementeerd.

Om deze aanbevelingen te laten slagen dient er wel voldaan te worden aan een aantal randvoorwaarden. Deze zijn dat:

- De klant in elk proces betrokken moet worden. Veranderingen roepen nu eenmaal verzet en weerstand op. Bij de invoering van het nieuwe normerings-/ kantoorconcept dienen de medewerkers volledig begeleid te worden. Communicatie is hierbij het kernwoord. Er zijn op dit moment projectgroepen werkzaam die zich al bezig houden met de communicatie tijdens de gehele reorganisatie. FAZ dient hen tevens in te schakelen bij het bovenstaande advies.
- Werkprocessen aangepast moeten worden. Binnen het flexibele werkplekconcept dient men outputgericht te zijn (zowel medewerker als management).

5.2 Conclusies en aanbevelingen kwalitatieve huisvesting

BZK heeft twee opties om de huisvestingsgerelateerde dienstverlening zo goed mogelijk aan te passen aan de vraag van de klant:

1. Klant is koning. De klant mag alles bestellen wat hij wil, mits ervoor wordt betaald.
2. Standaardpakket. FAZ biedt een standaardpakket aan waaruit de klant kan kiezen. Persoonlijke bestellingen zijn niet mogelijk (met uitzondering van ergonomische aanpassingen).

De vraag is, of de klant volledig koning moet zijn of niet? Omdat flexibiliteit het kernwoord is van deze scriptie, ligt de conclusie voor de hand en zou dit niet mogelijk moeten zijn. De economische ontwikkelingen van deze tijd staan het momenteel niet toe dat de klant veel eisen mag stellen. Door een klant volledige vrijheid van bestelling te geven ontstaat er een grote diversiteit tussen de kamers wat, inflexibele huisvesting tot gevolg heeft. Er is klaarblijkelijk een omgekeerd evenredig verband tussen deze twee factoren: hoe meer flexibel de één, des te minder flexibel de ander.

Het grootste gedeelte van de klanten geeft daarnaast aan dat ze het belang van een dergelijk uitgebreid dienstverleningspakket niet inzien. Men stelt dat enkel de DG's zelf baat hebben bij deze maatregelen, en dat het spenderen van gemeenschapsgeld uiterste zorgvuldigheid (lees: zuinigheid) vereist.

Een mogelijk advies kan zijn dat klanten zelf door middel van accessoires hun kamer naar eigen stijl in kunnen inrichten. Randvoorwaarde hierbij is dat deze accessoires bij een eventuele verhuizing weer meegenomen kunnen (en moeten) worden.

5.3 Financiële consequenties

Een keuze voor normverscherping of de flexibele kantooroplossing heeft financiële consequenties voor BZK. Hieronder wordt een globaal overzicht gegeven van mogelijke financiële gevolgen. Deze gegevens zijn voornamelijk gebaseerd op ervaringen van de coördinator huisvesting en bijvoorbeeld de accountmanager. Er zijn daarnaast offertes opgevraagd om inzicht te krijgen in de werkelijke kosten die mogelijk met deze beide opties zijn gemoeid.

a) Normverscherping:

Het huidige pand heeft een vloeroppervlakte van circa 51.108 vierkante meter. Hiervan kan circa 14.905 vierkante meter gebruikt worden voor werkplekken. Op basis van een norm van 11 vierkante meter per werkplek kunnen er dus circa 1.355 personen voorzien worden van een eigen werkplek. Dit is op dit moment precies gelijk aan de behoefte van BZK.

Stel nu dat voor komend jaar wordt verwacht dat er behoefte zal zijn aan bijvoorbeeld 65 extra werkplekken. BZK kan er dan voor kiezen de normering per werkplek aan te passen en om die manier de extra benodigde werkplekken te creëren.

Het onderstaande overzicht van kosten en baten is indicatief. Getracht wordt een indicatie te geven van de financiële gevolgen die de aanpassing van de normering kan hebben voor BZK. Hierin worden ook meegenomen de besparingen die men kan hebben omdat gekozen is voor de optie van normering. Er dienen initiële kosten gemaakt te worden en exploitatiekosten.

Initiële kosten:

- Personeelskosten:
Kosten voor twee medewerkers (schaal 11) die één maand lang een norm ontwikkelen à EUR 3.500 bruto per maand = EUR 7.000 in totaal;
- Verhuiskosten bij circa 600 verhuisbewegingen ad EUR 300 p.b. = EUR 180.000

Exploitatiekosten:

In de oude situatie:

- BVO: 51.108 m²
- Totaal beschikbare ruimte voor werkplekken: 14.905 m²
- Gemiddelde kosten per werkplek²⁴: EUR 16.000
- Totale huisvestingskosten: circa EUR 21.680.000 (o.b.v. 51.108 m²)

In de nieuwe situatie dient er ruimte gemaakt te worden voor de 65 werkplekken. Om deze werkplekken te kunnen creëren wordt de norm per werkplek aangepast van 11 naar 10,5 m².

Nieuwe situatie:

- BVO: 51.108 m²
- Totaal beschikbare ruimte voor werkplekken: 14.905 m²
- Aantal medewerkers: 1.465 (+65)
- Aantal werkplekken: 1.420 (+65)

Door de normering aan te passen dalen de gemiddelde kosten per werkplek. Dit komt doordat de vaste kosten die gemaakt worden door BZK, bijvoorbeeld schoonmaakkosten, beveiliging, belastingen en onderhoudskosten, nu worden verdeeld over meer werkplekken. Variabele kosten zoals de extra kosten die gemaakt moeten worden voor de aankoop van stoelen, tafels en bijvoorbeeld extra computers worden daarbij natuurlijk wel gemaakt.

