

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Een onderzoek naar het huidige gebruik van de huisvesting van BZK en de zoektocht naar een passender, efficiënter alternatief.

Rosanna Lopes
mei 2007

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider: Mevr A. van Gent

Medebeoordelaar: Dhr. W. van der Es

Opdrachtgever: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Schedeldoekshaven 200

Mentor: Dhr. A. Houweling

Periode onderzoek: februari – mei 2007

Managementsamenvatting

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft in de loop der jaren wegens ruimtegebrek gekozen om een aantal buitenpanden bij te huren. Dit resulteert niet allen in praktische bezwaren maar ook in extra huisvestingskosten.

Tevens een belangrijke aanleiding voor het onderzoek is dat de afdeling Advies en Coördinatie, verantwoordelijk voor huisvesting binnen BZK, wil weten of het huidige beleid ten aanzien van ruimteverdeling nageleefd wordt. Een belangrijk onderdeel van het onderzoek betreft de vraag hoe het huidige traditionele cellenkantoor benut wordt. Daaropvolgend wordt een advies gedaan omtrent een efficiënter en passender alternatief voor de organisatie. De probleemstelling luidt:

“Hoe wordt het huidige kantoor van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties benut en wat zou een efficiënter en passender alternatief zijn met het oog op toekomstige huisvestingsprojecten?”

Om een antwoord te geven op deze vraag zijn vier verschillende onderzoeken gedaan: een bezettingsgraadmeting, toetsing van de huisvestingsnorm ten aanzien van ruimteverdeling, interviews met experts en ervaringsdeskundigen en tot slot is ook gevraagd naar de interne klantbeleving en behoefte.

Met behulp van de resultaten van de genoemde onderzoeken is geadviseerd om een nieuw buitenpand, dat in januari 2008 in gebruik zal worden genomen, volgens een flexibel lean-concept in te richten. Met betrekking tot het hoofdkantoor wordt onder andere geadviseerd het huidige ruimtebeleid beter te bewaken zolang er sprake is van een traditioneel kantoor.

Tot slot wordt ingegaan op de vraag hoe er draagvlak kan worden gecreëerd voor een lean-concept. Geadviseerd wordt om zowel het Rooddruk denken als het Groendruk denken van de Caluwé als hulpmiddel te gebruiken.

Auteursreferaat

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar een geschikt **huisvestingsconcept** voor het **ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**. De huidige **benutting** wordt geanalyseerd aan de hand van een **bezettingsgraadmeting** en er wordt onderzocht of de huidige **norm** ten aanzien van ruimteverdeling wordt nageleefd. Er wordt gezocht naar een **efficiënter** en **passender alternatief** met het oog op **toekomstige huisvestingsprojecten**. Ook wordt de huidige situatie met betrekking tot huisvesting en alles wat hierbij komt kijken bestudeerd. De doelstelling op korte termijn is het verkrijgen van inzicht betreffende de **naleving** van het huidige **ruimtebeleid**. Geadviseerd wordt hoe een innovatief kantoorconcept de **werkprocessen** beter kan **ondersteunen**. Om **ervaring** op te doen door **kleine successen** op het gebied van huisvestingsprojecten te boeken, kan op de langer termijn een organisatiebreed **innovatief concept** geïmplementeerd worden. Dit is een van de aspecten die de Directie Facilitaire Zaken nodig heeft om niet alleen het bestuur aan de onderhandelingstafel te overtuigen van de **meerwaarde**, maar ook de medewerkers op de werkvloer.

Indexreferaat

Scriptie, BZK, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, huisvesting, huisvestingsbeleid, werkplekconcepten, kantoorconcepten, innovatieve kantoorconcepten, traditioneel kantoorconcept, bezettingsgraad, efficiënt kantoor, ruimtebenutting, lean office, lean-kantoor.

Voorwoord

De opleiding Facility Management, aan de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool, wordt in het vierdejaar voltooid middels een afstudeeropdracht. Hierbij staat een facilitair beleidsprobleem bij een organisatie centraal. Deze scriptie beschrijft het afstudeeronderzoek dat gedaan is bij de Directie FAZ van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Allereerst wil ik mijn opdrachtgever, dhr. André Houweling, bedanken voor de tijd, steun en betrokkenheid die hij leverde aan het onderzoek en eindproduct. Ik dank hem voor de ruimte en het vertrouwen die mij geboden is om zelfstandig mijn opdracht uit te voeren, en zijn advies op de juiste momenten. Ook de medewerkers van de afdeling Advies en Coördinatie en het Secretariaat stonden altijd voor me klaar als ik informatie nodig had.

Ik wil graag dhr. Frans van Rijn bedanken voor zijn hulp tijdens mijn afstudeertraject. Omdat onze afstudeeronderzoeken veel raakvlakken hebben, hebben we veel informatie kunnen uitwisselen. Ook wil ik hem bedanken voor de geboden gelegenheden om mee te gaan naar een aantal van de interviews en gesprekken die hij voor zijn eigen onderzoek hield, en dat hij me ruimte gaf om mijn eigen vragen te stellen.

Ook ben ik Patty Janszen, medestudente bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, dankbaar voor haar steun tijdens het onderzoek.

Ten slotte gaat mijn dankwoord uit naar mijn begeleidster vanuit de Haagse Hogeschool, Annemieke van Gent, en medebeoordelaar Walter van der Es, voor hun goede raad en begeleiding gedurende het hele afstudeer traject.

Inhoudsopgave

1. Onderzoek	1
1.1 Het beleidsprobleem	1
1.1.1 Aanleiding	1
1.1.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen	2
1.1.3 Doelstelling	2
1.1.4 Randvoorwaarden en verwacht eindresultaat	2
1.1.5 Doelgroep	3
1.2 Methode van onderzoek	3
1.2.1 Opzet	3
1.2.2 Oriënterend onderzoek	3
1.2.3 Aanpak en verwachtingen praktijkonderzoek	4
2. De afstudeeromgeving	8
2.1 BZK	8
2.1.1 Structuur	8
2.1.2 Cultuur	8
2.2 FAZ	9
2.3 Ontwikkelingen binnen BZK	9
2.4 huidige situatie huisvesting BZK	10
2.4.1 Visie op huisvesting	11
2.4.2 Beleving werkplekomgeving	12
2.5 Thuiswerken en digitale mogelijkheden	13
3. Bezettingsgraad, werkplekconcepten en veranderen	14
3.1 Bezettingsgraadmetingen	14
3.2 Werkplekken, concepten en trends	15
3.2.1 Voor- en nadelen	16
3.3 Ruimtebeleid	17
3.4 Implementatie en veranderen	18
4. Onderzoeksresultaten	20
4.1 Resultaten A Bezettingsgraadmeting	20
4.1.1 Bezettingsgraadmeting Schedeldoekshaven	20
4.1.2 Bezettingsgraadmeting Kalvermarkt	21
4.1.3 Bezettingsgraadmeting Herengracht	23
4.1.4 Gegevens ICT	24
4.1.5 Gegevens beveiliging	25
4.2 Resultaten B Naleving ruimtebeleid	26
4.2.1 Ruimteverdeling Schedeldoekshaven	26
4.2.2 Ruimteverdeling Kalvermarkt	26
4.2.3 Ruimteverdeling Herengracht	26
4.3 Resultaten C Interviews experts en ervaringsdeskundigen	26
4.4 Resultaten D Enquêtes werkplekomgeving beleving en behoefte	29
5. Analyse van de onderzoeken	31
5.1 Analyse bezettingsgraad	31
5.2 Analyse naleving ruimtebeleid	33
5.3 Analyse interviews	34
5.4 Analyse beleving en behoefte werkplekomgeving	35
Conclusies	37
Aanbevelingen	39
Financiële consequenties	41
Rood- en Groendruk denken	42
Literatuur	44

Inleiding

Ter afsluiting van de hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool wordt een scriptie geschreven voor een organisatie, in dit geval het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, met een beleidsprobleem. Op basis van relevant onderzoek en verkregen informatie over de organisatie wordt een advies uitgebracht.

Deze scriptie bestaat uit drie delen:

1. Een analyse van het huidige gebruik van de huisvesting ten aanzien van kantoorinrichting (Ist).
2. Een theoretisch, kwalitatief en empirisch onderzoek naar de mogelijkheden op het gebied van kantoorinrichting.
3. Een advies waarin een beeld wordt geschetst van een kantoorconcept dat zowel een efficiënter als passender alternatief is voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Soll).

De probleemstelling die zal worden beantwoord met behulp van de onderzoeksresultaten luidt:

“Hoe wordt het huidige kantoor van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties benut en wat zou een efficiënter en passender alternatief zijn met het oog op toekomstige huisvestingsprojecten?”

1. Onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het Facilitaire beleidsprobleem dat zich afspeelt binnen de Directie Facilitaire Zaken (FAZ) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) nader toegelicht. Ook komt de onderzoeksopzet aan bod.

1.1 Het beleidsprobleem

In de komende subparagrafen worden de hoofdpunten van de opdracht weergegeven.

1.1.1 Aanleiding

Er speelt momenteel veel binnen het ministerie van BZK. Er zijn een aantal directe en indirecte aanleidingen voor het zoeken naar een oplossing voor het beleidsprobleem van de Directie FAZ:

1. De medewerkers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties waarvoor geen plaats is in het hoofdgebouw zijn verdeeld over dertien buitenpanden¹. In een aantal gevallen worden hier projectgroepen gehuisvest, in andere gevallen hele afdelingen. Dit resulteert in extra kosten en tijdverlies door het moeten reizen tussen gebouwen. In sommige gevallen hebben medewerkers weinig binding met de rest van het ministerie en komt de fysieke afstand niet ten goede van de communicatie met andere locaties.
2. In 2004 vond “operatie Leeuwensprong”¹ plaats. Een onderdeel hiervan was ook “Besluitvorming huisvesting Leeuwensprong”. Hierin heeft de directie FAZ het beleid beschreven ten aanzien van ruimteverdeling. Werkplekken en ruimte zijn erg kostbaar, en onderzoek is nodig naar de mate waarin het huidige beleid betreffende de verdeling van ruimte en werkplekken nagevolgd wordt en of dit beleid eigenlijk wel voldoende efficiënt en geschikt is.
3. Omdat er wel vermoedens zijn, maar geen harde cijfers, wil de directie Facilitaire Zaken graag weten wat de huidige bezettingsgraad van het kantoor is.
4. Ook de taakstelling¹ van het nieuwe kabinet, waarin is afgesproken dat er in 2011 15.000 minder banen bij de rijksoverheid moeten zijn, draagt bij aan veranderingen binnen huisvesting. In de komende jaren zal er namelijk meer ruimte ontstaan omdat het aantal FTE's zal moeten krimpen. Ook zullen veel afdelingen effectiever moeten werken met minder mensen.

Een belangrijke ontwikkeling voor BZK is ook de nieuwbouw, die tussen 2012 en 2014 in gebruik zal worden genomen. Vooralsnog is het onduidelijk welk kantoorconcept dan in gebruik zal worden genomen. Ondanks dat er voor dit beleidsprobleem oplossingen worden gezocht voor de periode tot 2012, is het wel belangrijk hier binnen het advies alvast rekening mee te houden.

In bijlage 1 worden een aantal relevante ontwikkelingen, waaronder bovenstaande, binnen BZK nader toegelicht.

¹ In bijlage 1 wordt wat dieper ingegaan op o.a. de buitenpanden, operatie Leeuwensprong en de taakstelling

1.1.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen

De Directie Facilitaire Zaken wil graag een advies betreffende efficiëntere omgang met de beschikbare ruimte en een suggestie voor een werkplekconcept/kantoorconcept dat hierbij zou passen.

De aanleidingen leiden tot de volgende probleemstelling:

“Hoe wordt het huidige kantoor van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties benut en wat zou een efficiënter en passender alternatief zijn met het oog op toekomstige huisvestingsprojecten?”

Om stapsgewijs tot een antwoord op de probleemstelling te komen, zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

- Wat is de meest geschikte methode om tot een realistisch beeld te komen van de bezettingsgraad van de werkelementen binnen de verschillende gebouwen van BZK?
- Wat zijn de resultaten van de bezettingsgraadmeting?
- Wordt het ruimtebeleid nageleefd?
- Wat zou een passend alternatief zijn om efficiënter met huisvesting om te gaan op het gebied van werkplekconcepten en kantoorruimtebeleid?
- Hoe zou er draagvlak kunnen worden gecreëerd voor een nieuw werkplekconcept?

1.1.3 Doelstelling

Het doel op korte termijn (operationeel) is om de naleving van de huisvestingsnorm ten aanzien van ruimteverdeling te evalueren.

Het doel van dit onderzoek op tactisch niveau is het uitbrengen van een advies waarin de afdeling FAZ nieuwe handvatten worden toegereikt om het belang van huisvesting en kantoorinrichting ook bij andere delen van de organisatie duidelijk te kunnen maken.

Het doel op strategisch niveau is om met de adviezen uit deze scriptie de ambitie op het gebied van kantoorontwikkeling tot een niveau te brengen waarin de ambtenaar van het ministerie van Binnenlandse Zaken niet alleen ondersteund wordt, maar ook gestimuleerd wordt in zijn werk.

1.1.4 Randvoorwaarden en verwacht eindresultaat

Het resultaat van de bezettingsgraadmeting moet te verdedigen zijn jegens sceptici (bijvoorbeeld andere directieleden binnen de organisatie). Om tot representatieve cijfers te komen zullen meerdere bronnen (zoals gegevens van de beveiliging en ICT) naast elkaar gelegd moeten worden. Met betrouwbare cijfers als basis, kan er ook een beter advies ten aanzien van het kantoorconcept tot stand komen.

Aangegeven is dat het onmogelijk is om op korte termijn grote investeringen te doen vanuit de afdeling FAZ.

Het advies zal met name bestaan uit een oplossingsrichting waarin een koers wordt aangeduid om uiteindelijk een nieuw kantoor/ werkplekconcept te implementeren, dat geschikt is voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

1.1.5 Doelgroep

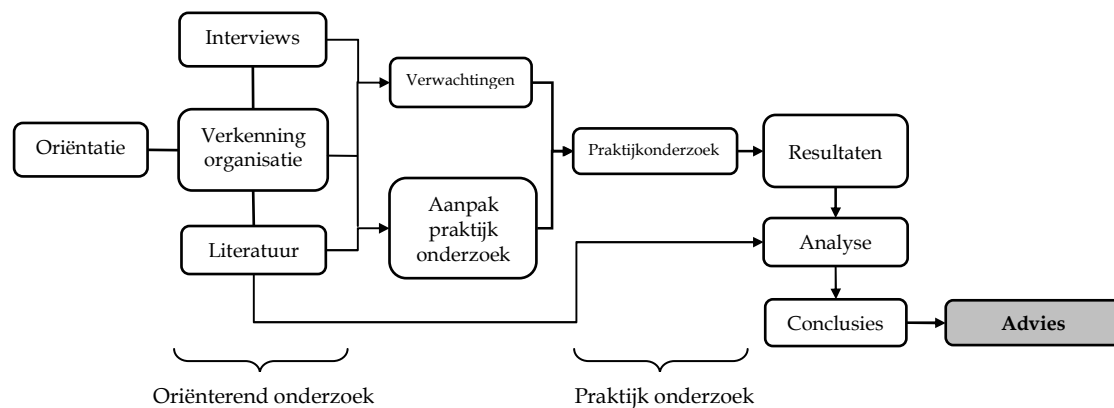
De scriptie is in eerste instantie gericht aan de Directie Facilitaire Zaken en de afdeling Advies en Coördinatie. De laatst genoemde is tevens de directe opdrachtgever. Onderdelen van deze scriptie kunnen gebruikt worden om te presenteren aan andere directieleden van de organisatie.

1.2 Methode van onderzoek

In de volgende subparagrafen komt de opzet en aanpak van het onderzoek aan bod.

1.2.1 Opzet

In de onderzoeksopzet wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen onderzoeken, namelijk het oriëntatie- en het praktijkonderzoek.



Figuur 1 Onderzoeksaanpak

In Figuur 1 is de onderzoeksaanpak schematisch weergegeven. Te zien is hoe interviews met experts uit het veld, informatie binnen de organisatie en literatuur nodig zijn om verwachtingen te ontwikkelen en tot een geschikte aanpak voor het praktijkonderzoek te komen. Ook is het oriëntatie onderzoek van invloed op de analyse van de onderzoeksresultaten na het praktijkonderzoek.

1.2.2 Oriënterend onderzoek

Binnen het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van boeken, artikelen uit vakbladen, publicaties en het internet. Veel boeken en publicaties zijn afkomstig van de bibliotheek van de Haagse Hogeschool, de interne bibliotheek van BZK en het kennisarchief van het Center For People and Buildings.

De volgende subvragen zullen worden mede beantwoord met behulp van het theoretische onderdeel:

- Wat is de meest geschikte methode om tot een realistisch beeld te komen van de bezettingsgraad van de werkelementen binnen de verschillende gebouwen van BZK?
- Wat zou een passend alternatief zijn om efficiënter met huisvesting om te gaan op het gebied van werkplekconcepten en kantoorruimtebeleid?
- Hoe zou er draagvlak kunnen worden gecreëerd voor een nieuw werkplekconcept?

Bestaande rapporten en andere schriftelijke informatie (bijvoorbeeld afkomstig van het Intranet) binnen BZK zijn vaak nuttige bronnen om de organisatie beter te leren

kennen. Ook wordt in de loop der tijd middels observatie en gesprekken met medewerkers een goed beeld verkregen van de organisatie.

Gestreefd wordt naar een zo divers mogelijk “netwerk” aan experts en ervaringsdeskundigen, die in een interview of rondleiding relevante informatie kunnen geven vanuit hun kennisgebied.

De uitwerkingen van deze interviews zijn opgenomen in bijlage 2. In “Resultaten C” van hoofdstuk 4 wordt er per aandachtsgebied aangegeven wat de geïnterviewden voor informatie gaven.

De subvragen die mede beantwoord zullen worden naar aanleiding van de gesprekken zijn:

- Wat is de meest geschikte methode om tot een realistisch beeld te komen van de bezettingsgraad van de werkelementen binnen de verschillende gebouwen van BZK?
- Wat zou een passend alternatief zijn om efficiënter met huisvesting om te gaan op het gebied van werkplekconcepten en kantoorruimtebeleid?
- Hoe zou er draagvlak kunnen worden gecreëerd voor een nieuw werkplekconcept?

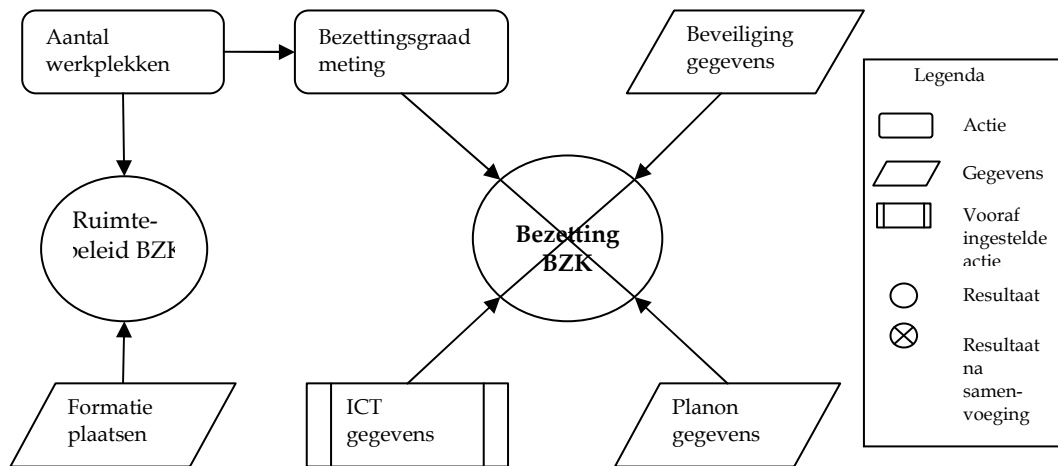
1.2.3 Aanpak en verwachtingen praktijkonderzoek

Om te toetsen of vermoedens vanuit de organisatie kloppen wordt er empirisch onderzoek gehouden.² Feitelijk is dit een onderdeel van het praktijkonderzoek, waarin nieuwe cijfers naar voren zullen komen ten aanzien van de bezetting en het ruimtebeleid.

Het praktijkonderzoek beperkt zich tot de drie belangrijkste locaties van BZK, namelijk de hoofdzetel aan de Schedeldoekshaven en de buitenpanden aan de Herengracht en de Kalvermarkt. Deze drie panden huisvesten 83,4% van het totale aantal medewerkers van BZK en de resultaten zullen daarom een goed beeld van de te onderzoeken aspecten geven.

Het praktijkonderzoek, bestaande uit een bezettingsgraadmeting en een onderzoek naar de naleving van het ruimtebeleid van BZK, is schematisch weergegeven in Figuur 2.

² Baarda, DR, D.B., Goede, DR. M.P.M. de: Methoden en Technieken

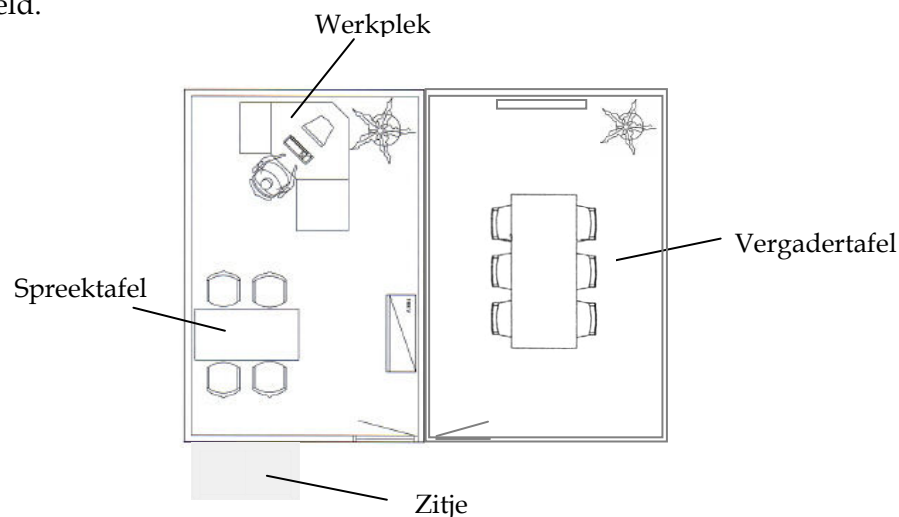


Figuur 2 Praktijkonderzoek

Bezettingsgraadmeting

De opdrachtgever wil weten hoe het huidige kantoor benut wordt. Dit zal o.a. gedaan worden middels een bezettingsgraadmeting. Een bezettingsgraad is een percentage dat aangeeft in hoeverre de totale beschikbare capaciteit daadwerkelijk benut wordt.³ De bezettingsgraadmetingen zullen dagelijks gedurende één werkweek van maandag tot vrijdag plaatsvinden. De middelen voor dit onderzoek in acht houdend, is gekozen voor twee vaste meetmomenten van één uur, namelijk van 10:00 uur – 11:00 uur en 15:00 – 16:00 uur. Deze meetmomenten zullen tegelijk uitgevoerd worden in de hoofdzetel, het buitenpand aan de Kalvermarkt en het buitenpand aan de Herengracht. Omdat de hoofdzetel onmogelijk door één persoon binnen een uur gemeten kan worden, is gekozen voor een steekproef.

Er zal worden gekeken naar de kwantitatieve benutting van verschillende werkelementen⁴ gedurende een hele werkweek, tijdens de vooraf vastgestelde meetmomenten, maar ook naar de kwalitatieve benutting. Er wordt namelijk gekeken naar de activiteiten van de gebruikers van de bezette werkelementen. Het is dus niet zo dat het aantal beschikbare stoelen of aantal aanwezige medewerkers wordt geteld.



Figuur 3 De vier werkelementen

³ [http://nl.wikipedia.org/wiki/Bezettingsgraad_\(economie\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Bezettingsgraad_(economie))

⁴ De werkelementen waarin onderscheid wordt gemaakt zijn: (kantoor)werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes en zitjes. Zie bijlage 3.

In Figuur 3 is te zien wat precies verstaan wordt onder de vier werkelementen. Een uitgebreide beschrijving van de aanpak van de bezettingsgraadmeting is te vinden in bijlage 3. Hierin wordt antwoord gegeven op de vraag wat er onderzocht wordt, wordt het onderscheid in werkelementen en activiteiten nader toegelicht en wordt beschreven wanneer de bezettingsgraadmetingen plaatsvinden. Tot slot wordt uitgelegd door wie en hoe de meting zal worden verricht. De uitleg die gegeven is aan de medewerkers die een aantal meetrondes op zich hebben genomen is opgenomen in bijlage 4.

De resultaten van de bezettingsgraadmetingen worden weergegeven in Resultaten A van hoofdstuk 4.

Ter ondersteuning van de resultaten zullen ook gegevens afkomstig van de afdelingen ICT en beveiliging betrokken worden. Het gaat om het aantal ingelogde medewerkers en het aantal aanwezige medewerkers binnen de hoofdzetel. Ook hierover wordt meer uitgelegd in bijlage 3.

Uit een intern onderzoek in 2006 binnen de directie FAZ bleek de bezettingsgraad van de werkplekken middels zelfregistratie 52,16% te zijn.⁵ Omdat de medewerker bij zelfregistratie soms schattingen doet betreffende de bezetting van zijn of haar eigen werkplek, wordt vanuit de organisatie verwacht dat een fysieke bezettingsgraadmeting een nog lager, maar in ieder geval een meer betrouwbaar beeld geeft van de benutting van de beschikbare werkelementen.

Naleving ruimtebeleid

In subparagraaf 1.1.1 werd al aangegeven dat de organisatie wil weten of het huidige beleid ten aanzien van ruimteverdeling binnen de beschikbare kantoren nageleefd wordt.

De ruimteverdeling vindt momenteel plaats per Directoraat Generaal (DG). Zij krijgen elk een “vlek” toegewezen waarbinnen plaats is voor hun directies en afdelingen. Een korte uitleg betreffende het ruimtebeleid is te vinden in bijlage 5. Dit beleid wordt niet continu bewaakt. De berekening voor het aantal vierkante meters Functioneel Nuttig vloeroppervlak (FNO) waar een DG volgens de norm recht op heeft is als volgt:

$$(\text{Aantal formatieplaatsen} \times 11\text{m}^2) + 20\%$$

Inzichtelijk moet worden gemaakt welke directies en afdelingen in de drie te onderzoeken panden worden gehuisvest, zodat ook duidelijk is om hoeveel formatieplaatsen het gaat.⁶ Ten tweede moet het beschikbare FNO van de drie panden in kaart worden gebracht.

De huisvesting van BZK is wat betreft de interne verhuizingbehoefte constant in beweging. Wegens ruimtegebrek heeft men in sommige gevallen moeten beslissen om sommige afdelingen, directies of projectgroepen buiten de hoofdzetel te huisvesten. Met dit onderzoek wordt inzicht verkregen in de mate waarin er daadwerkelijk sprake is van ruimtegebrek binnen de organisatie, uitgaande van de

⁵ Rijn, F. van: Masterplan huisvesting

⁶ De definitie van een formatieplaats wordt gegeven in bijlage 5

opgestelde ruimteverdelingberekening.

Verwacht wordt dat niet in alle gevallen voldaan wordt aan het beleid ten aanzien van ruimteverdeling. Verwacht wordt dat DG's meer ruimte in gebruik nemen dan zij in werkelijkheid, gezien het aantal formatieplaatsen, recht op hebben.

De resultaten worden in hoofdstuk 4 onder "Resultaten B" weergegeven.

Interne klantbeleving en behoefte

Tijdens het onderzoek is gebleken dat er geen duidelijk en recent antwoord is op een aantal vragen. Zo is voor het onderzoek onvoldoende duidelijk wat de beleving is van de medewerkers ten aanzien van hun leidinggevende, werkplek en werkplekomgeving.

Er moet inzicht verkregen worden in de volgende aspecten:

- Wordt er volgens de medewerkers voldaan aan een belangrijke randvoorwaarde voor het thuiswerken maar ook wisselwerken: een output gerichte stijl van leidinggeven?
- Zijn de medewerkers tevreden over het huidige aanbod aan vergaderfaciliteiten en zitjes?
- Wat vinden medewerkers belangrijk om met plezier naar hun werk te komen?
- Staan de medewerkers open voor het wisselwerken?

De antwoorden op deze vragen zeggen wat over een (meer) geschikte manier van kantoorinrichting voor BZK. Wegens beperkte tijd voor dit onderzoek is ervoor gekozen om in de vragen in vorm van enquêtes aan willekeurig gekozen medewerkers vanuit de gehele organisatie voor te leggen. Het aantal enquêtes dat uitgedeeld wordt volstaat in dit geval wanneer er een bepaalde tendens ontstaat in de antwoorden van de medewerkers. Uiteraard geven de antwoorden enkel een indicatie, en kunnen er wat betreft de betrouwbaarheid van de uitslagen geen verregaande conclusies vastgebonden worden.

Om toch in beperkte mate te kunnen controleren of de willekeurig gekozen groep geënquêteerden representatief is voor de organisatie, wordt eenzelfde vraag gesteld als in de jaarlijkse medewerkertevredenheid onderzoek voor komt, namelijk of de medewerker tevreden is over zijn of haar werkplek. 51% van de medewerkers was tevreden, 10% zeer tevreden.

Ondanks dat tijdens de onderzoeksperiode een aantal keer is aangegeven dat de interne klant niet open staat voor wisselwerken, wordt verwacht dat er toch ook een grote groep BZK medewerkers voorstander is. Dit omdat er momenteel steeds projectmatiger gewerkt wordt, en een traditioneel cellenkantoor dit niet altijd optimaal ondersteunt.

De antwoorden van de enquêtes worden in hoofdstuk 4 weergegeven onder "Resultaten D".

2. De afstudeeromgeving

In dit hoofdstuk wordt relevante achtergrondinformatie gegeven betreffende BZK, de directie Facilitaire Zaken (FAZ), ontwikkelingen binnen de organisatie en het huidige huisvestingsbeleid.

2.1 BZK

BZK is onderdeel van de rijksoverheid en heeft een aantal hoofdtaken en verantwoordelijkheden:

- het waarborgen van de democratische rechtsstaat;
- de zorg voor een goed functionerend openbaar bestuur;
- de kwaliteit waarborgen van personeel en management in de rijksdienst;
- het bewaken van de Grondwet;
- het coördineren van de samenwerkingsrelatie met de Nederlandse Antillen en Aruba;
- het bevorderen van de openbare orde en veiligheid;
- de zorg voor het constitutionele staatsrechtelijke bestel.⁷

In een korte omschrijving van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties komt het volgende motto voor: **“Weet wat er leeft, zorg dat het werkt, zo wil BZK in de samenleving staan.”**⁷ Hieruit kan geconcludeerd worden dat BZK ernaar streeft om dicht bij de maatschappij te staan, passend beleid wil maken en de uitvoer goed wil coördineren.

Het primaire proces van BZK bestaat vooral uit:

1. het maken van beleid op het gebied van zijn hoofdtaken;
2. het coördineren van Agentschappen en Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's).

De huidige Plaatsvervangend Secretaris Generaal heeft in een gesprek aangegeven dat de werkzaamheden van het departement meer uitvoerend is dan enige jaren geleden en er ook steeds projectmatiger gewerkt wordt.

2.1.1 Structuur

Binnen het kerndepartement zijn op 1 mei 2007 2.181 ambtenaren werkzaam. Vertaald naar FTE is dit 2.048,99, het aantal formatieplaatsen is 2.055,52. Deze aantallen zijn exclusief externe medewerkers, zoals uitzendkrachten.

Het uitgebreide organogram van BZK is toegevoegd als bijlage 6.

2.1.2 Cultuur

De belangrijkste competenties van het departement volgens de gesproken medewerkers zijn het maken en schrijven van beleid, de secuurheid waarmee beleid tot stand komt. Het doorvoeren van adviezen en beleidsvoorstellen komt in veel gevallen wat moeilijker en langzamer tot stand. Ook worden de medewerkers binnen BZK omschreven als voorzichtig, maar sociaal heel makkelijk.

⁷ <http://www.minbzk.nl>

Resultaatgericht werken en managen wordt binnen de organisatie gestimuleerd. Dit betekent dat de output de basis is voor het functioneren van de BZK medewerker: "Omdat wij als overheidsorganisatie werken ten dienste of in het belang van een buitenwereld die ons wil beoordelen op toegevoegde waarde, willen wij bij ons ministerie naar buiten gericht, professioneel en resultaatgericht werken. Dat is wat wij van elkaar verwachten en uit willen stralen."⁸

Resultaatgericht, of output gericht managen is een belangrijke randvoorwaarde van het tele-thuiswerken en ook wisselwerken. Hierover volgt meer in het theoretisch kader, hoofdstuk 3.

2.2 FAZ⁹

De directie Facilitaire Zaken (FAZ) verzorgt het beleid ten aanzien van bouwzaken en huisvesting. Daarnaast regelt deze directie zaken als:

- interne dienstverlening;
- aanschaf en beheer van goederen en diensten;
- bewaking en beveiliging van het ministerie;
- brandveiligheid;
- bedrijfshulpverlening.

De organogram van de directie is toegevoegd in bijlage 7. De visie en missie van de directie FAZ zijn terug te vinden in bijlage 8.

Een van de hoofdverantwoordelijkheden van de afdeling Advies & Coördinatie (A&C) is huisvesting. De procedure die volgt na de aanvraag van nieuwe huisvesting is weergegeven in bijlage 9.

Indien een compleet nieuw huisvestingsconcept zou worden geïntroduceerd binnen alle DG's en dus ook afdelingen, zou een advies betreffende dit onderwerp eerst gepresenteerd moeten worden aan het Hoofd Advies en Coördinatie, vervolgens aan de Directeur FAZ. Indien zij met het advies verder willen, is de eerst volgende partij de Directeur Gemeenschappelijke Diensten en het GD Management Team. Daarna volgt de Plaatsvervangend Secretaris Generaal. Indien plannen in de tussentijd goed worden gekeurd zal het besproken moeten worden met alle overige betrokken partijen (overige Directeuren Generaal.) Uiteraard stopt het proces zodra een van de tussengelegen partijen pertinent tegen het voorstel is.

Indien een bepaalde afdeling zelf expliciete voorkeur heeft geuit voor een nieuw concept en dit ook aanvraagt bij de afdeling A&C, is het in veel gevallen mogelijk aan deze wens te voldoen. Dit is bijvoorbeeld gebeurd bij de Auditdienst, waarbij de werkzaamheden sterk projectmatig van aard zijn, en een flexibel concept met verschillende typen werkelementen naar activiteit in gebruik is genomen.

2.3 Ontwikkelingen binnen BZK

Omdat er veel speelt rond BZK, en een aantal zaken relevant zijn voor het beleidsprobleem en de organisatie omschrijving, wordt een korte beschrijving gegeven van deze ontwikkelingen. Nadere informatie betreffende deze punten is te

⁸ Informatie werkafspraken, afkomstig van het BZK intranet

⁹ Jaarverslag 2006/ Jaarplan 2007 directie Facilitaire Zaken

vinden in bijlage 1.

- Tijdens een grootschalige reorganisatie, genaamd Operatie Leeuwensprong, is FAZ tot de huidige norm ten aanzien van ruimteverdeling gekomen.
- De taakstelling waarin een krimp van 15.000 ambtenarenbanen als opdracht is meegegeven aan alle ministeries, betekent voor BZK dat er zo'n 371 FTE zullen verdwijnen.¹⁰
- In 2012 zal samen met het ministerie van Justitie gebruik worden gemaakt van de nieuwbouw kantoren, op de plek van de huidige "Zwarte Madonna". De doelstellingen voor het gebouw met betrekking tot de inrichting zijn o.a.: toekomstvast, flexibel, ondersteunen van verschillende activiteiten¹¹
- Begin 2008 zal een nieuw buitenpand, aan de Schenkkade, in gebruik worden genomen dat plaats moet maken voor 400 - 500 medewerkers. De contracten van een aantal huidige buitenpanden loopt af of wordt opgezegd.
- Het concept "Rijkswerkplek" dat ontwikkeld is door de RGD zal hoogstwaarschijnlijk niet in gebruik worden genomen bij het nieuwe buitenpand. Het buitenpand genaamd de Schenkkade zal zelf wel in gebruik genomen worden per januari 2008.
- In 2003 heeft cultuurprogramma Leo plaatsgevonden. Dit programma had als doelstelling om BZK meer omgevingsbewust en resultaatgericht te werken en optimaal ruimte te bieden aan medewerkers om hun werk goed te doen. De bedoeling was dat BZK ambtenaren ook zouden handelen naar het motto **"Weet wat er leeft, zorg dat het werkt"**.¹⁰

2.4 huidige situatie huisvesting BZK

De hoofdzetel van het kerndepartement van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bevindt zich aan de Schedeldoekshaven in Den Haag. Het Functioneel Nuttig Vloeroppervlak van het pand bedraagt 27087,24 m², verdeeld over negentien etages in het hoge gedeelte en zes etages in een lager gedeelte, genoemd Hoogbouw en Laagbouw. Daarnaast zijn er nog vier etages met o.a. de kantine, het serviceplein (de front-Office van FAZ) en de meldkamer, de zogenaamde middenbouw.

Duidelijk onderscheid moet worden gemaakt tussen de termen werkplek en kantoorwerkplek. Een werkplek is volgens de Arbo-wet een plek waar iemand langer dan 2 uur per dag werkt, en daarom kan een vergaderzaal voor iemand ook als werkplek worden gezien, maar dus ook een werkplaats van een automonteur. In dit onderzoek wordt vooral naar de werkplek gekeken als de kantoorwerkplek, de werkplek die zich op kantoor bevindt en waarbij een computer en telefoonverbinding aanwezig is.

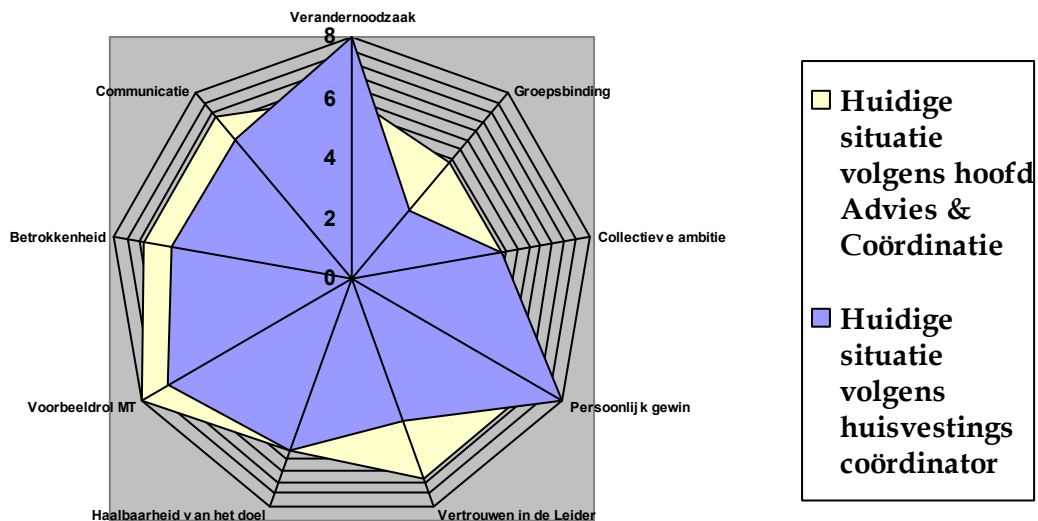
Het werkplekconcept van BZK is traditioneel. Er zijn veel kamers met één, twee of drie, in sommige gevallen meer werkplekken. In bijna elke kamer staan één of meer kasten, er wordt nog veel gebruik gemaakt van CADbureau's (L- vormig) die in hoogte instelbaar zijn op aanvraag (niet zelf in te stellen). Voor het nieuwe buitenpand dat in het eerste hoofdstuk reeds benoemd is, zal een nieuwe meubellijn ingekocht worden.

