

Onderzoeksrapportage

Kaderstelling Rijkswerkplek

Corporate Standard Rijkswerkplek 2010

Wim Pullen
Anca Hartjes-Gosselink
Hans Cox
Yolanda Ikiz-Koppejan

Center for People and Buildings

Delft, januari 2010

Dit onderzoeksrapport is geschreven door:

ir. W.R. Pullen
drs. A.M. Hartjes-Gosselink
ir. J.P.P. Cox MBA
ir. Y.M.D. Ikiz-Koppejan

Met medewerking van dr. Pieter Le Roux en Sandra Brunia MSc

December 2009

Center for People and Buildings

Kluyverweg 6

2629 HT Delft

T: +31 (0)15 278 12 71

E: info@cfpb.nl

W: www.cfpb.nl

KvK Haaglanden 27198777



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

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

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

De stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings is in 2001 opgericht met steun
van de 'founding partners' Rijksgebouwendienst, TU Delft en de ABN Amro.
Anno 2009 zijn de TU Delft, de Belastingdienst en het Ministerie van Defensie belangrijke
partners van het CfPB.

Voorwoord

Voor het project Rijkswerkplek heeft het Center for People and Buildings zich ingezet om actuele kennis over werkplekken op een geordende wijze in beeld te brengen en te presenteren. Het onderhavige rapport kan daarom gezien worden als een *foto* die een tijdbeeld weergeeft, niet van wat er allemaal mogelijk zou zijn want dan zou je spreken van een *artist impression*. Het gaat over de staande praktijk: er zijn werkplekken in gebruik bij het Rijk, nieuwe werkplekconcepten zijn helemaal niet nieuw en zelfsturing op efficiënt en effectief ruimtegebruik komt in veel vormen voor.

Een dergelijke 'foto' is belangrijk om bestaande kennis vast te leggen (*goed als referentie voor besluitvorming*) en een doorkijkje te bieden naar wat mogelijk, haalbaar en wenselijk is voor een goed functionerend Rijksapparaat (*goed om de ambities scherp te houden*). Wat is te standaardiseren, wat zijn de voor- en nadelen van standaardisatie?

Huisvesting is vaak een prooi bij kostenbesparingen. Daardoor wordt de functie van de huisvesting wel eens uit het oog verloren. In dit rapport is veel aandacht gegeven aan ambities en doelstellingen. Wij denken dat de keuzes over de werkomgeving altijd vanuit het primaire proces gelegitimeerd moeten worden. De eis 'meer met minder' zonder nadere specificaties over de betekenis van de werkomgeving heeft soms een frustrerende uitwerking, maar soms ook een innoverende uitwerking. Door de doelstellingen goed in de gaten te houden kan huisvesting meer zijn dan een kostenpost, bijvoorbeeld een katalysator voor verandering, zoals deze beschreven is in de Nota Vernieuwing Rijksdienst. Huisvesting biedt medewerkers een plek om te werken. Maar de plek en de methoden van werken veranderen. Het is daarom meer dan logisch de vraag te stellen: "Wat verwacht ik van mijn werkplek?" en "Wat bedoel ik als ik praat over mijn werkplek? Waar is die plek? en Is die plek van mij?".

Ik spreek de wens uit dat het rapport Kaderstelling Rijkswerkplek, die de vorm heeft van een Corporate Standard Rijkswerkplek 2010, inzicht biedt en aanzet tot reflectie over een overheid die allure én soberheid in de praktijk weet te combineren.

Dank zijn we verschuldigd aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties dat ons werk voor dit project gesteund heeft. De contacten met Frits van Erpers Royaards zijn meer dan bevredigend verlopen. Hij zorgde dat een grote klankbordgroep betrokken raakte en zich verbond aan de ontwikkeling van de hier opgetekende gedachten. De klankbordgroep leden bedanken we en ook alle aanwezigen tijdens de verschillende informatiebijeenkomsten. Straks, na de besluitvorming, heeft het Rijk een eerste Corporate Standard Rijkswerkplek.

Wim Pullen
Center for People and Buildings
Delft, januari 2009

Managementsamenvatting

De Rijkswerkplek is een concept voor een werkomgeving voor ambtenaren die flexibel, tijd- en plaatsafhankelijk (samen-) werken mogelijk maakt. De Rijkswerkplek zal vorm krijgen in en op basis van een geheel van afspraken (kaders, normen) over de diverse aspecten van de 'integrale gefaciliteerde Rijkswerkplek'.