De totale huisvestingskosten zullen nu stijgen met het aantal nieuwe werkplekken en de variabele kosten die met deze extra werkplekken gemoeid zijn. Stel nu dat de verhouding vaste/variabele kosten per werkplek 75/25% is, dan stijgen de totale huisvestingskosten met circa EUR 65 maal (25% van 16.000) = EUR 260.000. Hierbij opgeteld de initiële kosten ad circa EUR 190.000, geeft een totaal van EUR 450.000 aan extra kosten.

Als we deze EUR 450.000 nu afzetten tegen de kosten die gemoeid zouden zijn met bijvoorbeeld het bijhuren van ruimte (via Regus of iets dergelijks), dan zouden deze extra werkplekken naar alle waarschijnlijkheid minimaal EUR 1.040.000 hebben gekost. BZK zou dan namelijk minimaal de oude kosten per werkplek ad EUR 16.000 kwijt zijn vermenigvuldigd met het aantal nieuwe werkplekken.

²⁴ Zie bijlage 5 voor een meer volledige uitwerking van de werkplekkosten

Het andere alternatief is het invoeren van een innovatief kantoorconcept. Hieronder volgt een globale uitwerking van mogelijke financiële consequenties.

b) Innovatief kantoorconcept:

Exploitatiekosten:

➤ Personeelskosten

Kosten voor 4 medewerkers (schaal 11) die gedurende 2 jaar het concept verzinnen en invoeren à $\text{EUR } 3.500 * 96 = \text{EUR } 336.000$

Initiële kosten:

➤ Verhuiskosten bij 600 verhuisbewegingen à $\text{EUR } 300 = \text{EUR } 180.000$

➤ Circa 200 flexibele werkplekken (10 per afdeling) à $\text{EUR } 5.000$

➤ Wanderverwijdering voor 60 wanden;

➤ Flexibele plafondinstallaties;

➤ Flexibel wandenplan;

➤ Circa 40 Concentratiewerkplekken (2 per afdeling);

➤ Circa 40 vergaderplekken (2 per afdeling);

➤ Circa 240 IT aansluitingen (circa 12 medewerkers per afdeling);

➤ Trolleys, kasten, decoraties, et cetera;

De kosten van een innovatief kantoorconcept komen hoger uit dan als er wordt gekozen voor normverscherping. De personeelskosten die hiermee zijn gemoeid vallen al hoger uit, en daarbij is de gehele interne verhuizing omvangrijker. Er wordt in deze situatie meer van de organisatie verwacht, niet in de laatste plaats op financieel gebied. Zolang de totale kosten van deze optie lager zijn dan bijvoorbeeld de optie om bij te huren dan is deze optie financieel rendabel. In de praktijk zal dit veelal het geval zijn en is deze optie goedkoper dan bijhuren.

Beide opties zijn derhalve te prefereren boven het bijhuren van extra ruimte, wat een kostbare aangelegenheid is in vergelijking met deze opties. Hierbij zijn de kosten van een innovatief kantoorconcept hoger dan die van normverscherping. Deze optie is dus financieel gezien het meest gunstig.

6 Implementatieplan

Dit hoofdstuk bevat het implementatieplan behorend bij de maatregelen die de huisvesting van BZK flexibeler moeten maken. Er wordt een tijdspad geschetst met de daarbij behorende actiepunten. Daarnaast zijn de verantwoordelijkheden per punt vastgelegd.

6.1 Tijdspad

In het vorige hoofdstuk staat al beschreven dat de aanbevelingen te verdelen zijn in maatregelen op korte en op lange termijn.

Normverscherping								
Kantoor innovatief								
Weken	0-2	2-4	4-6	6-8	8-12	12-16	16-20	20-22

De acties die verricht moeten worden per maatregel staan in de onderstaande tabel. Hierbij staan tevens de verantwoordelijken beschreven en een eventuele uitleg.

Normverscherping	Actiepunten	Verantwoordelijkheden	Uitleg
	Ontwikkelen nieuwe norm	Huisvestingscoördinatoren	Kan worden opgesteld aan de hand van benchmarking met ministeries
	Herindelingsplan opstellen	Huisvestingscoördinatoren	
	Gedetailleerde indeling van de klant	Stafhoofden	Indeling waarop de klant aangeeft waar, welke medewerkers moeten komen en wat deze voor eisen hebben
	Opstellen verhuislijst	Huisvestingscoördinatoren	
	Verhuizing ²⁵	Verhuisbedrijf	
	Evaluatie en nazorg	Huisvestingscoördinatoren	

²⁵ Aangenomen is hierbij dat er geen verbouwingen nodig zijn. Wanneer dit wel het geval is dan moet er minimaal anderhalve maand bijgeteld worden (aanbesteding, verbouwing, et cetera).