¹⁰ Intranet van BZK

¹¹ Sinderen, L. e.a.: Plan van Aanpak Ontwikkeling Werkplek en Werkomgeving, Projectgroep Nieuwbouw, 2004

De verhuiskosten bedragen op jaarbasis 2,2 miljoen Euro. Het gaat om de verhuiskosten van o.a. meubilair binnen de hoofdzetel, maar ook om de verhuiskosten binnen en naar de buitenpanden.

Om de huidige situatie met het oog op huisvesting en werkplekconcepten in kaart te brengen, is gebruik gemaakt van de Succes – Faal radar¹² in Figuur 4, dat doorgaans de slagingskansen van een nieuw (werkplekconcept-)project weergeeft. Uiteraard zijn een aantal aspecten anders geïnterpreteerd en meer toegespitst op de organisatie.



Figuur 4 Huidige situatie Organisatie – Huisvesting BZK

Opvallend is vooral dat vanuit de perceptie van de Huisvestings Coördinator en het Hoofd Advies en Coördinatie blijkt dat er binnen BZK een laag “Wij gevoel” is, en men meer voor persoonlijk gewin gaat dan voor collectieve successen. Ambitie is wel aanwezig binnen een aantal onderdelen van de organisatie, maar vaak niet op de juiste plekken, waardoor veranderingen soms niet doorgevoerd kunnen worden. Het vertrouwen in de leiding op het hoogste niveau is ook niet heel hoog beoordeeld, wel door het hoofd A&C. De haalbaarheid van het doel is geïnterpreteerd als de (organisatiebrede) doelstellingen van BZK. Het is heel belangrijk voor de medewerkers wat het MT doet. Indien zij bijvoorbeeld een project niet steunen, zullen de medewerkers vaak volgen, omdat het MT een voorbeeldfunctie bekleedt binnen de organisatie. De betrokkenheid is geïnterpreteerd als de betrokkenheid bij de organisatie. De communicatie is ook organisatiebreed geïnterpreteerd.

2.4.1 Visie op huisvesting

De visie van FAZ is al eerder naar voren gekomen in de organisatie omschrijving. Op het gebied van huisvesting is geen specifieke visie ontwikkeld.

In een gesprek met de Plaatsvervangend Directeur FAZ en Hoofd Advies en Coördinatie, zijn de volgende steekwoorden naar voren gekomen waaraan huisvesting volgens hem zou moeten voldoen: Flexibel in het opvangen van groei en krimp, en flexibel in de wens/ type werk van de klant. Het moet mogelijk zijn om

¹² Es, W. van der: College Sheets Werkplekconcepten 2007

zowel te kunnen concentreren als communiceren.

Volgens de Coördinator huisvesting moet de ideale huisvesting voor BZK aan het volgende voldoen: Transparant, High Tech, efficiënt, ertoe bijdragen dat je met plezier naar je werk komt, de medewerker moet zich thuis voelen, effectief en stimulerend, flexibel in het maken van aanpassingen, eenduidig, en de mogelijkheid voor zowel communiceren als concentreren.

Dezelfde vraag is gesteld aan de Directeur GD. Hij vindt dat de visie op huisvesting moet passen bij de organisatiedoelstellingen. Ondanks dat hij geen steekwoorden noemt, is hij wel een voorstander van verandering in het huisvestingsconcept naar een flexibele en activiteitgerichte werkomgeving.

De huisvesting van BZK voldoet vooralsnog niet aan een aantal van deze genoemde steekwoorden.

Tijdens een onderzoek van Van Zanten Laanbroek Adviseurs in 1998, heeft de toenmalige Plaatsvervangend Secretaris Generaal het volgende naar voren laten komen in een interview: "De huisvesting zou de mogelijkheid aan de medewerkers moeten bieden om zowel geconcentreerd te kunnen werken als om (klein) overleg te kunnen voeren. Bovendien moet de huisvesting flexibel genoeg zijn om de vele organisatiewijzigingen te kunnen accommoderen"¹³

Er is gevraagd naar de mening van de huidige Plaatsvervangend Secretaris Generaal ten aanzien van huisvesting. Hij is het eens met de bovenstaande stelling. De reden dat dit in de afgelopen tien jaar nog niet in praktijk is gebracht is volgens hem met name het gebrek aan geld. Bovendien hebben zich niet veel kansen aangeboden om nieuwe werkplekconcepten die wel flexibel en activiteitondersteunend zijn in gebruik te nemen. Er is daarom sprake van gebrek aan ervaring.

Wat opgevallen is tijdens gesprekken met bovenstaande partijen, is dat men in beperkte mate op de hoogte is van elkaars mening over wat het gebouw zou moeten betekenen voor de organisatie.

2.4.2 Beleving werkplekomgeving

Diepgaand onderzoek over de beleving van de gebruikers met betrekking tot het gebouw of de werkplek(omgeving), zoals een Post Occupancy Evaluation (POE) of de Werkplek Omgeving Diagnose (WODI), heeft nog nooit plaatsgevonden.

Wel is in het kader van een toekomstige samenwerking tussen de Facilitaire afdelingen van BZK en het ministerie van Justitie, in 2006 het Masterplan Huisvesting opgesteld, waarin middels een enquête een aantal vragen is gesteld betreffende de beleving van de medewerkers. De uitslagen hiervan zijn te vinden in bijlage 10. Over het algemeen waren er meer medewerkers positief over hun werkplek en werkplekomgeving.

In het jaarlijkse medewerkertevredenheid onderzoek wordt ook een vraag gesteld over de tevredenheid m.b.t. de werkplek. Uit het laatste onderzoek blijkt dat 51% van

¹³ Rossum, R.L. van.; Projectopdracht werkplekinnovatie, Van Zanten Laanbroek adviseurs, 1998.

de medewerkers tevreden is over de werkplek, 10% zeer tevreden.

2.5 Thuiswerken en digitale mogelijkheden

Medewerkers van BZK hebben de mogelijkheid om thuis te werken. Ze kunnen hiervoor toestemming aanvragen bij hun leidinggevende, die dit in de meeste gevallen zal goedkeuren. Uitzonderingen hierop zijn functies die sterk plaatsgebonden zijn, zoals telefonisten of baliemedewerkers. In de meeste gevallen werken de thuiswerkers ongeveer één dag in de week niet op kantoor. De medewerker krijgt een maandelijkse vergoeding voor de kosten van o.a. de internetverbinding thuis en een token.

Een token is een klein elektronisch hulpmiddel om een veilige verbinding te maken met het BZK netwerk, om bestanden te kunnen ontvangen en verzenden. Volgens de gegevens van de afdeling ICT, beschikken ruim 756 medewerkers over een token. 1076 medewerker hebben een mobiele telefoon of smartphone vanuit BZK, en zijn er 747 laptops in gebruik. Onbekend is hoeveel medewerkers er dagelijks zijn ingelogd op het netwerk van BZK vanaf huis of elders buiten de gebouwen van BZK.

Binnen BZK worden vaste computers gebruikt en is het mogelijk om op elke computer in te loggen, waarbij de ingelogde medewerker altijd zijn eigen documenten en e-mail tot zijn of haar beschikking heeft.

BZK beschikt over een digitaal archief, genaamd DigiDoc. Dit systeem maakt het mogelijk om bestanden te delen met de rest van de organisatie. Ook is door DigiDoc duidelijker geworden wie waarmee bezig is, omdat de naam van degene die aan een document werkt of het beheert, altijd vermeldt staat.

De afdeling FAZ beschikt over het FMIS-systeem Planon. Met behulp van dit programma wordt bijna alles op het gebied van Facilitaire diensten verwerkt en bijgehouden. Dit levert het management praktische managementinformatie op.

3. Bezettingsgraad, werkplekconcepten en veranderen

De focus wordt binnen het literatuuronderzoek op bovenstaande drie onderwerpen gelegd. De gevonden informatie is van belang om in combinatie met overig onderzoek een aantal subvragen te kunnen beantwoorden:

- Wat is de meest geschikte methode om tot een realistisch beeld te komen van de bezettingsgraad van de werkelementen binnen de verschillende gebouwen van BZK?
- Wat zou een passend alternatief zijn om efficiënter met huisvesting om te gaan op het gebied van werkplekconcepten en kantoorruimtebeleid?
- Hoe zou er draagvlak kunnen worden gecreëerd voor een nieuw werkplekconcept?

3.1 Bezettingsgraadmetingen

Alvorens de methodes door te nemen, moet duidelijk zijn wat voor bezetting men wil meten.

Iets dat BZK nuttige informatie biedt betreffende de benutting van het huidige kantoor, is de focus op de bezetting van verschillende werkelementen.

Een bezettingsgraadmeting methode die erg veel gebruikt wordt in de industrie, de gezondheidszorg en ook steeds vaker in het onderwijs, is de work sampling methode. De methode, in 1934 ontwikkeld door Dhr L.H.C. Tippett, werd toen Ratio-delay-method genoemd.¹⁴ In het Nederlands noemen we zijn methode ook wel Multi Moment Opnamen.

Een juiste definitie van de methode is: “Multi Moment Opnamen (MMO) is een verzameling van momentwaarnemingen van activiteiten van een groep personen en/of machines over een bepaalde periode, ter bepaling van het percentuele aandeel van die activiteit in de tijdsduur van deze periode”¹⁵

Er zijn verschillende typen methodes, zoals ook de Space Utilization Methode (SUM) van het Center for People and Buildings, waarbij niet wordt gekeken naar de bezetting van werkelementen maar naar het gebruik van verschillende type ruimtes.¹⁶ Dit biedt vooral veel voordeel wanneer de medewerker veel keuzevrijheid heeft in waar hij wil zitten. Door onderscheid te maken tussen één-, twee- of meer persoonskamers, krijgt men een goed beeld van de voorkeur van de medewerker.

Er zijn drie grote overeenkomsten te ontdekken als er gekeken wordt naar de werkwijze:

- Er wordt onderscheid gemaakt binnen het type onderzoeksonderdelen (verschillende machines, type werkplekken of ruimtes etc.),
- er wordt onderscheid gemaakt binnen het type activiteiten (Computer werkzaamheden, klanten te woord staan, wachten etc.),
- de metingen zijn momentopnames die herhaald worden om een representatieve uitkomst te bieden.

¹⁴ http://www.businesslogistics.com/file_uploads/982.pdf

¹⁵ <http://www.adviseren.nu/Artikel%20-%20Logistieke%20kloof.pdf>

¹⁶ Zie bijlage 2: bezoek CFPB

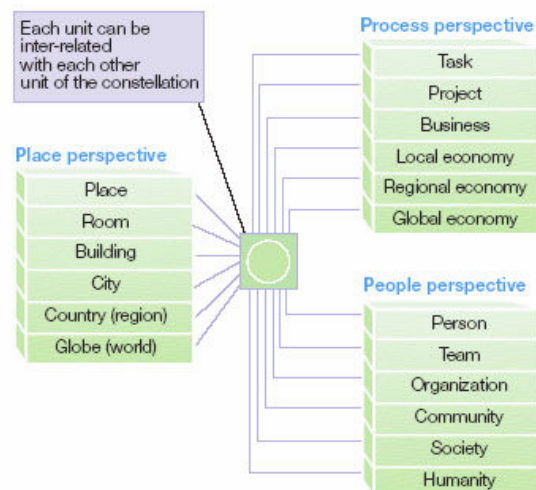
Het Center For People and Buildings heeft ervaring met bezettingsgraadmetingen bij verschillende organisaties en stelt in de publicatie “Gebruikers over hun kantoorhuisvesting – Crosscase analyse van acht projecten” dat een bezettingsgraad van 50% binnen traditionele (cellen)kantoren veel voor komt.¹⁷

3.2 Werkplekken, concepten en trends

Met behulp van de werkplekwijzer, wordt in bijlage 11 een omschrijving gegeven van verschillende type werkplekken en werkplekconcepten.

Op de vraag welke van de omschreven werkplekconcepten nu een innovatief concept is, is moeilijk antwoord te geven. In het artikel “Hoe innovatief is kantoorinnovatie en wat zijn de effecten?” van Van der Voordt wordt het volgende geschreven: “Kantoorinnovatie wordt gedefinieerd als het afstemmen van de huisvesting, ICT en andere faciliteiten op nieuwe wijzen van werken.”

Een model dat Voskamp¹⁸ en het adviesbureau DEGW¹⁹ gebruikt is het People, Place, Proces model. Een integrale samenhang moet volgens hen de basis zijn voor (huisvestingsgerelateerde) veranderingen. Indien er onvoldoende rekening gehouden wordt met één van de P's, valt een concept als een kaartenhuis in elkaar. Duidelijk te zien is de samenhang tussen de mens, plaats en activiteit of taak.



Figuur 5 People, Process, Place- model

M. Mooi beschrijft in zijn boek “Kantoorinnovatie, efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving” vijf trends, welke hij gezamenlijk “het nieuwe werken” noemt:

- Technologische vernieuwing
- Toenemende dynamiek
- Balans werken – privé belangrijker
- Denken in toegevoegde waarde
- Waardering van duurzaamheid

De technologische vernieuwing heeft niet alleen onze manier van werken drastisch

¹⁷ Voordt, D.J.M. van der, M. Maarleveld en J. Attema: Gebruikers over hun kantoorhuisvesting

¹⁸ Voskamp, ir. P.: Handboek kantoorinnovatie, ergonomie en milieu

veranderd, ook kunnen we ons werk nu overal doen. M. Mooi en velen anderen refereren vaak naar een beroemd artikel uit 1985 van Stone en Luchetti: "Your office is where you are". Elk werk kan volgens hen plaatsafhankelijk worden. Deze visie was een doorbraak op het gebied van hoe men over het kantoor dacht. In een artikel van DEGW "The city is the Office"²⁰ wordt benadrukt dat een groot deel van het werk in de toekomst met name meer buiten het kantoor plaatsvindt, en het kantoor zich beperkt tot een ontmoetingsplaats. Meer informatie over flexibel werken, zowel binnen als buiten het kantoor, is te vinden in bijlage 12.

Met toenemende dynamiek doelt Mooij op toenemende concurrentie, globalisering en de veeleisende consument. Mooij stelt hierbij de vraag: "wat kost het en wat levert het op, in geld en kwaliteit".

Werk moet een verrijking van het leven vormen, waardoor de zoektocht naar de juiste balans tussen werk en privé steeds belangrijker geworden is.

De functie van de middelen van een organisatie verplaatsen zich steeds meer van puur ondersteunend naar het leveren van toegevoegde waarde, zoals bijvoorbeeld bijdragen aan tevredenheid.

Vanuit de visie dat zorg voor de omgeving op de langere termijn loont, is de ontwikkeling "meer duurzaamheid" steeds populairder geworden.²¹

Marmot en Eley zeggen over dit onderwerp het volgende in hun boek "Office space planning": "'New ways of working' seems an unlikely topic for much excitement, yet the centrality of this subject must be appreciated. In our culture many measures of personal value are related to identity at work."²²

Op het gebied van Facility Management zijn ook veel ontwikkelingen gaande. Een belangrijk onderwerp ten aanzien van huisvesting is Corporate Real Estate Management (CREM). Het uitgangspunt hierbij is de benadering van huisvesting. Bij CREM wordt huisvesting vanuit een bedrijfseconomische visie gezien als productiefactor, waarmee een bijdrage kan worden geleverd aan de ondernemingsdoelstellingen. Concreet betekent dit dat de inhoud van de activiteiten niet vraag en aanbod gestuurd zijn op het gebied van huisvesting (reactief), maar naar sturing op ondernemingsdoelen (pro-actief).²³ Het gebruik maken van bijvoorbeeld bezettingsgraadmetingen, waarbij de resultaten een belangrijke bron is voor een kantoorconcept, is een vorm van pro-actief huisvesten.

3.2.1 Voor- en nadelen

De auteurs van het artikel "Voor- en nadelen van flexibele werkplekconcepten"²⁴ benoemen een aantal voor- en nadelen van een flexibel kantoor:

Voordelen van een flexibel werkplekconcept:

- Het bewuster organiseren van de eigen werkzaamheden
- Betere communicatie en snellere kennisoverdracht
- Grotere gebruiksflexibiliteit (dus minder verstoringen bij personeelsmutaties)
- De medewerkers vinden de werkplekomgeving vaak mooier

²⁰ http://www.eciffo.jp/en/issue/38/fromeciffo38-2_e.html

²¹ Mooij, M.: Kantoorinnovatie: Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

²² Marmot, A., Eley, J.: Office space planning

²³ Ruchti, P. & Vries, N. de: Crem: toverformule of alleen leuke theorie?, FM Magazine, november 2003

²⁴ Voordt, T. van der e.a.: Voordelen en nadelen van flexibele werkconcepten

Nadelen van een flexibel werkplekconcept:

- Telkens opnieuw moeten acclimatiseren
- Tijdverlies door vaker inloggen of zich opnieuw moeten installeren
- Concentratieverlies door te grote openheid
- Het opgeven van de eigen plek druist in tegen de menselijke territoriumdrift

Met name voor de eerste drie nadelen lijkt geen oplossing te vinden te zijn in de literatuur, misschien omdat deze onlosmakelijk verbonden zijn met het flexwerken.

Uit een ander artikel van Van der Voordt, “hoe innovatief is kantoorinnovatie en wat zijn de effecten?”²⁵ wordt het volgende geciteerd: “Men heeft geen eigen plek en weinig privacy. (...) Geen wonder dat vooral in de initiatief- en implementatiefase vaak weerstand wordt geuit tegen deze nieuwe wijze van werken. Toch blijken de ervaringen in veel projecten uiteindelijk positief. Kennelijk weegt het gemis aan een eigen plek, het verlies aan privacy en teveel afleiding bij veel mensen minder zwaar dan de voordelen van meer keuzevrijheid, een grotere dynamiek, meer openheid en een gevarieerd aanbod aan werkplekken die passen bij de verschillende werkzaamheden. In diverse projecten is de meerderheid positief en zou men niet terug willen naar de oude situatie.”

Op de vraag of er hard bewijs is betreffende een directe relatie tussen de werkplekomgeving (waarbij de gebruiker een werkplektype of ruimte kan kiezen dat op dat moment bij de werkzaamheden past) en productiviteit, kan het Center for People and Buildings geen antwoord geven. Juist omdat productiviteit in veel organisaties moeilijk te meten is, is er volgens hen onvoldoende bewijs in de literatuur te vinden.²⁶

In bijlage 12 worden een aantal randvoorwaarden van flexwerken benoemd.

3.3 Ruimtebeleid

Hoe een organisatie zijn ruimtebeleid ook bepaald, er moet altijd rekening worden gehouden met de Arbo normen ten aanzien van de minimale ruimte per werkplek.

In het Arbo besluit staat dat de minimale afmetingen van een kantoorwerkplek zodanig moeten zijn dat de werknemer zijn werkzaamheden veilig en zonder nadelige gevolgen voor zijn welzijn en gezondheid moet kunnen uitvoeren. Naar aanleiding hiervan is NEN 1824(:2001) tot stand gekomen.

In de norm wordt een optelsom gemaakt van de onderdelen die op de werkplek aanwezig zijn. Tot een aantal jaar geleden gold een oppervlakte van minimaal 8m² per (vaste) basiswerkplek. Omdat flexplekken nu steeds vaker voorkomen geldt voor de medewerker zelf 4m², een plat beeldscherm 1m², een niet verrijdbare ladekast is ook goed voor 1m², 1m² voor een lees/schrijfvlak etc.²⁷ Indien gebruik wordt gemaakt van vaste computers in een flexibel concept is 6m² de minimale grootte.

²⁵ Voordt, T. van der: Hoe innovatief is kantoorinnovatie en wat zijn de effecten?

²⁶ Pullen, W., Hartjes, A., Martens, Y.: Verhalen, feiten en bewijzen: Evidence based Werkplekmanagement.

²⁷ <http://www.arboco.net/>

Om te berekenen hoeveel werkplekken van een bepaald type nodig zijn (stiltewerkplek, teamwerkplek etc) binnen een vlek, ruimte of gebouw wordt in de syllabus “Werkplekconcepten” de volgende rekenregel gebruikt²⁸:

$$WP = MW \times A \times V \times M$$

WP = Het aantal werkplekken of werkelementen van één soort

MW = Het aantal medewerkers dat behoefte heeft aan die soort

A = Het aanwezigheidspercentage (in % van de volledige werkplek)

V = Het verhoudingspercentage dat aangeeft hoeveel uur van hun aanstelling medewerkers per week gebruik maken van het werkplektype

M = De marge die aangehouden wordt om pieken op te vangen (meestal 10-15%)

3.4 Veranderen en tevredenheid

L. de Caluwé maakt onderscheid uit 5 typen strategieën om te veranderen. Dit is o.a. bedoelt om de communicatie tussen mensen eenduidiger te maken.²⁹

	Dingen/mensen zullen veranderen, als je.....
Geeldruk	• ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen • win-win situaties kunt creëren/coalities kunt vormen • de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed) • de neuzen kunt richten
Blauwdruk	• van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert • een goed stappenplan maakt van A naar B • de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt • alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst • de complexiteit zoveel mogelijk reduceert
Rooddruk	• mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen • geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status • mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven
Groendruk	• ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) • ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen • geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren
Witdruk	• uitgaat van de wil en wens en de ‘natuurlijke weg’ van de mens zelf, betekenis toevoegt • de eigen energie van mensen laat komen • dynamiek/complexiteit wilt zien • eventuele blokkades wegneemt • symbolen en rituelen gebruikt

Figuur 6 De kleuren van de Caluwé

Hoewel de Caluwé bij het Rooddrukdenken een sterke relatie legt met HRM, gaat het volgens hem vooral om “de mens moet (in dit geval) worden beïnvloed, verleid, en uitgelokt”.³⁰ Bij het Groendrukdenken ligt de focus op het “willen leren met elkaar en van elkaar teneinde permanent lerende groepen te krijgen”. Men is dus niet alleen de “proefpersoon”, maar kijkt ook naar de lessen van anderen.

²⁸ Es, W. van der: Syllabus Werkplekconcepten

²⁹ Caluwé, L. de e.a.: Essenties van organiseren, managen en veranderen

³⁰ <http://www.decaluwe.nl>



Figuur 7 Verandermodel subjectief versus objectief

De Directeur Gemeenschappelijke Diensten van BZK heeft al eerder grootschalig projecten geïmplementeerd waar in eerste instantie niet veel draagvlak voor was. In figuur 11 wordt een model geschetst (door hemzelf ontwikkeld) dat in het verleden gebruikt is bij het invoeren van het digitale archief.

Het model laat twee benaderingen zien. De objectieve kant en de subjectieve kant. Via de objectieve kant kan je tegenstanders (binnen het management, bijvoorbeeld) overtuigen door met feiten en cijfers te komen waarmee bewezen kan worden dat de verandering ook een verbetering zal worden. Een gedreven persoon die gelooft in de voordelen van een nieuw concept kan nog met objectieve argumenten komen, onbegrip en zachte tegenargumenten winnen het helaas vaak. Daarom kan men beter de vraag stellen “Vertrouwen de tegenstanders (of blockers) mij?”. Door je te omgeven met een groep invloedrijke enthousiaste voorstanders, kan al veel bereikt worden. Een andere manier is een externe, onpartijdige adviseur in de arm nemen. Een subjectieve, benadering zou kunnen zijn om een aantal overtuigende, zo hoog mogelijk in de hiërarchische ladder functionerende mensen te verzamelen in een (project)groep. Met hen kan je bijvoorbeeld een bezoek plegen aan het innovatieve kantoor van Interpolis, of workshops houden.

Om te weten of huisvestingsdoelstellingen behaald zijn, heeft het Center for People and Buildings een instrument ontwikkeld, genaamd de Werkomgevingsdiagnose (WODI). Hiermee kan ook de beleving van de gebruikers ten aanzien van de werkplekomgeving in kaart worden gebracht.

Vragen die in de werkomgevingsdiagnose centraal staan zijn:

- Hoe beleven medewerkers hun kantooromgeving?
- Hoe hoog is de bezettingsgraad?
- Wordt er wisselend gebruik gemaakt van de werkplekken?
- Draagt huisvesting bij aan een positief imago?
- Hoe goed ondersteunt het kantoor de arbeidsproductiviteit?
- Hoe flexibel is het kantoor in het gebruik?
- Wat zijn de facilitaire meer- en minderkosten in vergelijking met andere huisvestingsoplossingen?
- Draagt de huisvesting bij in het bedrijfsresultaat?

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden alle resultaten van de bezettingsgraadmeting, de berekeningen ten aanzien van ruimteverdeling, interviews met experts en organisaties en de medewerker enquêtes betreffende de werkplekomgeving besproken.

De volgende subvragen worden hierin beantwoord:

- Wat zijn de resultaten van de bezettingsgraadmeting ?
- Wordt het ruimtebeleid nageleefd?

Mede met behulp van de interviews en enquêtes wordt een antwoord gezocht naar de volgende vragen:

- Wat zou een passend alternatief zijn om efficiënter met huisvesting om te gaan op het gebied van werkplekconcepten en kantoorruimtebeleid?
- Hoe zou er draagvlak kunnen worden gecreëerd voor een nieuw werkplekconcept?

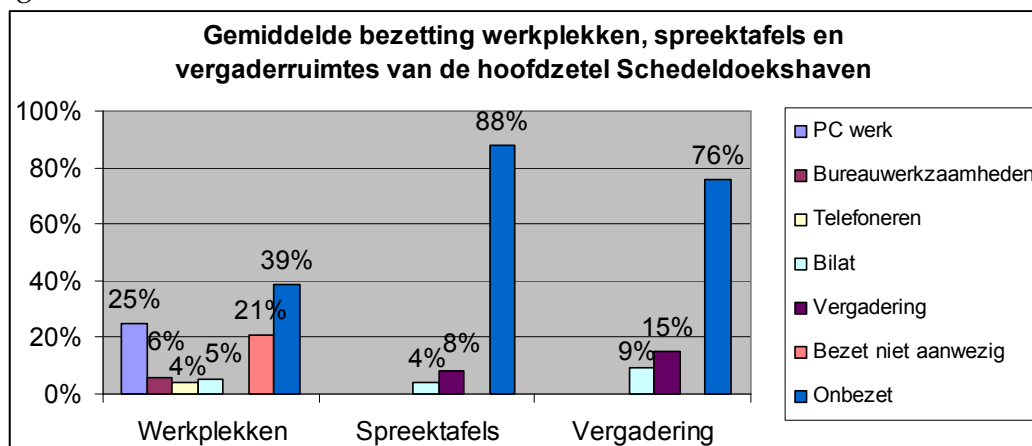
4.1 Resultaten A Bezettingsgraadmeting

Een belangrijk onderdeel van de probleemstelling is het in kaart brengen van de huidige benutting van het kantoorconcept van BZK.

In de volgende subparagrafen worden de belangrijkste resultaten van de bezettingsgraadmeting aan de Schedeldoekshaven (hoofdzetel), Kalvermarkt en Herengracht weergegeven in de vorm van tabellen, diagrammen en vlakken. De resultaten van alle meetmomenten zijn toegevoegd in bijlage 13.

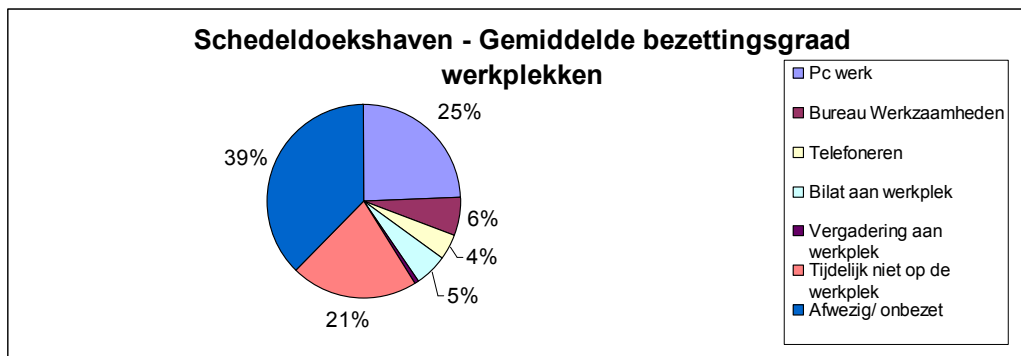
4.1.1 Bezettingsgraadmeting Schedeldoekshaven

Zoals in de onderzoeksaanpak al vermeldt werd, is er bij de hoofdzetel aan de Schedeldoekshaven om praktische redenen gekozen voor een steekproef. Het aantal werkplekken dat per meetmoment gemeten is, ligt rond de 300. Dit is bijna 23% van de populatie. Gemiddeld vielen er 42 spreektafels in de steekproefroute, 11 zitjes en 8 vergaderruimtes.



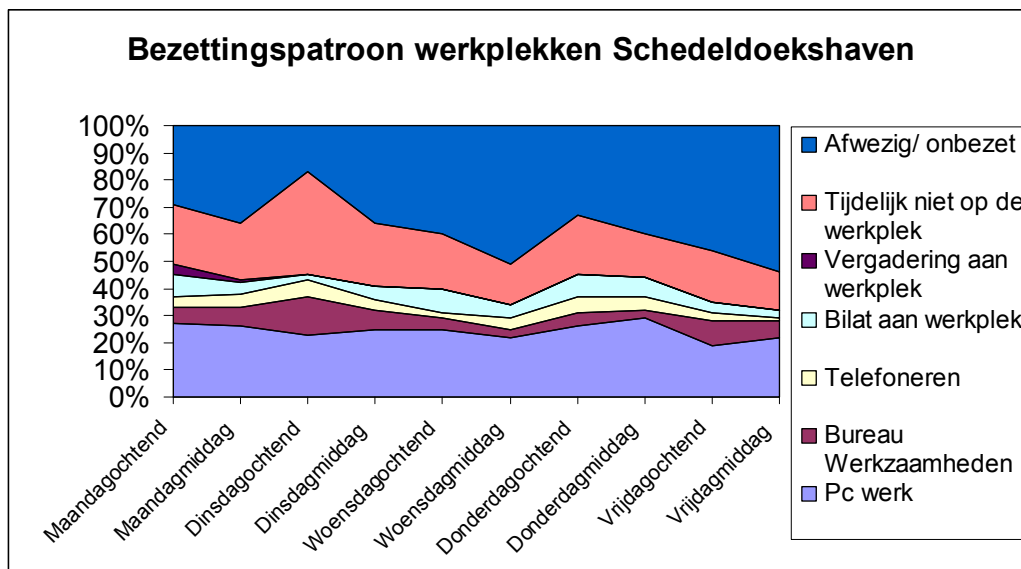
Figuur 8 Schedeldoekshaven - Gemiddelde bezetting werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes

Het hoogst gemeten percentage bezette spreektafels was dinsdagmiddag (73%), het laagst gemeten percentage op woensdagmiddag (3%). Op dinsdagochtend was de bezettingsgraad van de vergaderruimtes het hoogst (50%), woensdagmiddag het laagst (12%).



Figuur 9 Schedeldoekshaven - Gemiddelde bezettingsgraad werkplekken

De hoogst gemeten activiteit bleek PC-werk te zijn. Aan 25% van de gemeten werkplekken was de computer namelijk in gebruik.



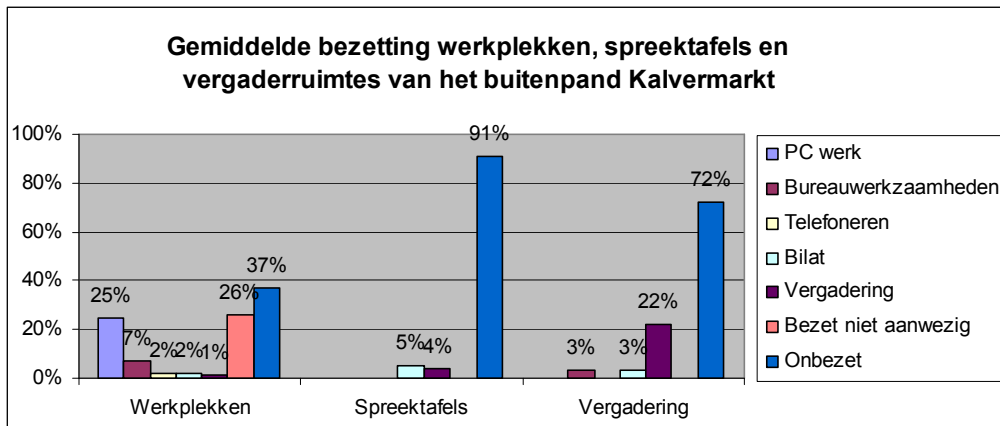
Figuur 10 Schedeldoekshaven - Bezettingspatroon werkplekken

Te zien is dat de hoogst gemeten bezettingsgraad (inclusief categorie tijdelijk niet op de werkplek) op dinsdagochtend viel met 83%. Ook donderdagochtend is er sprake van een hoge piek. Indien er enkel wordt gekeken naar de daadwerkelijk bezet aangetroffen werkplekken, blijkt dat maandag de daadwerkelijke bezetting 49% was en op donderdagochtend 45%.

Van het laatste werkelement, de zitjes, bleek de gemiddelde bezetting 11%.

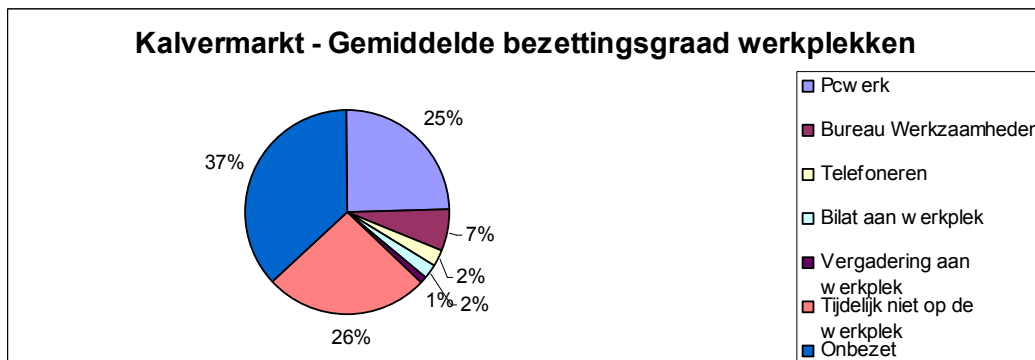
4.1.2 Bezettingsgraadmeting Kalvermarkt

Bij de Kalvermarkt is n tegenstelling tot de Schedeldoekshaven wel de totale populatie gemeten van de in gebruik zijnde 5^e, 6^e, en 7^e etage. Hier is de afdeling P&O gehuisvest. Er bevinden zich 128 werkplekken, 29 spreektafels, 4 vergadertafels en 7 zitjes op deze etages.



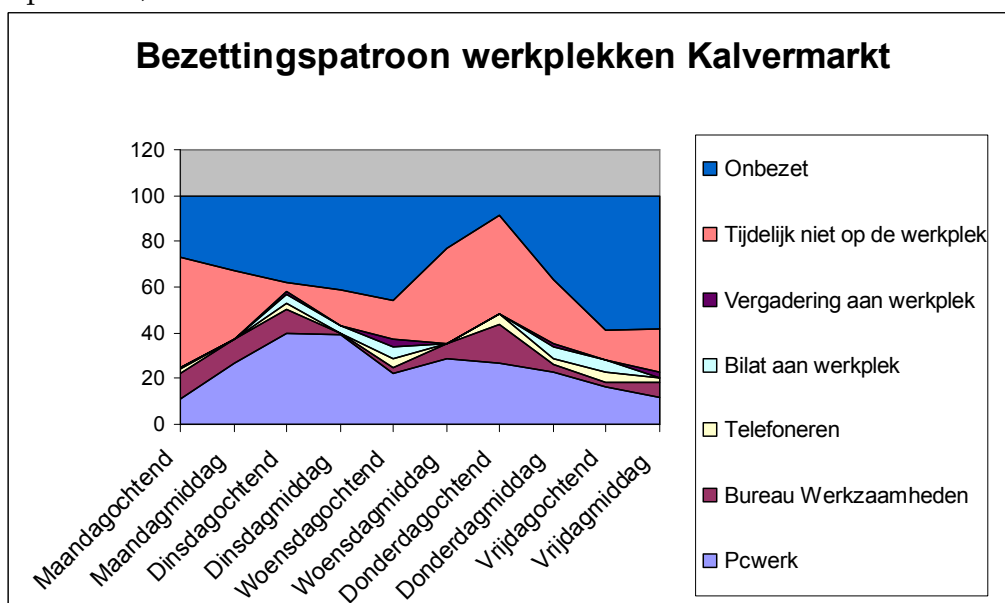
Figuur 11 Kalvermarkt - Gemiddelde bezetting werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes

De bezettingsgraad van de spreektafels was op maandagochtend het hoogst (38%), op dinsdagochtend, woensdagochtend en vrijdagmiddag het laagst (0%). De vergaderruimtes waren op dinsdagochtend en middag het hoogst bezet (beide 75%), op maandagochtend, woensdagochtend en vrijdagochtend het laagst (0%).



Figuur 12 Kalvermarkt - Gemiddelde bezettingsgraad werkplekken

Wederom bleek dat computerwerk de meest voorkomende activiteit aan de werkplek was, met 25%.



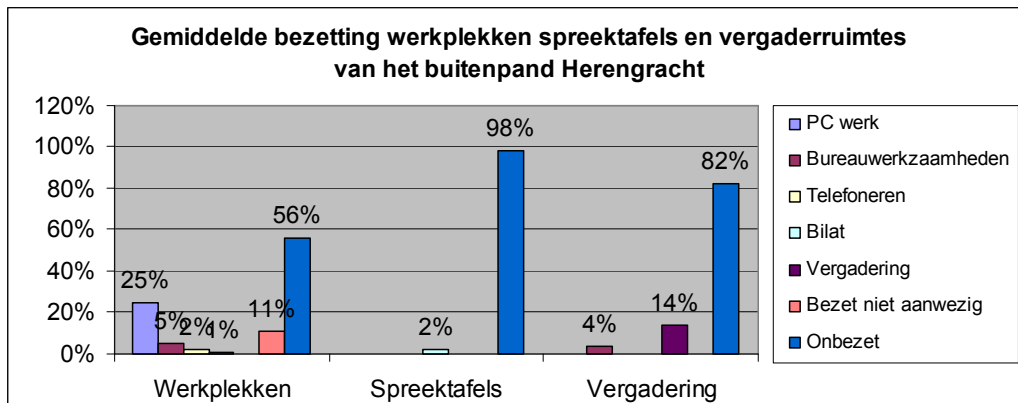
Figuur 13 Kalvermarkt - Bezettingspatroon werkplekken

Op donderdagochtend was de hoogst gemeten werkplekbezetting, (inclusief categorie tijdelijk niet op de werkplek) 91%. Indien de categorie "tijdelijk niet op de werkplek" niet wordt meegerekend valt de piek op dinsdagochtend en is de bezettingsgraad 58%.

Van de zitjes bleek er één bezet te zijn op donderdagmiddag. De overige dagen zijn deze tijdens de meetmomenten onbezet getroffen.