De Rijkswerkplek speelt in op verschillende beleidsdoelstellingen die het Rijk heeft om te kunnen reageren op maatschappelijke uitdagingen. Kernwoorden zijn interdepartementale samenwerking, flexibiliteit en efficiency. Een geheel van afspraken (kaders, normen) over de diverse aspecten van de 'integrale gefaciliteerde Rijkswerkplek' noemen we een Corporate Standard (CS): In de CS wordt expliciet gemaakt welke eisen gesteld worden aan de Rijkswerkplek, de sturing bij de totstandkoming, de monitoring van gebruik en is bedoeld voor toepassing in alle renovatie-, ver- en nieuwbouwprojecten met de functie 'kantoor van het Rijk'. Delen van het beleid kunnen worden toegepast bij elke verhuisbeweging (in en naar bestaande gebouwen). Omdat de kaderstelling dynamisch is gekozen voor het toevoegen van het jaartal: CS Rijkswerkplek 2010.

De Corporate Standard Rijkswerkplek 2010 is tot stand gekomen in een uitgebreid exploratief proces van workshops en werkconferenties met tientallen experts uit de rijkshuisvestingspraktijk die gezamenlijk bestaande, beschikbare kennis over eigentijdse werkomgevingen ter beschikking hebben gesteld.

In deze rapportage over de Rijkswerkplek onderscheiden we drie onderdelen:

1. de intenties, zijnde huisvestingambities en gebruikersprofielen;
2. de inhoudelijke keuzes over o.a. het werkplekconcept, gelet op de keuzevrijheden en organisatorische consequenties, en afgeleid van de intenties; en
3. de proceskeuzes afgeleid van de intenties en conceptuele keuzes.

1. De intenties: ambities en gebruikersprofielen

De Rijkswerkplek, of beter de 'Rijkswerkomgeving' wordt in de Nota Vernieuwing Rijksdienst geïntroduceerd als een voorwaarde voor grotere organisatorische flexibiliteit van de Rijksoverheid en voor tijd- en plaatsafhankelijk werken van zijn medewerkers. De belangrijkste huisvestingsambities die ten grondslag liggen aan de keuzes in de Rijkswerkplek zijn:

- Stimuleren van Efficiency
- Stimuleren van Flexibiliteit
- Stimuleren van Innovatiekracht (waaronder samenwerking)
- Stimuleren van Duurzaamheid
- Stimuleren van een goed Imago/uitstraling

Deze ambities geven aan wat er in de Rijkshuisvesting dient te veranderen door de invoering van "de Rijkswerkplek" om de nieuwe organisatieambities te kunnen verwezenlijken.

Daarnaast zijn er huisvestingsambities die tot nu toe voor Rijkshuisvesting golden en in de toekomst nog steeds gelden:

- Faciliteren van Medewerkertevredenheid
- Faciliteren van Veiligheid en Gezondheid

De laatste huisvestingsambitie is:

- Faciliteren van Cultuurverandering

Deze ambitie ligt deels aan de basis van de andere ambities zoals flexibiliteit en innovatiekracht. Hij is apart benoemd omdat deze heel belangrijk is bij het verwezenlijken van de organisatieambities. Huisvesting kan een cultuurverandering wel faciliteren, de daadwerkelijke cultuurverandering zal voor een belangrijk deel door het primaire proces moeten worden opgepakt.

Gebruikersprofielen beschrijven groepen medewerkers die voor hun activiteiten ondersteund kunnen worden door een gelijksoortige werkomgeving en werkplekgebruik. Een gebruikersprofiel is bedoeld om geen werkplekkeuzes te hoeven maken voor individuele werkplekgebruikers.