Kantoor innovatie	Actiepunten	Verantwoordelijkheden	Uitleg
	Inventarisatie werkprocessen (werkbezetting)	Huisvestingscoördinatoren	Inventarisatie naar zowel bezettingsgraag als te vervullen taken
	In kaart brengen van mogelijke geschikte afdelingen	Huisvestingscoördinatoren	Selectie van afdelingen waar werkplekken niet alleen plaatsgebonden zijn
	Terugkoppeling met afdelingen + inventariseren eisen en wensen	Huisvestingscoördinatoren	Terugkoppelen af geselecteerde afdelingen ook daadwerkelijk geschikt zijn voor kantoorinnovatie en inventarisatie van de eisen en wensen van de klant
	Resultaten terugkoppeling verwerken	Huisvestingscoördinatoren	
	Aanbesteding architect	Huisvestingscoördinatoren	
	Ontwerpen flexibele kantoorruimtes	Architect	
	Aanbesteding verbouwingen en inrichting	Huisvestingscoördinatoren	
	Ontwerpen tijdelijk verhuisplan	Huisvestingscoördinatoren	Dit plan bevat de verhuisbewegingen tijdens de verbouwing
	Ontwerp definitief verhuisplan	Huisvestingscoördinatoren	Dit plan bevat de definitieve herhuisvesting
	Uitvoering tijdelijke verhuizingen	Verhuizers	
	Uitvoering verbouwing en inrichting	Aannemer + architect	
	Uitvoering definitieve verhuizingen	Verhuizers	
	Evaluatie en nazorg	Huisvestingscoördinatoren	

Literatuurlijst

Geraadpleegde literatuur

Babbie, E. (7^e druk, 1995), *The practice of social research*, USA: Wadsworth Publishing Company, ISBN: 0-534-18744-7

Becker, F. (1990), *The total workplace*, USA: International Thomson Publishing, ISBN 0-442-23811-8

Bentlage, F.A., Boelens, J.B., Kip, J.A.M. (1998), *De excellente overheidsorganisatie*, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie BV, ISBN: 90-267-2704-6

Biolders, H. (1997), *Facility management en iets van eeuwigheid*, Heerlen: Hogeschool Limburg- opleiding Facilitaire Dienstverlening, ISBN 90-801536-4-8

Eppink, D.j., Keuning, D. (7^e druk, 2000), *Management & Organisatie*, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, ISBN: 90-11-06327-9

Jellema 13 (1996), *Hogere bouwkunde*, Zutphen: ThiemeMeulenhoff, ISBN 90-212-9062-6

Kaiser, H.H. (1989), *The Facility Manager's reference: management, planning, building audits, estimating*, Kingston: R.S. Means Company

Kempen, P.M., Keizer, J.A. (2^e druk, 2000), *Advieskunde voor praktijkstages*, Groningen: Wolters-Noordhoff bv, ISBN: 90 01 46822 5

Lemstra, w., Versteden, C.J.N, Kuijken, W.J. (2^e druk 1996), *Handboek Overheidsmanagement*, Alphen aan de Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink BV, ISBN 90-6092-8999-7

Maas, G.W.A., Pleunis, J.W. (4^e druk, 2003), *Facility Management: Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*, Alphen aan de Rijn/ Diegem: Kluwer BV, ISBN 90-14077947

Verhage, B. (4^e druk 1998), *Grondslagen van de Marketing*, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, ISBN 90-207-2818-0

Geraadpleegde syllabi

Es, W. van der (2001/2002), Accommodatiemanagement 3, Den Haag: Haagse Hogeschool opleiding Facility Management, code: 2326

Genet, C.M. (2000/2001), MVO en de Markt, Den Haag: Haagse Hogeschool opleiding Facility Management, code: 2384

Pouw, P. (2000/2001), Accommodatiemanagement 1, Den Haag: Haagse Hogeschool opleiding Facility Management, code: 2300

Wezel, R.H.J. (2000/2001), Accommodatiemanagement 2, Den Haag: Haagse Hogeschool opleiding Facility Management, code: 2301

Geraadpleegde rapporten

DTZ Zadelhoff (2003), Trends in Corporate Real Estate

Es, W. van der (2002), Rekenmodel Innovatieve Kantoorconcepten, Uitgave: Ministerie van Economische Zaken

Facilitaire Zaken BZK (2003), Jaarverslag FAZ, Uitgave: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Ministerie van Defensie, directie FAZ (2002), Strategisch Huisvestingsplan, Uitgave: Ministerie van Defensie

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordeningen en Milieu (2003), De toolkit flexibiliteit: Effectief en efficiënt met uw organisatie inspelen op veranderingen in de omgeving, Uitgave: ICPR

Snijder, G.L. (1999), Het kantoor van morgen voor het werk van morgen, Uitgave: Ministerie van Economische Zaken

Verhaegh, E., Fruytier, B., Peeters, M. (2001), Het typeren van kantoororganisaties ten behoeve van het formuleren van prestatie-eisen voor kantoorgebouwen, Uitgave: KU Nijmegen

Geraadpleegde artikelen

Koops, E., Schaffels, J., Pieroen, P. (Maart 2004), *Kostensturing: Wie betaalt bepaalt?*, Facility Management Magazine

Mooij, M., (november 2003), *Werkstijlen: de schakel tussen bedrijfsstrategie en werkplekconcept*. Facility Management Magazine

Swierts, K., Beckers, R., (2002), *Visie op een flexibele toekomst*, Facility Management Magazine Bijlage 2003, Nieuwegein: ARKO Uitgeverij BV,

Visser- De Boer, M. (December 2003), *Kantoorinnovatie heeft niets te maken met inrichting*, Facility Management Magazine

ZBC consultants (2004), *Kosten besparen door slimmer kantoorgebruik*, www.zbc.nu

Geraadpleegde brochures

FMWEB (2003), Facilitaire kengetallen: Benchmark “leren te leren”

Twijstra Gudde (2002), Facilitaire en Vastgoedkengetallen

Geraadpleegde internetsites

www.cfpb.nl

www.dtz.nl

www.facana.nl

www.facility-info.com

www.facilitymanagement.pagina.nl

www.facto.nl/mediabase

www.fmm.nl

www.officetime.nl/

www.regus.com

www.rgd.nl

www.szw.nl

www.tg.nl/

www.zbc.nu

Alle websites zijn bezocht tussen 30-01-2004 en 16-05-2004.