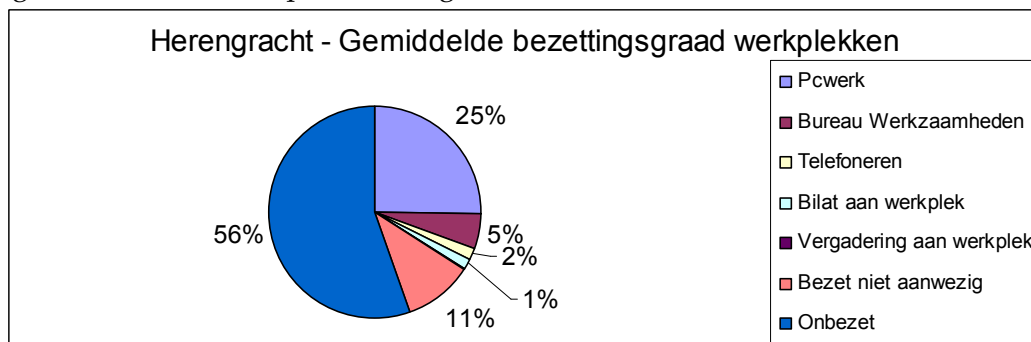
4.1.3 Bezettingsgraadmeting Herengracht

Ook bij de Herengracht is de gehele populatie gemeten. Het gaat om 73 werkplekken, 25 spreektafels, 4 vergaderruimtes en 6 zitjes.



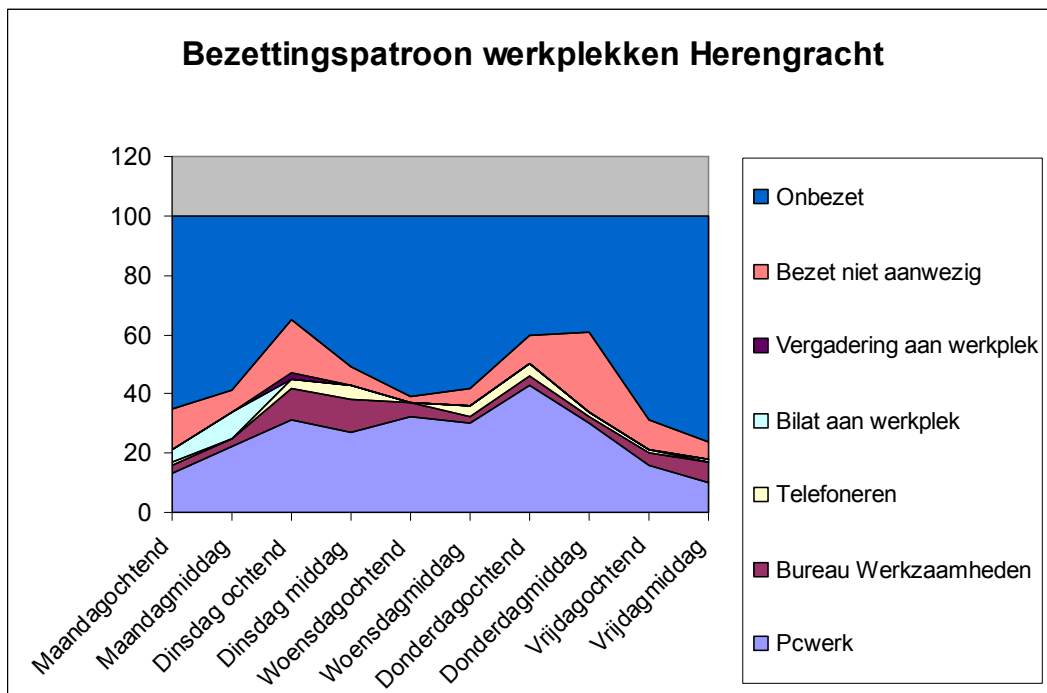
Figuur 14 Herengracht - Gemiddelde bezetting werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes

De spreektafels hadden op vrijdagmiddag de hoogste bezettingsgraad (8%). Op maandagmiddag, woensdagmiddag, donderdagochtend en donderdagmiddag was de bezettingsgraad het laagst (0%). De hoogst gemeten bezettingsgraad onder de vergaderruimtes bleek op donderdagochtend, te weten 40%.



Figuur 15 Herengracht - Gemiddelde bezettingsgraad werkplekken

Wederom wordt de werkplek het meest gebruikt voor PC-werk, met 25%.

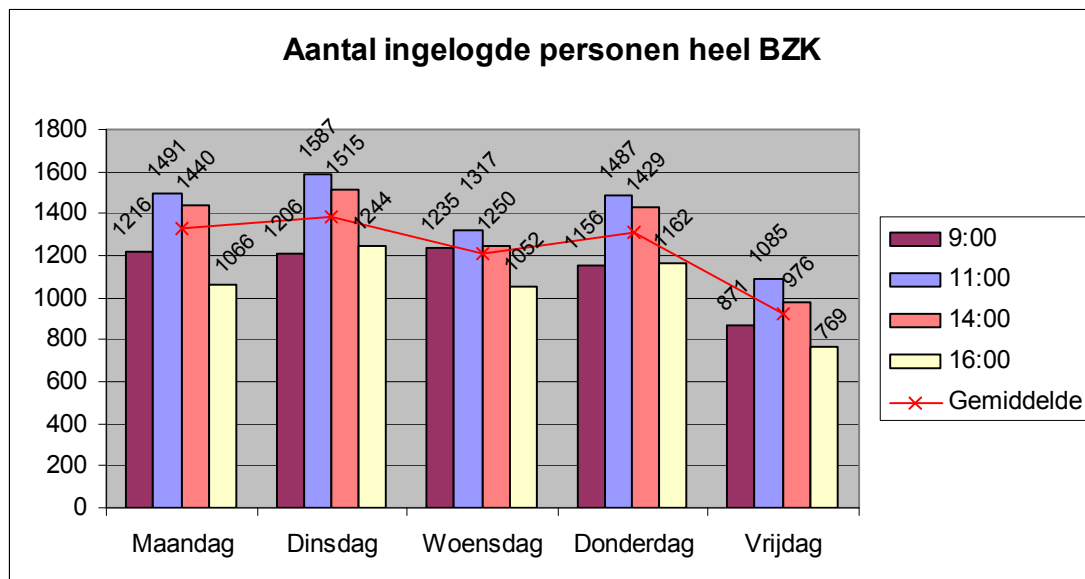


Figuur 16 Herengracht - Bezettingspatroon werkplekken

Op dinsdagochtend was de bezettingsgraad (inclusief categorie tijdelijk niet op de werkplek) het hoogst met 65%. Als alleen rekening gehouden wordt met de werkplekken die daadwerkelijk bezet is aangetroffen is de hoogste piek op donderdagochtend gemeten, met 50%.

Op geen enkel meetmoment zijn de zitjes bezet aangetroffen.

4.1.4 Gegevens ICT



Figuur 17 Aantal ingelogde personen BZK breed

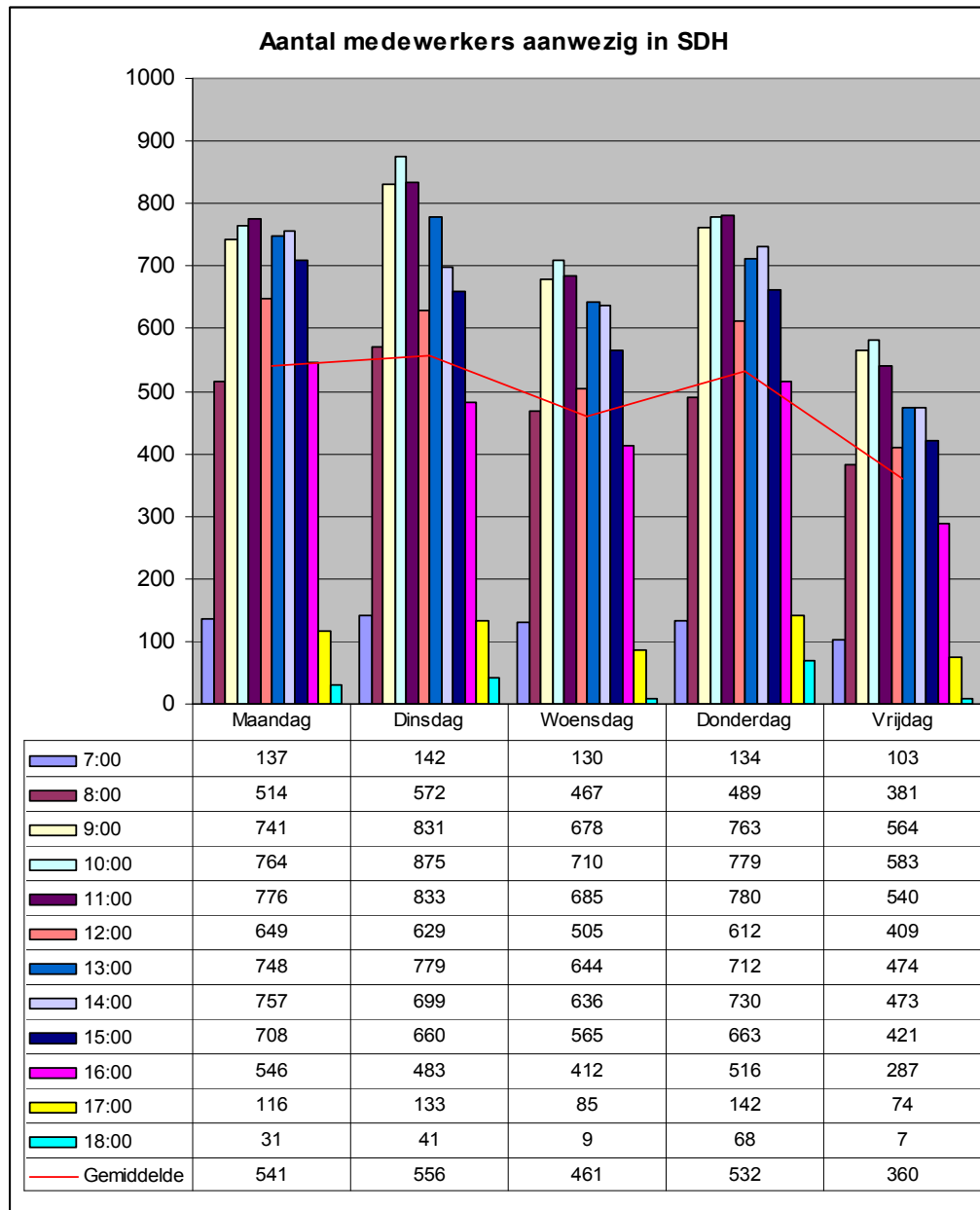
In figuur 17 is te zien hoeveel medewerkers ingelogd zijn op het BZK netwerk. Het gaat om het totaal van de hoofdzetel, alle buitenpanden en ook thuiswerkers. In totaal zijn er 2181 in dienst bij BZK, exclusief externen, die ook een inlogcode krijgen indien ze langer dan een paar weken worden ingehuurd en indien dit nodig is voor

het type werkzaamheden. Dit betekent dus dat tijdens de piek (dinsdag om 11:00 uur) 73% van de medewerkers ingelogd zijn.

4.1.5 Gegevens beveiliging

De gegevens die de beveiliging kon geven zijn gebaseerd op het aantal personen dat door de beveiligde tourniquets in de hoofdzetel naar binnen en naar buiten gaat. Elke medewerker en relatie (dus ook externen, indien zij langere tijd bij BZK werkzaam zijn) heeft een persoonlijke pas. Ook bezoekers krijgen pasjes, maar deze zijn uit de resultaten gefilterd.

De resultaten van het aantal mensen dat zich daadwerkelijk in het pand bevond tijdens de week waarin de bezettingsgraadmeting plaatsvond zijn als volgt:



Figuur 18 Aantal medewerkers dat zich in de hoofdzetel bevond

Volgens de “Wie-wat-waar” op het intranet van BZK, waar alle contactgegevens van de medewerkers en extern ingehuurd krachten in kunnen worden opgezocht, zijn er binnen het hoge en het lage deel van de hoofdzetel (Hoogbouw en Laagbouw) in 1505 medewerkers (inclusief ingehuurd krachten en tijdelijke formatieplaatsen)

gehuisvest. In de “middenbouw” zijn nog eens 92 medewerkers voornamelijk bij het serviceplein, de bibliotheek en de beveiliging werkzaam. In totaal gaat het om 1597 medewerkers. Tijdens de hoogste piek (dinsdag om 10:00) waren er 875 medewerkers in het pand. Uitgaande van het totaal gehuisveste aantal medewerkers kan gesteld worden dat tijdens de hoogste piek 54,8% van de medewerkers aanwezig was.

4.2 Resultaten B Naleving ruimtebeleid

Om te kunnen berekenen of het ruimtebeleid nageleefd wordt, moest in kaart worden gebracht hoeveel formatieplaatsen er binnen de hoofdzetel, het buitenpand aan de Herengracht en de Kalvermarkt gehuisvest zijn. Dit wordt gerelateerd aan het Funtioneel Nuttig vloeroppervlak (FNO).

Over de gehele organisatie gezien, zijn er in totaal 2.055,52 formatieplaatsen geregistreerd bij BZK. Het aantal medewerkers, exclusief externen is d.d. 1 mei 2007 2.181.

De naleving van de norm wordt getoetst aan de hand van de volgende formule:

$(\text{Aantal formatieplaatsen} \times 11\text{m}^2) + 20\%$

4.2.1 Ruimteverdeling Schedeldoekshaven

Het aantal formatieplaatsen binnen de Schedeldoekshaven is 1656,20 en het FNO is 27087,24m²

Er is volgens de norm ruimte voor 2245,65 formatieplaatsen binnen de Schedeldoekshaven. Volgens de norm is het FNO dat toebedeeld zou moeten worden aan de gebruikers van de Schedeldoekshaven 21.861,84m².

4.2.2 Ruimteverdeling Kalvermarkt

In het gebouw aan de Kalvermarkt, op de etages die in gebruik zijn door P&O, zijn officieel 148 medewerkers gehuisvest. Het aantal formatieplaatsen is vastgesteld op 90. Het aantal werkplekken is 128. Het FNO is 1574,01m².

De norm stelt dat er binnen de Kalvermarkt ruimte is voor 119,24 formatieplaatsen. De ruimte die P&O toebedeeld zou moeten hebben volgens de norm is 1188m² FNO.

4.2.3 Ruimteverdeling Herengracht

In het pand aan de Herengracht zijn 74 medewerkers gehuisvest. Het aantal formatieplaatsen is 51,5. De FNO van het pand aan de Herengracht is ongeveer 1697,88m².

Het aantal formatieplaatsen dat volgens de norm zou passen binnen de Herengracht is 128,62. De FNO waar het aantal gebruikers (vertaald naar formatieplaatsen) volgens de norm recht op heeft is $11\text{M}^2 \times 51,5 \text{ formatieplaatsen} = 566 + 20\% = 679,8\text{m}^2$

4.3 Resultaten C Interviews experts en ervaringsdeskundigen

In deze subparagraaf worden de antwoorden van de geïnterviewden onderverdeeld per aandachtsgebied. De geïnterviewden waren:

- Bestuurslid van het E-werkforum, tevens Adviseur bij Overmars adviseurs en docent aan de HHS.
- Adviseur bij Fourman and Busac tevens docent aan de HHS.
- Adviseur herhuisvesting en kantoorinnovatie bij Economische Zaken
- Projectdirectie Nieuwbouw Justitie en BZK
- Huisvestingsadviseur bij de Rijks Gebouwen Dienst
- Senior Huisvestingsconsultant bij ING
- Programma coördinator Bureau Strategie, Innovatie en Accountmanagement bij BZK
- Rondleiding Interpolis – hoofd Facilitaire Servicedesk
- Manager Bedrijfsbureau Auditdienst BZK

De volledige uitwerking van de gehouden interviews zijn te vinden in bijlage 2.

Tele-(thuis)werken

- Volgens het bestuurslid van het E-werkforum zijn vertrouwen en goede afspraken de basis voor succesvol telewerken.
- Hij constateert dat er een trend is waarbij werken in cafés en restaurants steeds populairder wordt.
- Interpolis zorgt voor thuiswerkplekken voor bijna alle medewerkers. Ook maken ze allen gebruik van laptops, wat het thuiswerken ook vaak gemakkelijker maakt.

Bezettingsgraadmeting

- Het Center For People and Buildings geeft aan dat zij tijdens hun bezettingsgraadmetingen vooral kijken naar het gebruik van de typen ruimten. Zij noemen dit de SUM methode.
- Het bestuurslid van het E-werkforum gebruikt de Multi Moment Opname om de bezettingsgraad te meten, de adviseur van Fourman and Busac de Time Utilisation Study. EZ gebruikt jaarlijks een methode waarbij ook onderscheid kan worden gemaakt tussen de bezetting van afdelingen. Ze hebben hiervoor een eigen digitaal programma in gebruik dat meteen na de meting de gegevens omzet in overzichtelijke resultaten. De aanleiding van de metingen is in alle gevallen het onderzoeken van de benutting van een pand of onderdeel hiervan geweest. De gevolgen waren echter volledige verandering van het concept (zoals bij Interpolis) of het licht aanpassen ervan, zoals ook bij Interpolis, wanneer blijkt dat benutting ondermaats is in bepaalde gebieden.

Werkplekconcepten en flexwerken

- Het bestuurslid van het E-werkforum vindt dat een nieuw kantoorconcept veel kan veranderen binnen een organisatie, zoals cultuur, maar het blijft een wisselwerking.
- De Auditdienst is een goed voorbeeld van een onderdeel van BZK waar het wél is gelukt om een nieuw concept te implementeren, met name omdat de manier van werken hierom vroeg en de medewerkers dus zelf behoefte hadden aan een concept dat verschillende activiteiten zou ondersteunen. De vraag kwam vanuit de Auditdienst zelf, de afdeling A&C zorgde voor de uitvoering, in samenwerking met een extern bureau. Het doel was om effectiever te werken, niet om efficiënter met ruimte om te gaan.
- De ING heeft een Guideline opgesteld. Vanuit de guideline wordt uitgegaan

van een “standaard” concept. Met deze guideline wordt samen met de Facility Manager en de projectleider van het betreffende pand specifieke klantwensen opgenomen. Daarna wordt getoetst of aan deze wensen voldaan kan worden en of ze niet teveel van de guideline afwijken.

Voordelen en randvoorwaarden flexwerken

- ING, Interpolis, EZ en de Auditdienst geven allen aan dat de communicatie is verbeterd en de teamspirit in veel gevallen is toegenomen.
- Efficiënter gebruik van ruimte is volgens EZ en ING een belangrijk resultaat en voordeel van hun huidige (flexibele) concept.
- Op de vraag of het flexwerken gedoemd is te mislukken indien de directie niet mee flex, zijn uiteenlopende antwoorden gegeven. De adviseur bij Fourman & Busac vindt dat het de veranderingen niet ten goede komt als de directie zichzelf uitsluit van het flexen. Bij EZ zijn de enige uitgezonderde de Minister, Staatssecretaris en Secretaris Generaal. Bij ING hebben de Echelon's 0, 1 en 2 recht op een eigen kamer, op voorwaarde dat ze deze beschikbaar stellen als ze afwezig zijn.
- De belangrijkste sleutel tot succes zijn volgens Interpolis de vier V's:
 - Vrijheid: werken waar en wanneer je wilt (geen prikklokken, output gerichte aansturing).
 - Vertrouwen: Leiding vertrouwt het personeel in werkuren en activiteiten. Output gericht (wel resultaat en gedragsafspraken.)
 - Verantwoordelijkheid: Naast grote vrijheid wel eigen verantwoordelijkheid, mits er aan deadlines wordt gehouden
 - Verbondenheid: Hier gaat het om, het wij-gevoel. Trots zijn op de werkgever, het bedrijf en dat ook uitstralen.
- Randvoorwaarden volgens het bestuurslid van het E-werkforum zijn clean desk, vlekken en digitale mogelijkheden.

Visie op huisvesting

- De adviseur van Fourman & Busac geeft aan dat stap één naar verandering van het kantoorconcept visieontwikkeling is. Als je niet weet wat huisvesting moet betekenen voor je organisatie is veranderen nutteloos en doelloos.
- Bij ING is het uitgangspunt ook de visie op huisvesting. Indien men het erover eens is over wat de huisvesting voor de organisatie moet betekenen, kunnen er verdere plannen worden gemaakt.

Besluitvorming en verandermanagement

- Volgens de Projectdirectie Nieuwbouw kunnen veranderingen maar op twee manieren plaatsvinden. Óf heel langzaam, óf door druk van buitenaf. Bij zowel EZ als Interpolis was druk van buitenaf (dreiging tot opzegging/faillement) een belangrijke reden om een nieuw kantoorconcept neer te zetten. Bij Interpolis maar ook EZ speelde imagooverandering ook een grote rol. Bij Interpolis is ervoor gekozen om gebruikers die zich niet wilden aanpassen aan het nieuwe concept te verzoeken een passendere werkomgeving te zoeken.
- De huisvestingsadviseur van de RGD geeft aan dat een project gedoemd is te mislukken bij volledige vrijblijvendheid onder de gebruikers, zonder druk van bovenaf.
- Interpolis en ING hebben hun leidinggevenden wel op moeten leiden om om te kunnen gaan met de nieuwe manier van werken. Bij ING zijn ook de medewerkers opgeleid om bijvoorbeeld te weten hoe ze zich moeten gedragen in een kantoorruimte.

- EZ heeft ook voor kleine “incentives” gezorgd om de gebruikers warm te laten lopen voor het nieuwe concept, door bijvoorbeeld Blackberries.

Nazorg

- Bijna alle geïnterviewden benadrukten dat een nieuw concept geen medicijn is dat je maar één keer in hoeft te nemen. Het is een proces dat voorbereiding nodig heeft en ook nooit stopt, ook niet na het in gebruik nemen van het nieuwe concept. Bij Interpolis is het concept al bijna 10 jaar in gebruik, en nog is het continu aan het veranderen.

4.4 Resultaten D Enquêtes werkplekomgeving beleving en behoefte

Onderstaand zijn de vragen te lezen uit de enquête, met direct het percentage gegeven antwoorden. De enquête is, mede wegens tijdgebrek voorgelegd aan 20 medewerkers verspreid onder verschillende DG's. Met deze 20 enquêtes kon wat een aantal vragen betreft al een lijn in de gegeven antwoorden ontdekt worden.

Vraag 1) Heeft uw leidinggevende voldoende vertrouwen in zijn of haar medewerkers om ze zelf te laten bepalen waar ze werken (thuis of elders dan uw vaste werkplek)?

Ja 70% / Nee 30%

Vraag 2) Heeft uw leidinggevende genoeg vertrouwen in zijn of haar medewerkers om ze zelf te laten bepalen op welke tijden ze werken?

Ja 85% / Nee 15%

Vraag 3) Hebt u het gevoel dat uw leidinggevende meer belang hecht aan de kwaliteit van de resultaten die u boekt dan op welke manier u dit bereikt?

Ja 70% / Nee 30%

Vraag 4.1) Worden er altijd duidelijke afspraken gemaakt ten aanzien van uw werk qua tijd die u hiervoor krijgt?

Ja 30% / Nee 35% / Soms 35%

Vraag 4.2) Worden er altijd duidelijke afspraken gemaakt betreffende wat er (kwalitatief) van uw werk verwacht wordt?

Ja 55% / Nee 20% / Soms 25%

Vraag 5) Bent u tevreden over uw eigen werkplek?

Ja 65% / Nee 25%

Vraag 6) Bent u tevreden over het aanbod aan vergader/ overlegtafels buiten de werkkamers?

Ja 65% / Nee 25% / Ik gebruik vooral mijn eigen spreektafel 10%

Vraag 7.1) Gebruikt u de zitjes (fauteuils, banken, etc.) wel eens?

Ja 60% / Nee 10% / Zelden 30%

Vraag 7.2) Zo ja, voor welke doeleinden?

Overleg 50% / Ontvangst gasten 38% / Informele doeleinden 12%

Vraag 8.1) Stel nu dat er een situatie zou ontstaan waarbij er wel rekening gehouden is met de juiste verhouding werkplekken voor het aantal medewerkers, en u ook dagelijks bij uw collega's in de buurt kunt zitten, zou u wisselwerken (flexwerken) dan acceptabel vinden?

Ja 60% / Nee 40% / Weet niet 0%

Vraag 8.2) Zo nee, waarom niet?

Ik wil mijn spullen niet steeds opruimen of mee slepen 50% / Geen toelichting 50%

Vraag 9) Geef uitgedrukt in een cijfer van 1 tot en met 5 aan wat voor u belangrijk is om met plezier naar uw werk te komen? Beoordeel uw primaire behoefte met een 1, secundaire met een 2 oplopend tot en met 5. Er zijn dus maximaal 5 antwoorden mogelijk.

Mogelijke antwoorden: Gezonde werkomgeving (bv binnenklimaat), Veiligheid en warmte, Autonomie, Waardering, Sociaal contact, (visuele en/ of auditieve) privacy, Aanzien, Zelfontplooiing, Comfort, Een mooie werkomgeving, Afmeting eigen werkplek, Rust.

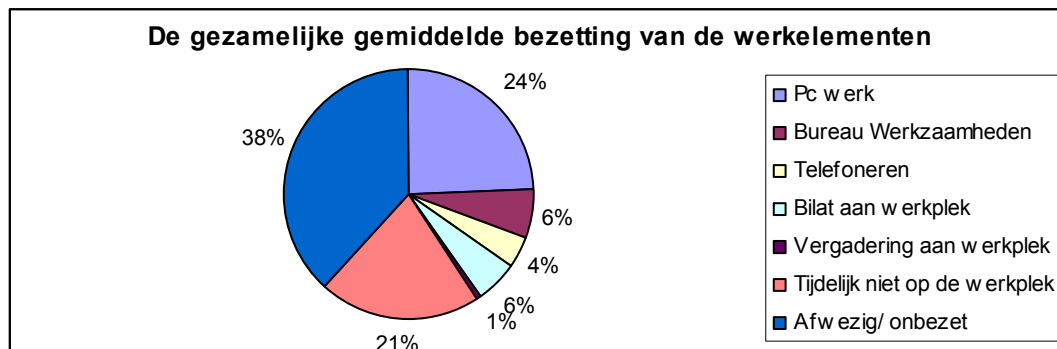


Figuur 19 De piramide van BZK

5. Analyse van de onderzoeken

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten zullen deze, mede met behulp van opgedane kennis middels literatuuronderzoek, geanalyseerd worden.

5.1 Analyse bezettingsgraad



Figuur 20 De gemiddelde bezetting van de werkplekken, het gemiddelde van drie panden

De gemiddelde bezettingsgraad geeft aan dat in totaal 62% van de werkplekken van BZK benut worden. Indien alleen gekeken wordt naar de daadwerkelijk bezet aangetroffen werkplekken, blijkt het percentage 41% te zijn. Zoals in figuur 20 te zien, is het gemiddelde percentage “tijdelijk niet op de werkplek” 21%. Het is moeilijk om aan dit percentage conclusies te koppelen. Er kan tijdens de bezettingsgraadmeting namelijk sprake zijn van zeer korte absentie (even naar de printer lopen), langere absentie (een vergadering van een uur of langer), of zelfs van een verkeerde inschatting (werkplek leek bezet maar was dit in werkelijkheid niet). Indien een uitspraak wordt gedaan betreffende het optimale aantal werkplekken waarbij de medewerkers geen last hebben van werkplektekort, moet er een vaste marge bovenop het percentage daadwerkelijk bezet aangetroffen werkplekken toegevoegd worden. In hoofdstuk 3 is een berekening beschreven waarmee de werkplekbehoefte berekend kon worden, afkomstig uit de Syllabus van de Haagse Hogeschool “werkplekconcepten”. In deze berekening wordt aangegeven dat er ook een extra marge moet worden toegevoegd om pieken op te vangen. Dit percentage is volgens de syllabus meestal tussen de 10% en 15%. Met name wanneer 15% als (veiligheids)marge wordt gebruikt, is het risico verkeerde conclusies te trekken betreffende de werkplekbehoefte het kleinst.

Om uitspraken te doen betreffende het daadwerkelijk nodige aantal werkplekken, is het belangrijk om dit niet te baseren op gemiddelden, maar op de hoogste pieken.³¹ Het zou de tevredenheid maar ook effectiviteit van het werk namelijk zeer negatief beïnvloeden als medewerkers geregeld genoodzaakt zijn om naar huis te gaan, wegens een tekort aan werkplekken. Bovenop de pieken is steeds 15% toegevoegd om de daadwerkelijke werkplekbehoefte binnen de drie locaties te weergeven. De percentages in figuur 22 zijn relatief aan het totale aantal werkplekken dat nu beschikbaar is binnen de panden.

³¹ Zie interview EZ, bijlage 2

	Hoogste piek daadwerkelijk bezet	Hoogste piek inclusief marge van 15%
Schedeldoekshaven	49%	64%
Kalvermarkt	58%	73%
Herengracht	50%	65%

Figuur 21 Hoogste pieken in de bezettingsgraad per locatie

Nog een manier om naar de benutting van het kantoor te kijken is de manier waarop werkelementen benut worden.

Onder de meeste medewerkers blijkt dat PC-werk en bureauwerk tot de hoofdactiviteiten behoort. Uit de manier waarop de meting heeft plaatsgevonden, is niet af te leiden wanneer er sprake is van geconcentreerd werk en wanneer niet. Toch kan gesteld worden, aan de hand van de gemiddelde bezettingsgraad, dat gemiddeld 30% van de werkplekken (er wordt uitgegaan van de huidige situaties, waarbij men werkt met vaste computers) onmisbaar is voor de meest voorkomende werkzaamheden van de medewerkers (PC-werk en bureauwerkzaamheden). Aan de werkplek bleek dat 11% van de activiteiten te maken heeft met communiceren (telefoneren, bilat en vergadering).

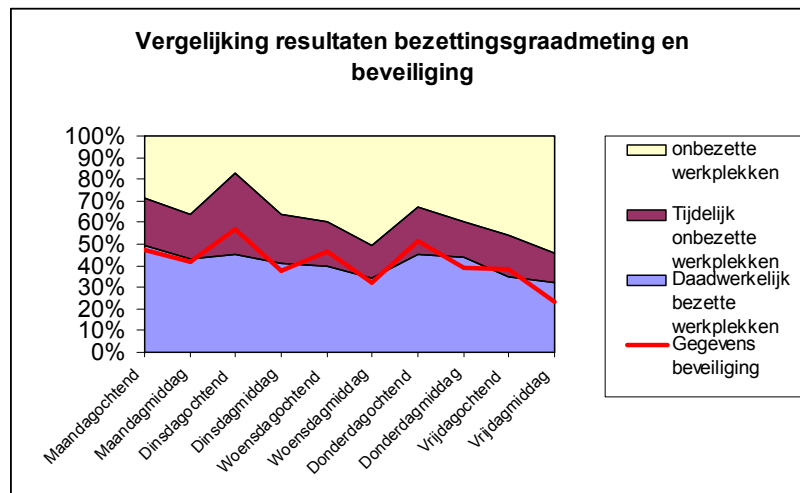
Volgens de literatuur is een bezettingsgraad van 50% in een traditioneel kantoor vrij normaal. De verwachting was dat de bezettingsgraad lager zou zijn dan 50%. De resultaten van de bezettingsgraadmeting wezen uit dat de totale bezetting 62% was. Zelfs als de categorie “tijdelijk niet op de werkplek” van dit percentage wordt afgehaald en de marge van 15% wordt toegevoegd, is de gemiddelde bezettingsgraad nog steeds 54%. Ondanks dit gegeven kan nog steeds geconstateerd worden dat er naar alternatieven moet worden gezocht om de beschikbare kantoorruimte beter te benutten.

De spreektafels en vergaderruimtes worden relatief meer gebruikt voor overleg tussen drie mensen of meer. De zitjes worden wel meer voor bilateraal overleg gebruikt.

Gegevens beveiliging

De gegevens van beveiliging hebben alleen betrekking op de Schedeldoekshaven en zijn daarom enkel vergelijkbaar met de resultaten van de bezettingsgraadmeting van deze locatie. Wat opvalt aan de resultaten van de bezettingsgraadmeting van de Schedeldoekshaven is dat het percentage daadwerkelijk bezet aangetroffen werkplekken redelijk constant is. Duidelijke pieken op bijvoorbeeld dinsdag of donderdag, zoals verwacht, zijn alleen terug te vinden in het percentage “bezet, niet aanwezig” van dinsdag en donderdag. Bekend is dat dit bij uitstek vergader- en overleg dagen zijn. Met name de vergaderruimtes buiten de reguliere kantooretages zijn op deze dagen het meest in gebruik. De werkplek wordt op deze dagen dus eigenlijk als aanlandpunt gebruikt, waar de medewerker zijn spullen kan laten liggen tijdens de vergadering.

De gegevens van de beveiliging (aantal mensen dat zich in het pand bevindt), zoals weergegeven in figuur 18, laten een duidelijk beeld zien van de daadwerkelijke bezetting van het pand. In figuur 22 zijn de percentages van de bezette werkplekken naast het percentage daadwerkelijk aanwezige medewerkers gelegd.



Figuur 22 Vergelijking resultaten bezettingsgraadmeting en beveiliging

Hoewel de gegevens niet helemaal overeenkomen is duidelijk te zien dat de tendensen sterke overeenkomsten vertonen. Beide cijfers moeten licht genuanceerd worden, zoals in bijlage 3 beschreven wordt. Over het algemeen komen vooral de resultaten van de middagen niet overeen. De gegevens van de beveiliging zijn namelijk momentopnamen, zoals ook te zien in figuur 18. Om de gegevens te kunnen vergelijken met de bezettingsgraadresultaten, is uitgegaan van een gemiddelde tussen, in dit geval, 15:00 uur en 16:00 uur. Zoals in figuur 18 te zien is, kunnen de aantallen aanwezige medewerkers op de twee tijdstippen soms nogal verschillen. De bezettingsgraadmeting wordt gedurende een heel uur gedaan. Het is dus mogelijk dat de verschillen ontstaan omdat veel medewerkers bijvoorbeeld om 15:45 uur vertrekken.

5.2 Analyse naleving ruimtebeleid

	Aantal formatieplaatsen	Normatieve vlek FNO	Daadwerkelijk in gebruik zijnde FNO	Verschil (teveel is +)
Schedeldoekshaven	1656	21861,84 m ²	27087,24 m ²	+ 5225,20 m ²
Kalvermarkt	90	1188,00 m ²	1574,01 m ²	+ 386,01 m ²
Herengracht	51	679,88 m ²	1697,88 m ²	+ 1017,20 m ²

Tabel 1 Resultaten naleving ruimtebeleid

Zoals in tabel 1 weergegeven is, wordt de norm ten aanzien van ruimteverdeling niet goed nageleefd. Dit kan met meerdere zaken te maken hebben:

- Er wordt een marge van 20% gehanteerd om rekening te houden met **boven formatieve FTE's** en ingehuurde krachten. Bij de Kalvermarkt ervaart men naar eigen zeggen krapte binnen het gebouw, terwijl er meer FNO in gebruik is dan normatief vastgesteld.
- De “vlek” wordt niet continu bewaakt door de afdeling Advies & Coördinatie. Bij bijvoorbeeld (interne)verhuizingen wordt niet gekeken naar de norm.
- Wegens het feit dat het monumentale pand aan de Herengracht vaste wanden heeft, is de indeling van de werkplekken niet optimaal, en is er sprake van indelingsverlies.

Indien de norm wel continu bewaakt was geweest, had men waarschijnlijk nog steeds uit moeten wijken naar een of meer buitenpanden. Een belangrijke oorzaak kan zijn dat het aantal ingehuurd krachten en andere tijdelijke formatieplaatsen bij zowel de Kalvermarkt als de Herengracht hoger ligt de marge van 20%, waarmee in de norm rekening wordt gehouden. In het geval van de Kalvermarkt is er zelfs 50% meer werkplekbehoefte dan het aantal formatieplaatsen.

De medewerkers aan de Kalvermarkt hebben de minste vierkante meters per werkplek. Toch komt de Arbo norm (7m^2)³² nog niet in het geding, per werkplek is er gemiddeld namelijk nog $8,7\text{m}^2$ FNO ruimte beschikbaar. Voor een vergadervoorziening geldt 2m^2 extra. 29 kamers zijn voorzien van een spreektafel, waardoor over het gemiddelde gezien voldaan wordt aan de Arbo norm.

5.3 Analyse interviews

De interviews hebben inzicht gegeven in hoe experts en ervaringsdeskundigen denken over een aantal zaken gerelateerd aan het beleidsprobleem.

Bezettingsgraadmeting

Mede door de verschillende invalshoeken te hebben gehoord van de geïnterviewden, is voor de uiteindelijk gehanteerde methode voor de bezettingsgraadmeting binnen BZK gekozen. Het digitale programma dat gebruikt wordt voor EZ levert meteen na de meting gedetailleerde informatie op. Zowel EZ als Interpolis herhalen de bezettingsgraadmetingen om altijd op de hoogte te zijn van de mate waarin het kantoor voldoet aan de behoefte (welke ruimtes/ werkelementen gebruiken de medewerkers graag, of juist niet) en de mate waarin het naar eigen normen voldoende benut wordt.

Stap één: Visie ontwikkelen

Meerdere geïnterviewden hebben aangegeven dat visieontwikkeling de eerste stap is naar een nieuw werkplekconcept. Een vraag die hierbij gesteld kan worden is: Wat moet het gebouw voor de organisatie betekenen (en ook opleveren)? Ook kan men zich afvragen in welke opzichten het gebouw zou kunnen bijdragen aan het plezier waarmee de medewerker dagelijks naar zijn werk gaat en in hoeverre hieraan voldaan kan worden.

Een groot voordeel van het gezamenlijk ontwikkelen van een visie op het gebied van huisvesting is dat er aangezet wordt tot discussie binnen het bestuur van de organisatie. Met de visie kunnen doelstellingen worden opgesteld waar men, op initiatief van FAZ, gezamenlijk naar kan streven.

Stap twee, drie en vier: Vertalen naar een concept, benadering en verandering

De ING handelt vanuit het idee dat men een standaard moet ontwerpen vanuit de visie. Toch is er ook ruimte voor specifieke klantbehoeften. Geconcludeerd kan worden dat er sprake is van een top-down benadering en een bottom-up antwoord, waarbij het resultaat in het midden, na aan beide kanten concessies te hebben gedaan, tot stand komt. De RGD geeft aan dat volledige vrijblijvendheid onder de

³² 4m^2 voor de medewerker + 1m^2 voor een plat beeldscherm + 1m^2 voor een leesvlak + 1m^2 voor een verrijdbare ladekast.

gebruikers een project doet mislukken, Interpolis heeft juist voor een absolute top-down benadering gekozen.

Bij Interpolis wordt thuiswerken gestimuleerd, door de medewerker de middelen, ruimte en vertrouwen te geven. Hierdoor wordt het kantoor niet “onnodig” gebruikt. Bij BZK zijn de middelen op aanvraag beschikbaar, indien de functie van de aanvrager zich leent voor thuiswerken. Bijna 35% maakt hier reeds gebruik van. Aangegeven werd dat veel problemen omtrent het thuiswerken opgelost kunnen worden indien er op output wordt gestuurd. Binnen BZK wordt de sturing op output reeds (met name sinds cultuurprogramma Leo, 2003) gestimuleerd.

De Auditdienst is een goed voorbeeld van een flexibel huisvestingsproject binnen BZK dat naar tevredenheid wordt gebruikt. Een succescase die niet overal in de organisatie (met name onder de medewerkers) bekend is. Het is op initiatief van de Auditdienst door de afdeling A&C geïmplementeerd, waarmee ook kennis in huis is gehaald. De benadering was hier reactionair, bottom-up.

ING koos voor de invoering van het concept voor praktische opleidingen voor zowel de medewerkers als leidinggevend. EZ koos mede voor het verstrekken van praktische gadgets om de medewerkers enthousiast te maken. Dit lijkt overeen te komen met het rooddenken van de Caluwé, waarbij als het ware “lokmiddelen” worden gebruikt om draagvlak te creëren bij de gebruiker.

Stap vijf: Nazorg

Na de invoering van een nieuw concept houdt beweging binnen het kantoor nooit op. Behoeften veranderen en een organisatie moet hiervan op de hoogte blijven en hier adequaat op inspelen.

5.4 Analyse beleving en behoefte werkplekomgeving

De meeste medewerkers die deel hebben genomen aan de kleinschalige enquête, vonden dat hun leidinggevende voldoende vertrouwen in hen toont. Dit is een goede basis voor telewerken en zelfs voor flexwerken. Wel blijkt dat er niet altijd duidelijke afspraken gemaakt worden tussen de medewerker en leidinggevende. Er kunnen daarom situaties ontstaan waarin de medewerker niet zeker weet wat er van hem of haar verwacht wordt. Ook kan het zijn dat routinematige werkzaamheden kunnen resulteren in het nalaten van duidelijke afspraken, omdat men al weet wat men van elkaar kan verwachten. Het is dus een aandachtspunt, maar toch kunnen geen harde conclusies worden gekoppeld aan de antwoorden. Het feit dat er geen structurele afspraken worden gemaakt tussen leidinggevende en medewerker, wil niet per sé zeggen dat de medewerker niet weet wat hem of haar te doen staat.

De tevredenheid over de werkplek wordt nogmaals bevestigd met de enquête (65%). Uit het medewerkertevredenheid onderzoek van 2006 bleek 51% tevreden en 10% zeer tevreden, percentages die samen erg dicht bij het resultaat van de enquêtes komt.

De meeste geënquêteerden zijn tevreden over het aanbod vergaderruimtes en zitjes. De zitjes worden volgens de meeste medewerkers voornamelijk gebruik voor overleg. Het gaat om zitjes waar twee, hooguit drie mensen tegelijk gebruik van kunnen maken.

Een belangrijke vraag aan de medewerkers was of zij flexwerken (mits binnen de juiste omstandigheden) zouden accepteren. 60% antwoordde positief op deze vraag. Ondanks dat het om een zeer laag aantal geënquêteerden gaat, blijkt dat er toch een groep mensen is dat open staat voor het flexwerken. Van de 40% van de medewerkers die geen voorkeur hadden voor het flexwerken, bleek voor de helft van deze mensen het steeds moeten halen en opbergen van spullen een belangrijke reden. Uiteraard kan dit in de praktijk een nadeel zijn van het flexwerken. Toch zijn er oplossingen voor om dit ongemak zoveel mogelijk te beperken, bijvoorbeeld door een functionele indeling en inrichting van een “vlek” te hanteren, waarbij voldoende rekening is gehouden met kasten en lockers.

Uit de laatste vraag, welke de Piramide van BZK heeft gevormd, blijkt dat autonomie, waardering en zelfontplooiing hoog scoren onder de geënquêteerden. Deze drie aspecten zijn sterk met elkaar verbonden. Geconcludeerd kan worden dat de BZK medewerker sociaal contact belangrijk vindt, maar vertrouwen en waardering nodig heeft van de leidinggevende, ook om zelf veel te kunnen bepalen. Terugkomend op de randvoorwaarden voor het thuiswerken en zelfs voor het flexwerken (vertrouwen en output gericht werken) blijkt dat de geënquêteerden hier zelf al behoefte aan hebben. Ook de conclusie die Van der Voordt trekt in het artikel “Hoe innovatief is kantoorinnovatie en wat zijn de effecten?” lijkt te passen in de top drie behoeften van de BZK medewerker. Hij stelt dat de (tevreden) gebruikers van een flexibel kantoor ook de voordelen van meer keuzevrijheid, een grotere dynamiek en meer openheid waarderen.

Conclusies

In dit hoofdstuk worden een antwoord gegeven op de probleemstelling:

“Hoe wordt het huidige kantoor van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties benut en wat zou een efficiënter en passender alternatief zijn met het oog op toekomstige huisvestingsprojecten?”

In de drie onderdelen die in de probleemstelling aan bod komen (huidige situatie, gewenste situatie en manier waarop dit gerealiseerd zou kunnen worden) worden met behulp van de subvragen beantwoord.

Conclusies bezettingsgraad en ruimtebeleid

Wat is de meest geschikte methode om tot een realistisch beeld te komen van de bezettingsgraad van de werkelementen binnen de verschillende gebouwen van BZK?

De bezettingsgraadmetingen hebben tot nieuwe inzichten geleid. Behalve de bezetting van de werkelementen, zijn nu ook de activiteiten van de medewerkers beter inzichtelijk. Men kan nu conclusies trekken omtrent de behoefte aan werkelementen die voor een bepaalde activiteit gebruikt kunnen worden. Indien echter precies duidelijk is wat de bezettingsgraden van specifieke afdelingen en directies zijn, kan duidelijke informatie worden verkregen omtrent de werkplekbehoefte binnen een bepaalde vlek. De gehanteerde aanpak van de bezettingsgraadmeting levert deze informatie onvoldoende. Met name wanneer men over stapt op een flexibele werkplekomgeving (bijvoorbeeld in het nieuwe buitenpand, de Schenkkade³³) is deze informatie onmisbaar. Een populatiemeting binnen de afdelingen en/of hele directies, waarbij acht maal per dag gemeten wordt, biedt betrouwbaardere informatie dan twee meetmomenten.

Wat zijn de resultaten van de bezettingsgraadmeting ?

De gemiddelde bezetting van de werkplekken is 62%. Het gemiddelde percentage daadwerkelijk bezette werkplekken was 41%. Geconcludeerd wordt dat er rekening gehouden moet worden van een marge van 15% bovenop het percentage daadwerkelijk bezet aangetroffen werkplekken. Deze is niet alleen nodig voor medewerkers die zeer kort hun werkplek onbezet achterlaten (om bijvoorbeeld naar de printer te lopen), maar dient tevens als veiligheidsmarge.

Met name de spreektafels bleken een relatief lage bezetting te hebben. Deze worden vooral gebruikt voor vergaderingen met drie of meer personen.

Met de resultaten en tegelijk één van de aanleidingen van deze scriptie (ruimtegebrek waardoor uitgeweken moest worden naar verschillende buitenpanden) in het achterhoofd, kan niet anders dan geconcludeerd worden dat er iets moet veranderen om efficiënter om te gaan met kantoorruimte.

Wordt het ruimtebeleid nageleefd?

Het ruimtebeleid wordt in alle gevallen niet nageleefd. Toch blijkt de locatie aan de Kalvermarkt hier het beste aan te voldoen.

³³ Zie bijlage 1, kopje buitenpanden

Een probleem bij de twee buitenpanden bleek dat er meer ingehuurde krachten of tijdelijke formatieplaatsen gebruik maakten van het pand dan de opslag van 20% binnen de norm kan opvangen. Omdat dit niet een probleem is dat FAZ of A&C kan oplossen, kan voorlopig alleen geconstateerd worden dat de marge niet in alle gevallen voldoet. Met het oog op de taakstelling wordt verwacht dat de marge zoals hij nu is wederom zal voldoen. Geconcludeerd wordt ook dat deze norm enkel geschikt is voor een cellenkantoor. Om te berekenen wat de werkplekbehoefte binnen een bepaalde vlek is in een flexibel kantoor, is een andere formule nodig. Deze komt in de aanbevelingen aan bod.

Conclusies werkplekconcept

Wat zou een passend alternatief zijn om efficiënter met huisvesting om te gaan op het gebied van werkplekconcepten en kantoorruimtebeleid?

Een lean-office,³⁴ waarbij de typen werkplekken activiteitgerelateerd zijn in combinatie met een flexfactor, zou voor de organisatie een flinke ruimtebesparing opleveren.

Conclusies veranderen

Hoe zou er draagvlak kunnen worden gecreëerd voor een nieuw werkplekconcept?

Het Rooddruk denken van de Caluwé lijkt erg op de benadering van de Directeur Gemeenschappelijke Diensten van BZK. Daarnaast lijkt ook het Groendruk denken een geschikte methode voor BZK om tot de ingebruikname van de Nieuwbouw (2012 – 2014) ook in de hoofdzetel al flexibel te gaan werken.

Wanneer er een eenduidig antwoord is op de vraag “Wat moet het gebouw voor de organisatie betekenen en wat moet het de organisatie opleveren?” kan er in de top van de organisatie betrokkenheid worden gecreëerd op het gebied van veranderingen in het werkplekconcept.

³⁴ Zoals omschreven in bijlage 11

Aanbevelingen

Bezettingsgraad en ruimtebeleid

- Geadviseerd wordt om de bezettingsgraadmetingen in de toekomst betrouwbaarder te maken door de gehele populatie acht maal per dag te meten. Een populatiemeting binnen het hoofdgebouw kan door vier uitzendkrachten gedaan worden, de Schenkkade door twee uitzendkrachten. Met behulp van speciale software, dat ook gebruikt wordt door EZ, kan na de bezettingsgraadmeting meteen gezien worden wat de bezettingsgraad per afdeling of directie is. Dit biedt de afdeling A&C nuttige informatie wanneer de grootte van afdelingsvlekken binnen een flexibel kantoor moet worden vastgesteld. Een offerte van deze software is te vinden in bijlage 14. De meting zelf kan gedaan worden door uitzendkrachten. De organisatie rondom de bezettingsgraadmeting is de verantwoordelijkheid van de afdeling A&C.
- Volgens de bezettingsgraadmeting worden de spreektafels maar in beperkte mate gebruikt. Toch nemen deze tafels in veel gevallen evenveel ruimte in als een werkplek. Veel ruimtetekorten, met name binnen afdelingen, kunnen opgelost worden door, wanneer de werkplekbehoefte binnen een afdeling of buitenpand toeneemt, spreektafels te vervangen door werkplekken. Dit is een oplossing voor de korte termijn.
- Hoewel de norm ten aanzien van ruimteverdeling in theorie een simpele en ook goede oplossing lijkt te zijn om de verschillen in ruimtebehoefte binnen een vlek in een cellenkantoor op te lossen, blijkt de marge met name bij de onderzochte buitenpanden de lading niet te dekken. Toch wordt geadviseerd de marge niet te veranderen. Naar aanleiding van de taakstelling zal in de komende jaren met name het aantal boven formatieve FTE's gereduceerd worden. Daarnaast wordt geadviseerd om de norm te bewaken. Er kan rekening met de norm gehouden worden wanneer er nieuwe aanvragen voor verhuizingen zijn, of bijvoorbeeld aanvragen voor extra werkplekken. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de afdeling A&C. Ook dit is een oplossing voor de korte termijn.
- Wanneer er overgestapt wordt op een flexibel kantoor moet de omvang van de vlekken op een andere manier worden vastgesteld. Ook deze verantwoordelijkheid ligt bij de afdeling A&C. De volgende berekening is afgeleid van de formule die in hoofdstuk 3 aan bod kwam:

$$(WP \times BG) + M = \text{Werkplekbehoefte}$$

WP = Aantal werkplekken dat gebruikt wordt in oude situatie en gemeten is.

BG = hoogst gemeten bezettingsgraad (daadwerkelijk bezet aangetroffen werkplekken)

M = Veiligheidsmarge. Geadviseerd wordt om een percentage van 16% te hanteren.

Werkplekconcept

- Geadviseerd wordt om in het nieuwe buitenpand, de Schenkkade, een flexibel kantoor in te richten waarin de medewerkers hun werkplek kunnen kiezen naar aanleiding van hun activiteit (concentreren, communiceren, etc) of werkzaamheden. Wanneer dit concept ingevoerd zou worden zou dit al resulteren in een sterke reductie van benodigde vierkante meters kantoorruimte. In combinatie met de andere (met name korte termijn-) adviezen binnen de

Schedeldoekshaven wordt verwacht dat overige buitenpanden overbodig worden. In bijlage 15 worden een aantal aandachtspunten weergegeven betreffende de visie van de auteur op wat voor BZK een ideale werkplekomgeving is.

- Voor een deel levert een bezettingsgraadmetering waarin ook wordt gekeken naar de activiteiten nuttige informatie op het gebied van de behoefte aan typen ruimtes of werkplekken. Om de gebruiker te betrekken in het ontwerpproces, wordt geadviseerd om met alle afdelingen die gehuisvest worden in de Schenkkade, of zelf aangeven flexibel te willen werken binnen de hoofdzetel, om de tafel te gaan. Wanneer hun belangrijkste taken en werkzaamheden in kaart worden gebracht, met daarbij het type werkplek of ruimte die dit optimaal ondersteunt, wordt er een goed beeld verkregen van hoe het concept eruit zou moeten zien. Wel wordt geadviseerd om de Schenkkade toch zoveel mogelijk volgens een bepaalde standaard in te richten, zodat er binnen het gebouw niet teveel verschil is in de verhouding tussen verschillende typen werkplekken en ruimtes. Ook scheelt dit naar verwachting in interne verhuizingen.

Veranderen

- Stap één naar de verandering is visieontwikkeling. Geadviseerd wordt om gezamenlijk met het Hoofd Advies en Coördinatie, de Directeur FAZ, Directeur Gemeenschappelijke diensten en de Plaatsvervangend Secretaris Generaal een duidelijke visie te ontwikkelen met betrekking tot huisvesting. Het eerste voordeel is dat men meer te weten komt over elkaars visie op wat huisvesting voor de organisatie moet betekenen. Daarnaast helpt een eenduidige, duidelijk vastgelegde visie ook om andere partijen in de top te overtuigen van het belang van huisvesting.
- Geadviseerd wordt om met name afdelingen die open staan voor een flexibel kantoor in de Schenkkade te huisvesten. Verwacht wordt dat er toch ook binnen afdelingen die voorstander zijn van een flexibel concept tegenstanders zullen zijn, en wellicht zijn er ook afdelingen die geen tegenstander zijn, maar hun huidige kantoorruimte wel vinden voldoen. De Caluwé, maar ook de Directeur Gemeenschappelijke diensten, geven aan dat kleine “incentives”, beloningen en andere soortgelijke initiatieven de medewerker op een subjectieve manier kunnen overtuigen. De Caluwé noemt dit het Rooddruk denken. De methode is zowel geschikt om leidinggevendenden als medewerkers te overtuigen.
- Hiermee kan ervaring opgedaan worden en kan kennis opgebouwd worden om uiteindelijk een succesvol kantoor binnen de gehele organisatie op te zetten. Vervolgens kan na de nodige ervaring op te hebben gedaan, over gegaan worden op het zogenaamde Groendruk denken, een methode waarmee men met behulp van succescases zoekt naar voldoende draagvlak.
- Een flexibel lean-kantoor is nooit af. Het vereist een pro-actieve benadering op het gebied van behoefte aan ruimte, type ruimten, type werkplekken en ook sfeer. Mede door de bezettingsgraadmeteringen kan deze behoefte steeds opnieuw in kaart worden gebracht, omdat deze ook (met name gezien de grote verschuivingen in het personeelsbestand, zeker met de taakstelling in het vooruitzicht) steeds veranderd. Kortom: **weet wat er werkt, zorg dat het leeft!** De Wodi kan, nadat men gewend is aan het nieuwe kantoor aan de Schenkkade, hier een goede tool bij zijn. Deze kan uitgevoerd worden door een stagiaire.

Financiële consequenties

Een aantal genoemde adviezen hebben ook financiële consequenties.

Bezettingsgraad en ruimtebeleid

Het advies omtrent de intensievere aanpak van de bezettingsgraadmeting brengt ook extra kosten met zich mee. Zo moeten er PDA's gekocht, softwarelicentie aangeschaft worden en uitzendkrachten ingehuurd worden. De kosten zijn als volgt:

Éénmalig:

- zes PDA's á € 500,- € 3000
- licentiekosten software € 2250,-
- ondersteuning bij de eerste meting door ontwikkelaar software € 4070,-

Jaarlijkse kosten³⁵:

- zes uitzendkrachten gedurende één week € 5000
- totaal € 14.320,-

Spreektafels door werkplekken vervangen levert met name ruimtebesparing op. Bij de Kalvermarkt kan bijvoorbeeld gekozen worden om de helft³⁶ van het aantal spreektafels te vervangen door werkplekken. Dit komt neer op veertien spreektafels. Indien één kamer waar normaal twee werkplekken staan ingericht wordt als vergaderruimte (om tegemoet te komen aan de behoefte aan vergaderfaciliteiten) betekent dit dat er ruimte is gecreëerd voor twaalf extra werkplekken. Een soortgelijke benadering geldt ook voor de Schedeldoekshaven en de Herengracht.

Verwacht wordt dat het aantal interne en externe verhuizingen voor de helft zal afnemen. Persoonsgebonden werkplekken hoeven niet langer verhuisd te worden en wanden hoeven aanzienlijk minder verplaatst te worden. De kosten voor interne en externe verhuizingen bedragen op jaarbasis € 2.2 miljoen. Het gaat dus om een besparing van ruim € 1 miljoen.

Werkplekconcept

Een aantal voordelen van het nieuwe werkplekconcept dat niet in valuta is uit te drukken. Verwacht wordt bijvoorbeeld dat de medewerkers effectiever kunnen werken omdat ze hun werkplek en ruimte naar eigen inzicht kunnen kiezen. Ook zijn flexibele werkplekconcepten in veel gevallen een "driver of change" voor cultuurveranderingen binnen organisaties, en frist het het imago van de organisatie op.

Een van de grootste besparingen zullen geboekt worden door het afstaan van de huidige buitenpanden. Momenteel liggen de huurkosten van de buitenpanden rond de € 2 miljoen op jaarbasis.

Voor de inrichting van de Schenkkade is een budget van omstreeks € 11 miljoen gereserveerd. Verwacht wordt dat dit budget toerijkend is voor de inrichting van het kantoor volgens het lean-concept.

Verandering

De licentiekosten voor de WODI bedragen € 2000,-.

³⁵ uitgaande van één grootschalige bezettingsgraadmeting per jaar bij de Schenkkade en de Schedeldoekshaven

³⁶ In een aantal kamers waar spreektafels staan zou niet aan de Arbo norm voldaan worden indien een spreektafel door een werkplek wordt vervangen.

Rood- en Groendruk denken

Om een beeld te krijgen van hoe het Rooddruk denken en het Groendruk denken er praktisch gezien voor BZK uit ziet, wordt hier wat extra aandacht aan besteed.

Rooddruk	• mensen op de juiste manier prikkelen, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen • geavanceerde HRM-instrumenten inzetten voor belonen, motiveren, promoveren, status • mensen iets teruggeven voor wat zij jou geven
----------	--

Het uitgangspunt bij het rooddruk denken is de medewerkers op de juiste manier weten te prikkelen. Het is de bedoeling dat ze niet door feiten en cijfers overtuigd worden, maar juist door kleine “beloningen”.

Het Rooddruk denken is een goede manier om de toekomstige gebruikers van de Schenkkade te overtuigen van de voordelen van een flexibel lean-kantoor.

Er zijn momenteel al gesprekken met directies en afdelingen om te bepalen wie er in dit nieuwe pand gehuisvest zal worden. Aangeraden wordt om een groep “potentiële gebruikers” uit te nodigen voor een rondleiding in een flexibel lean-kantoor. Niet alleen het MT wordt hiervoor uitgenodigd, maar ook medewerkers van deze afdeling/ directies kunnen zich aanmelden. Bij uitstek is het kantoor van Interpolis in Tilburg geschikt voor het bezoek. Het gebouw aan de Schenkkade zal er waarschijnlijk nooit zo uitzien als dat van Interpolis, toch zou het kantoor naar verwachting veel mensen imponeren. Juist dit is een subjectieve benadering. Er wordt namelijk geen beeld geschetst van hoe het kantoor aan de Schenkkade eruit zal zien, maar juist wat de mogelijkheden zijn van een lean-kantoor en wat de medewerkers er zelf voor terugkrijgen.

Er dient een goede opvolging van het bezoek plaats te vinden. Kort na het bezoek is het aan het projectteam om gesprekken met de deelnemers aan te gaan. Dit kan door middel van een plenaire bijeenkomst waarbij eerst teruggekeken wordt op het bezoek, daarna wordt het ontwerp van het kantoorconcept getoond en ten derde door middel van stellingen feedback wordt gevraagd aan de deelnemers.

Het Rooddruk denken richt zich sterk op het “wij” gevoel. Als eenmaal duidelijk is welke afdelingen / directies gehuisvest zullen worden in de Schenkkade, kan men gaan praten over de klantwensen die passen binnen het bestaande (grove)ontwerp. Het resultaat is een implementeerbaar ontwerp dat gezamenlijk tot stand is gekomen.

Juist omdat er gebruik wordt gemaakt van “subjectieve middelen” om de medewerkers te enthousiasmeren voor het in gebruik nemen van het nieuwe pand, kan overwogen worden om een metafoor te gebruiken. Deze metafoor kan worden gebruikt wanneer de toekomstige gebruikers op de hoogte worden gesteld van de voortgang van de verbouwing en inrichting van de Schenkkade. Gedacht kan worden aan een stad (zoals omschreven in bijlage 15).

Ook wanneer de Schenkkade daadwerkelijk in gebruik is genomen, wordt geadviseerd om de wij-cultuur te stimuleren of indien hier al sprake van is, vast te houden. Dit kan door evenementen te organiseren waaraan alle gebruikers van de

Schenkkade deel kunnen nemen.

Groendruk	• ze bewust maken van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) • ze motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen • geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren
-----------	---

Bij het Groendruk denken wordt meer dan bij het Rooddruk denken naar objectieve gegevens gekeken. Het streven is om ze nieuwe dingen te laten zien en leren.

Ongeveer een jaar na de ingebruikname van de Schenkkade, is het tijd voor bezinning. Wat is de stand van zaken? Zijn de gebruikers van de Schenkkade tevreden? Welke successen zijn er geboekt? De Werkplek Omgeving Diagnose biedt hier uitkomst. De resultaten hiervan (indien positief) kunnen gepubliceerd en aangekondigd worden via Intranet zodat alle BZK medewerkers ze kunnen bekijken. Hiermee kunnen de gebruikers van een traditioneel concept bewust gemaakt worden van wat ze “mislopen”.

Kort hierop wordt geadviseerd om een workshop te organiseren binnen de Schedeldoekshaven die door iedereen bij te wonen is. Leidinggevend worden hier specifiek voor uitgenodigd. De workshop kan gegeven worden door externe adviseurs, of bijvoorbeeld het Center for People and Buildings. Geadviseerd wordt hier ook een presentatie te geven over de geboekte successen bij de Schenkkade. De bedoeling is dat de medewerkers op een objectieve manier geïnformeerd worden.

Wanneer er verhuisbewegingen binnen de Schedeldoekshaven worden aangevraagd bij de afdeling A&C, is het verstandig dat de mogelijkheid tot het overstappen op een flexibel lean-kantoor altijd gecommuniceerd worden. Zelfs als kleine delen van het gebouw ingericht worden volgens het nieuwe concept, kan het zichzelf bewijzen en zich als een vlek verspreiden. Verwacht wordt dat de Schedeldoekshaven voor 2012 – 2014 (ingebruikname nieuwbouw) voor een deel nog ingericht zal zijn volgens het huidige traditionele cellen-concept. Omdat er een aanzienlijke kans bestaat dat de nieuwbouw volgens een flexibel lean-concept wordt ingericht, moet een zo groot mogelijke groep medewerkers en leidinggevend die nog steeds voorkeur lijken te hebben voor een traditioneel kantoor, overtuigd worden. Afhankelijk van de ervaringen met het Rood- en Groendruk denken, moet de meest effectief gebleken methode opnieuw worden gebruikt. Ook kan overwogen worden om een mix te hanteren van deze twee toch zo verschillende aanpakken.

Literatuur

Boeken

Baarda, DR, D.B., de Goede, DR. M.P.M. de: Methoden en Technieken: basisboek. Wolters Noordhoff, vierde druk, Groningen, 2006; ISBN 902073315X

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007. Academie voor Facility Management, Haagse Hogeschool, Den Haag, 12e herziene druk 2006 ISBN 9073077095

Caluwé, L. de e.a.: Essenties van organiseren, managen en veranderen. Scriptum, Schiedam, 2002; ISBN 9055942472

Marmot, A., Eley, J.: Office space planning. Mc Graw-Hill, 2000; ISBN 0071341994

Meel, van J. e.a.: Werkplekwijzer: Ingrediënten voor een effectieve werkomgeving, Center for People and Buildings, Delft, 2007 derde druk; ISBN 9080772070

Mooij, M.: Kantoorinnovatie: Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving. Kluwer, Alphen a/d Rijn, 2002; ISBN 9014089376

Voskamp, ir. P.: Handboek kantoorinnovatie, ergonomie en milieu. Sdu uitgevers, vijfde herziene druk, Den Haag, 2000; ISBN 9012089573

Voordt, D.J.M van der: Kosten en baten van werkplekconcepten. Center for people and buildings, Delft, 2003; ISBN 9080772021

Publicaties en artikelen

Geerdink, M. e.a.: Telewerken of flexible werken? De implementatie van “proven technology”, IT monitor, 2000. Te downloaden via http://library.wur.nl/wasp/bestanden/LUWPUBRD_00064618_A502_001.pdf

Pullen, W., Hartjes, A., Martens, Y.: Verhalen, feiten en bewijzen: Evidence based Werkplekmanagement. Center For People and Buildings 2007

Ruchti, P. & Vries, N. de: Crem: toverformule of alleen leuke theorie?, FM Magazine, november 2003

Voordt, D.J.M. van der: Psychologische aspecten van Kantoorinnovatie. Center For People and Buildings 2002

Voordt, T. van der e.a.: Voor- en nadelen van flexibele werkplekconcepten, februari 2003, artikel afkomstig van <http://www.cfpb.nl>

Voordt, T. van der: Hoe innovatief is kantoorinnovatie en wat zijn de effecten?, februari 2003, artikel afkomstig van <http://www.bk.tudelft.nl/>

Voordt, D.J.M. van der, M. Maarleveld en J. Attema: Gebruikers over hun kantoorhuisvesting – Crosscase analyse van acht projecten. Center For People and Buildings 2006

Voordt, D.J.M. van der e.a.: Ervaringen met flexibel werken in een innovatieve kantooromgeving, Het Facility Management Handboek, november 2001

Rapporten

Jaarverslag 2006/ Jaarplan 2007 directie Facilitaire Zaken

Engelen, W.: Huisvestingsplan: "Leeuwenkooi", BZK, Den Haag, 2006

Rijn, F. van: Masterplan huisvesting, maart 2006

Rossum, R.L. van.: Projectopdracht werkplekinnovatie: een strategisch onderzoek naar organisatieontwikkelingen en daarmee samenhangende facilitaire productontwikkeling, Van Zanten Laanbroek adviseurs, 1998.

Sinderen, L. e.a.: Plan van Aanpak Ontwikkeling Werkplek en Werkomgeving, Projectgroep Nieuwbouw, 2004

Overig

Es, W. van der: College Sheets Werkplekconcepten 2007

Es, W. van der: Syllabus Werkplekconcepten, Academie voor Facility Management HHS, 2006-2007

Intranet van BZK

<http://www.minbzk.nl>

<http://www.statline.nl>

http://www.tns-nipo.com/sub_ext.asp?e000

<http://www.journalinks.be/steekproef/>

<http://www.abvakabofnv.nl>

<http://www.slideshare.net/webmanager/what-creates-real-real-estate-value>

http://www.eciffo.jp/en/issue/38/fromeciffo38-2_e.html

<http://www.arboco.net/>

http://www.businesslogistics.com/file_uploads/982.pdf

<http://www.decaluwe.nl>

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Bezettingsgraad_\(economie\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Bezettingsgraad_(economie))

<http://www.adviseren.nu/Artikel%20-%20Logistieke%20kloof.pdf>

<http://parlando.sdu.nl/>

<http://www.sap.com/>

Bijlagen

Bijlage 1 Ontwikkelingen binnen BZK.....	1
Bijlage 2 Uitwerking interviews.....	5
Bijlage 3 Aanpak bezettingsgraadmeting 26 – 30 maart 2007.....	24
Bijlage 4 Uitleg bezettingsgraadmeting aan betrokken medewerkers.....	27
Bijlage 5 Huisvestingsbeleid BZK.....	29
Bijlage 6 Organogram BZK.....	30
Bijlage 7 Organogram FAZ.....	32
Bijlage 8 Visie en missie FAZ	33
Bijlage 9 Procedure huisvesting FAZ.....	34
Bijlage 10 Uitslag tevredenheid werkplek.....	36
Bijlage 11 Typen werkplekken	37
Bijlage 12 Flexibel werken.....	39
Bijlage 13 Resultaten bezettingsgraadmeting	40
Bijlage 14 Offerte RRIS	41

Bijlage 1 Ontwikkelingen binnen BZK

Operatie Leeuwensprong

Dit was een zeer omvangrijke reorganisatie binnen het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties waarbij onder andere een andere organisatie van de stafdiensten is gerealiseerd. Klantvriendelijkheid en vraaggericht werken stonden toen centraal. Binnen FAZ zijn ook een aantal dingen veranderd, waaronder de norm ten aanzien van ruimteverdeling.

Taakstelling

Het nieuwe kabinet heeft afgesproken dat er bezuinigd moet worden in het ambtelijke apparaat. De opdracht die meegegeven en wordt uitgedragen door Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Guusje ter Horst is het schrappen van 15.000 ambtenarenbanen.

Er is gekozen om te streven naar een bezuiniging op tussen de 20% en 25% FTE's. "Een tijd lang was er nog hoop dat de taakstelling van 750 miljoen voor een deel kon worden ingevuld door te bezuinigen op de materiële budgetten. Nu is duidelijk geworden dat er geen sprake kan zijn van een dergelijke uitruil. Er is zelfs sprake van een dubbele doelstelling. Mocht er na de afslanking nog geld over zijn van de te bezuinigen 750 miljoen dan wordt voor het resterende bedrag alsnog bezuinigd op het materiële budget."¹

Door de Gemeenschappelijke Dienst (GD), het Directoraat Generaal waar de afdeling FAZ onder valt, zijn de volgende verwachtingen geschets: "In 2011 zijn er nog 326 FTE over van de 435 bij de GD; het tempo van de afslanking loopt langzaam op: in 2008 gaan er 14 fte uit, in 2009 ook, in 2010 loopt dat op tot 27, in 2011 volgt de laatste helft: 54 fte."² Alle bezuinigingen zijn echter meegenomen, en juist op dat gebied zijn er nieuwe kansen voor de afdeling FAZ. De noodzaak om te bezuinigen op een enorme kostenpost als huisvesting is groter geworden, ook zal er in veel gevallen effectiever moeten worden gewerkt met minder medewerkers.

Nieuwbouw

Naast de huidige hoofdgebouwen, op de plek waar de inmiddels beroemde woonflat "de Zwarte Madonna" staat, staat de bouw van 3 nieuwe torens gepland. Één van die torens zal tussen 2012 en 2014 (mede) in gebruik worden genomen door BZK, een ander door het ministerie van Justitie.

In de tussentijd zijn er regelmatig vertragingen geweest en is tot op heden nog niet begonnen aan de sloop van de Zwarte Madonna. Ook zijn er op 19 februari 2007 Kamervragen gesteld door CDA-kamerlid Dhr. van Haersma Buma omtrent de nieuwbouw.³ Een van zijn



Figuur 1 Nieuwbouw van de Ministeries van Justitie en BZK, Architect: Prof. Hans Kollhoff Architecten

¹ Intranet van BZK

² Intranet van BZK

³ <http://parlando.sdu.nl/>

vragen was: "Is het niet ontijdig om met de aanbesteding te starten, op een moment dat moet worden beslist over een verder terugbrengen van het aantal rijksambtenaren?". Hij vraagt zich af of de bouw van één van de grootste, misschien wel grootste kantoorgebouwen van Nederland wel nodig is, gezien de taakstelling waarover in de vorige paragraaf is verteld. Ook wil hij in een andere vraag weten of het niet verstandiger is om te kijken naar bestaande kantoren in Den Haag. Het antwoord van Minister Vogelaar (Wonen, Wijken en Integratie), voor een groot deel gebaseerd op de informatie afkomstig van de projectgroep "Nieuwbouw", op de Kamervragen luidde: "Het streven naar een meer gebundelde en tevens flexibele en efficiënte huisvesting is al geruime tijd inzet van het Rijkshuisvestingsbeleid. Hiertoe voert de Rijksgebouwendienst een portefeuillestrategie uit waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen een strategische kern die altijd nodig is en een flexibele schil. Dit nieuwbouwproject vormt hierin een belangrijke bouwsteen als onderdeel van de sanering van het strategische deel van de portefeuille. In de huidige huisvestingssituatie zijn de ministeries van Justitie en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties versnipperd gehuisvest in een groot aantal merendeels verouderde panden, verspreid over de binnenstad. Gebundelde huisvesting in een ministeriekwadrant (samen met de ministeries VROM, OCW en VWS) leidt tot een efficiënter ruimtegebruik per ambtenaar en een efficiënte benutting van de facilitaire diensten (dit drukt de kosten per ambtenaar). De kantoorverdiepingen zijn per verdieping te verhuren. Zo kunnen uit het oogpunt van toekomstbestendige huisvesting meerdere, kleinere ministeries of diensten worden gehuisvest en gebruik maken van het schaalvoordeel."

De doelstellingen van de projectgroep nieuwbouw ten aanzien van de nieuwbouw luiden:⁴

- Het realiseren van een toekomstvast werkomgeving door het creëren van een zo groot mogelijke flexibiliteit in de werkomgeving;
- Het faciliteren van organisatiedoelstellingen en ondersteunen van gewenste organisatieveranderingen zoals stimuleren van kennisdeling, vergroten van de samenwerking, faciliteren van ontmoetingen, aantrekkelijk werkgeverschap uitstralen;
- Het realiseren van een gezonde werkplek voor de medewerkers;
- Het stimuleren van effectiever kantoorgebruik door het ontwikkelen van een werkomgeving die de werkprocessen optimaal ondersteunt;
- Het stimuleren van efficiënter kantoorgebruik door bijvoorbeeld kleinere individuele werkplekken te realiseren ten gunste van de grotere gedeelde voorzieningen (uitgangspunt blijft gemiddeld 12m² per werkplek conform PvE, deze wordt alleen anders verdeeld);
- Het delen van werkplekken mogelijk te maken;
- Het delen van vergaderfaciliteiten mogelijk te maken;
- Huisvesting te realiseren die efficiënt is in de exploitatie door uniformiteit in de indeling van het meubilair.

Desondanks blijkt uit een interview met de projectdirecteur van de projectgroep nieuwbouw dat er alleen een voorstel wordt gedaan dat gedragen wordt door het bestuur. Hierover is meer te lezen in hoofdstuk 6.

⁴ Sinderen, L. e.a.: Plan van Aanpak Ontwikkeling Werkplek en Werkomgeving, Projectgroep Nieuwbouw, 2004

Buitenpanden

BZK beschikt over een aantal buitenpanden. Deze zijn er in de loop der jaren vooral bij gekomen door ruimtegebrek binnen het hoofdpand aan de Schedeldoekshaven. Op een enkele uitzondering na, bevinden de meeste panden zich binnen Den Haag. In sommige gevallen wordt een pand enkel door BZK gebruikt, in andere gevallen wordt er samen met andere (overheids)organisaties gehuurd.

Vooraf ook een aantal monumentale panden leveren veel extra huisvestingskosten op voor FAZ. Zoals al eerder in de aanleiding naar voren is gekomen levert de fysieke afstand ook vaak een negatieve bijdrage aan de communicatie en aan de binding die deze afdelingen hebben met BZK.

Omdat een aantal huurcontracten voor de buitenpanden aan het eind van 2007 aflopen, wordt momenteel een nieuw buitenpand aan de Schenkkade door de RGD gerenoveerd zodat BZK hier gebruik van kan maken. Dit gebouw zal kaal opgeleverd worden en zal plaats bieden aan zo'n 400- 500 BZK ambtenaren. Verwacht wordt dat dit pand kan worden gebruikt tot de ingebruikname van de nieuwbouw. Dit is voor BZK natuurlijk dé kans om de BZK medewerkers kennis te laten maken met eventuele veranderingen in het kantoorconcept.

Rijkswerkplek

Met als doel de flexibiliteit van de rijksoverheid te vergroten door de fysieke barrières voor interdepartementale samenwerking op te heffen is het project "de Rijkswerkplek" gestart.⁵

De doelstellingen voor de rijkswerkplek zijn:

1. de ambtenaar die overal en altijd zijn werk kan doen;
2. een aantrekkelijke werkgever zijn voor nieuwe instromers;
3. eenmalige invoer van gegevens;
4. portals en gepersonaliseerde toegang

Het project is een opvolger van wat in beginsel een digitaal project was, genaamd de "Haagse Ring." De Haagse Ring is een glasvezelnetwerk dat het mogelijk moet maken om alle overheidsinstellingen met elkaar te verbinden via dezelfde, eigen lijn. De rijkswerkplek gaat dus behalve om de fysieke omgeving, ook om de digitale omgeving binnen de rijksoverheid.⁶

Een "Rijkskantoor" heeft volgens een huisvestingsadviseur van de RGD een aantal kenmerken. Zo wordt er gebruik gemaakt van standaardmaten van kamers. Wel zijn hier een paar verschillen in, maar niet elke gebruiker kan zelf bepalen hoe groot een bepaalde kamer is, omdat er uit wordt gegaan van een vast wandenplan.

Ook gaat men uit van 7m² per werkplek en de voorkeur gaat uit naar flexplekken, zodat er efficiënter met de ruimte van het kantoor om kan worden gegaan en ook ambtenaren van andere departementen hier zouden kunnen werken. Dit laatste moet opgaan voor 80% van de rijksdiensten. De overige 20% hebben een dermate andere

⁵ Meel, van J. e.a.: Werkplekwijzer

⁶ <http://www.sap.com/>

omgeving nodig waar door een standaard kantoor niet aan voldaan kan worden, zoals bijvoorbeeld medewerkers van het strafhof.

Het Rijkskantoor staat nog in de kinderschoenen. Er waren vergaande gesprekken tussen de RGD, de ontwikkelaar van het concept, en BZK om één van de nieuwe buitenpanden als voorbeeld Rijkskantoor in te richten. Verwacht wordt dat dit niet doorgaat. Een van de redenen is dat BZK geen vast wandenplan wil.

Cultuurprogramma Leo

In 2003 heeft het Cultuurprogramma Leo plaatsgevonden. Dit programma had als doelstelling meer omgevingsbewust en resultaatgericht te werken en optimaal ruimte te bieden aan medewerkers om hun werk goed te doen. De bedoeling was dat BZK ambtenaren ook zouden handelen naar het motto “Weet wat er leeft, zorg dat het werkt”.

Eerdere top-down “opgelegde” cultuurverandering pogingen bleken niet te werken. Project Leo heeft vraaggerichte acties ondernomen. De directie of afdeling moest aangeven waar de problemen lagen, en samen werd er gezocht naar gepaste oplossingen. Soms ging het om kleine problemen of ergernissen, zoals het niet nakomen van afspraken.

Ook waren er BZK brede acties. Zo bestond er bij een aantal medewerkers het misverstand dat ze voor hun leidinggevende werken en niet voor externe ‘klanten’ als Tweede-Kamerleden of burgers. Om dit uit de wereld te helpen zijn er onder andere werkbezoeken en workshops georganiseerd.⁷

⁷ Intranet van BZK

Bijlage 2 Uitwerking interviews

Huisvestingsadviseur bij de Rijks Gebouwen Dienst, dinsdag 13 februari 2007

De RGD is onderdeel van het ministerie van VROM en adviseur, projectbegeleider en beheerder op het gebied van huisvesting van het rijk.

De Departementen hebben per 1999 de vrijheid om huisvesting af te nemen in de vorm van gebruiksvergoeding huisvesting bij de RGD. Huisvestingsgelden gaan nu direct naar de departementen.

1. Heeft u de indruk dat men kostenbewuster is geworden?

Qua gebouwhuur is er sprake van gedwongen winkelnering bij de RGD. De RGD heeft geen zicht op het budget van de klant.