Geraadpleegde personen:

Davy Croll (ABN AMRO)

Jan Staaltekker (BuZa)

Leo van der Horst (FMWEB)

Oliver Trott (OC&W)

Renee Houwaard (EZ)

Robert Mollerius, Robert van de Pas (RGD)

Tom van Putten (DTZ Zadelhoff)

Wolter Buwalda (ING)

Wim Pullen (CfPB)

Bijlagenindex

1. Specificatie selectiecriteria;
2. Interviews bedrijfsvoeringsonderzoek;
3. Interviews klantenonderzoek;
4. Interviews omgevingsonderzoek;
5. Werkplekkosten.

Bijlage 1 Specificatie meetcriteria

Selectie criteria	Uitleg				
Kosten					
Besparingen op de vierkante meters	1= zeer hoog	2= hoog	3= ruim	4= weinig	5= niet
Flexibiliteit bevorderend	1= Heel groot	2= groot	3= nauwelijks	4= weinig	5= zeer weinig
Doorlooptijd	1= binnen 2 weken	2= binnen 4 weken	3= binnen 6 weken	4= binnen 10 weken	5= langer dan 10 weken
Verhuisbewegingen (v.b.)	1= tussen één en tien v.b.	2= tussen 11 en 100 v.b.	3= tussen 101 en 300 v.b.	4= tussen 301 en 500 v.b.	5= meer dan 501 v.b.
Administratieve belasting	1= niet	2= nauwelijks	3= een beetje	4= hoog	5= zeer hoog
Invloed op de cultuur	1= niet	2= nauwelijks	3= een beetje	4= hoog	5= zeer hoog
Ambitieniveau management	1= zeer hoog	2= hoog	3= een beetje	4= laag	5= zeer laag
Terugverdien tijd	1= binnen 1 maand	2= binnen 1 jaar	3= binnen 2 jaar	4= binnen 3 jaar	5= binnen 4 jaar
Haalbaarheid	1= volledig	2= gedeeltelijk	3= nauwelijks	4= enkel bij veranderende omstandigheden	5= niet

Bijlage 2 Interviews bedrijfsvoeringsonderzoek

De hoofdvragen die zijn gesteld bij de interviews zijn hieronder geformuleerd. Tijdens de interviews bleek dat de volgorde niet altijd aangehouden kon worden. Uiteindelijk zijn wel alle vragen aan bod gekomen en kon met aanvullende vragen zoveel mogelijk informatie worden vergaard.

Vragen¹

1. Wat ziet u als mogelijke oplossing voor de flexibilisering van de huisvesting?
2. Hoe denkt u dat de norm opgesteld dient te worden?
3. Welke ontwikkelingen neemt u waar?
4. Wat zijn de knelpunten?
5. Hoe flexibel vindt u dat FAZ moet zijn wanneer het om huisvestingsgerelateerde dienstverlening gaat?

Resultaten interview Wouter Engelen

De heer Engelen stelt dat de huisvesting te krap wordt. Als oplossing hiervoor vindt hij allereerst dat er een nieuwe norm opgesteld moet worden. Hij heeft een visie omtrent het formuleren van een nieuwe norm, maar stuit telkens op valkuilen die hem in zijn oplossing belemmeren. Volgens hem moet de normvaststelling gebaseerd zijn op harde cijfers: de vaste formatie en de werkplekdichtheid. Hij is van mening dat als er een nieuwe norm wordt gehanteerd, het gebouw eventueel groot genoeg is om het huidige personeelsbestand in te huisvesten. Wanneer de norm verscherpt gaat worden om ruimte te winnen moet wel rekening gehouden met het feit dat het huidige wandenplan zoveel mogelijk in tact moet blijven.

Wanneer de herhuisvesting toch niet kan plaatsvinden binnen de muren van het huidige gebouw is het voor hem een optie om uittehuizen. Er zal dan binnen het eigen externe bestand of op de huizenmarkt gezocht moeten worden naar een externe locatie. Ondanks dat de kantoormarkt vrij ruim is, zo stelt de heer Engelen, kleeft er aan deze optie een groot nadeel: het kost veel geld. Een werkplek brengt gemiddeld (zo weet hij uit een onderzoek bij BZK) €16000,- kosten per jaar met zich mee. Bij een nieuw gebouw komen niet alleen inrichtingskosten kijken maar ook facilitaire kosten zullen het gemiddelde bedrag per werkplek omhoog doen laten gaan. Een tweede nadeel dat volgens hem aan deze optie kleeft is dat er in het beleidsplan staat vermeld dat het juist een doelstelling is de huidige externe gebouwen af te stoten. Deze oplossing is dus enigszins in strijd zijn met het huidige beleid.

Flexibele huisvesting ziet de Heer Engelen tevens als mogelijke optie. Alleen wordt hij in zijn enthousiasme hiervoor tegen gehouden door de huidige cultuur van BZK. Medewerkers schijnen niet flexibel te willen gaan werken.

Als laatste optie stelt hij doorbelasten. Hiermee voorkom je dat de DG's ruimte extra in beslag nemen want ze moeten er dan voor gaan betalen. Hiermee zou dus ruimte gewonnen kunnen worden. Desalniettemin is hij enigszins sceptisch over dit middel omdat volgens hem geld eigenlijk niet zo sterk van belang is bij de DG's en dit kan dus ook grote ongelijkheden binnen het Ministerie opleveren. Deze oplossing kan enkel doeltreffend zijn mits er een sluitende systematiek wordt ontworpen.