2. Maakt de keuze voor een bepaald huisvestingsconcept ook deel uit van uw adviezen?

Er is sprake van gedwongen winkelnering, maar niet op het gebied van kantoorinrichting. Dat kunnen ze ook zelf beslissen of aan een andere aanbieder overlaten. Er wordt bij het advies ook geen rekening gehouden met eigen standaarden of eigen beleid vanuit de RGD. Elk departement of ander rijksonderdeel mag in zijn eigen PVE aangeven wat ze willen betreffende maten e.d. De RGD bewaakt normen dus niet, maar gaat uit van de eisen van de klant.

Wel is men bezig met het ontwikkelen van het "Rijkskantoor" en de "Rijkswerkplek". Het rijkskantoor is een kantoor met standaard maten. Alle werkplekken hebben dus een ruimte van 7m², alle kamers zijn even groot. Het doel is dat het rijk een voorraad werkplekken heeft die het snel beschikbaar kan stellen aan gebruikers. Dit is dan niet langer afhankelijk van welk departement de gebruiker afkomstig is. Feitelijk gaat het dus (voor een groot deel) om flexplekken. Het concept is geschikt voor 80% van de rijksdiensten. Onder de 20% verstaat de RGD het strafhof e.d. Het concept voor het rijkskantoor is voor een deel tot stand gekomen door het combineren van verschillende PVE's van een aantal grote departementen. De bedoeling was om het nieuwe buitenpand van BZK in te richten als rijkskantoor, maar dit gaat waarschijnlijk niet door.

3. Hoe vind de besluitvorming plaats bij de departementen ten aanzien van uw advies(en) voor geschikte werkplekconcepten?

De besluitvorming (aan de kant van de klant) vindt op het gebied van kantoorinrichting nog steeds voor een groot deel plaats op basis van het kostenplaatje. Wanneer er meerdere mogelijkheden worden geboden aan de hand van het PVE wordt toch vaak gekozen voor de goedkoopste oplossing.

Wat veel klanten zich soms niet realiseren is dat verandermanagement een belangrijk onderdeel is van nieuwe kantoorinrichting. Het vergt soms erg veel tijd, soms wel 2 jaar. Het is verstandig een klankbordgroep aan te stellen om op de hoogte te blijven van wat er speelt op de werkvloer. Enige druk (dit moet gebeuren) is echter wel gewenst. Als het hele project gebaseerd is op vrijblijvendheid is het gedoemd te mislukken.

Een ander probleem is dat nieuwe plannen soms wel erg snel van de baan zijn. Ze worden niet geaccepteerd omdat de uiteindelijke gebruiker dit niet zou accepteren. Ik zet hier in sommige gevallen zijn vraagtekens bij.

4. Heeft u ervaring met bezettingsgraad metingen?

Vroeger deden we dat wel. Dan lieten we een grote groep studenten turven op aanwezigheid/ bezetting. Tegenwoordig doen we dat niet meer. Kleinschaligere metingen volstaan ook vaak.

5. Zij er organisaties die zich bezig hebben gehouden met kantoorinnovatie waarvan u de implementatie succesvol zou noemen?

Ja, bijvoorbeeld EZ en Interpolis

Interview projectdirectie nieuwbouw Justitie en BZK. Woensdag 21 februari 2007

De nieuwbouw van de Ministeries van Binnenlandse zaken en Justitie zal gereed zijn in 2012/ 2014. De grond waar nu de Zwarte Madonna staat zal dan plaats moeten maken voor de nieuwe torens. De dag voor het interview zijn er kamervragen gesteld over de grootte van het gebouw. Er zal namelijk plaats zijn voor zo'n 4000 werkplekken. Omdat aanbestedingstrajecten al in gang zijn gezet en wijzigingen in het ontwerp alleen maar meer tijd en geld zou kosten, zou het volgens Dhr van Sinderen onverstandig zijn hier weer wijzigingen in aan te brengen. Er is dan ook o.m. een beroep gedaan op zijn expertise om de kamervragen te kunnen beantwoorden.

Zelf werkt de projectgroep nieuwbouw flexibel, met 1 kantoortuin en concentratie en vergadermogelijkheden.

1. Hoe wordt het huisvestingsconcept gedefinieerd?

Deze is nog niet gedefinieerd. Wel weten we al een aantal dingen en hebben we bijvoorbeeld de vraag gesteld: Hoe kan het gebouw in 2025 nog geschikt zijn? Ons antwoord was dat er niet teveel naar de toekomst gekeken kan worden. Gebouwen die voor 1981 gebouwd zijn bijvoorbeeld, hebben helemaal geen rekening gehouden met PC's of mobiele telefoons. Het zou dus zomaar kunnen dat er een nieuwe ontwikkeling ontstaat in de komende jaren die het idee dat we nu over een kantoor hebben volledig op zijn kop zet.

In het nieuwe gebouw willen we een soort eilanden op de plafonds plaatsen waarin zich het licht, klimaatbeheersing, sprinkler enz bevinden. Hierdoor kunnen wanden ook zonder teveel problemen evt verplaatst worden.

Ook worden alle etages en beide torens van de nieuwbouw uniform ingericht. Hierdoor kan eventueel krimp of groei van een van de ministerie makkelijk opgevangen worden.

2. Maakt het huisvestingsconcept onderdeel uit van de organisatiestrategie?

Deze is er nog niet. Momenteel geloven we alleen in een concept dat gedragen kan worden.

3. Wie heeft het beleid opgesteld t.a.v. het huisvestingsconcept?

Er is nog geen beleid opgesteld, dit wordt momenteel met de opdrachtgever gedaan.

4. Welke partijen zijn er nodig om te komen tot een beslissing?

De mogelijkheden worden door ons aangeboden, de Secretaris Generaal (SG) beslist er verder over op voorstel van de PSG's. Voordat wij voorstellen doen kijken we eerst naar waar er draagvlak voor zou kunnen zijn en wie er gaat beslissen.

5. Hoe wordt het besluitvormingstraject aangevlogen?

Het begint met het ontwerp. In deze fase vragen we ons twee dingen af: Wat gebeurt er? En wat denken de mensen dat er gebeurt? Vaak ontstaan er spookbeelden onder medewerkers, managers en/of beslissers. Bijvoorbeeld: "Ik kom dan 's ochtends

binnen, moet op verschillende etages zoeken naar een plekje en mijn collega's zie ik hooguit nog tijdens lunchpauzes of vergaderingen."

Dit proces kent 3 stappen:

- Interviews met de leiding
- Enquête met de medewerkers (vragen wat ze op een normale werkdag zoal doen)
- Fysieke meting, waarbij zo'n 20 studenten de hele dag door het gebouw lopen om op verschillende plekken de aanwezigheid te meten en de activiteit te noteren.

6. Welke elementen zijn er nodig om te komen tot een beslissing?

Bezettingsgraad, beleving van de medewerkers, techniek, beperkingen van het gebouw. Als kengetallen gebruiken we o.a. de uitslagen van onderzoeken (bezetting en beleving) en

Waar de besluitvorming binnen commerciële bedrijven meer kostengedreven is, wil de overheid vooral zekerheid. Of een nieuw concept bij BZK mogelijk zou zijn door strengere budgetten denk ik niet. Wel geloof ik in benchmarks met andere departementen. Er wordt altijd wat met de "slechtste" gedaan om hun positie te verbeteren.

Ik ben van mening dat de implementatie procedure bottom up moet gaan en de besluitprocedure top down.

7. In hoeverre is organisatiecultuur van invloed op het besluitvormingsproces?

Het is alles bepalend. Verandering binnen deze organisatie kan maar op twee manieren haalbaar zijn: Heel langzaam of door hoge druk van buitenaf.

8. Hoe vindt het veranderproces plaats?

Het veranderproces is wellicht het meest belangrijke. Zonder draagvlak en medewerking is er namelijk niets. Een veranderproces kan op 2 manieren tot stand komen. Of heel langzaam, of met hoge druk van buiten.

Verandering werkt niet als het opgelegd wordt maar uiteraard is volledige vrijblijvendheid ook niet wenselijk.

9. Voor welk type huisvestingsconcept voor de nieuwbouw is er gekozen?

Er is nog niet gekozen. We weten wel dat we een contract hebben voor 4000 werkplekken, niet 4000 FTE's

10. Waaraan moet het huisvestingsconcept vooral aan voldoen?

Het moet in ieder geval effectief gebruik maken van ruimte, het moet de arbeidstevredenheid verbeteren, de arbeidskwaliteit verbeteren, en de competenties van de medewerkers vergroten.

11. Wat wordt de flexfactor?

Momenteel is er per werkplek zo'n 1.2 werkplek per medewerker. Het is vooralsnog onbekend, maar verwacht wordt dat dit zo blijft, omdat de klant beslist.

12. Is een digitaal advies niet onvermijdelijk als je over flexplekken praat?

Zeker, echter niet iedereen is er tevreden over. Mijn generatie wil liever iets van papier aflezen. De jongere generatie leest al van het scherm af en heeft geen problemen met het digitale archief.

**Interview Bestuurslid E-werkforum, adviseur bij Overmars adviseurs.
Woensdag 21 februari 2007**

1. Telewerken

1. Verschil thuiswerken, telewerken en e-werken (zie artikel Tsakianos)

Telewerken en E-werken is hetzelfde. De definitie van Telewerken is: 'Telewerken betreft arbeid waarbij door het gebruik van informatie- en communicatietechnologie de arbeidslocatie voor tenminste 20 procent van de arbeidstijd is gescheiden van de werk- of opdrachtgever' uit het boek Kosten en baten van de grootschalige invoering van telewerk van Meijer. De definitie van E-werken is 'Tijd- en plaatsonafhankelijk werken, waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie-, communicatie- en kantoor technologie, vast of mobiel'. E-werkers zijn telewerkers (middels een vaste lijn) en mobiele e-werkers (via GPRS, UMTS, Hotspots). Hetzelfde dus, alleen legt e-werken de relatie sterker met technologie. Thuiswerken is thuis telewerken. Het verschil is dat telewerken ook vaak elders plaatsvindt, dus bijvoorbeeld in een satellietkantoor of in restaurants. Veel bedrijven hebben specifiek in hun beleid staan dat ze thuiswerken mogelijk maken of stimuleren, omdat het dan wel de bedoeling is dat men thuis werkt.

2. 3 vraagstukken: Sturing (outputsturing en prestatie-eisen),
communicatievraagstuk en bindingsvraagstuk. Oplossingen/ succesverhalen?

Eigenlijk kan ik daar kort over zijn. Er zijn altijd wel oplossingen voor al deze vraagstukken. Het sturingsvraagstuk is op te lossen door heel goede afspraken te maken. Managers zijn bang dat ze geen idee hebben waar hun medewerkers mee bezig zijn en of ze wel ergens mee bezig zijn en medewerkers zijn op hun beurt soms bang dat hun managers dat denken, en richten zich dan meer op kwantiteit dan kwaliteit. Als er vertrouwen is en overal duidelijke afspraken over zijn hoeft er geen probleem te zijn.

Slechte communicatie met de medewerkers thuis is tegenwoordig al helemaal ongegrond. We beschikken over zoveel technologie om zelfs constant in contact te zijn met kantoor of andere thuis/telewerkers. Tegenwoordig is VOIP een groot succes. Het bindingsvraagstuk verbaast me ook vaak. Waarom denken nog steeds zoveel mensen dat thuiswerken betekend dat je ALTIJD thuis werkt, en niet alleen maar een paar dagen in de week, of een paar uur, of tijdens een bepaalde projectfase.

3. Hoe zit het met Arbo en telewerken? Is dit vooralsnog niet teveel gericht op aansprakelijkheid? (verklaring tekenen en klaar)

Dat klopt, momenteel gaat het nog teveel om aansprakelijkheid. Er gaat vooralsnog niet zoveel aan veranderen. Wanneer er mogelijkheden zijn tot thuiswerken worden er met de medewerkers en contract ondertekend waarin aansprakelijkheid voor de werkgever wordt uitgesloten.

2. Kantoorconcepten

1. Zijn er onderzoeken waaruit gebleken is dat traditionele kantoren efficiënter of beter zijn?

Ik kan me niet herinneren dat ik ooit zo'n advies heb gelezen. Cellenkantoren ontstaan omdat medewerkers en/of het management dit wil.

2. Waarvan is de keuze voor een geschikt concept afhankelijk?

Een manier om er achter te komen bij de politie is geweest:

- Functies inventariseren
- Wat is het activiteitenpatroon? En wat kan je ook elders doen?

Een andere benadering is:

- Werkprocessen inventariseren
- Wat gebeurt waar?

In beide gevallen is het belangrijk dat je criteria hebt waaraan je het toetst. Ook moet de bedrijfscultuur gemeten worden, dit kan aan de hand van interviews gebeuren. Houdt goed het weerstandsniveau in de gaten!

3. Sommige kantoorconcepten zijn typerend voor bepaalde bedrijfsculturen, kan het zijn dat een nieuw kantoorconcept juist de cultuur verandert?

Jazeker, hier praat Mastenbroek ook over. Maar men moet niet denken dat een kantoorconcept geheel een cultuur verandert. Het heeft een wisselwerking. Met de ontwikkeling van een werkplekconcept moet er rekening gehouden worden met de bedrijfscultuur, echter het concept kan ook een cultuurverandering in gang zetten. Wel moet deze ondersteund worden door andere initiatieven.

4. Wat zijn randvoorwaarden voor flexplekken?

- Clean desk
- Vlekken
- Digitale mogelijkheden ervoor

3. Verander management

1. Wat is uw mening over Pilot's

Pilots worden vaak niet vertrouwd. Ze worden dan ook vaak niet goed uitgevoerd. Ze worden soms door 1 afdeling of projectgroep uitgevoerd, maar dan nog niet volledig. Op deze manier krijg je geen goede weergave van de werkelijkheid. De pilot is in dit geval geen goede test voor een toekomstig nieuwe inrichting.

2. Wat is uw mening over klankbord-groepen?

Een klankbordgroep is een goed middel om een methode te verifiëren, maar kijk uit voor georganiseerde tegenstand. Je moet heel erg opletten wie hier inzit. Secretaresses bijvoorbeeld, zijn opgeleid om hun manager in bescherming te nemen. Als de manager het niet eens is met de ideeën, zorgt zijn secretaresse er wel voor dat ze in zo'n klankbordgroep een negatief geluid laat horen.

3. Als het probleem ligt bij de directie, hoe zou je die kunnen overtuigen?

De adviseur moet geen draagvlak willen creëren, dat moet het management doen. Communicatie is hierbij een zeer belangrijke factor.

4. Bezettingsgraad

1. Wat zijn gangbare methodes voor de meting?

Een goede methode is de Multi Moment Opname methode. Hierbij meet je op elke 2 uur de bezetting en tegelijk de activiteiten.

Interview Adviseur herhuisvesting & kantoorinnovatie bij het Ministerie van Economische Zaken. Dinsdag 27 februari 2007

1. Hoe is dit huisvestingsconcept gedefinieerd?

Omdat er in 1998 werd gesproken over opheffen van het Ministerie van Economische Zaken moest veel veranderen. Het voortbestaan werd dus bedreigd en dit vroeg om een drastische reorganisatie. Deze moest EZ fris en dynamisch maken. De ambitie van de Facilitaire Dienst was van 13 naar 4 gebouwen te gaan zodat er minder sprake zou zijn van versnippering en het primaire proces beter ondersteund kon worden. Onder ander met behulp van een bezettingsgraadmetering is besloten een flexfactor van 0.8 aan te houden. Voor 80% van de formatieplaatsen is een opslag van 10% toegevoegd en daarmee is het aantal werkplekken bepaald. Alleen de minister en de Secretaris Generaal zijn uitgezonderd bij het flexen. Er is een pilot gehouden bij de FD (60 man) en er is een kosten-baten analyse gemaakt vanuit een facilitaire invalshoek. De toestemming hiervoor kwam van hogere hand (pSG). De FD is mijns inziens niet de meest geschikte afdeling om zo'n pilot te houden. Toch is met behulp van de pilot en de evaluatie hiervan het huidige beleid opgesteld.

2. Maakt het huisvestingsconcept onderdeel uit van de organisatiestrategie?

Nee, dit kwam voort uit ambities van enkele bestuurders. Het beleid is verder opgesteld door de Facilitair Directeur.

3. Welke partijen waren er nodig om tot die beslissing te komen?

Een aantal Secretarissen Generaal was voorstander, hierdoor is het draagvlak in de top door gestegen. De betrokkenen waren de BR, GOR en een gedreven projectleider.

4. Wat heeft er allemaal plaatsgevonden voor het invoeren van het nieuwe kantoorconcept?

Zoals ik al zei een bezettingsgraadmetering. Dit hebben we gedurende tien dagen (twee weken) gedaan, gedurende acht uur. We hebben de gehele populatie acht keer per dag volgens vaste routes (iedere uitzendkracht zijn eigen route) gemeten. Gelukkig waren tijd en geld geen issue.

We hebben een aantal dingen aangeschaft om de gebruikers warm te laten lopen voor het flexwerken, zoals blackberries. We hebben een programma genaamd de plekchecker, waar iedereen vanaf een computer of vanaf een zuil bij de lift kan kijken waar er plek is (gebaseerd op ingelogde computer). We leren zelf ook steeds beter hoe we met praktische problemen om moeten gaan, dus we verbeteren het een en ander steeds meer. We hadden graag een arbeidsproductiviteitsmeting willen doen, maar we hebben geen geschikte methode gevonden voor wat een ministerie nu eenmaal doet: beleid maken.

5. Was er sprake van weerstand tegen het nieuwe concept?

We hadden er inderdaad moeite mee. Vooral managers hadden meer te verliezen dan de wat lagere schalen, voor hen was het nieuw concept juist een verbetering. De meeste argumenten waren echter op niets gebaseerd, zoals "waar kan ik iedereen dan vinden, waar moet ik dan zitten, waar moet ik al mijn spullen laten". Hier hadden we allemaal een antwoord op. Iedereen te vriend willen houden gaat in ieder geval niet. De cultuur bij EZ is echter wel anders dan bij de meeste andere ministeries: jong, dynamisch, flitsend, of in ieder geval , jonger, dynamischer, flitsender.

6. Wat is er in de kosten en baten analyse meegenomen?

Met name meters en facilities, zoals verhuiskosten.

7. Doen EZ medewerkers veel aan thuiswerken?

Nee, bijna niet. Het management is te behoudend, terwijl er toch heel veel vertrouwen is onderling.

8. Wat zijn de resultaten van de invoering van het nieuwe concept?

We gaan effectiever om met de ruimte, 75% van de medewerkers is tevreden over de werkplek, de medewerkers zijn tevreden over de samenwerking, communicatie en het feit dat ze hun collega's (beter) leren kennen.

9. Zijn jullie bijgestaan door externe adviseurs?

Ja. Technische mensen, de RGD, en architecten bij de start. Toen het project niet helemaal goed liep hebben we adviseurs van Twynstra Gudde ingeschakeld. Er was twijfel of we doorgingen of terug naar af zouden gaan. Soms worden constatering van externen nu eenmaal wel serieus genomen.

10. Kunt u wat meer vertellen over de bezettingsgraad meting?

We hadden hiervoor een programma laten maken die ons niet alleen hielp met de input, maar ook de output. De input zat dan op kleine Ipacs, de route voor elke uitzendkracht stond hierop, waarbij de uitzendkracht alleen maar hoefde aan te klikken: "aanwezig", "niet aanwezig" of "werkplek bezet, maar niet aanwezig". Indien de medewerker op de werkplek wel aanwezig was, moest de activiteit aan worden gegeven. De Ipacs werden daarna op de computer aangesloten waardoor de gegevens meteen in het programma gezet konden worden. Aan de hand van filters konden alle mogelijk resultaten in een handomdraai tabellen weergegeven worden. Het voordeel hiervan is dat het minder arbeidsintensief was en er binnen een week terugkoppeling kon worden gegeven aan alle medewerkers. Men weet dan nog dat er een meting is geweest en daarom leeft het nog wanneer de uitslag binnen is.

Interview Manager Bedrijfsbureau Auditdienst, BZK. Maandag 5 maart

Eind 2002 verhuisde de Auditdienst naar de bezuidenhoudsweg, in een pand dat gedeeld wordt met de Rabobank. De auditdienst zit hier als enige afdeling van BZK. Ze kregen toestemming van de PSG om de lege verdieping naar eigen inzicht in te delen. Er is door de Projectleider van BZK een extern bureau ingeschakeld. De afdeling werkt er projectmatig en doet veel bezoeken buiten het kantoor.

1. Wat is het beleid ten aanzien van huisvesting bij uw organisatie?

Niet echt beleid. Meer een samenloop van omstandigheden

2. Hoe zou u het kantoorconcept noemen?

Een Combikantoor. We hebben Flexplekken van diverse afmetingen. Directeur (door slordigheid met dossiers) en bedrijfsbureau (door aard en inhoud van het werk) zijn uitgezonderd van flexwerken. De doelstelling was de ruimte aan te laten sluiten bij de manier van werken.

3. Hoe is het huisvestingsconcept ontstaan?

Er was een reorganisatie binnen de Auditdienst in 2000. De verhouding tussen financial audits / operationele audits is hiermee verschoven. Een andere manier van werken (projectmatig) was toen nodig. Het moment van verhuizing in 2002 is aangegrepen om projectmatig werken het kantoor dit te laten ondersteunen.

4. Welke kengetallen zijn gebruikt (worden benoemd) ter ondersteuning van de beslissing?

We hebben nu 37 werkplekken voor 32,8 fte's. Daarom is er geen strijd om de werkplekken.

Bezettingsgraad is/wordt niet gemeten en vorm(t)(de) geen onderdeel van deze beslissing.

In sommige perioden van het jaar waarin we veel externen inhuren, wordt er extra ruimte ingehuurd.

5. Welke weerstanden bestonden (bestaan) er bij de beslissers in de organisatie?

Bij niemand, niet de PSG en ook niet bij de Directeur, omdat hij het zelf ook wilde.

6. In hoeverre was (is) de organisatiecultuur van invloed op het besluitvormingsproces?

De cultuur van de auditdienst verschilt niet van andere organisatieonderdelen binnen BZK. We hebben wel een veranderingstraject doorlopen mbv LEO. Meer ter ondersteuning van projectmatig werken.

Er was niet veel weerstand vooraf, maar ook niet achteraf. Een enkeling daargelaten. Klachten hadden meer van doen met beperkte ruimte voor persoonlijke bezittingen en onderhanden werk. Praktische zaken dus.

7. Hoe is de arbeidstevredenheid bij de auditdienst?

Deze is gestegen. De ruimte die we voorheen hadden (Forum) was te krap.

8. Voor welk type huisvestingsconcept is er gekozen (wordt voorgesteld) en waarom?

Flexibel concept.

9. Welke rol hebben (zullen) de medewerkers hierin gespeeld (spelen)?

De medewerkers zijn steeds bijgesproken over gevolgen verhuizing.

10. Heeft de invoering van het huisvestingsconcept in uw organisatie geleid tot een verhoging van de arbeidsproductiviteit?

We zijn wel efficiënter gaan werken, maar het is niet echt meetbaar. Onze klanten zijn nu wel meer tevreden. Oorzaak is denken wij het projectmatig werken.

11. Heeft de uitvoering geleid tot een vergroting van de competenties van de medewerkers?

Door betere communicatie en het projectmatig werken zijn de competenties naar mijn mening gestegen.

12. Heeft er na invoering van het huisvestingsconcept een Post Occupancy Evaluation (POE) of een (Werkomgevingsdiagnose) plaatsgevonden?

Na één jaar is er een evaluatie onder de medewerker gehouden. De medewerkers waren over het algemeen tevreden. Er zijn wel wat problemen door de afstand tot de hoofdzetel mbt tot de verleende faciliteiten door de Rabobank. Deze verschillen soms in negatief opzicht tov de hoofdzetel.

Vragen Programma coördinator Bureau Strategie, Innovatie en Accountmanagement bij BZK. Dinsdag 6 maart 2007.

1. Wat is uw functie en uw werkzaamheden binnen BZK?

Bevorderen van geïntegreerd en klantgericht werken van de GD directies

Begeleiden leertraject leidinggevende van de GD

Coördineren en faciliteren van verschillende samenwerkings- en verbeterprojecten in de GD

2. Welke projecten heeft u reeds gecoördineerd?

Een groot project waar ik aan gewerkt heb is Digidoc. Voorheen waren er geen digitale documenten die iedereen (of geautoriseerde) kon bekijken. Dat dit er moest komen was al beslist. Taak was hier met alle DG's over te praten en ze te vragen wat zij nodig hadden en wat zij verwachtten van Digidoc. Er waren uiteraard DG's die vonden dat ze niet met het nieuwe systeem konden werken. Toch is het over het algemeen gezien redelijk gegaan. Ik heb ook een aantal deelprojecten van Leo (cultuurveranderingproject binnen BZK) begeleid.

3. Hoe zou u de ambtenaren binnen het Ministerie van BZK willen omschrijven?

Voorzichtig, vaak de kat uit de boom kijken, sociaal heel makkelijk (bijvoorbeeld het maken van afspraken/ overleggen vergaat makkelijk), men is erg op privacy gesteld en er is weinig sprake van werken in teamverband.

Is er sprake van een wij gevoel?

Nee, niet echt een BZK breed wij gevoel. Wel zie je op afdelingen dat er een wij gevoel heerst.

4. Heeft u ervaringen op het gebied van veranderingen rondom huisvesting/ kantoorinrichting?

Nee, weinig. Wel weet ik dat er een project is geweest op de 18^e verdieping. De politie probeerde daar een innovatief concept uit, maar dat hebben ze vrij snel weer teruggedraaid.

Wat is uw eigen ervaring met betrekking tot het huidige werkplekconcept?

Wij werken grotendeels projectmatig. We merken dat concept dit niet ondersteunt. We moeten kunnen kiezen tussen verschillende opstellingen, maar dat is niet mogelijk. Soms is het handig om met meerdere personen te werken in een grotere ruimte. Deze behoefte wordt binnen dit gebouw niet gefaciliteerd.

5. Binnenkort ga ik een bezettingsgraad meting doen, mensen zullen zich automatisch gecontroleerd voelen. Heeft u ervaring op dit gebied over hoe ik dit zoveel mogelijk kan voorkomen?

Er zullen altijd mensen zijn die zich in hun privacy aangetast voelen. Informeer iedereen in ieder geval op tijd.

6. Hoe denkt u dat de medewerkers van BZK het idee rond een nieuw kantoorconcept zouden ervaren?

=

7. Hiërarchisch gezien, wie heeft in uw ogen de meeste macht wanneer we het hebben over een nieuw kantoorconcept? In hoeverre is die macht subjectief (denken we dat iemand meer macht heeft dan wij)

De bestuursraad staat erg dicht bij de politiek, zij hebben denk ik de meeste macht. Verder kan het per afdeling heel erg verschillen. Als een afdelingshoofd bijvoorbeeld overal over wil beslissen, heeft hij binnen zijn eigen afdeling erg veel macht, andere afdelingen laten hun medewerkers weer wat meer los.

8. Heeft u een idee over hoe de spanningsbalans macht/ afhankelijkheidsrelatie zou kunnen verschuiven? (Wederzijdse afhankelijkheid – autonomie) (wij gevoel – eigen identiteit)

Men is redelijk autonoom. Er vind vaak overleg plaats, maar daarna zijn mensen weer bezig met hun eigen dingen. Ik weet niet hoe die verschuiving zou kunnen plaatsvinden.

9 Hoe staat het or tegenover verandering?

We hebben meerdere OR's. Het kan onderling heel erg verschillen en verschilt ook per project. Ze hebben uiteraard overal een stem in.

Interview Adviseur bij Fourman and Busac, vrijdag 9 maart 2007

1. Kunt u uitleggen wat u bedoelt met “kantoorinnovatie heeft nooit bestaan”

Wat verandert er nu eigenlijk? Een kantoor bestaat nog steeds uit tafels, stoelen en wandjes. Daar is niets innovatiefs aan. Het enige dat is veranderd zijn de technische middelen om met andere kantoorconcepten te werken. ICT faciliteert nu een andere manier van werken en ook inrichten. Eigenlijk zou het sociale innovatie moeten heten, want je verandert eigenlijk in wezen alleen maar iets op sociaal front. Je verandert de manier van werken en de manier waarop mensen zich gedragen. Een kantoorconcept helpt alleen, maar is niet de innovatie an sich.

2. Zijn er onderzoeken waaruit gebleken is dat traditionele kantoren efficiënter of beter zijn?

Het is totaal afhankelijk van wat de vraag is. De vraag is gebaseerd op waar het type werk/ bedrijf om vraagt. Als er maar een win-win situatie is voor alle partijen. Het zou dus kunnen dat er organisaties zijn waar een traditioneel kantoor bij past.

3. Waarvan is de keuze voor een geschikt concept afhankelijk? (functies, activiteiten, relaties, wat kan je ook elders doen?)

Er moet een goede balans zijn. Processen moeten gefaciliteerd worden.

4. U bent adviseur, de opdrachtgever is juist heel terughoudend wanneer het gaat om een goed concept. Kunt u situaties omschrijven die gelijksoortig waren en waarbij het toch gelukt is de opdrachtgever (directie) te overtuigen?

Eerst vraag is naar wat de visie is over de manier van werken. Bijvoorbeeld beter, of goed communiceren, enz. Vervolgens vraag ik of de manier waarop het kantoorconcept er nu uit ziet, past bij deze visie. Is het antwoord ja, dan scheiden onze wegen, is het antwoord nee en willen ze er wat aan doen, kan ik een project starten.

5. Hoe ziet dit er praktisch gezien uit?

De meest succesvolle projecten hebben een lange aanloop gehad. De daadwerkelijke verandering vindt voorin het proces plaats, dus nog voor de fysieke verandering. Daarvoor moet dus al een omslag hebben plaatsgevonden, te beginnen bij het management.

6. Maar er zijn vaak ook directeuren die bijvoorbeeld flexen een mooi systeem vinden, maar zelf een eigen vaste werkplek willen.

Dan vraag ik ze of ze de directeur willen spelen of dat ze directeur zijn. Voelen zij zich alleen directeur voelen als hun decor daarbij past of stralen zij dan vanzelf uit? Het is een status kwestie die niet ten goede komt van het project. De directeur moet indien er gekozen wordt voor flexplekken geen uitzondering zijn op zijn medewerkers.

7. Hoe kan je het management overtuigen?

Je kan ze door middel van een enquête vragen hoe hun werkdag er ongeveer uit ziet, maar helaas is de uitkomst dan vaak dat ze de hele dag bezig zijn met concentreren, én vertrouwelijk werk, én vergaderen binnen hun eigen kamer, kortom: alles zal erop wijzen dat zij die kamer nodig hebben.

Uit een bezettingsgraadmeting komt dan meestal pas echte informatie, waarbij je met harde cijfers kunt laten zien waar de directie écht mee bezig is. Dit is de enige manier om ze te overtuigen.

8. U heeft ervaring met bezettingsgraadmetingen. Wat zijn gangbare methodes voor de meting?

Ik gebruik de time utilization study. Je moet wel goed weten wat je met de uitslagen wilt. Je wilt bijvoorbeeld 2 heel belangrijke dingen weten: Hoeveel tijd besteed men aan concentreren en hoeveel tijd aan communiceren.

Rondleiding Interpolis in Tilburg, hoofd Servicedesk, 21 maart (tekst komt overeen met overige leden van de afstudeerthegroep)

Het hoofdkantoor van Interpolis is gevestigd in Tilburg. Dit kantoor is vooraanstaand in innovatief werken. Het is geheel ingedeeld met flexwerkplekken. Elke afdeling heeft zijn eigen 'vlek' of verdieping waarbinnen zij flexen. Afdelingen als het callcenter en enkele anderen zijn hiervan uitgezonderd, het is gezien de activiteiten en werkprocessen ook niet mogelijk om volledig deel te kunnen nemen aan het concept.

De flexfactor ligt gemiddeld op 0.7, maar verschilt per afdeling. Door de fusie met achmea zijn er nu weer nieuwe ontwikkelingen. Herhuisvesting zal het gevolg zijn. Het pand aan de A80 is een stuk kleiner, maar hetzelfde ingericht.

Ongeveer in 1996 is de huidige locatie gevonden. Interpolis was versnipperd door de gehele stad gehuisvest en wilde vanaf één grote (hoofd) locatie te werk gaan. Men is met de bouw begonnen in een traditioneel concept. Toen is men gaan nadenken. Door een ingrijpende imagooverandering moest het werkplekconcept ook wijken. De imagooverandering was nodig omdat het erg slecht ging met de organisatie. Toentertijd was er ook weerstand. De mensen die zich niet wilden aanpassen hebben inmiddels een passendere werkomgeving gevonden.

Op dat moment is er een bezettingsgraad onderzoek gedaan als 0-meting. Dit was 70% (gemiddeld per afdeling en locatie). Op dat moment is de keuze gemaakt voor 7 werkplekken per 10 medewerkers.

Men heeft de werkplekken aangepast op de verschillende activiteiten (net als thuis). Er is sterk gekeken naar de werkprocessen. Doelstelling was: Imagooverandering en dit uitstralen naar de klant. Natuurlijk gaat hier ook een stukje kostenbesparing mee gepaard.

Er is geen mening peiling gedaan. Wel is er in het proces van ontwikkeling een pilot uitgevoerd. Dit was een showroom om de medewerkers te betrekken bij het proces en ze inzicht te geven in de plannen. Het gevolg was wel veel afvloeiing van personeel, voornamelijk 50 plussers.

Het werkplekconcept, het glashelder werken is gebaseerd op 4 V's:

- Vrijheid *werken waar en wanneer je wilt (geen prikklokken, output gerichte aansturing).*
- Vertrouwen *Leiding vertrouwt het personeel in werkuren en activiteiten. Output gericht (wel resultaat en gedragsafspraken).*
- Verantwoordelijkheid *Naast grote vrijheid wel eigen verantw. (deadlines)*
- Verbondenheid *Hier gaat het om, het wij-gevoel. Trots zijn op de werkgever, het bedrijf en dat ook uitstralen.*

Eén op de drie werknemers heeft tevens een thuiswerkplek met materialen (computer / bureau) verzorgd door Interpolis. Alle medewerkers hebben hun eigen laptop en een los telefoontoestel bij hun postvak, steeds aan het begin van hun eigen "vlek".

Bij de inrichting en verwezenlijking van het gebouw is de afname van de eigen werkplek door flexwerkplekken gecompenseerd met een mooie inrichting. Alles ziet er even mooie n strak uit. Tevens de 1^e verdieping geldt als compensatie. Dit is een uitvalsbasis met allerlei verschillende ingerichte 'wijken'.

Vanuit de visie dat er in het kantoor een soort stad moest zijn, zijn er 3 verschillende "clubhouses" ingericht door verschillende architecten. Elk hebben ze hun eigen stijl en sfeer. Delen van deze clubhouses zijn meteen kantines, ook elk met hun eigen assortiment. Dit betekend dat de lunchruimtes niet alleen gebruikt worden tijdens de lunch, maar constant benut worden, omdat de ruimtes ook altijd als werkplekken gebruikt worden. De medewerkers kunnen namelijk overal hun laptop aansluiten. De ruimtes worden ook vaak als overlegruimte of ontvangstruimte gebruikt. Verder zijn er veel gezamenlijke ruimtes als leesruimes, waar alle abonnementen op kranten en vakbladen verzameld zijn. Hierdoor is er altijd maar 1 abonnement, en niet meerdere op verschillende afdelingen en wordt ook hierop bespaard.

Randvoorwaarden voor flexwerken zijn:

- ICT (mobiele tel. / laptop etc.)
- Inrichting werkplekken (aanpasbaar meubilair, verschillende soorten wp etc.)
- Medewerker (moet ook flexibel zijn en vraagt om bepaalde competenties)
- Communicatie (intranet, blad etc.)

Leidinggevend en hebben een cursus aangeboden gekregen om leiding te geven op 'een andere manier'. Dat vereist deze vorm van werken wel. Er wordt tevens een strenge intake doorlopen bij een sollicitatie. Dit is een 'test' of je wel bij de cultuur en werkwijze van Interpolis past. Wat betreft de draagvlak voor bestaand personeel hebben ze niet meer dan de aantrekkelijke inrichting en goed communicatie kunnen doen. Afvloeiing maar zo gelaten, jonge mensen komen ervoor terug.

Ondanks dat het concept al 10 jaar oud is, is het nog altijd in beweging. Indien bepaalde clubhouses of ruimtes niet of te weinig gebruikt worden, wordt gezocht naar een nieuw alternatief dat beter aanslaat. Benadrukt wordt dat het concept zoals het nu is ook niet ooit zo is neergezet. Gaandeweg heeft men moeten leren en aanpassen.

De kosten per vierkante meter zijn wel relatief hoog. Dit vooral omdat er zoveel open ruimtes zijn.

Interview Senior huisvesting consultant bij ING bank. Dinsdag 10 april 2007.

Drie jaar geleden is ING begonnen met het implementeren van een kantoorconcept genaamd free workspace. Het implementatieproces is in sommige panden nog gaande of wordt nog voorbereid. ING telt ongeveer 15000 medewerkers.

1. Hoe is dit huisvestingsconcept gedefinieerd?

Het moest een verbetering zijn op het toenmalige concept en het moest toekomstvast zijn. Het was de bedoeling dat het concept zo veel mogelijk gestandaardiseerd kon worden (met hier en daar kleine aanpassingen, afhankelijk van de wensen van de gebruiker), zodat je overal weet dat je in een ING pand bevindt. Er is een mix van open en gesloten werkplekken, concentratie en vergader ruimtes. De Echelon's 0, 1 en 2 hebben recht op een eigen kamer. Wel moeten andere gebruikers gebruik kunnen maken van hun kamer indien ze niet aanwezig zijn en gaat het om standaard meubilair. Deze echelon's mogen besluiten om dicht bij elkaar te zitten of bij hun eigen afdeling, afhankelijk van de voorkeuren die geuit zijn tijdens het doornemen van de wensen van de gebruikers, waarna een blauwdruk wordt gemaakt.

De flexfactor is nu 0.9. Dit is in die 3 jaar behaald. Verwacht wordt dat de flexfactor nog meer verlaagd wordt, omdat bezettingsgraadmetingen bewezen hebben dat de bezetting nog relatief laag is.

2. Hoe is het beleid ten aanzien van het kantoorconcept tot stand gekomen?

Het is niet echt vastgelegd. Wel hebben we een guideline ontwikkeld die wordt meegegeven aan alle projectleiders en Facility Managers, waarin alle aspecten van het concept staan beschreven. Daarna worden speciale wensen van de klant (binnen het betreffende pand) opgenomen door de FM'er en de projectleider. Indien deze niet teveel afwijken van de standaard, wordt er een blauwdruk (ontwerp inrichting van het gebouw) gemaakt met deze wensen erin verwerkt.

Het huidige beleid is mede tot stand gekomen door ervaringen met het HOME-concept in Leeuwarden voor de Postbank, die toentertijd het initiatief daartoe heeft genomen, en het WINN-concept bij de Nationale Nederlanden. Vooral ook bij deze laatste zijn veel onderzoeken gedaan tijdens en na de implementatie van het concept, o.a. door het Center for People and Buildings. We hebben veel van deze ervaringen kunnen gebruiken tijdens het ontwerpen van het Free workspace concept.

Allereerst is men bij ING om de tafel gaan zitten met het hogere management, omdat zij wel het project moeten dragen om het mogelijk te kunnen maken.

Ook heeft het projectteam 1 volledige etage tot zijn beschikking gekregen om het ontwerp van verschillende kantoorinrichters te tonen en te evalueren door managers en medewerkers. Zij fungeerde als een soort klankbordgroep. Deze ruimte is niet echt in gebruik genomen of als pilot gebruikt.

3. Welke partijen waren (zijn) er nodig om te komen tot de beslissing?

Het Management Team heeft de guideline ontwikkeld en daarna vastgesteld in de Raad van Bestuur ING Nederland.