¹ Het grootste gedeelte van de vragen (+ resultaten) zijn verwerkt in de aanleiding en de huidige situatieschets

Ondanks dat de heer Engelen voornamelijk is belast met het kwantitatieve huisvestingsaspect heeft hij ook een visie betreffende het kwalitatieve beleid. Hij stelt dat huisvesting en dienstverlening een omgekeerd evenredig flexibel effect op elkaar hebben. Daar zijn vakgebied voornamelijk de kwantitatieve huisvesting van BZK beheerst, vindt hij dat de dienstverlening zo standaard mogelijk moet blijven.

Resultaten interview André Houweling

Ook de heer Houweling ziet een sluitende normvaststelling tevens als voornaamste oplossing. Als de DG's efficiënter met de ruimte omgaan, moet het probleem voor dit moment verholpen zijn. Enkel zijn visie betreffende de bepaling hiervan wijkt af van de heer Engelen. Zo stelt de heer Houweling dat de norm onafhankelijk van het gebouw opgesteld moet worden. Er moet een norm worden ontwikkeld voor iedereen op basis van ervaring en kennis bij bijvoorbeeld andere ministeries. Hierna moet gekeken worden of alle medewerkers, binnen de bestaande formatie, in het gebouw passen. "De mensen moeten richting de norm worden bewogen". Mocht dit niet het geval zijn dan moet er worden gezocht naar externe huisvesting. Deze worden dan betaald door de afdelingen die het hardst groeien.

Uithuizen moet geen optie zijn volgens Houweling. Ten tijden van reorganisatie en bezuiniging is het niet aan de orde om uit te breiden, laat staan extra vierkante meters in te huren.

Over doorbelasten is de heer Houweling minder positief. Naar zijn mening worden de feitelijke kosten niet verlaagd. Iedereen kan dan gemakkelijker met de beschikbare ruimte omgaan, wat een groot inefficiënt ruimtegebruik voor FAZ kan inhouden. Leegstand betekent namelijk niet dat er geen huur betaald hoeft te worden.

Wel vindt hij dat de huisvestingskosten per DG bekend gemaakt moeten worden en dat het een vast onderwerp wordt binnen vergaderingen. Openbaar maken van cijfers moet een onderlinge concurrentie en drang tot verlaging van de kosten tot gevolg hebben.

Wat betreft huisvestingsdienstverlening is de heer Houweling vrij duidelijk. De klant is koning. FAZ schrijft niets af, dus als de klant iets bestelt moet het meteen betaald worden. Desalniettemin moeten de eisen en wensen wel binnen een bepaald kader blijven. Het mag niet in strijd zijn met de wet- en regelgeving, brandveiligheid en milieu richtlijnen. Als de klant maar betaald kan aan bijna aan alle eisen voldaan worden.

Resultaten interview Henk Rietveld

Ook de heer Rietveld heeft weer een enigszins andere benadering voor de normberekening. Zo vind hij dat de bepaling hiervan wel gebouw gebonden moet zijn. Het onbekende totaal aantal medewerkers voorziet hij niet als een probleem. Volgens de heer Rietveld moeten de vierkante meters verdeeld worden onder het formatief aantal medewerkers. Zo worden de verschillende DG's niet de dupe wanneer een collega DG een project opstart en iedereen ruimte in moet leveren. Wel moeten er per DG een opslagpercentage komen van ongeveer 20% waarin ze projecten, zoals hierboven beschreven, kunnen huisvesten.

Als adequate oplossing stelt de heer Rietveld dat deze formatie jaarlijks goed bijgehouden moet worden zodat de herverdeling van ruimte op een gemakkelijke en doelmatige manier kan plaatsvinden. Tevens stelt hij dat werkplekken gedeeld moeten worden. Hierbij kan wel een uitzondering gemaakt worden voor afdelingshoofden en directeurs. Dit zou, naar zijn mening, tevens ruimtewinst tot gevolg hebben.

Over doorbelasting van de huisvestingskosten is de heer Rietveld minder positief. Volgens hem heeft dit een inefficiënte kamerindeling tot gevolg. Tevens denkt hij dat geld niet een zodanig probleem is voor de DG's en ze het dan ook niet als een sturingsmiddel zien.

Wat betreft het kwalitatieve aspect komen de meningen van de heren Rietveld en van Houweling vrijwel overeen. Wanneer de klant extra aanpassingen of voorzieningen wil binnen zijn kamer dan mag dat mits hij dit zelf betaald. Via een contract worden alle voorwaarden vastgesteld en kan de klant een order plaatsen bij FAZ. FAZ neemt hier een adviserende rol in. "Alles is vraaggericht, maar de klant krijgt wel ongevraagd advies".

Bijlage 3 Interviews klantenonderzoek

De vragen zijn binnen deze interviews aan de hand van de uitkomsten van het theoretisch en bedrijfsvoeringsonderzoek opgesteld. Er zijn ook nog algemene vragen gesteld.

Vragen

1. Wat is uw visie betreffende de hoeveelheid ruimte die BZK bied aan u? Ervaart u dit als voldoende?
2. Bent u het eens dat de verantwoordelijkheid voor de verdeling van de vlek bij u ligt, of zou u liever zien dat FAZ zelf de leiding hierin zou nemen?
3. Hoe ervaart de klant over het algemeen de ruimte (klein/ groot, etc.)
4. Zou de klant nog kleiner kunnen zitten (binnen Arbo-norm 7mtr)?
5. Is de klant bereid ergens anders gehuisvest te worden?
6. Wat is de visie van de klant betreffende flexibel (kantoor innovatief) werken? Output gericht werken?
7. Voor welke medewerkers groepen zijn eenpersoonskamers noodzakelijk?
8. Wat is uw visie betreffende doorbelasting van huisvesting? Denkt u dat dat effect heeft?
9. Wat vindt de klant van de uitstraling van de werkplekken? (tapijt, meubilair, wanden, apparatuur). Zou men er geld voorover hebben om het te veranderen?
10. Wat zouden de wensen zijn als men zelf de indeling en het interieur zou mogen bepalen.
11. Wat vindt u dat er nog bij het basispakket in een kamer moet komen te staan?
12. Wat zou de klant graag door FAZ zien aangeboden wanneer het gaat om kwalitatieve huisvesting?
13. Denkt u dat alle wensen en eisen van de klant haalbaar zijn?
14. Hoever vindt u, moet FAZ gaan, wanneer het om dienstverlening gaat?

Verdeling van ruimte

Momenteel geven bijna alle stafhoofden aan dat ze niet heel krap gehuisvest zijn. Ze vertellen hierbij dat ze ook niet heel ruim zitten, maar dat ze ver het algemeen niets te klagen hebben. Wanneer ze de toegewezen ruimte wel als te krap gaan ervaren stellen ze liever hun interne norm aan dan dat ze zouden overwegen om naar externe huisvesting te gaan uitkijken. Dit zou enkel geschikt zijn voor een kleine groep. Deze moeten dan wel zo dicht mogelijk bij het huidige BZK gebouw worden gehuisvest. Leidschendam of Zoetermeer zijn nauwelijks optioneel.

Iedere DG krijgt per vast formatieplaats een bepaald aantal vierkante meters. Het is dan aan henzelf om deze ruimte te verdelen. Over het algemeen verdelen ze het aantal vierkante meters naar functie. Ze hanteren hiervoor de volgende richtlijnen:

Directeur-generaal	5 travee
Directeur	4 travee
Hoofden	3 travee
Per twee medewerkers	3 travee
Per drie medewerkers	4 travee

In principe horen medewerkers niet meer alleen op één kamer. Dit is enkel weggelegd vanaf de positie van hoofd. Toch geven enkele stafhoofden aan dat ze nog wel wat medewerkers alleen op kamers hebben zitten. Als reden wordt hiervoor opgegeven dat deze personeelsleden teveel vertrouwelijke gesprekken moeten voeren. Een andere reden is dat binnen het huidige wandenplan het soms niet anders kan.

Na Leeuwensprong (reorganisatie) zal ieder stafhoofd medewerkers moeten inleveren. Hierdoor wordt het voor hen een grotere taak om alle ruimte weer opnieuw te verdelen. De helft van de ondervraagde vinden dan ook dat FAZ de verantwoordelijkheid van de verdeling zelf moet nemen. Vanuit hun standpunt hebben ze niet meer genoeg tijd en middelen om dit te doen. Wel wordt er dan als randvoorwaarde geschetst dat FAZ binnen deze situatie goed oog moet houden op de klant. Op de vraag hoe FAZ dit zou moeten doen wordt geen concreet antwoord gegeven. De andere groep wil het juist graag zelf in eigen beheer houden. Zij stellen dat zij juist meer zicht hebben op de afdelingen en beter kunnen inschatten welke medewerkers wat voor werkplekken nodig hebben.

Flexibel werken

Binnen het interview is er gevraagd naar de mogelijkheden die de stafhoofden zien ten aanzien van flexwerken. Allereerst kwam het innovatief inrichten van het kantoor aan bod. Er is één afdeling die als pilot al innovatief is ingericht. De resultaten hiervan zijn goed en ook de medewerkers zijn hier erg tevreden mee. De andere stafhoofden zien een dergelijk kantoorconcept minder positief. De één stelt dat beleidsmedewerkers allemaal een stilte werkplek behoeven. Het is dan nog net acceptabel dat er twee medewerkers op één kamer zitten, maar “massaal” binnen een ruimte is zeker niet wenselijk.

Het andere stafhoofd is juist van mening dat interactie tussen medewerkers (bijvoorbeeld beleidsmakers) juist bevorderend kan zijn voor het werkproces, maar dat dit wel op. De laatste is het hier gedeeltelijk ook mee eens en stelt dat de werkruimtes wel kleiner mogen worden als er maar meer gespreksruimtes worden gecreëerd. Binnen die werkruimtes mag er wel aan gedeelde werkplekken worden gedaan. Als knelpunt geven ze allemaal op dat een dergelijk systeem ook veel meer een output gestuurde benadering behoeft. Zij stellen dat deze vorm van werken bij zowel medewerkers als leidinggevende nog niet voldoende aanwezig is.

Een afgeleide van een innovatief kantoorconcept is telewerken. Hier zijn alle stafhoofden positief over. Medewerkers zijn hier volgens hen gematigd positief over. Op elke afdeling zijn er al personen die thuis (of elders) hun werkzaamheden verrichten. Dit wordt enkel vanuit een praktische kant uitgevoerd, dan dat daar ook daadwerkelijk een plan achter zit. De stafhoofden zouden er geen bezwaar tegen hebben als het percentage thuiswerkers opgevoerd moet worden. Wel moet hiervoor een geschikte groep mensen gekozen worden die niet werkplek gebonden zijn. Tevens moeten er goede afspraken gemaakt worden wanneer het op deze reguliere basis zou gaan. De interne communicatie moet er niet onder gaan leiden. Als laatste randvoorwaarde werd er gesteld dat medewerkers volledig bereikbaar moeten zijn (IT aansluiting, telefoonverbinding, etc). De meeste stafhoofden hadden er wel bezwaar tegen als het telewerken ook flexibele kantoorinrichting met zich mee zou brengen. Op de vraag wat voor zin de hele invoering dan zou hebben werd geen duidelijk antwoord gegeven.