4. Welke procesmatige aspecten waren er nodig om te komen tot de beslissing?

Aan de hand van een businesscase wordt bekeken wat de ROI is, de investering moet binnen 2,5 jaar worden terugverdiend.

5. Welke inhoudelijke elementen zijn er opgenomen in het besluit?

We hebben de norm betreffende ruimteverdeling vastgesteld op 10m² NVO per werkplek, dit is inclusief loopruimtes en lobbies e.d.. Per werkplek komt het neer op 7M²

6. In hoeverre was (is) de organisatiecultuur van invloed op het besluitvormingsproces?

De besluiten zijn top-down genomen. Weerstand tegen de veranderingen worden zoveel mogelijk te ondervangen in de nieuwe innovatieve situatie. Managers vanaf Echelon 3 krijgen geen eigen kamer en flexen dus gewoon mee.

7. Hoe wordt er omgegaan met die weerstand, vooraf en achteraf?

Voordat er in een gebouw het nieuwe concept geïmplementeerd wordt, worden de gebruikers eerst een half jaar voorbereid. De Facility Managers zijn ook getraind om te weten wat het concept precies inhoudt en hoe ze het over kunnen brengen op de gebruikers. Ook gebruikers zijn opgeleid/ geïnstrueerd over het gebruik van het concept. Zo weet men hoe hij of zij zich hoort te gedragen in stilteruimtes, of hoe men het beste kan bellen om collega's in open ruimtes waar veel telefonisch werk wordt verricht zo min mogelijk te hinderen.

Uiteraard is er in sommige gevallen weerstand geweest, omdat er "verworven rechten" worden afgenomen. Men kan zijn eigen spulletjes niet meer kwijt op de werkplek (fotolijstjes e.d.) en de keuzevrijheid betreffende kleuren en meubilair is ook afgenomen, omdat we alles wilden standaardiseren.

Indien achteraf blijkt dat de gebruikers toch te krap zitten, wordt een bezettingsgraadmetering gedaan om te kijken wat de bezetting is, en waar de problemen zitten. Hier proberen we dan mee te werken.

8. Heeft (zal) de invoering van het huisvestingsconcept in uw organisatie geleid (leiden) tot een effectiever gebruik van de beschikbare ruimte?

Jazeker, dit was ook een van onze doelstellingen en dit hebben we ook bereikt. We wilden ook bepaalde panden afstoten en dat is ons gelukt. Met het geld dat we daaruit bespaard hebben konden we weer investeringen doen om de gebouwen die we behielden te renoveren.

9. Een verbetering van de arbeidstevredenheid van de medewerkers?

De tevredenheid is momenteel 7,3, onze target is 7,5. Dit streven is ook afgesproken met het management. We weten alleen niet of dit per sé door het werkplekconcept komt.

10. Is er wat veranderd aan de manier van werken?

Men weet nu beter wie waar mee bezig is, ook van andere afdelingen. De teamspirit is verhoogd.

11. Hoe weten de medewerkers van elkaar waar ze zitten?

Iedereen krijgt zijn eigen vlek toegewezen. We hebben geen draagbare telefoons die kunnen worden opgehaald, we hebben vaste telefoons. Door middel van inloggen wordt jouw nummer toegewezen aan de telefoon.

12. Heeft (zal) er na (voor) invoering van het huisvestingsconcept een Post Occupancy Evaluation (POE) (Werkomgevingsdiagnose) plaatsgevonden (plaatsvinden)?

Niet echt een POE of WODI, wel worden er regelmatig werkplekbezetting metingen uitgevoerd door Royal Haskoning (<http://www.royalhaskoning.com/>).

We weten dat we nog een aantal dingen moeten verbeteren. Uit de metingen is gebleken dat vergader/ overlegruimtes vaak bezet worden door 2 of 3 mensen, en er dan dus een tekort is aan vergaderfaciliteiten. De oplossing die nu ook in de guideline is opgenomen is dus om meer zitjes of vergaderruimtes voor 2 tot 3 personen in de inrichting op te nemen.

Ook is er een probleem qua akoestiek. Er zijn harde materialen gebruikt in de wanden en plafonds, dus in open ruimtes is er vaak last van mensen die bellen of hard praten.

Het lukt sommige afdelingen niet om al hun papieren in het aantal archiefkasten te plaatsen die in het ontwerp bepaald zijn. We werken ook niet of nauwelijks met een digitaal archief, wegens de vertrouwelijke informatie waar we dagelijks mee omgaan. De oplossing die we daarvoor gevonden hebben is dat we dan voor een deel proberen tegemoet te komen aan de vraag om extra archiefruimte, maar deze extra archiefkasten krijgen dan een afwijkende kleur, zodat duidelijk is dat ze daar eigenlijk niet thuishoren en dat het om een tijdelijke oplossing gaat. Ook krijgt de afdeling een taart voor elke kast die ze wegdoen.

Iets dat we ook doen om de clean desk policy te bewaken, is rondes lopen, vanuit het Facility Management. Alle afwijkingen worden gerapporteerd aan het management. Er wordt niet alleen gekeken naar lege werkplekken, maar ook of computers uit zijn, archiefkasten dicht zijn, de sleutels in de sleutelkluisjes zitten, etc.

Indien achteraf blijkt dat de gebruikers toch te krap zitten, wordt een bezettingsgraadmeting gedaan om te kijken wat de bezetting is, en gekeken waar de problemen liggen. Ook hebben we een client interface, dit zijn een soort account managers die contact onderhouden op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau met de gebruikers van het gebouw.

Ook zijn studenten van de Haagse Hogeschool nu bezig met het ontwikkelen van de huisvesting visie 2010-2015.

Moet die visie niet eigenlijk het eerste zijn wat er ontwikkeld wordt alvorens een nieuw kantoorconcept te bedenken en te implementeren?

Dat klopt, normaal wel. Wel wisten we wat we wilden met onze huisvesting: De ING uitstraling moest overal herkenbaar zijn, het moest inspirerend zijn, het moest flexibel zijn om groei of krimp op te kunnen vangen. De manier van werken moest de medewerkers vrijheid geven, output gericht, er moest rekening gehouden worden met plaats en tijdsonafhankelijk werken. Vooral dit laatste is soms een probleem omdat het nog niet gelukt is om een volledig betrouwbaar systeem te ontwikkelen waarbij de internetverbinding altijd veilig is, omdat we met betrouwbare informatie te maken hebben.

De steekwoorden voor de visie zouden ook efficiency en ruimtebesparing zijn.

13. Moet een huisvestingsconcept behalve ondersteunen ook stimuleren?

In 1^e instantie moet het ondersteunen, maar het moet ook stimuleren. Daarom hebben we onderzocht wat de mensen prikkelt. De gebruikers van het pand moeten elke dag met plezier naar hun werk kunnen komen, en als huisvesting daarin een aandeel heeft, is dat alleen maar mooi meegenomen.

Bijlage 3 Aanpak bezettingsgraadmeting 26 - 30 maart 2007

Wat wordt onderzocht?

Er wordt gekeken naar de benutting van het huidige aanbod aan werkelementen. Er wordt niet alleen gezocht naar het percentage van werkelementen dat in gebruik is, maar ook voor welke activiteiten de werkelementen gebruikt worden.

Binnen de term werkelementen wordt het volgende onderscheid gemaakt:

- Werkplek
- Spreektafel
- Vergadertafel
- Zitje

Een werkplek wordt tijdens de meting simpelweg geïnterpreteerd als een kantoorbureau met daarop een computer. Binnen BZK wordt er gebruik gemaakt van vaste computers, alleen het Management Team beschikt vaak over een laptop. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen directiewerkplekken of andere werkplekken. Een tafel die aan de werkplek geschoven is, wordt in de meeste gevallen gezien als een verlenging van het bureau. Vaak is dit ook te zien aan de spullen of papieren die op een dergelijke tafel liggen. Centraal staat de functie van het meubilair.

Een spreektafel is een tafel waaraan vergaderd/ overleg gepleegd kan worden in een kamer waar ook een werkplek staat. Het onderscheid tussen vergadertafels en spreektafels is gemaakt om een beeld te krijgen van het aantal overleggen dat binnen de eigen kamer plaatsvindt. Een tafel die aan de werkplek geschoven is om meer bureau ruimte te creëren, en die volgens niet gebruikt wordt als spreektafel wordt, zoals eerder al beschreven, niet als zodanig gezien.

Er zijn binnen BZK meerdere vergaderzalen die te boeken zijn via het Intranet, dat op zijn beurt weer in verbinding staat met het FMIS programma Planon. In sommige gevallen hebben directies/ afdelingen zelf een vergaderruimte op hun etage laten creëren. Deze zijn niet opgenomen in Planon, en een aantal afdelingen hebben de reservering ervan geregeld middels een agenda of kalender buiten de vergaderruimte te plaatsen, of door reserveringen met post-it's aan andere collega's kenbaar te maken. Ook bevinden zich bij alle koffiecorners overlegtafels, die vaak worden gebruikt voor kort overleg, of tussen 2 of 3 personen. Hier worden vaak werkoverleggen aan gepleegd. Deze vergadertafels zijn wel opgenomen in Planon, maar het is vaak niet nodig om deze te reserveren.

Er zijn verschillende soorten zitjes binnen BZK. In sommige gevallen zijn dit fauteuils, banken, stoelen, en staan ze op de gang of binnen (directie) kamers. Deze worden gebruikt als wachtruimte en verwacht wordt dat de meeste zitjes enkel een esthetische functie hebben. Ook bij elke koffiecorner bevinden zich vaak twee of meer kleine ronde tafels met een aantal stoelen. Deze worden ook als zitjes gezien en verwacht wordt dat deze wel gebruikt worden voor bilateraal overleg.

Wanneer?

De haalbaarheid in acht houdend, is gekozen om 2 meetmomenten per dag te houden gedurende één week, van 10:00 - 11:00 uur en 15:00-16:00. Deze tijden zijn gekozen omdat verwacht werd dat deze het meest representatief zijn voor de bezetting. Deze meetmomenten worden tegelijk gehouden binnen alle drie de locaties. Voor de hoofdlocatie betekend dit dat het in de meting van de ochtend de ene helft van het pand gemeten wordt, en dus tijdens de middag het andere deel. Om deze reden is steeds afgewisseld van “gebouwhelften”, zodat de resultaten een zo eerlijk mogelijk beeld geven van de werkelijkheid. Het blijft uiteraard een nadeel, omdat één gebouw helft 1 keer vaker in de ochtend wordt gemeten dan de andere helft en vice versa.

De meting wordt buiten reguliere vakantieweken gehouden. Ook zal het ziekteverzuim achteraf mee worden genomen, zodat de lezer hier rekening mee kan houden.

Door wie?

Tijdens elke meting wordt de hulp ingeschakeld van twee collega's van FAZ of beveiliging. Omdat de werkzaamheden van de medewerkers er niet onder de meting mag lijden, kan het gebeuren dat de methode steeds opnieuw uitgelegd moet worden. Hiervoor is een schriftelijke uitleg verstrekt en zijn er kleine proefrondes gelopen.

Hoe?

De meting wordt zonder elektronische hulpmiddelen (zoals Palmtops) gedaan worden. Er worden lijsten uitgedraaid waarin rekening is gehouden met een bepaalde route, zodat degene die de meting uitvoert de metingsronde zo snel mogelijk kan lopen. De lijsten worden na de meting ingevoerd in het programma Excel.

Welk onderscheid in activiteiten wordt er gemaakt?

De activiteiten worden per werkelement dat aangetroffen wordt in een bepaalde kamer of ruimte ingevuld.

De activiteiten waarin onderscheid wordt gemaakt zijn:

- Onbezet: Het element wordt momenteel niet gebruikt en er is geen indicatie dat de gebruiker tijdelijk afwezig is.
- PC-werk: Of het nu gaat om een email tikken, of ander werk op de computer. Hierin wordt geen onderscheid gemaakt.
- Bureau Werkzaamheden: lezen, schrijven, nadenken aan het bureau, kort pauzeren aan het bureau etc.
- Telefoneren: Zowel mobiel als met de vaste telefoon.
- Bilat: 1-op-1 overleg. De persoon die de meting doet moet zelf aangeven of dit plaatsvindt aan de werkplek, spreektafel of zitje.
- Vergadering: overleg dat plaatsvindt tussen 3 personen of meer.
- Wel bezet, niet aanwezig: Indien er bijvoorbeeld een jasje over de stoel hangt, of er staat koffie op tafel en de screensaver staat aan, kan geconcludeerd worden dat diegene even weg is om koffie te halen of bijvoorbeeld kopieën is gaan maken

Welke gegevens worden er van ICT gevraagd?

Speciaal voor het praktijkonderzoek heeft de afdeling ICT een script geschreven. Dit script zal 4 maal daags “draaien”. Hiermee kan gezien worden hoeveel computers tijdens dit draaien ingelogd zijn op naam van een gebruiker. Ook wanneer de computer is overgesprongen op de screensaver, waarna de gebruiker opnieuw moet ontgrendelen, wordt de computer beschouwd als “ingelogd”.

Het script werkt via “Ping”, waarmee gezien kan worden of een computer aan staat. Daarna kijkt het script bij de computer die aan staat of er ook een gebruiker is ingelogd. Nadeel hiervan is dat het script de ene keer sneller klaar is met wat in feite ook een meting is dan de andere keer. Wel start het script steeds op dezelfde tijden.

Rekening moet worden gehouden met het feit dat een aantal mensen enkel hun beeldscherm uitzetten en de computer aanlaten, ook wanneer ze het kantoor verlaten. Verwacht wordt dat hier een schatting van gemaakt kan worden naar aanleiding van de resultaten.

De gegevens moeten de bezettingsgraadmeting ondersteunen.

Welke gegevens worden er van Beveiliging gevraagd?

Om het hoofdgebouw van BZK te betreden en te verlaten, moet men langs tourniquets die alleen openen indien een toegangspas tegen een sensor wordt gehouden. De gegevens van het aantal mensen dat naar binnen en naar buiten is gegaan wordt bewaard bij de beveiliging.

De cijfers van de week van de bezettingsgraadmeting geven inzicht betreffende het aantal medewerkers dat zich daadwerkelijk in het pand bevonden tijdens de metingen. Ook deze gegevens ondersteunen de bezettingsgraadmeting.

Toegangspasjes worden verstrekt aan alle vaste en tijdelijke medewerkers. Bezoekers krijgen een speciale bezoekerspas. Omdat bezoekers niet tot de hoofddoelgroep behoren, wordt het aantal bezoekers uit de uiteindelijke uitkomsten gefilterd.

De resultaten zullen echter niet 100% dicht zijn. Zo ontstaan er namelijk fouten wanneer medewerkers (bijvoorbeeld beveiligingsbeambten) naar binnen gaan via het gebouw van het ministerie van Justitie en naar buiten gaan bij BZK, en vice versa. Verwacht wordt dat het hier (naar schatting van de beveiliging) om zo’n maximaal 50 man per dag kan gaan. Ook kunnen medewerkers hun pasjes vergeten. Ze vallen dan ook buiten de resultaten, omdat ze in dat geval een bezoekerspas krijgen.

Ook deze gegevens ondersteunen de bezettingsgraadmeting.

Bijlage 4 Uitleg bezettingsgraadmeting aan betrokken medewerkers

Bezettingsgraadmeting

De bezettingsgraadmeting zal niet alleen resulteren in een beeld van het aantal werkplekken en werkelementen dat WEL bezet is, maar ook de activiteiten van de medewerkers worden hierbij in kaart gebracht. Het is belangrijk dit te weten om te kunnen toetsen of onze kantoren wel passen bij de het type werk en behoefte van de BZK'er.

Elementen

Werkplek: Een bureau met daarop een computer.

Spreektafel: Een tafel waaraan vergaderd/ overleg gepleegd kan worden in een kamer waar ook een werkplek staat. Let op: Een tafel die aan de werkplek geschoven is om meer bureauruimte te creëren, en die volgens u niet gebruikt wordt als spreektafel telt niet mee als zodanig.

Vergadertafel: Spreekt voor zich. Niet alleen de tafels die zich bevinden in een ruimte die enkel voor vergaderen bedoelt is, maar ook de ovale tafels bij de koffiecorners (V KC).

Zitje: De ronde tafeltjes bij de koffiecorner (Z KC), maar ook fauteuils, banken en soortgelijk meubilair waaraan (in)formeel overleg kan plaatsvinden. De zitjes bevinden zich meestal op de gang, maar op sommige verdiepingen zijn er ook kamers met alleen zitjes, en soms bevinden zich zitjes in de werkplek.

Activiteiten

- ONB = Onbezet. Het element wordt momenteel niet gebruikt en er is geen indicatie dat de gebruiker tijdelijk (Zie BNA) afwezig is.
- PC = PC-werk: Of het nu email tikken, ander werk of patience is.
- BW = Bureau Werkzaamheden: lezen, schrijven, nadenken aan het bureau, kort pauzeren aan het bureau etc
- TEL = Telefoneren: Zowel mobiel als met de vaste telefoon
- BL = Bilat: 1-op-1 overleg, geef aan of dit aan de werkplek plaatsvindt, in een zitje of aan een spreek- of vergadertafel.
- V = Vergadering: overleg dat plaatsvindt tussen 3 personen of meer
- BNA = Wel bezet, niet aanwezig: Indien er bijvoorbeeld een jasje over de stoel hangt, of er staat koffie op tafel en de screensaver staat aan, kan je concluderen dat diegene even weg is om koffie te halen of kopieën is gaan maken.
- Spreektafel = Indien er een spreektafel aanwezig is, noteer je in een van deze 3 kolommen of er vergaderd wordt, een bilat gehouden wordt (1 op 1 overleg) of dat deze onbezet is. Indien er geen spreektafel in de kamer aanwezig is, vul je niets in.
- Zitje = Naast de activiteiten staat nog een kolom. Indien zich een zitje in de kamer bevindt, vul dan de code van de activiteit in. Indien er wel een zitje is, maar deze op dat moment niet in gebruik is, vul dan AFW in.

De activiteiten zijn hoofdzakelijk belangrijk om het gebruik van de werkplek te kunnen beoordelen, maar ook als de activiteit bij de andere elementen (zitjes, vergadertafels en spreektafels) anders zijn dan BL of V is dat zeker het vermelden waard.

Indien iemand bijvoorbeeld gelijktijdig aan zijn PC werkt en telefoneert, is het aan degene die de bezetting meet om te beoordelen wat de meest dominante activiteit is. ER KUNNEN DUS NOOIT 2 OF MEER ACTIVITEITEN TOEGEWEZEN WORDEN AAN HETZELFDE ELEMENT.

Populatie

We onderzoeken in het hoofdgebouw niet de gehele populatie. We onderzoeken ongeveer 300 werkplekken.

Bij de locatie aan de Kalvermarkt meten we de gehele populatie van de 5^e, 6^e en 7^e etage. Het gaat om ongeveer 128 werkplekken, 29 spreektafels, 5 vergadertafels en 7 zitjes.

Bij de locatie Herengracht 17-19 meten we ook alle elementen, hier bij alle verdiepingen.

Plattegrond

Het kan gebeuren dat je niet weet waar de kantoren op de meetlijst zich precies bevinden. Gebruik hiervoor de plattegronden. Houd altijd de kamernummers op de plattegronden aan, ook al wijkt dit af van het nummer dat buiten de kamer aangegeven is. In sommige gevallen zijn met pen er al aanpassingen gemaakt op de plattegronden.

Vooraf bij de locatie Herengracht kloppen de kamernummers niet geheel met wat er eigenlijk op de plattegronden stond. Let te allen tijde op de plattegrond die je hebt meegekregen om te zien welke kamers bedoeld worden op de metinglijst.

Bijlage 5 Huisvestingsbeleid BZK

Huisvestingsbeleid BZK

In mei 2004 werd het huidige beleid ten aanzien van ruimteverdeling vastgesteld in het kader van operatie Leeuwensprong. Het uitgangspunt hierbij was dat er geen extra ruimte zou worden aangehuurd, ondanks de bestaande krapte. Naar aanleiding daarvan heeft de afdeling Facilitaire Zaken een huisvestingsplan opgesteld.

Gekozen is om aan elk Directoraat Generaal (DG) “vlekken” toe te wijzen. Dit houdt in dat de afdelingen zelf mogen beslissen hoe ze deze “vlek” of ruimte, indelen. Dit kan dus betekenen dat er besloten wordt om het Management Team iets meer ruimte te geven in hun kamers dan de medewerkers, of juist dat iedereen binnen de vlek evenveel ruimte toegekend krijgt.

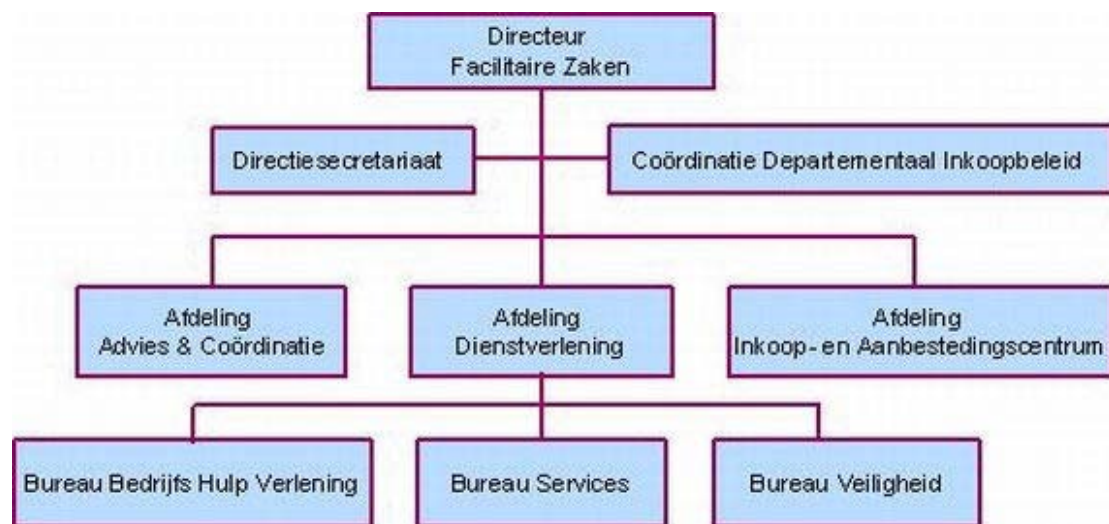
Sinds 2004 is de BZK normering vastgesteld op basis van vaste formatieplaatsen. “Een formatieplaats wordt als eenheid gehanteerd om een functie in een aantal arbeidsuren uit te drukken. De grootte van één formatieplaats is gerelateerd aan een voltijds dienstverband.”⁸

De werk en overlegruimte per formatieplaats is vastgesteld op 11m². Hier bovenop komt nog 20% extra ruimte die bedoeld is om tijdelijke groei op te vangen en ook ingehuurde krachten kantoorruimte te geven. De verdeling vindt nog steeds plaats op DG niveau. De vierkante meters worden toegevoegd aan de vlek, en zijn dus niet specifiek voor personen.

⁸ www.abvakabofnv.nl

Bijlage 6 Organogram BZK

Bijlage 7 Organogram FAZ



Bijlage 8 Visie en missie FAZ

Visie

“De directie FAZ van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wil op proactieve wijze blijven inspelen op het primaire proces, zodat de BZK organisatie zich ongestoord kan concentreren op haar kerntaken”

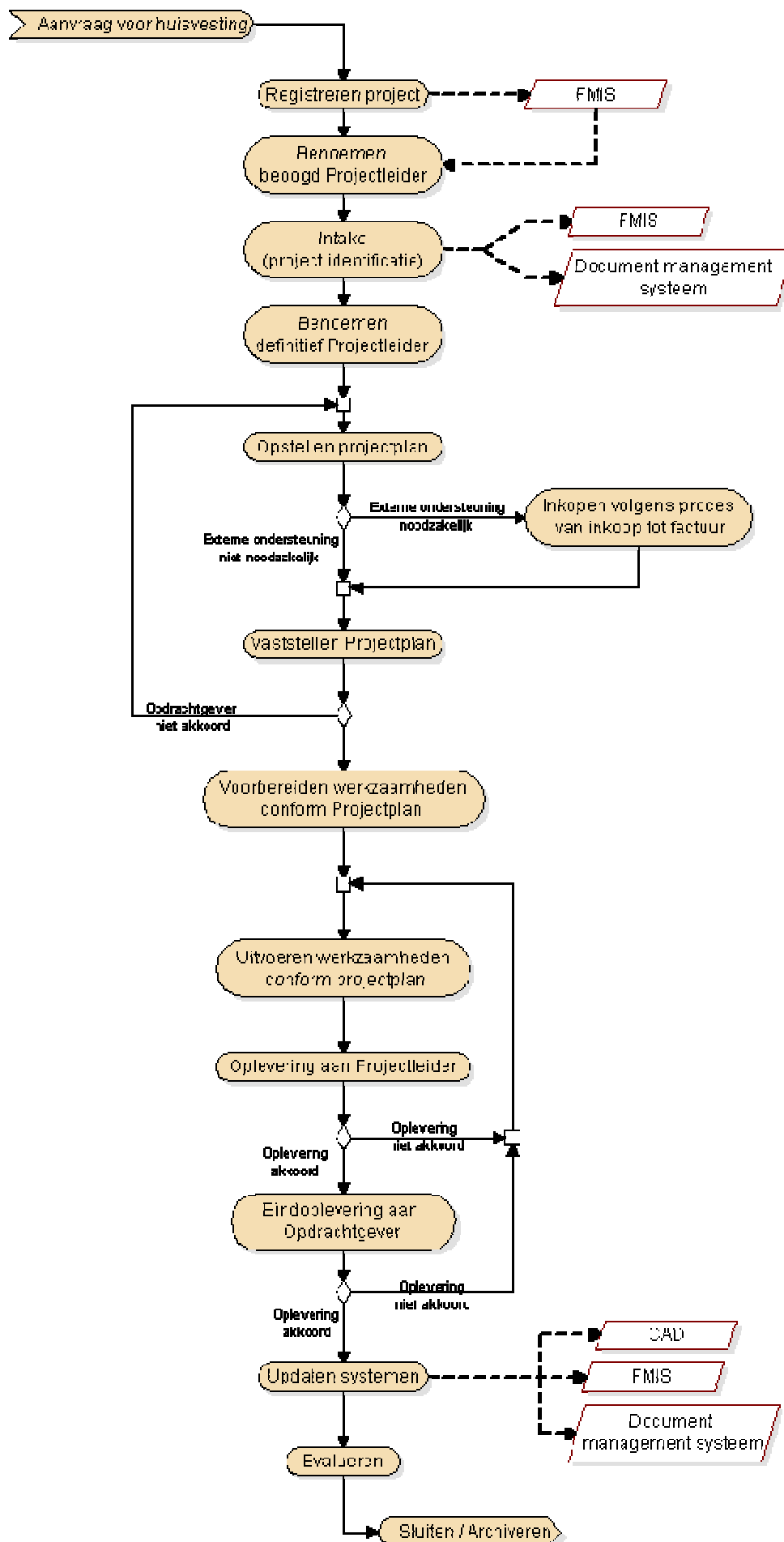
Missie

“Wij staan voor een professionele dienstverlening waarin de klant centraal staat. Onze producten en diensten en bijbehorend kwaliteitsniveau komen in nauw overleg met onze afnemers tot stand. Voordurend gaan wij na of onze dienstverlening aansluit op de behoeften van onze klanten. Zonodig stellen wij onze dienstverlening bij.

In onze dienstverlening zijn wij resultaatgericht en kostenbewust. Het is vanzelfsprekend dat wij elkaar aanspreken en aanspreekbaar zijn op de geleverde diensten en producten.

Ons uitgangspunt is dat persoonlijke ontwikkeling de basis vormt voor de continue ontwikkeling van de facilitaire organisatie. Daartoe nemen wij onze verantwoordelijkheid zowel ten aanzien van onze eigen professionele ontwikkeling als de kwaliteit en innovatie van producten en diensten aan onze klanten”

Bijlage 9 Procedure huisvesting FAZ



Bijlage 10 Uitslag tevredenheid werkplek

In het kader van een toekomstige samenwerking tussen de Facilitaire afdelingen van BZK en het ministerie van Justitie, is in maart 2006 het Masterplan Huisvesting⁹ opgesteld. Er is destijds middels enquêtes vragen gesteld aan de medewerkers van de Facilitaire Afdelingen van beide ministeries. Enkele uitslagen waren:

- Inrichting/ plaatsing van het meubilair op de werkplek: 85% tevreden, 2% ontevreden
- Hoeveelheid natuurlijk licht op de werkplek: 76% tevreden, 13% ontevreden
- De luchtkwaliteit op de werkplek: 51% tevreden, 27% ontevreden
- De akoestiek op de werkplek: 47% tevreden, 22% ontevreden
- De temperatuur op de werkplek (zelf regelbaar): 54% tevreden, 24% ontevreden
- De mogelijkheid om overleg te plegen op de werkplek: 40% tevreden, 18% ontevreden
- De mogelijkheid om concentratiewerkzaamheden te verrichten: 44% tevreden, 27% ontevreden
- De bereikbaarheid op de werkvloer: 96% tevreden, 0% ontevreden
- De hoeveelheid archiefruimte op de werkplek: 84% tevreden, 0% ontevreden
- De mate waarin de werkomgeving bijdraagt aan uw productiviteit: 62% tevreden, 9% ontevreden.
- De bijdrage van uw werkomgeving aan plezier in het werk: 66% tevreden, 7% ontevreden.
- Algehele beleving werkplekomgeving: 68% tevreden, 12% ontevreden.

Omdat de gebouwen van het ministerie van Justitie en BZK sterke overeenkomsten hebben, kan gesteld worden dat de uitslagen een goed beeld geven van de mening van de medewerkers van de Facilitaire afdeling van BZK. Na navraag gedaan te hebben bij de onderzoeker destijds, bleek dat de resultaten van beide ministeries niet veel af weken.

⁹ Rijn, F. van: Masterplan huisvesting

Bijlage 11 Typen werkplekken en concepten

Me behulp van de Werkplekwijzer worden een aantal typen werkplekken omschreven.¹⁰

Werkplekken

Een stiltewerkplek, ook wel cocon, cel of cockpit genoemd, is een werkplek waar de medewerker(s) zich kan afzonderen om zich te concentreren of bijvoorbeeld telefoongesprekken te voeren. Het is moeilijk om een stiltewerkplek het juiste aantal vierkante meters te geven. Een te grote stilteruimte nodigt uit om er permanent te gaan zitten, een te kleine stilteruimte nodigt uit om de deur te openen, wat ten koste gaat van de functie. ING richt veel stilteruimtes voor 2 of 3 personen in. Ook kunnen medewerkers er kiezen voor een soort “cubicle” binnen een open ruimte. Indien de functie van elke plek duidelijk aangegeven wordt, kan dit een oplossing zijn voor de wat meer territoriaal georiënteerde medewerker.

Een cubicle is meestal een 1-persoons werkplek, afgeschermd met middellange wandjes. Dit wordt ook wel een half-open werkplek genoemd.

Tweepersoonsruimtes lenen zich vaak goed voor projectwerk waar bijvoorbeeld junior en senior projectleiders soms tijdelijk intensief samen moeten werken. J. van Meel adviseert een grootte van 12m² zonder kasten. Een teamruimte, waarbij meer dan 2 personen gebruik kunnen maken, is ook erg geschikt voor organisaties of afdelingen die veel projectmatig werk verrichten.

De Kantoortuin is een open werkruimte waarin vaak routinematig werk wordt verricht en geen hoge mate van concentratie vereist is. Bij een kantoortuin zijn gedragsregels en bewustmaking nodig. De manier waarop getelefoneerd of overlegd wordt kan namelijk erg storend zijn voor andere gebruikers. Een leeraspect van ING was dat er harde materialen (metalen panelen) in de open ruimtes zijn gebruikt, wat de akoestiek niet ten goede komt.

Een Loungewerkplek is een open werkruimte dat vaak als “aanlandplek” wordt gebruikt voor laptop gebruikers of als overlegplek. De opstelling is meestal geclusterd rond een tafel.

Omdat eenduidigheid betreffende de omschrijvingen van werkplekconcepten in sommige gevallen ontbreekt, wordt met name het boek van M. Mooi gebruikt.¹¹

Werkplekconcepten

Bij een cellenkantoor, dat gebruikt wordt door BZK, zijn de kamers vaak aan de gevel gesitueerd. Voorzieningen zijn vaak op de kamers zelf aanwezig of op de gang. Vaak geldt de regel: hoe groter de kamer, hoe hoger de status. De indelingsvrijheid van het gebouw is beperkt. Het cellen of kamerkantoor concept is aan het einde van

¹⁰ Meel, van J. e.a.: Werkplekwijzer: Ingrediënten voor een effectieve werkomgeving,

¹¹ Mooij, M.: Kantoorinnovatie: Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving

de negentiende eeuw ontwikkeld door de Amerikaanse Architect Louis Sullivan, schrijft van der Voordt. Dit type kantoor was ook erg populair in de jaren 50.¹²

Een Teamkantoor is een concept waarbij kleine groepsruimtes worden gebruikt. Status is hier minder belangrijk, informeel contact is wel belangrijk. Het nadeel van dit concept is dat concentratie en communicatie binnen dezelfde ruimte plaatsvindt.

Het Cocon kantoor scheidt deze twee activiteiten wel. Meestal bevindt de open groepsruimte zich in het midden en de concentratiecellen zich aan de gevelzijden. Dit concept wordt ook vaak kloosterkantoor genoemd.

Een Specifiek/plekken kantoor is volledig gebaseerd op wisselwerken. De scheiding communicatie en concentratie wordt gemaakt. De werkplekken zijn activiteit gerelateerd. Vaak gaat het om een duurzame opstelling van hoge kwaliteit. Voskamp noemt dit concept de "Lean-office". Het bestaat uit een dynamisch geheel van ruimtes met ieder een eigen karakter.¹³

¹² Voordt, D.J.M van der: Kosten en baten van werkplekconcepten

¹³ Voskamp, ir. P.: Handboek kantoorinnovatie, ergonomie en milieu.

Bijlage 12 Flexibel werken

Flexibel kantoor

De eerste associatie dat flexibel werken of “flexwerken” met zich meebrengt is wellicht wisselwerken. Geen medewerker meer een eigen werkplek. Vaak zijn flexibele huisvestingsconcepten ingericht naar type activiteit. Aan de hand van een flexfactor kan worden aangegeven hoeveel werkplekken er per medewerker of formatieplaats zijn. 0.7 betekend bijvoorbeeld dat er voor elke 100 medewerkers/formaties 70 werkplekken zijn. Er zijn ook flexibele kantoren waarbij een flexfactor van bijvoorbeeld 1.1 mogelijk is. Het gaat dan wel vaak om kantoren waarin veel projectmatig wordt gewerkt en waar de medewerkers zelf achter het concept staan. Indien dit niet het geval is, worden de eenpersoonsruimtes of cockpits bij zo’n flexfactor al snel opgeëist als vaste werkplek.

Met flexibele huisvestingsconcepten kunnen organisaties soepel inspelen op steeds aanhoudende stroom van technologische, maatschappelijke, economische en organisatorische ontwikkelingen.¹⁴

Flexibele werktijden

Een ander aspect dat bij flexibel werken komt kijken zijn flexibele werktijden. Indien er op output gestuurd wordt en er behalve goede afspraken ook voldoende vertrouwen tussen de leidinggevende en de medewerker is, moet het mogelijk zijn voor de medewerker om zelf zijn werktijd in te vullen. Behalve dat dit een hoop stress voorkomt (denk aan files), leidt tot een efficiëntere indeling van de dag, moet ook gedacht worden aan de werkstijl van de medewerkers.¹⁵

Plaatsonafhankelijk werken

Flexibiliteit staat ook vaak sterk in verband met het telewerken, het plaatsonafhankelijk werken. De definitie die M. Geerdink e.a. hanteren in het artikel “Telewerken of flexibel werken” voor telewerken is: “Telewerken betekent flexibilisering van de werkprocessen naar plaats en tijd waarbij de geografische scheiding wordt overbrugd door middel van telematica”.

Randvoorwaarden flexwerken

Randvoorwaarden voor flexwerken zijn volgens van der Voordt in het artikel “Voor- en nadelen flexibele werkconcepten”¹⁶:

- optimaal functionerende faciliteiten, met name ICT;
- commitment van het management;
- begeleiding van de medewerkers inclusief nazorg (b.v. training in flexibel werken en centraal en digitaal archiveren);
- zorgvuldig beheer.

¹⁴ Voordt, D.J.M. van der e.a.: Ervaringen met flexibel werken in een innovatieve kantooromgeving

¹⁵ Geerdink, M. e.a.: Telewerken of flexibel werken?