Doorbelasting

Binnen het eerste interview kwam het onderwerp doorbelasting te sprake. Daar dit een oplossing zou kunnen zijn voor het inzichtelijk en beheersbaar maken van de huisvestingskosten is hierover bij elk stafhoofd de mening gevraagd.

Allen zijn ze het er min of meer over eens dat doorbelasting enkel als een management tool gebruikt zou kunnen worden om transparantie te creëren dan om er daadwerkelijk voor te zorgen dat de DG's zo krap mogelijk Kostenbesparend) willen gaan zitten. Volgens de stafhoofden speel geld namelijk geen grote rol wanneer het om huisvesting gaat. Wanneer ze een budget hebben van miljarden is een huisvestingspost daar klaarblijkelijk maar een klein gedeelte van.

Dienstverlening

Zoals al eerder vermeld is de klant koning wanneer het om (huisvestingsgerelateerde) dienstverlening gaat. In het interview is gevraagd naar de mogelijkheden die de DG's (willen) hebben wanneer het om deze service gaat.

De helft van de ondervraagde stelt dat ze de uitstraling van hun kamer beneden peil vinden. Het meubilair is oud en de uitstraling is somber. De kamers (behalve die van de DG) zijn niet representatief en klanten of relaties worden dan ook liever ergens anders ontvangen. In het interview is naar voren gebracht dat, mits er voldoende geld beschikbaar is, alles bij FAZ besteld kan worden. Dit was overigens bij bijna alle stafhoofden onbekend. Men kan dus zelf de kamers leuker en representatiever maken.

Op de vraag of deze stafhoofden hier ook gebruik van zouden willen maken werd wisselend gereageerd. Één zou het enkel doen van de onderuitputting (budget dat aan het eind van het jaar overblijft). Het zou dan eventueel om nieuw meubilair gaan, maar voornamelijk om "kleine" objecten die een kamer zouden kunnen opleuken. Een ander stafhoofd zou dit ook wel willen, maar voorzag één groot probleem. Een DG heeft meerdere afdelingen onder zijn beheer. Het zou teveel ongelijkheid opleveren als hij voor de ene "club" wel aanpassingen zou regelen en voor de andere niet. Daarom zou de "klant is koning regeling" enkel van toepassing zijn voor de DG's zelf en is het geen effectieve maatregel voor het personeel.

De andere helft claimt tevens niet heel blij te zijn met de uitstraling van de kamer, maar vindt dat er minder geklaagd moet worden. Zij stellen dat er bij een commercieel bedrijf ook grootscheeps in de kamers te investeren valt maar dat het binnen het Ministerie nog altijd om belastingsgeld gaat. Op de vraag of zij aanpassing van FAZ zouden willen kopen wordt dan ook negatief geantwoord. Ze vinden het zeker niet nodig om voor die vijf jaar dat de huisvesting nog plaats moet vinden binnen het huidige gebouw nog nieuw meubilair aan te schaffen. Tevens stellen ze dat medewerkers zelf ook bijvoorbeeld planten kunnen kopen of schilderijen kunnen ophangen. Wel vindt deze laatste groep het belangrijk dat er aan alle functionele eisen wordt voldaan (met betrekking tot het welzijn van de medewerker). Mocht hier iets niet goed aan zijn dan kan wel van de regeling van FAZ gebruik gemaakt worden.

Bijlage 4 Interviews omgevingsonderzoek

De vragen binnen deze interviews zijn puur op de huidige situaties van de omgeving gericht en tegen welke knelpunten ze aanlopen en wat voor oplossingen zij, binnen de eigen situatie, hebben gecreëerd. De resultaten zijn per bedrijf opgeschreven.

Vragen

1. Hoe is de huidige huisvestingssituatie?
2. Zijn er knelpunten?
3. Hebt u deze situatie veranderd? Zo ja, hoe?
4. Welke oplossing heeft u gebruikt om meer ruimte te creëren?

Resultaten

Ministerie van Buitenlandse Zaken

- Huidige situatie: momenteel beschikt het ministerie over een netto kantooroppervlak van ca 29.372 m² in het hoofdgebouw en 1200 m² in de dependance aan de Kalvermarkt (defensie). Het totaal aantal personen dat werkzaam is op het departement is in 2002 opgelopen tot ca 2.620 (dit komt gemiddeld neer op 11,30 m² per persoon). BZ stuit binnen deze huidige situatie ook op vergelijkbare knelpunten als bij BZK. De werkplekken, wel ARBO conform, worden door medewerkers als te krap ervaren en weinig tot geen strategische reserves.

Medewerkers kunnen kiezen uit een standaardpakket wanneer het om huisvestingsgerelateerde dienstverlening gaat.

- Oplossingen: als oplossing hiervoor heeft BZ een nieuwe normstelling ontwikkeld. De DG's krijgen per werkplek 11 m² *10% strategische reserve. Zij zijn dan zelf vrij om deze te verdelen en in te richten. Dit leidt tot extra huisvestingsruimte per DG, zodat aanvullende wensen kunnen worden gerealiseerd en wijzigingen in het aantal benodigde werkplekken flexibel kunnen worden opgevangen.

Zoals hierboven al vermeld staat worden werkplekken flexibel ingericht. Verstelbaar meubilair moet ervoor zorgen dat er makkelijke met ruimte omgegaan kan worden en medewerkers op meerdere plaatsen werkzaam kunnen zijn. Deze flexplekken zijn gebaseerd op bezettingsgraag. Desalniettemin is hiervan de achterliggende gedachte niet enkel om m² te besparen, maar om meer flexibiliteit ten aanzien van de huisvesting te creëren. Waar naar Staallekkers mening wel op bespaard kan worden is wanneer er services worden samengevoegd.

Binnen deze herverdeling van ruimte huurt BZ externe gebouwen aan (bij zowel andere overheidsinstellingen als commerciële ruimte). Deze worden enkel aangehouden voor vijf jaar. Hierna moeten ze afgestoten worden.

OC&W

- Huidige situatie: voor dit ministerie is een nieuw gebouw gemaakt (Hoftoren). Binnen dit pand kan voor 19.901m² aan kantoorruimte worden verdeeld. Voor een goede verdeling van het aantal beschikbare vierkante meters is er een normeringssystematiek ontwikkeld. Gegeven is dat iedere medewerker een werkplek krijgt. Dit totaal voor het hele ministerie is vastgesteld op 1.567 m². Hierbij krijgt iedere werkplek 12,7 m². Dit cijfer is ontstaan door van het totaal aantal vierkante meters de ruimte voor de ambtelijke top, de politieke leiding en de facilitaire ruimten af te trekken. Het resterende beschikbare aantal m² is vervolgens gedeeld door het aantal medewerkers (ook boven formatief).

Omdat er door de bezuinigingen de nodige ontslagen zijn gevallen heeft OC&W voldoende strategische reserves binnen het gebouw en ziet zich dus niet genooddaakt om externe ruimte aan te huren. Dit is zelfs een zodanig groot probleem dat ze vijf vrijstaande verdiepingen hebben die ze graag willen gaan verhuren. De medewerkers van OC&W kunnen niets aan het interieur veranderen omdat het kantoor volledig innovatief is ingericht (en dus persoonsongebonden).

- Oplossingen: het gehele gebouw is kantoorinnovatief ingedeeld. Dat wil zeggen dat er flexibele kantoorruimtes zijn voor iedereen met daarnaast concentratiewerkplekken en vergaderruimtes. Bij de bouw van de Hoftoren is voor dit concept gekozen omdat een activiteit gerelateerde werkplek een betere bedrijfsefficiency zou moeten opleveren. Binnen OC&W zijn er ook al medewerkers die één of twee dagen in de week thuiswerken. Met het flexibele kantoorconcept zijn managers al veel meer output gestuurd en dit komt goed van pas bij het telewerken. Personeel kan simpel inbellen op het OC&W netwerk en heeft zo toegang tot e-mail en alle bestanden.

Provinciehuis Zuid Holland

- Huidige situatie: het Provinciehuis biedt kantoorruimte aan 2.200 medewerker en telt 39.783 m² BVO. Door bezuinigingen zijn er veel personen weg, wat ruimte overlaat voor het overige personeel. Dit brengt hen dan ook op een norm van 14 m² per medewerker. Binnen het huidige traditionele kantoorconcept is iedereen tevreden met de huisvestingssituatie.
- Oplossingen: geen

ABN Amro

- Huidige situatie: het ABN gebouw dateert uit 1989 en huisvest 19.00 medewerkers op 29.901m². Het gebouw is volledig kantoorinnovatief ingericht daar er een efficiënter manier van werken moest komen en het gebouw nuttiger ingericht moest worden. Dit was een doelstelling die bij bijna alle locaties werd doorgevoerd. Een eenduidige norm is hierbij niet gehanteerd. De ruimtes zijn ingedeeld door een architect. Deze wilde niet voor gelijkheid zorgen, maar juist een 'speelse' ruimte creëren. Dit door middel van verschillende activiteitgerelateerde werkplekken.
- Oplossingen: Zoals hierboven reeds is beschreven vind de ABN een innovatief kantoorconcept de uitkomst om flexibeler met ruimte om te kunnen gaan, daar het beter inspeelt op de bezettingsgraad van een organisatie.

Bijlage 5 Werkplekkosten

Gemiddelde facilitaire kosten per werkplek (EUR)²

Huisvesting	
<i>Gebouwen</i>	4.284
➤ Belasting en heffingen	12
➤ Onderhoud gebouw	
Onderhoud huurdersdeel	345
Onderhoud terrein	7
Verbouwen	191
➤ Energie	357
Diensten en middelen	
<i>Catering</i>	
➤ Bedrijfsrestaurant	331
➤ Dranken en versnaperingen	122
<i>Risico beheersing</i>	
➤ Bewaking en beveiliging	635
➤ Preventie	75
➤ Receptie	49
<i>Schoonmaak</i>	513
<i>Verhuizing</i>	107
<i>Documentmanagement</i>	
➤ Documentcreatie	192
➤ Documentverwerking	460
➤ Documentproductie	579
➤ Documentbeheer	139
<i>Reststoffenmanagement</i>	40
<i>Benodigdheden en hulpmiddelen</i>	
➤ Kantoorartikelen	216
➤ Groenvoorziening	15
➤ Kunst	20
<i>Externe voorzieningen</i>	
➤ wagenpark	446
<i>ICT</i>	3.252
<i>Facilitair Management</i>	850
Totale facilitaire kosten per werkplek	13.770

Gemiddelde aanschaf/ onderhoudskosten per werkplek (EUR)

Kosten per werkplek	2.500
---------------------	-------

² FMWEB, november 2003