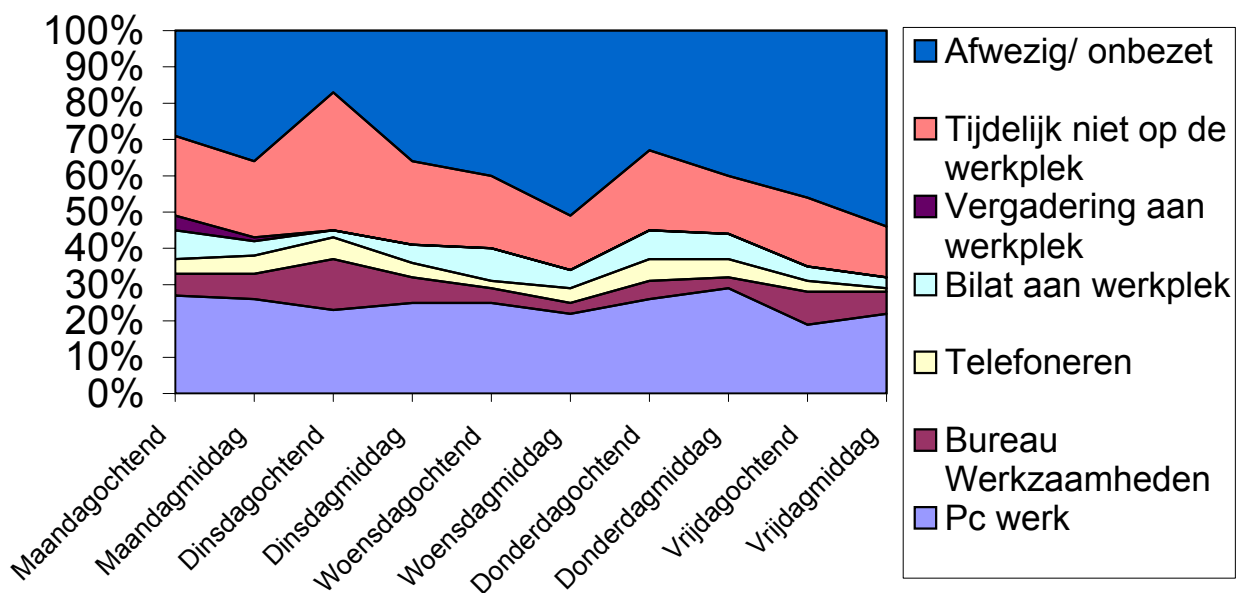
¹⁶ Voordt, T. van der e.a.: Voordelen en nadelen van flexibele werkconcepten

Bijlage 13 Resultaten bezettingsgraadmeting

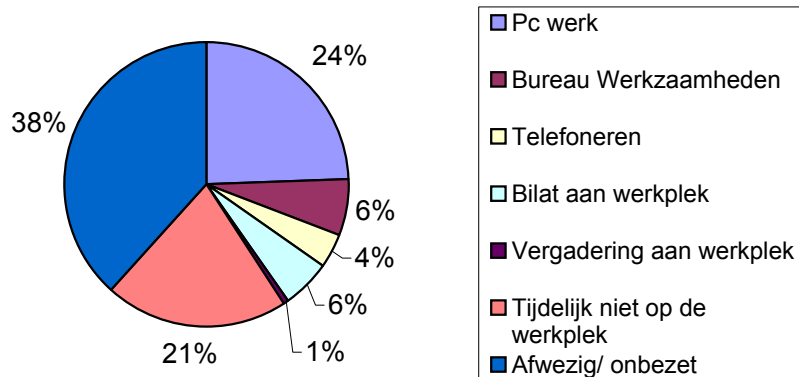
Resultaten van de bezettingsgraadmeting bij locatie Schedeldoekshaven

26 maart - 30 maart 2007

Bezettingspatroon werkplekken Schedeldoekshaven



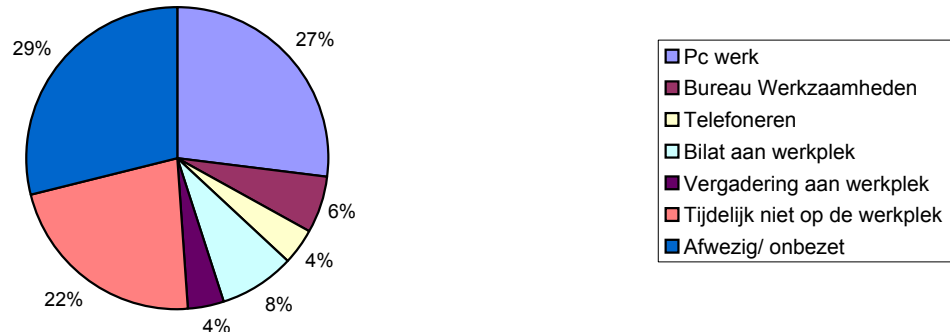
Schedeldoekshaven - Gemiddelde bezettingsgraad



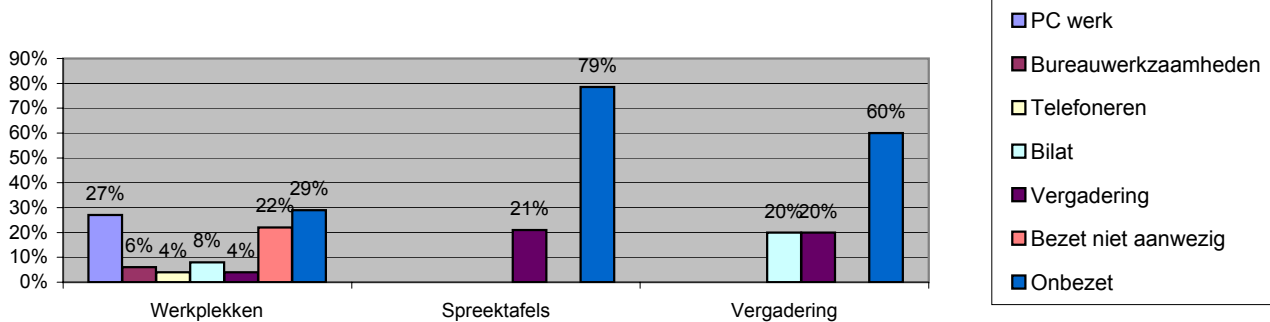
Locatie Schedeldoekshaven

Bezetting en activiteiten maandag 26 maart

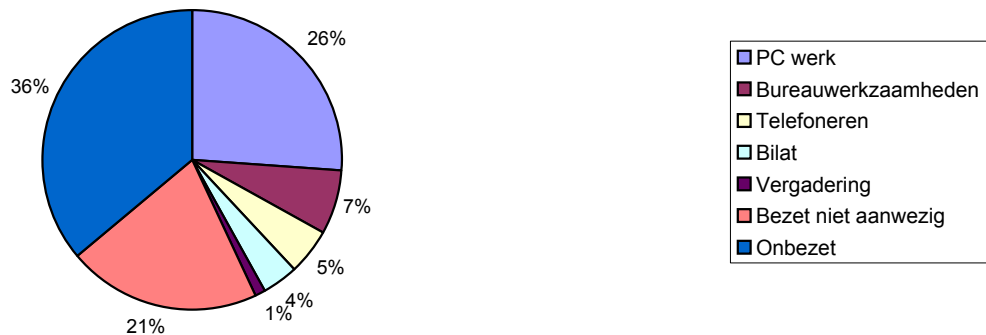
SDH- Bezetting en activiteiten werkplekken maandagochtend



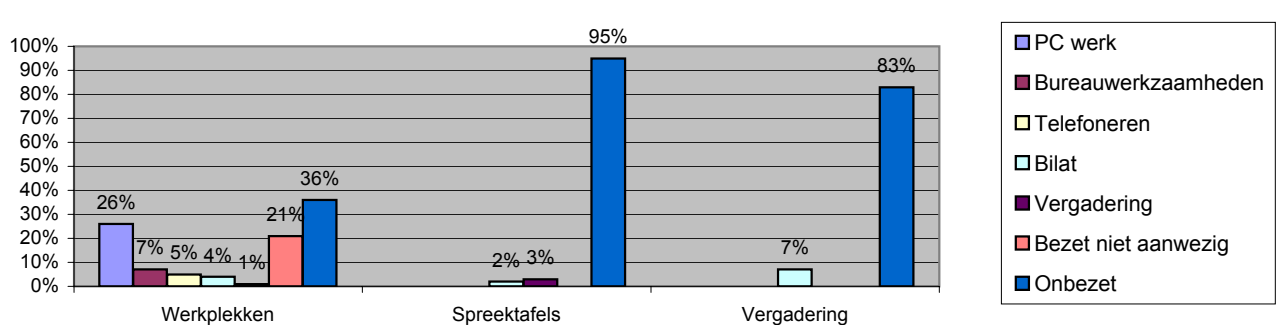
SDH - Werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes maandagochtend



SDH - Bezetting en activiteiten werkplekken maandagmiddag



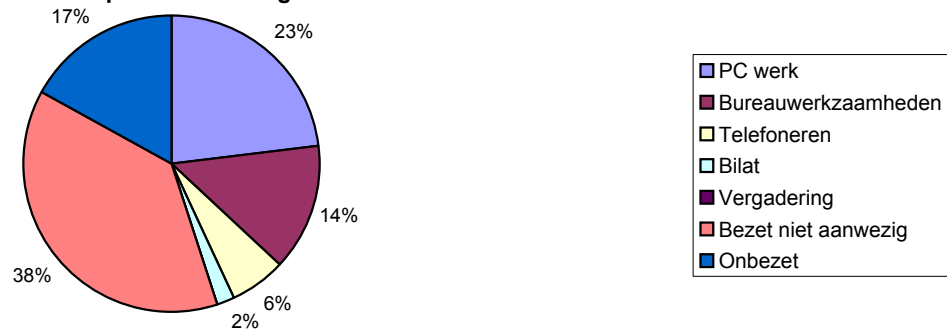
SDH - Werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes maandagmiddag



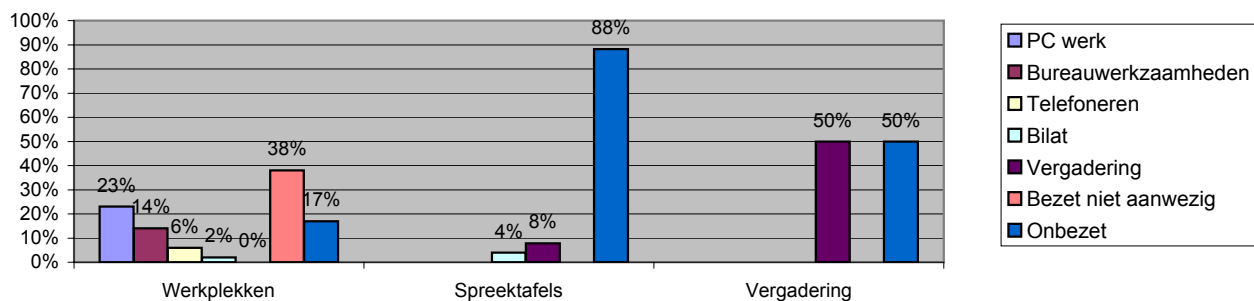
Locatie Schedeldoekshaven

Bezetting en activiteiten dinsdag 27 maart

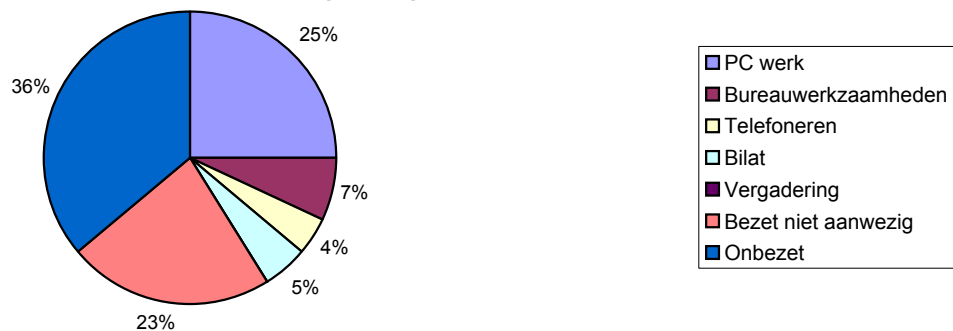
SDH - Bezetting en activiteiten werkplekken dinsdagochtend



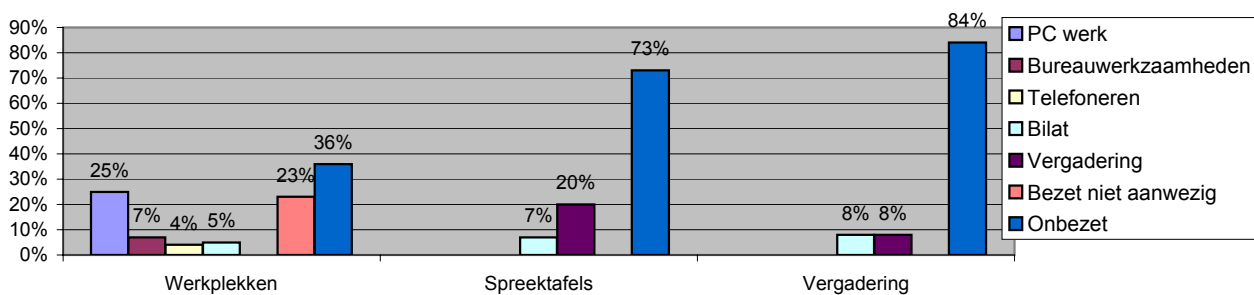
SDH - Werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes dinsdagochtend



SDH - Bezetting en activiteiten werkplekken dinsdagmiddag



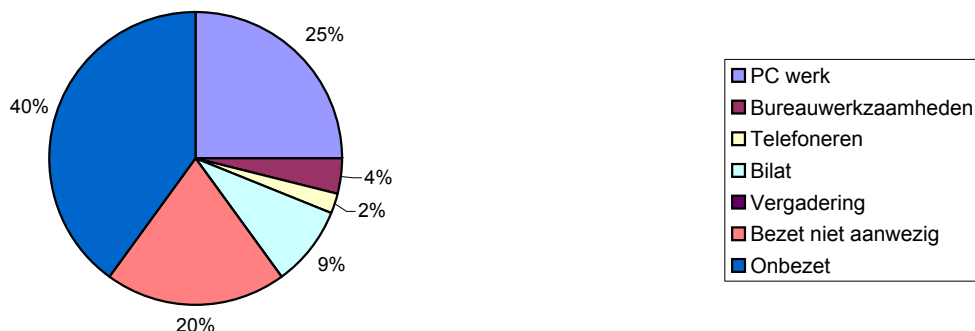
SDH - Werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes dinsdagmiddag



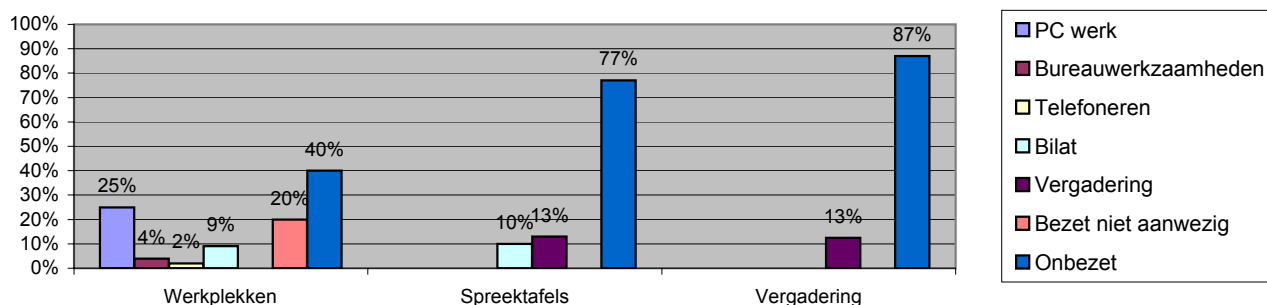
Locatie Schedeldoekshaven

Bezetting en activiteiten woensdag 28 maart

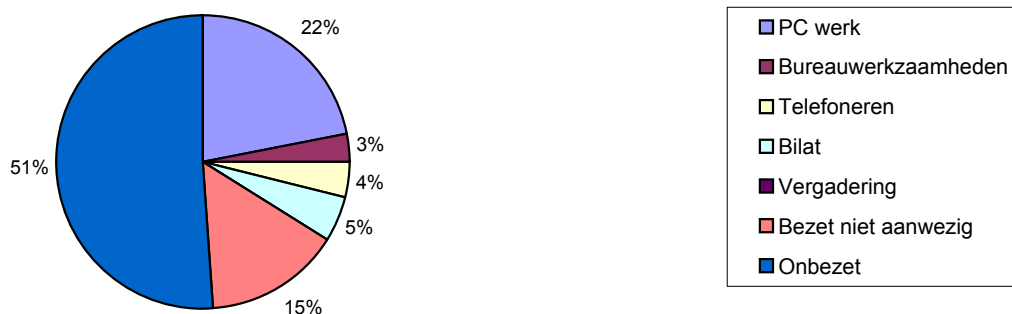
SDH - Bezetting en activiteiten werkplekken woensdagochtend



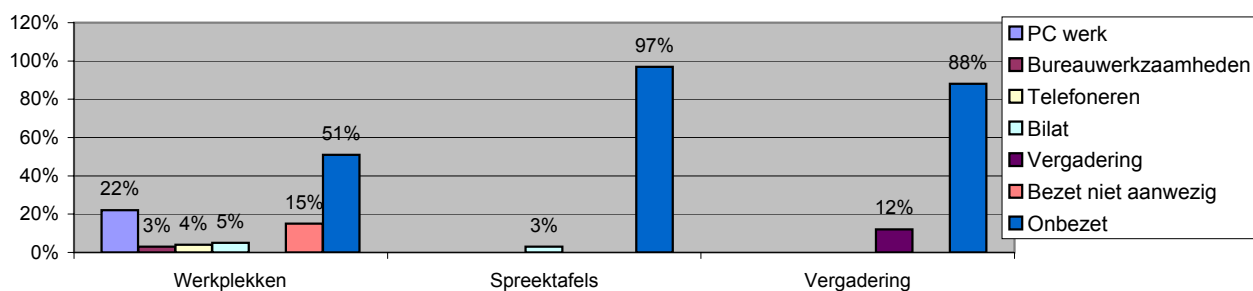
SDH - Werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes woensdagochtend



SDH - Bezetting en activiteiten werkplekken woensdagmiddag



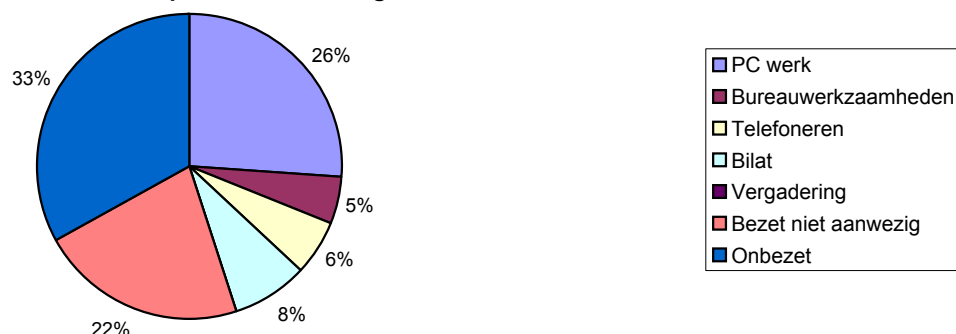
SDH - Werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes woensdagmiddag



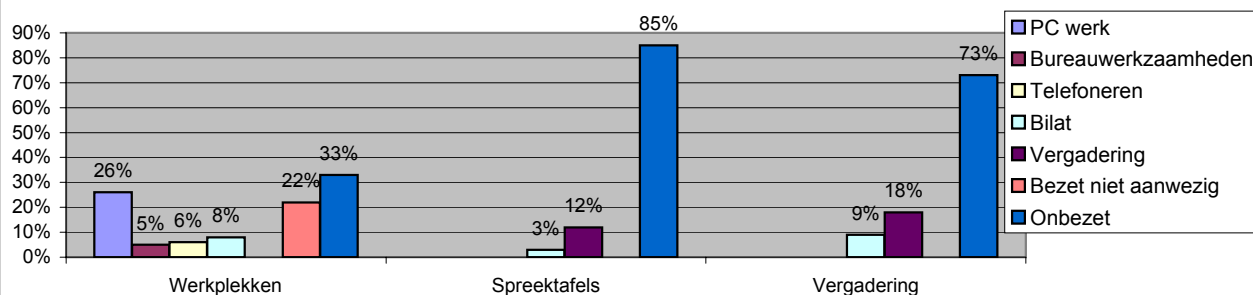
Locatie Schedeldoekshaven

Bezetting en activiteiten donderdag 29 maart

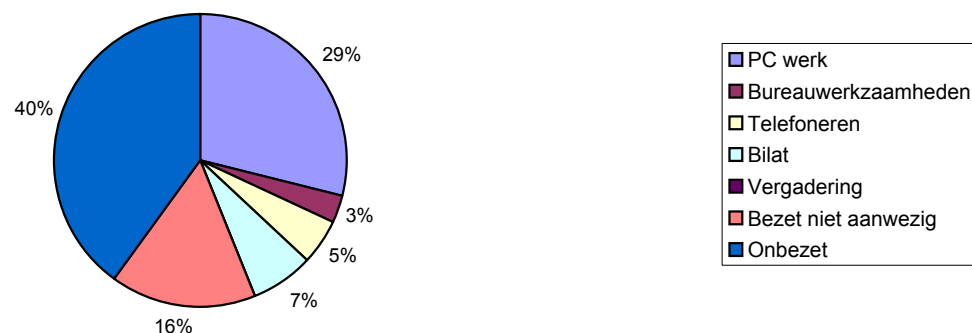
SDH - Bezetting en activiteiten werkplekken donderdagochtend



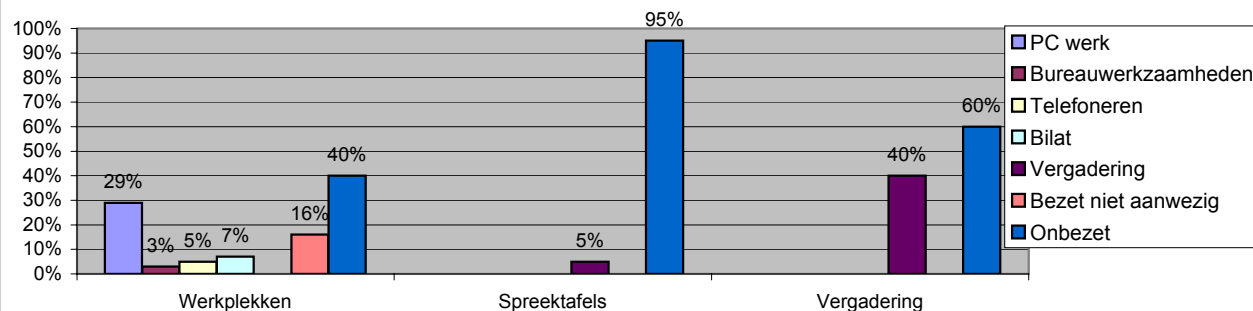
SDH - Werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes donderdagochtend



SDH- Bezetting en activiteiten werkplekken donderdagmiddag



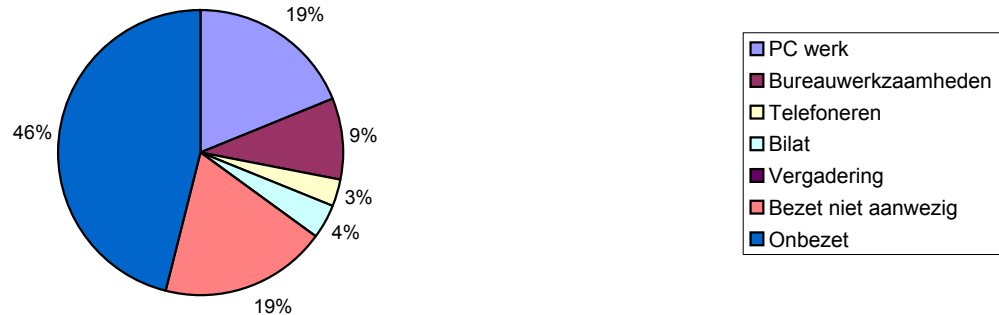
SDH - Werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes donderdagochtend



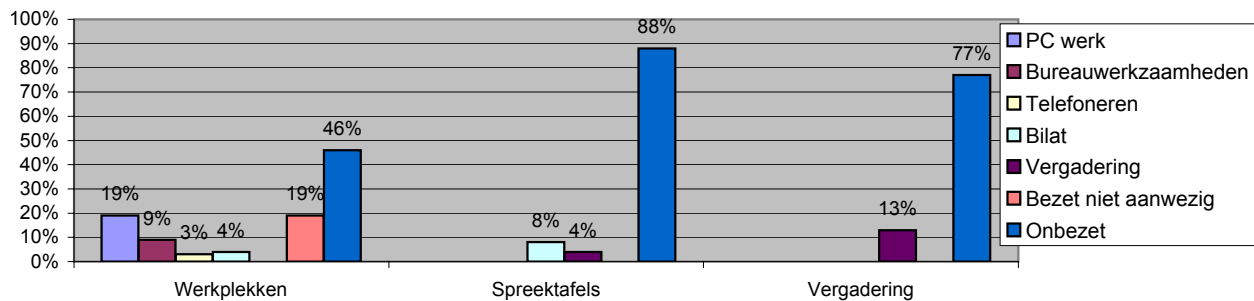
Locatie Schedeldoekshaven

Bezetting en activiteiten vrijdag 30 maart

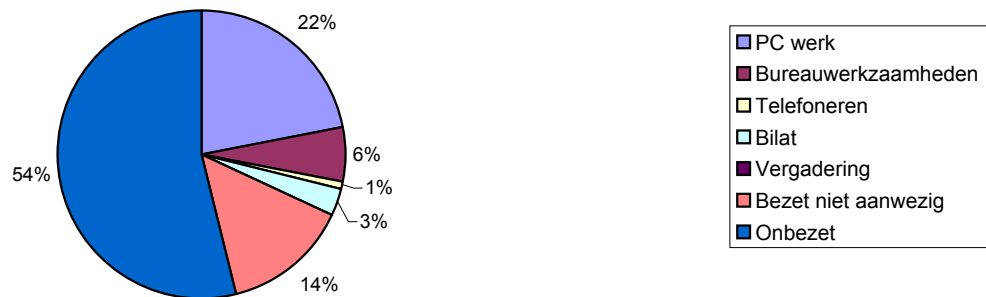
SDH - Bezetting en activiteiten werkplekken vrijdagochtend



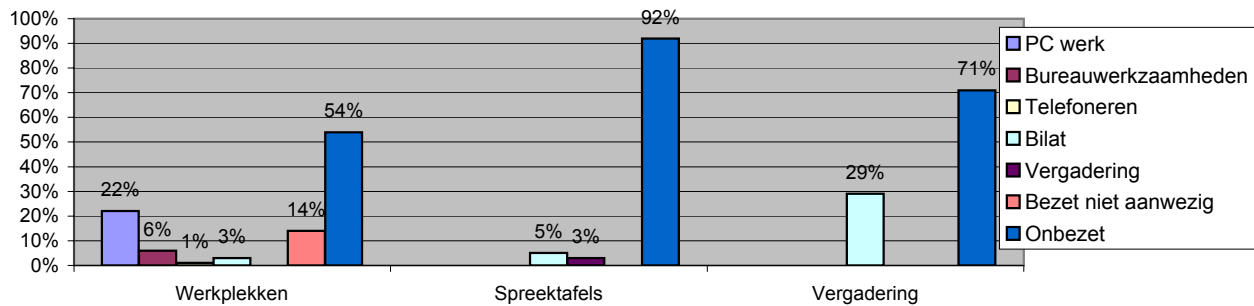
SDH - Werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes vrijdagochtend



SDH- Bezetting en activiteiten werkplekken vrijdagmiddag



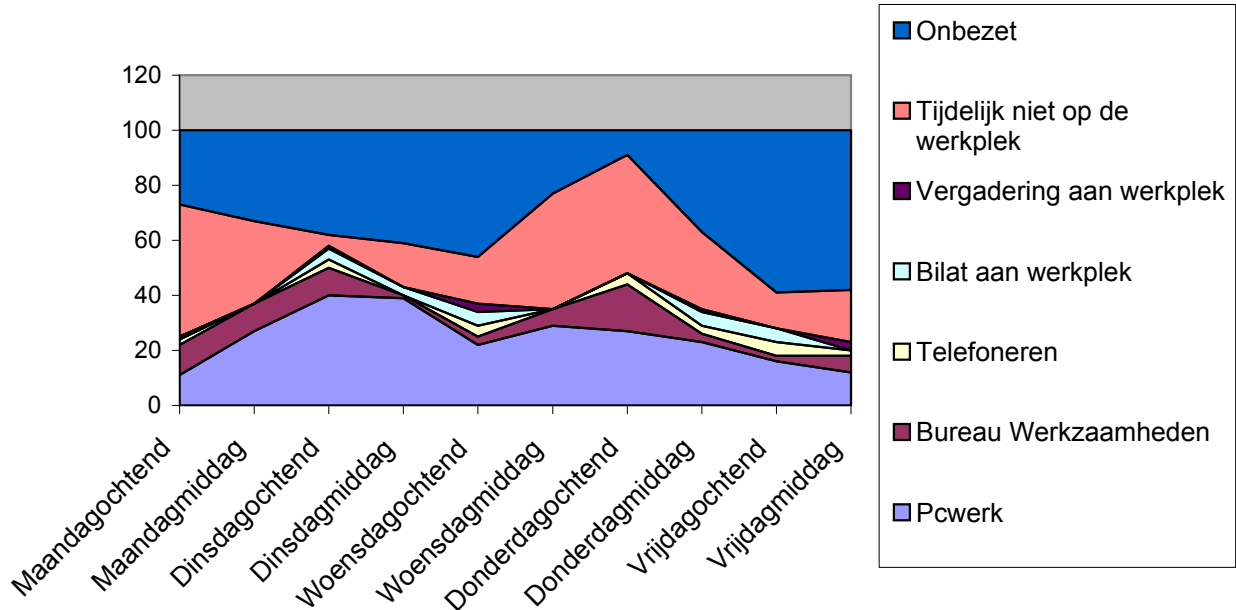
SDH - Werkplekken, spreektafels en vergaderruimtes vrijdagmiddag



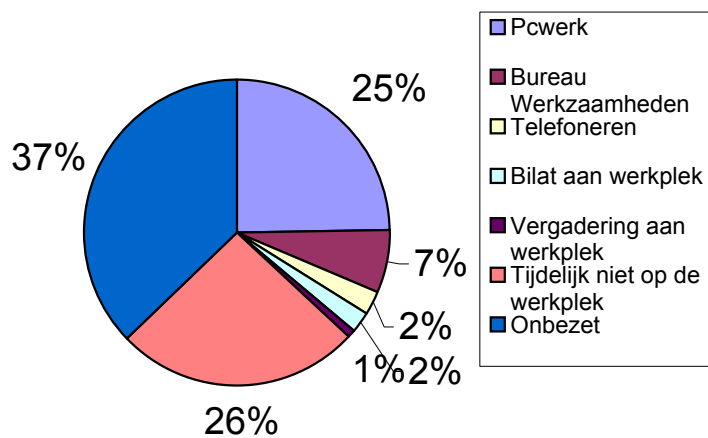
Resultaten van de bezettingsgraadmeting bij locatie Kalvermarkt

26 maart - 30 maart 2007

Bezettingspatroon Kalvermarkt



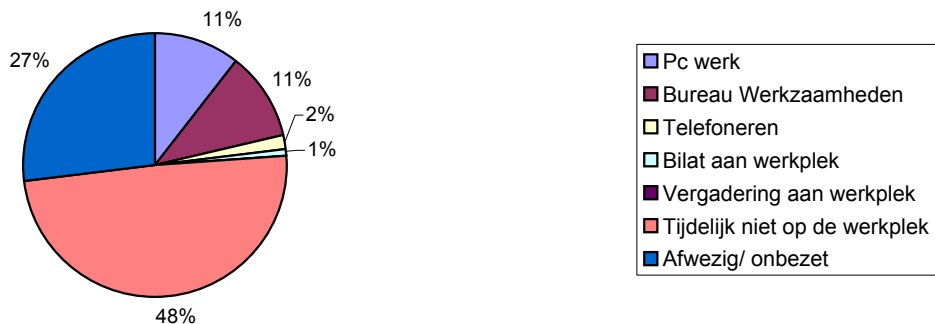
Kalvermarkt - gemiddelde bezettingsgraad



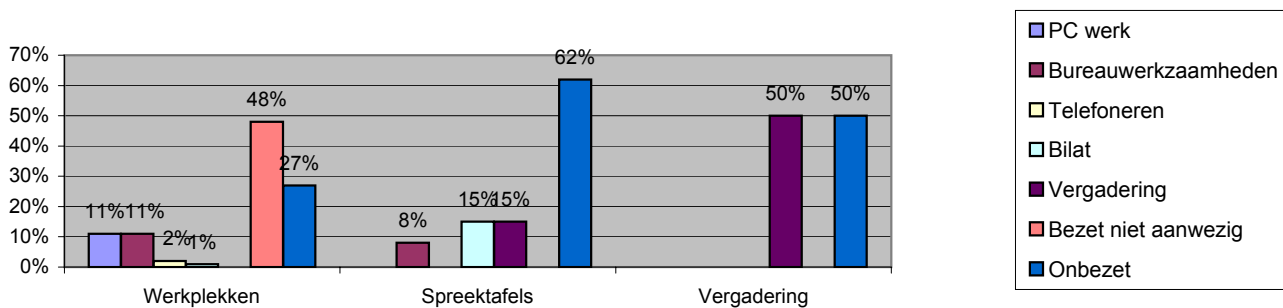
Locatie Kalvermarkt

Bezetting en activiteiten maandag 26 maart

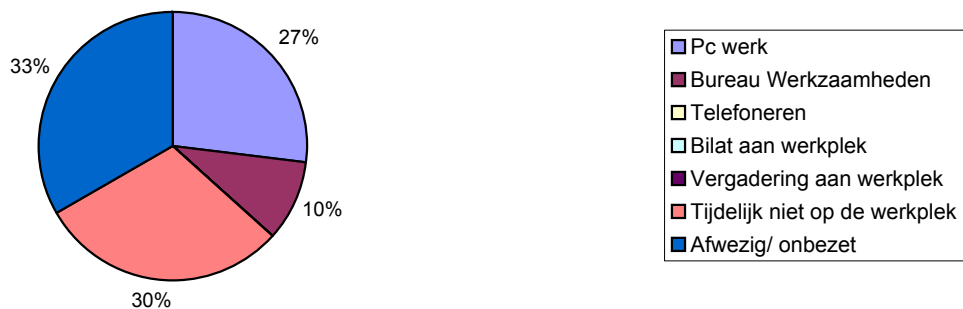
Kalvermarkt - Bezetting en activiteiten maandagochtend



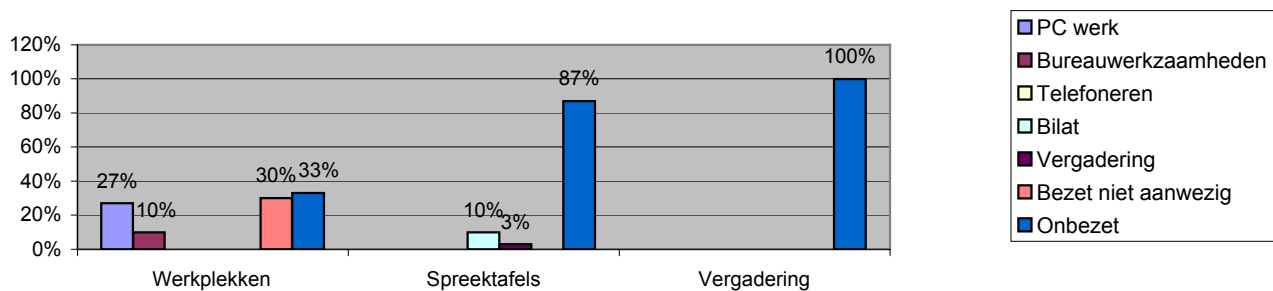
Kalvermarkt - Werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes maandagochtend



Kalvermarkt - Bezetting en activiteiten maandagmiddag



Kalvermarkt - Werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes maandagmiddag



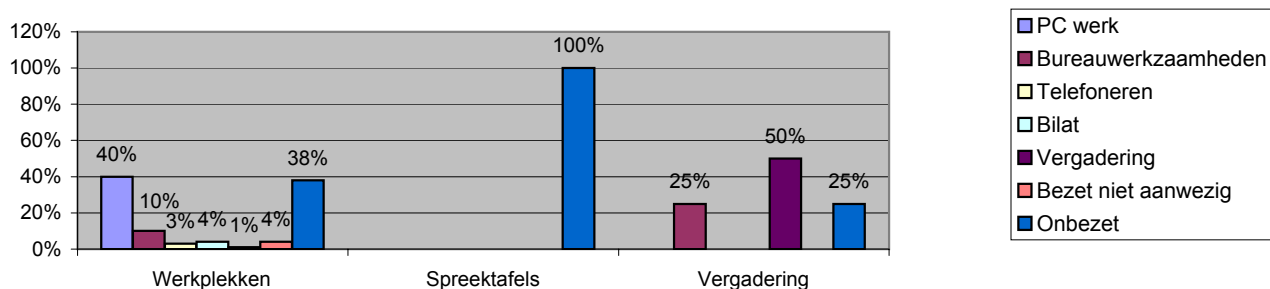
Locatie Kalvermarkt

Bezetting en activiteiten dinsdag 27 maart

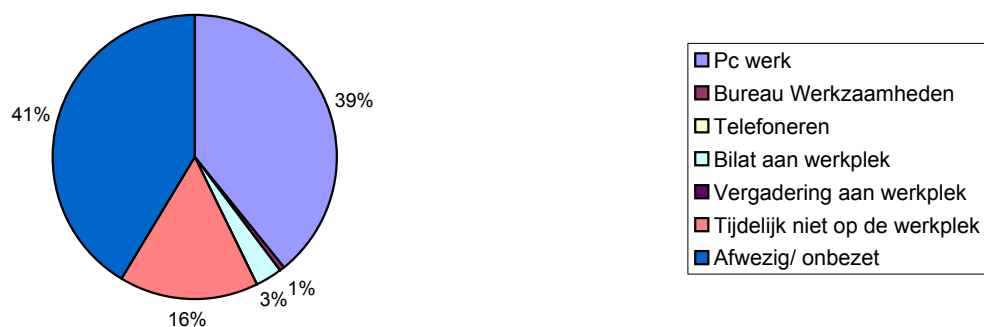
Kalvermarkt - Bezetting en activiteiten dinsdagochtend



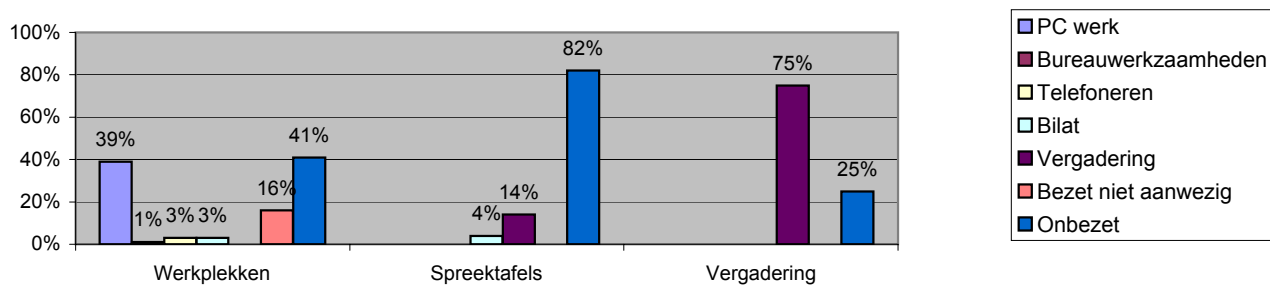
Kalvermarkt - Werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes dinsdagochtend



Kalvermarkt - Bezetting en activiteiten dinsdagmiddag



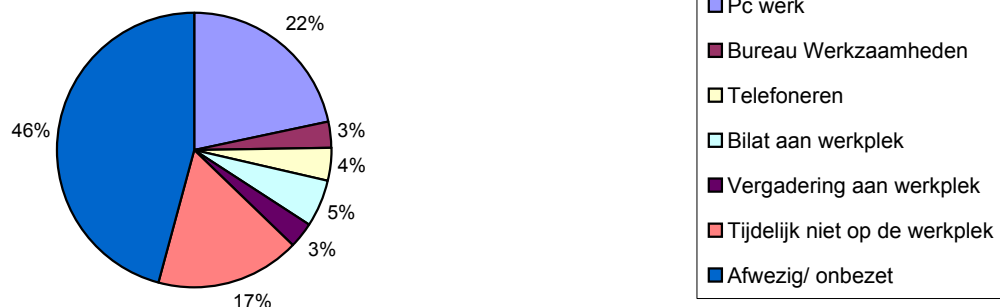
Kalvermarkt - Werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes dinsdagmiddag



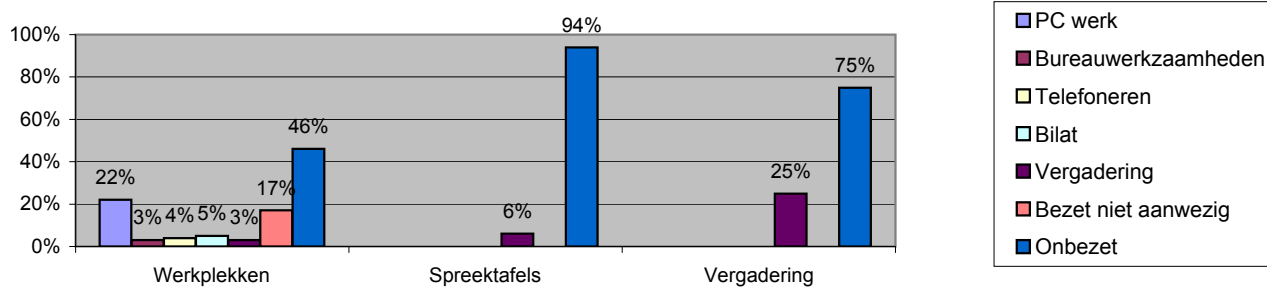
Locatie Kalvermarkt

Bezetting en activiteiten woensdag 28 maart

Kalvermarkt - Bezetting en activiteiten woensdagochtend



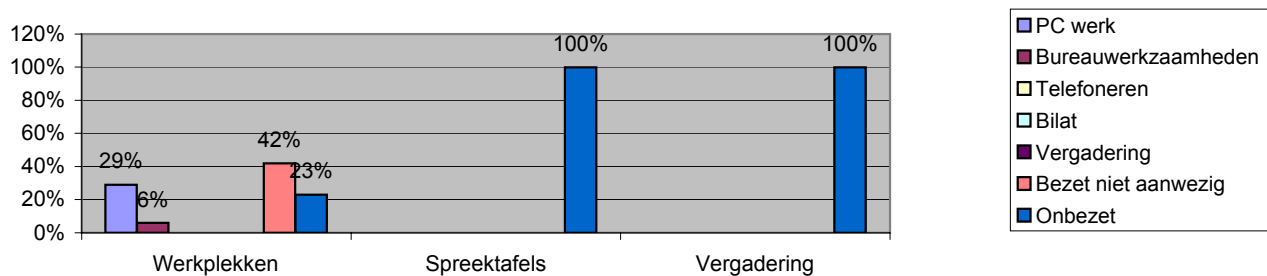
Kalvermarkt - Werkplekken, spreektafel, vergaderruimte woensdagochtend



Kalvermarkt - Bezetting en activiteiten woensdagmiddag



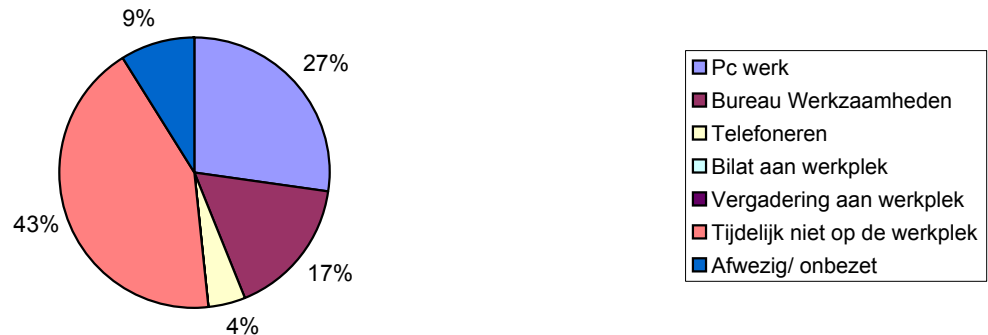
Kalvermarkt - Werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes woensdagochtend



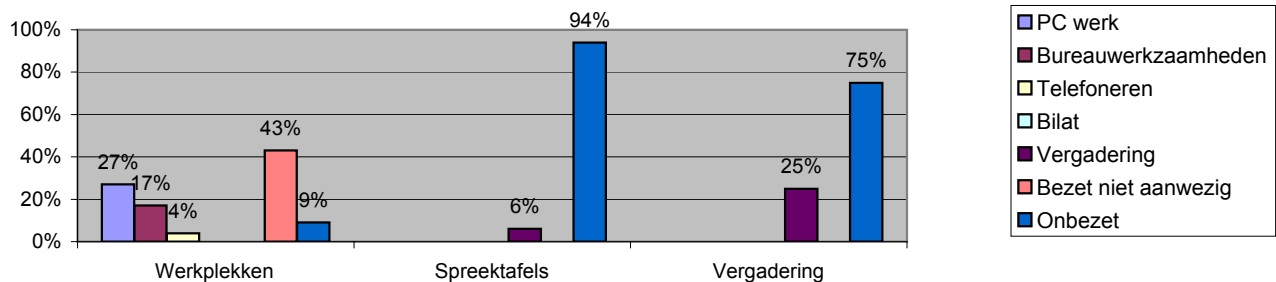
Locatie Kalvermarkt

Bezetting en activiteiten donderdag 29 maart

Kalvermarkt - Bezetting en activiteiten donderdagochtend



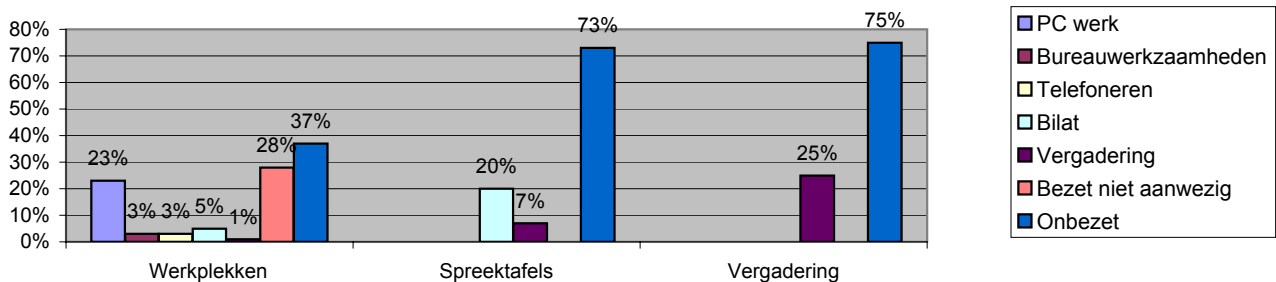
Kalvermarkt - Werkplekken, spreektafel, vergaderruimtes donderdagochtend



Kalvermarkt - Bezetting en activiteiten donderdagmiddag



Kalvermarkt - Werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes donderdagmiddag



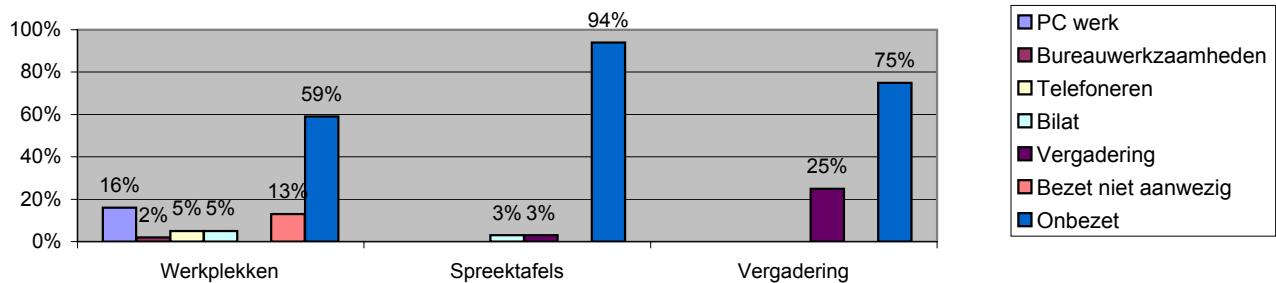
Locatie Kalvermarkt

Bezetting en activiteiten vrijdag 30 maart

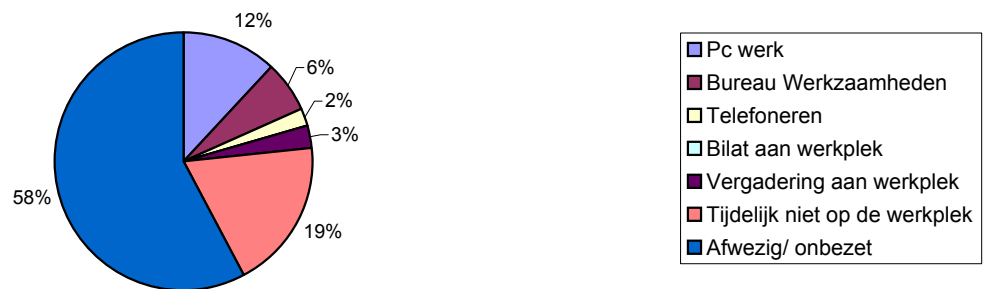
Kalvermarkt - Bezetting en activiteiten vrijdagochtend



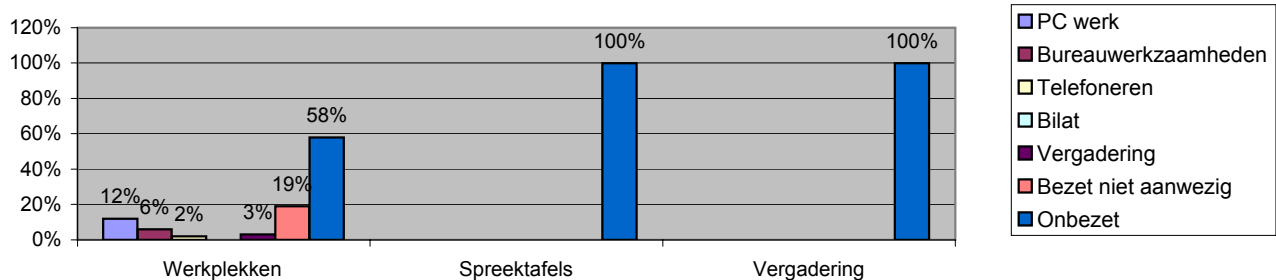
Kalvermarkt - Werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes vrijdagochtend



Kalvermarkt - Bezetting en activiteiten vrijdagmiddag



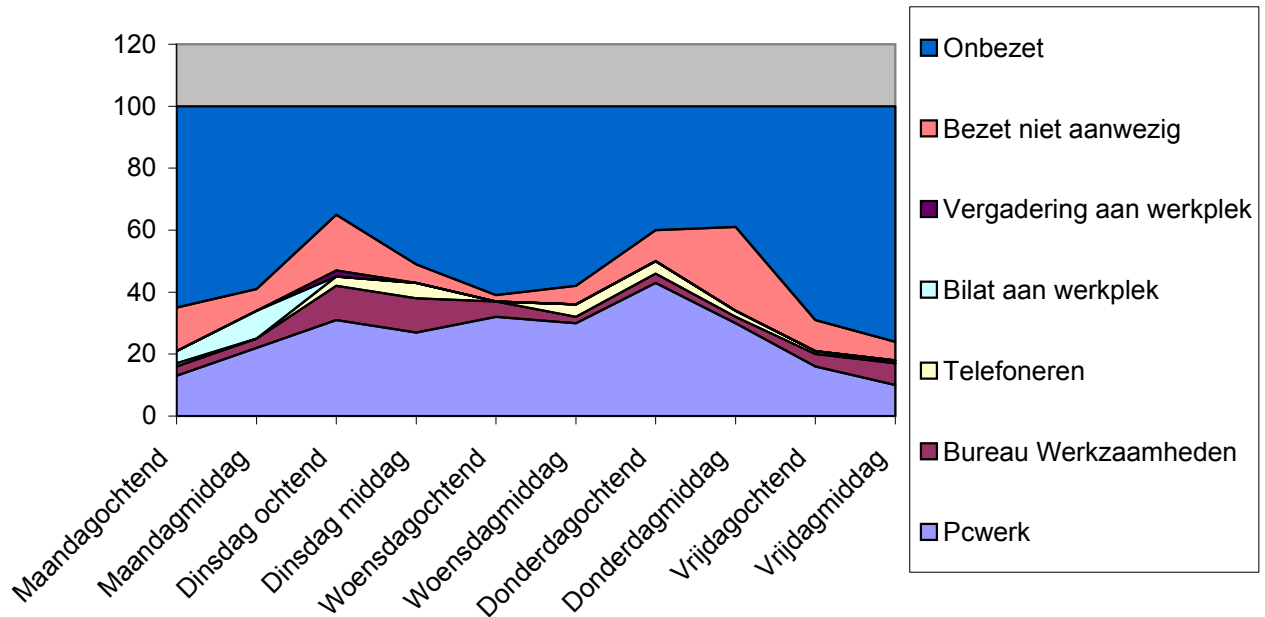
Kalvermarkt - Werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes vrijdagmiddag



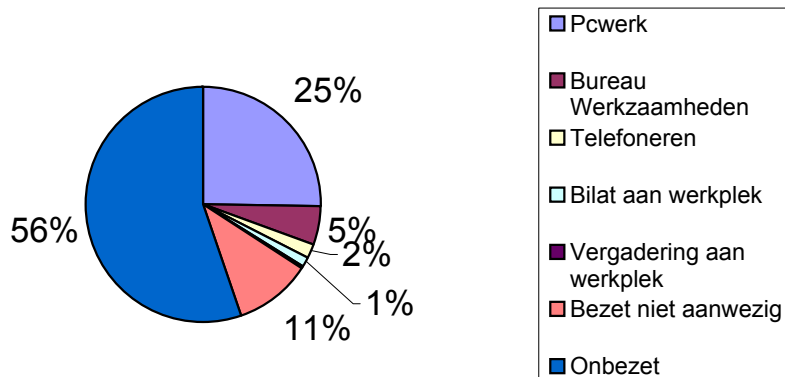
Resultaten van de bezettingsgradmeting bij locatie Herengracht

26 maart - 30 maart 2007

Bezettingsspatroon Herengracht



Herengracht - Gemiddelde bezettingsgraad



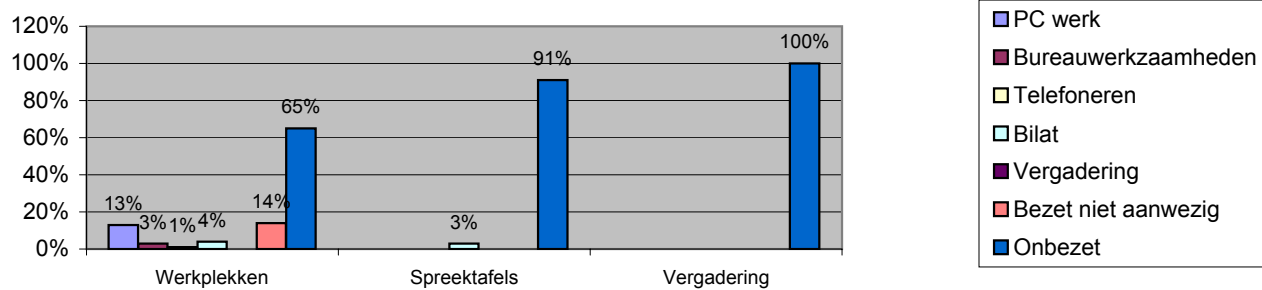
Locatie Herengracht

Bezetting en activiteiten maandag 26 maart

Herengracht - Activiteiten en bezetting werkplekken maandagochtend



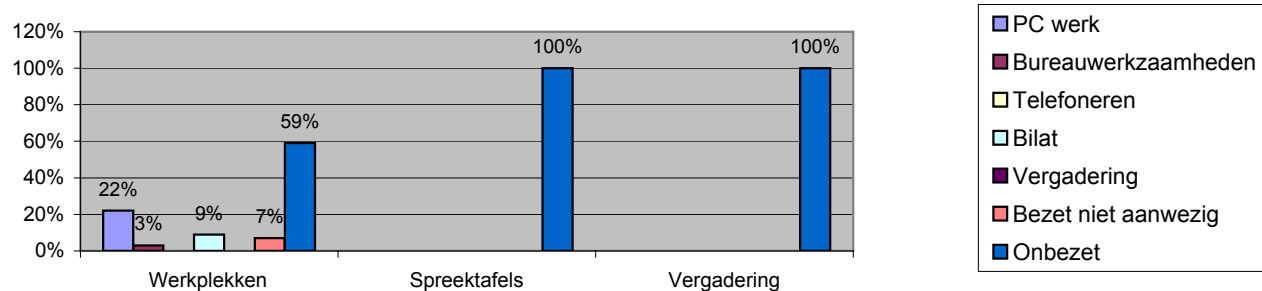
Herengracht - Werkplekken, Spreektafels, vergaderkamers maandagochtend



Herengracht - activiteiten en bezetting werkplekken maandagmiddag



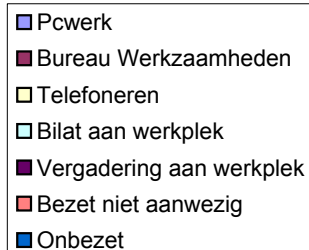
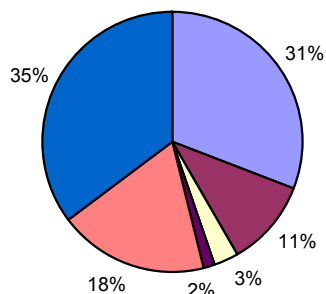
Herengracht - werkplekken, spreektafels, vergaderkamers maandagmiddag



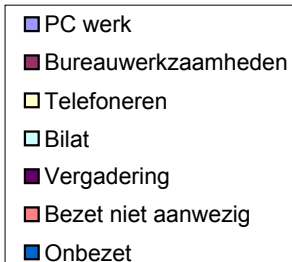
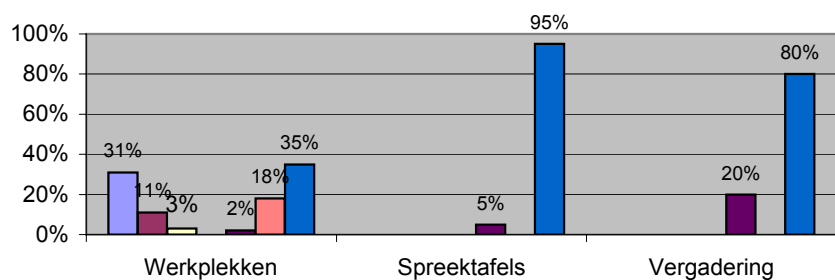
Locatie Herengracht

Bezetting en activiteiten dinsdag 27 maart

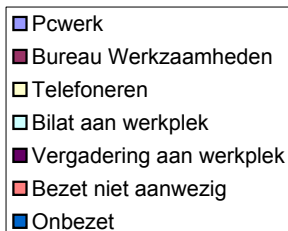
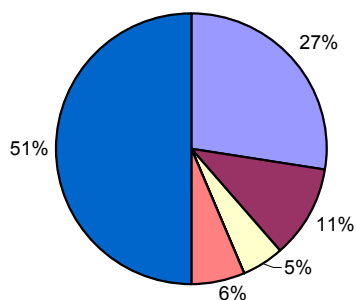
Herengracht - Bezetting en activiteiten dinsdagochtend



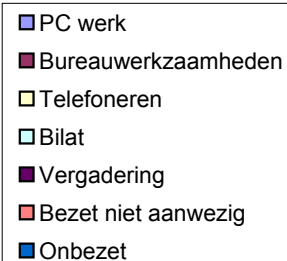
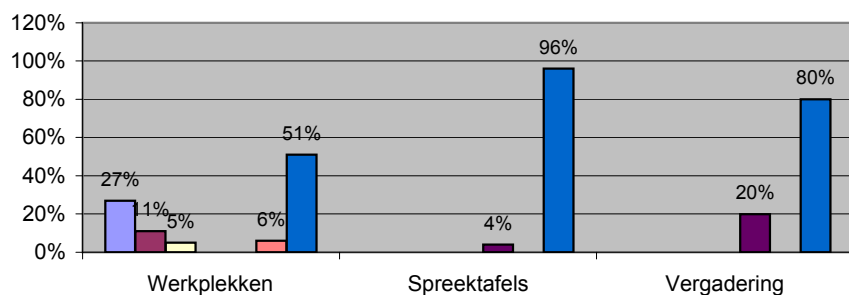
Herengracht - Werkplekken, spreektafels, vergaderkamers dinsdagochtend



Herengracht - Bezetting en activiteiten dinsdagmiddag



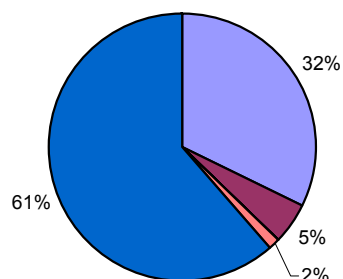
Herengracht - Werkplekken, spreektafels, vergaderkamers dinsdagmiddag



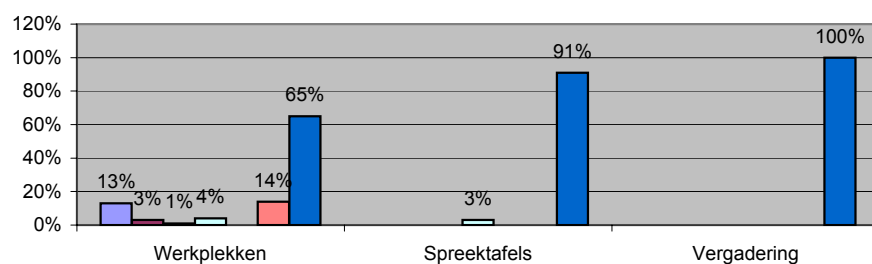
Locatie Herengracht

Bezetting en activiteiten woensdag 28 maart

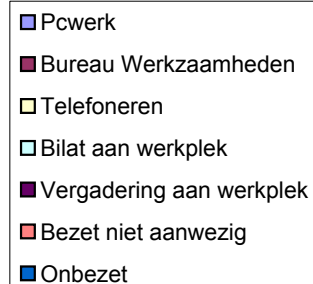
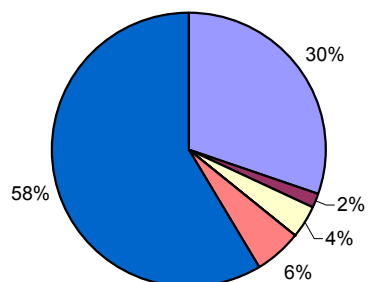
Herengracht- Bezettingsgraad en activiteiten woensdagochtend



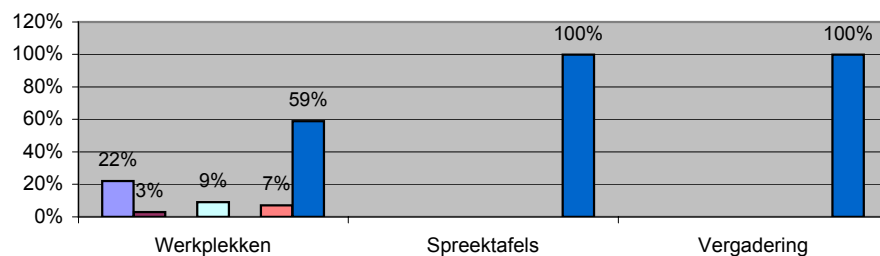
Herengracht - Werkplekken, spreektafels, vergaderkamers woensdagochtend



Herengracht - Bezettingsgraad en activiteiten woensdagmiddag



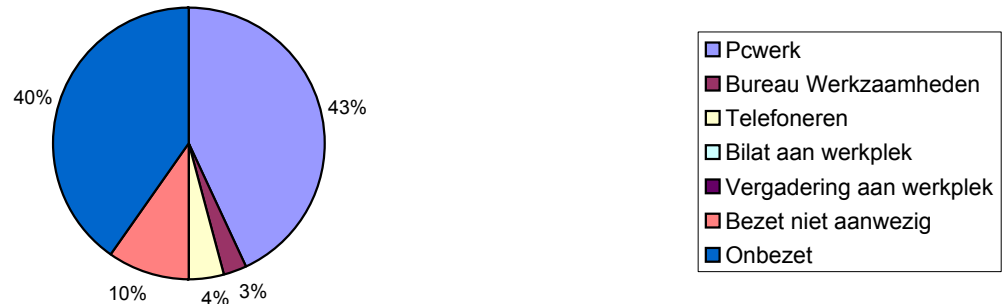
Herengracht - Werkplekken, spreektafels, vergaderkamers woensdagmiddag



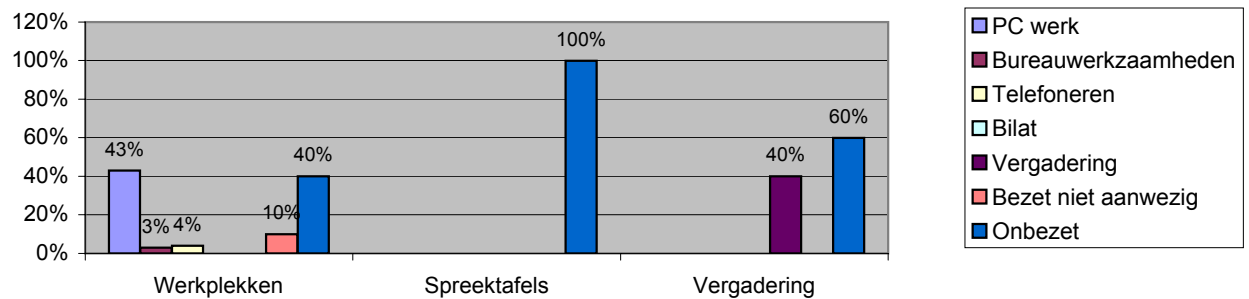
Locatie Herengracht

Bezetting en activiteiten donderdag 29 maart

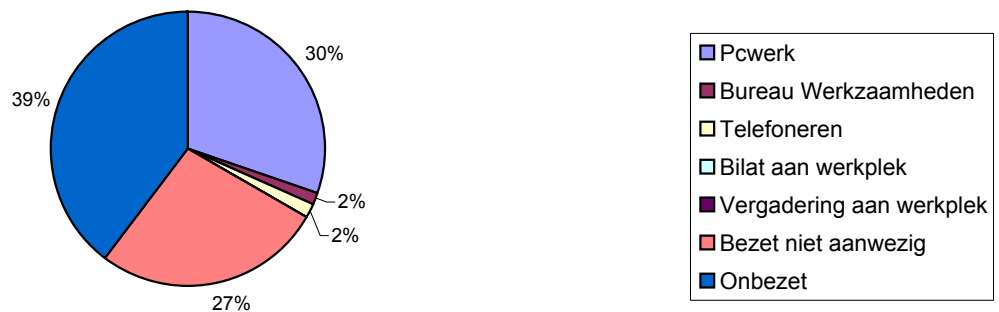
Herengracht - Bezettingsgraad en activiteiten donderdagochtend



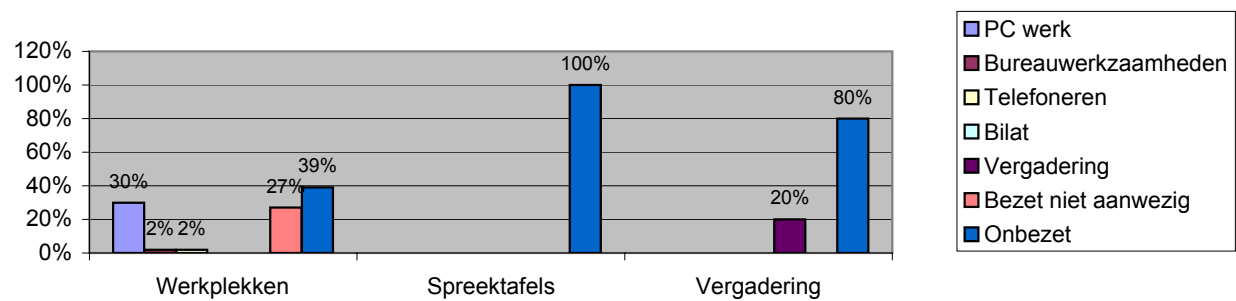
Herengracht - Werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes donderdagochtend



Herengracht - Bezetting en activiteiten donderdag middag

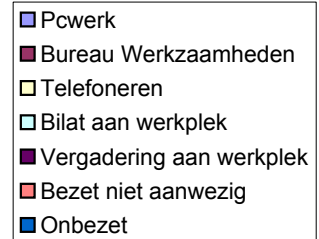


Herengracht - Werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes donderdagmiddag

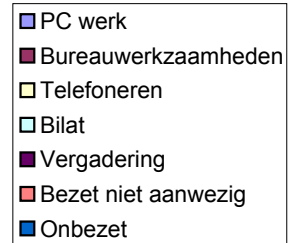


Bezetting en activiteiten vrijdag 30 maart

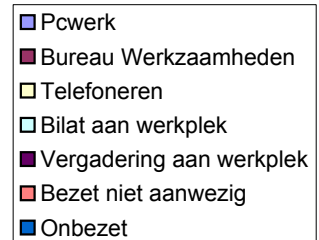
Herengracht - Bezettingsgraad en activiteiten vrijdag ochtend



Herengracht - Werkplekken, spreektafels, vergaderruimtes vrijdagochtend



Herengracht - Bezettingsgraad en activiteiten vrijdag middag



Herengracht - Wekplekken, spreektafels, vergaderruimtes vrijdagmiddag



Bijlage 14 Offerte RRIS

Ministerie van Binnenlandse Zaken
T.a.v. mevrouw R. Lopes
Postbus 20011
2500 EA Den Haag



Project Bezettingsgraadonderzoek
Onderwerp Offerte
Datum 13 maart 2007

Geachte mevrouw Lopes,

U heeft RRIS benaderd voor het uitbrengen van een offerte voor het uitvoeren van een bezettingsgraadmeting. RRIS hanteert een eigen benadering van bezettingsgraadmetingen en heeft veel ervaring met het uitvoeren van dergelijke onderzoeken binnen de Rijksoverheid. Vanuit uw stageonderzoek naar de huisvesting van BZK heeft u behoefte aan een bezettingsgraadonderzoek op zeer korte termijn, om de uitkomsten van de metingen te kunnen verwerken in uw advies aan BZK. Dit vraagt om een methodologisch aangepast onderzoek, waar echter een aantal nadelen aan kleven ten opzichte van een integrale meting conform de methodiek van RRIS. Om die reden beschrijft RRIS in deze offerte twee scenario's voor het uitvoeren van een bezettingsgraadmeting:

- ♦ een beperkt onderzoek op korte termijn;
- ♦ een integraal onderzoek op minder korte termijn.

De eerste variant kent twee vormen van beperkingen ten opzichte van een integraal onderzoek:

1. er wordt een beperkt aantal werkelementen gemeten in plaats van alle werkelementen;
2. er wordt één werkweek gemeten in plaats van twee achtereenvolgende werkweken.

Zoals telefonisch besproken is het goed mogelijk om tot een verantwoorde selectie van werkelementen te komen die als steekproef om met bijvoorbeeld een betrouwbaarheid van 95% conclusies te trekken ten aanzien van de gehele huisvesting. Het afzien van een tweede meetweek is iets meer bezwaarlijk, omdat veel toevalligheden uit één meetweek niet worden afgevangen door een langere meetperiode. Maar indien de meetweek zorgvuldig wordt gekozen, rekening houdend met schoolvakanties en incidentele situaties, zoals afdelingen die een dag weg zijn, dan levert de meting nog steeds voldoende houvast voor een onderbouwd advies.

In het hierna volgende worden de projectmatige werkzaamheden van RRIS voor de bezettingsgraadmeting beschreven. Per onderdeel geeft RRIS een urenraming voor het beperkte onderzoek en voor het integrale onderzoek.

PROJECTGEBONDEN WERKZAAMHEDEN

RRIS omschrijft de diverse projectgebonden werkzaamheden abstract. Indien een toelichting op onderdelen gewenst is, dan is dit uiteraard mogelijk.

- ♦ Voorbereiding Pocket PC's: installeren software
Geraamde tijd integrale meting: 4 uren
Geraamde tijd beperkte meting: 1 uur
- ♦ Ondersteuning inventarisatie meetroutes
Geraamde tijd integrale meting: 8 uren (kan ook door BZK zelf worden uitgevoerd)
Geraamde tijd beperkte meting: 2 uren
- ♦ Voorbereiden projectdatabase
Geraamde tijd integrale meting: 10 uren
Geraamde tijd beperkte meting: 5 uren
- ♦ Verwerken van geïnventariseerde meetroutes in projectdatabase
Geraamde tijd integrale meting: 5 uren
Geraamde tijd beperkte meting: 3 uren
- ♦ Startbespreking meetweken
Geraamde tijd integrale meting: 4 uren
Geraamde tijd beperkte meting: 2 uur
- ♦ Tussentijdse controle meetgegevens
Geraamde tijd integrale meting: 5 uren
Geraamde tijd beperkte meting: 2 uren
- ♦ Verwerken meetgegevens in projectdatabase en controle
Geraamde tijd integrale meting: 8 uren
Geraamde tijd beperkte meting: 3 uur

Op basis van bovenstaande opsomming is het geheel van de projectgebonden werkzaamheden geraamd op 44 uren voor een integraal onderzoek en 18 uren voor een beperkt onderzoek.

LICENTIE ANALYSESOFTWARE

Om als organisatie zelf analyses te kunnen uitvoeren op de uitkomsten van het meetonderzoek, dient BZK te beschikken over een licentie op de door RRIS ontwikkelde analysesoftware *RRIS Analyse.Net*. BZK dient hiertoe eenmalig deze licentie aan te schaffen.

14032007

HUUR POCKET PC'S

Indien BZK beschikt over Pocket PC's op basis van het Windows besturingssysteem, dan kunnen deze worden gebruikt voor het bezettingsgraadonderzoek. Ook kunnen deze PC's worden gehuurd van RRIS. De te meten werkelementen worden ondergebracht in een aantal meetroutes, zodat iedere meetroute goed binnen een uur is te meten inclusief een flinke pauze. Bij het beperkte onderzoek zal waarschijnlijk van 2 meetroutes worden uitgegaan. Het aantal meetroutes bij het integrale onderzoek zal waarschijnlijk rond de 6 liggen.

UITZENDKRACHTEN

RRIS heeft de kosten voor uitzendkrachten niet opgenomen in de offerte, aangezien BZK waarschijnlijk beschikt over een raamovereenkomst met een uitzendorganisatie en het voor de hand ligt dat daarvan gebruik wordt gemaakt.

HONORARIUM

Aangezien er in deze offerte twee scenario's zijn beschreven, is voor beide scenario's de opbouw van het honorarium weergegeven.

Honorarium integrale meting

Projectmatige ondersteuning door RRIS: 44 uren à € 92,50	€ 4.070,00
Licentie RRIS Analyse.Net	€ 2.250,00
Huur Pocket PC's (optioneel, aanname is 6 stuks)	€ 660,00

Honorarium beperkte meting

Projectmatige ondersteuning door RRIS: 18 uren à € 92,50	€ 1.665,00
Licentie RRIS Analyse.Net	€ 2.250,00
Huur Pocket PC's (optioneel, aanname is 2 stuks)	€ 220,00

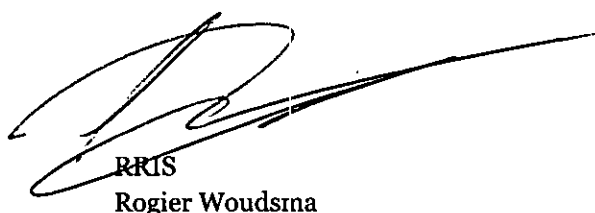
In geval van een integrale meting kan de definitieve offerte enigszins afwijken van het hier gestelde als gevolg van het aantal te meten elementen en de complexiteit van verschillende locaties, maar RRIS verwacht hier geen grote afwijkingen ten opzichte van deze offerte.

Alle genoemde bedragen zijn exclusief BTW.

AFSLUITEND

RRIS verwacht met deze offerte een passende oplossing voor de vraagstelling van BZK te bieden. In geval van de beperkte meting op korte termijn gaat RRIS de eigen planning hierop aanpassen om het mogelijk te maken om deze meting binnen uw stageonderzoek te kunnen doen plaatsvinden. Ik zie een reactie op deze offerte tegemoet!

Met vriendelijke groet,



RRIS
Rogier Woudsma

14032007

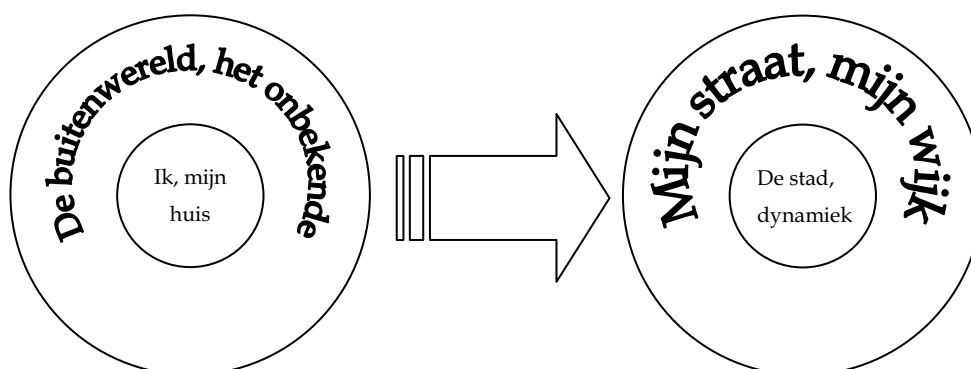
Bijlage 15 Aandachtspunten nieuw kantoor Schenkkade

De ideale BZK werkplek ontstaat vanuit een bepaalde visie en bepaalde doelstellingen op wat huisvesting moet betekenen voor de organisatie. Steekwoorden hierin kunnen zijn:

- flexibel in het opvangen van veranderende werkprocessen;
- flexibel in het opvangen van groei en krimp;
- kostenbesparend door efficiënter gebruik te maken van kantoorruimte;
- draagt bij aan een hogere werknemerstevredenheid;
- faciliteren van verschillende ruimtes naar activiteiten (concentreren, communiceren), om daarmee de effectiviteit van het werk stimuleren;
- het gebruik van duurzame, kwalitatief hoge werkelementen en materialen;
- imago verbeterend (verfrissing).

Extra kenmerken van de ideale BZK werkomgeving zijn:

- Een omgeving met verschillende ruimtes en verschillende sferen, doch nooit teveel afwijkend van een vooraf vastgestelde standaard;
- Voor bepaalde typen werkplekken moeten standaard maten gelden, waarin gebruikers niet zelf kunnen beslissen hoe groot bijvoorbeeld concentratiewerkplekken zijn. Wel moet er voldoende verscheidenheid in de typen werkplekken zitten, passend bij de werkprocessen;
- Een omgeving waarin vlekken worden toegewezen aan afdelingen, zodat collega's altijd in de buurt van elkaar kunnen zitten, indien zij dat willen of indien het nodig is.
- Een omgeving waarbij onderzocht is welke materialen optimaal bijdragen aan de tevredenheid. Denk aan akoestiek, stimulerende kleuren, etc.
- De werkplekken zijn behalve in hoogte instelbaar, ook efficiënt qua ruimtegebruik. Er wordt dus niet langer gebruik gemaakt van CAD werkplekken (L-vormige werkplekken).
- Een omgeving waarbij het Facilitair Management een proactieve benadering heeft op de behoefte qua ruimte, type ruimte, en sfeer om het concept dynamisch te houden en de doelstellingen betreffende huisvesting altijd de behalen. Kortom: weet wat er werkt, zorg dat het leeft!



Figuur 2 De huidige situatie binnenstebuiten

Net als architecten dit vaak doen als ze een gebouw ontwerpen, moet het concept een "ziel" hebben. Een gedachte die erachter steekt. Tijdens het onderzoek is veel verteld over de behoudendheid van de BZK medewerker, en hoe getracht is de naar binnen gekeerde organisatie te veranderen naar een organisatie die naar buiten kijkt, en daar

een afspiegeling van is. Zoals in figuur 24 te zien is, is in de eerste cirkel een situatie een naar binnen gekeerde medewerker, leidinggevende of zelfs organisatie te zien. Indien we de situatie omdraaien, en de medewerker zich niet onnodig kán afsluiten voor de buitenwereld, kan het een cultuurverandering stimuleren. De wij-cultuur, wat BZK breed ontbreekt, vindt in zo'n omgeving een goede voedingsbodem. Vergaderingen, overleg, pauzeren, alles vindt namelijk plaats in de kern van het pand. De stad waar Stone en Luchetti het over hebben is een ontmoetingsplaats voor de BZK medewerker. Geen vreemde stad, maar de eigen stad, binnen het eigen kantoor. De gulden middenweg, omdat zowel de naar buitengekeerde medewerker zich, indien zijn werkzaamheden of werkstijl dit toelaat, in de "stad" begeeft als de wat meer behouden medewerker, die gewoon binnen zijn eigen bekende organisatie kan werken.

Praktisch gezien hoeft het idee van een dynamische kern, omgeven door zowel concentratieplekken als open plekken (de wijk, de straat), niet alleen mogelijk te zijn in ronde of vierkante gebouwen. Het nieuwe buitenpand aan de Schenkkade bijvoorbeeld, is U-vormig. Toch is er een ruimte waar iedereen voorbij komt, en dat is de liftkern. Indien men uitgaat van het idee dat je door de stad moet om naar je eigen toegewezen vlek te gaan, is er in elk type gebouw met elk mogelijke vorm wel een passende inrichting te vinden.