Alle (groepen) gebruikers binnen een gebruikersprofiel kunnen worden ondersteund door een werkomgeving (een combinatie van verschillende typen werkplekken) met dezelfde karakteristieken (werkplekprofiel). Gebruikersprofielen, bevorderen de efficiency in huisvestingprocessen, maar zorgen ook voor een hogere uitwisselbaarheid, en daarmee ook voor flexibiliteit. Het basisgebruikersprofiel vormt de grondslag voor normstelling van de Rijkswerkplek. Voor het opstellen van dit basisgebruikersprofiel is gebruik gemaakt van gegevens uit enquêtes ingevuld door 2069 rijksambtenaren. Het Basisgebruikersprofiel Rijk ziet er als volgt uit:

Activiteiten Basisgebruikersprofiel Rijk	% van de tijd
Algemeen bureauwerk, documentverzorging, standaard telefoongesprekken	30%
Ongestoord (pc-) werk, lezen, vertrouwelijke, langere telefoongesprekken	20%
Teamwerk binnen departement	15%
Teamwerk interdepartementaal	5%
Ongepland overleg	15%
Gepland overleg	15%
Totaal	100%

Medewerkers hebben naast hun activiteiten op kantoor ook werkzaamheden buiten hun kantoor. Op basis van bezettingsgraadmetingen bij een variëteit aan rijksdiensten is een gemiddelde aanwezigheid op kantoor berekend. Deze gemiddelde aanwezigheid is weergegeven in onderstaande tabel.

Aanwezigheid (1 fte = 1,1 mdw)	Per mdw	Per fte
Gemiddelde aanwezigheid op (een) kantoor	50%	55%

Het basisgebruikersprofiel is het gemiddelde van de acht verschillende gebruikersprofielen. In deze rapportage gaan we uit van het gemiddelde gebruikersprofiel omdat we aannemen dat de meeste gebruikersprofielen in elk organisatieonderdeel voorkomen en het zich dus uitmiddelt.

2. Het werkplekconcept

Een werkplekconcept is een beschrijving van de fysieke uitvoering van de werkomgeving én de manier waarop deze wordt gebruikt. De werkomgeving bestaat zowel uit basiswerkplekken als uit de nabijgelegen aanland-, ontmoetings- en overlegplekken die in afwisseling met de basiswerkplekken worden gebruikt. Het gebruik gaat over de toewijzing van werkplekken bij inhuizing en het dagelijkse gebruik.

Het werkplekconcept voor de Rijkswerkplek is een vertaling van de hiervoor genoemde huisvestingsambities. De onderwerpen die in het werkplekconcept aan bod komen zijn:

- De plaats van werken
- De typen werkplekken
- Het gebruik van de werkplekken
- De aantallen werkplekken en de m² per werkplek.

Als plaats van werken wordt ervan uitgegaan dat rijksambtenaren op drie typen 'Rijks' locaties zullen werken:

- Op een vaste plaats afhankelijk van het organisatieonderdeel waar de medewerker zijn formatieplaats heeft: de standplaats.
- In diverse andere rijkskantoren waar met collega's wordt samengewerkt c.q. overlegd of waar men even tussentijds 'aanlandt'.
- Op een werkplek thuis of in een rijkskantoor nabij huis.

Er worden drie typen werkplekken onderscheiden waar medewerkers hun werk doen:

- Basiswerkplekken
- Ontmoetings-, aanland- en overlegplekken
- Vergaderplekken

Het gezamenlijk gebruik van werkplekken ondersteunt het doel "flexibiliteit creëren". Als leidend gebruiksprincipe geldt dan dat iedereen de beschikbare werkplekken met elkaar deelt en plekken niet-persoonsgebonden zijn (niemand heeft meer een 'eigen' werkplek). Dat betekent dat iedereen het bureau dat eenmalig of vaker door hem of haar wordt gebruikt, dient leeg te ruimen bij vertrek om gebruik door anderen mogelijk te maken en niet te belemmeren door personificatie (clean desk-principe). Het doel "cultuurverandering" komt door dergelijk status- en territorium ongebonden gedrag steeds dichterbij.

Het aantal basiswerkplekken wordt afgeleid van de gemiddelde aanwezigheid. Omdat deze aanwezigheid gemiddeld slechts 50% (per medewerker) is, is er ruimte om minder werkplekken te creëren dan dat er medewerkers zijn. Uitgangspunten zijn:

- Voor elke medewerker die binnen is, is er een basiswerkplek ter beschikking.
- De aanwezigheid per fte ligt wat hoger dan per medewerker. Daarom wordt uitgegaan van een gemiddelde van 55% aanwezigheid per fte.
- Het aantal basiswerkplekken per fte wordt berekend door de gemiddelde aanwezigheid van 55% op te hogen met 20% speling. Deze 20% speling is bedoeld om piekbelastingen op te vangen en te zorgen dat op andere momenten niet alle werkplekken bezet zijn. Hierdoor ontstaat ook keuzevrijheid om een geschikte werkplek te kiezen.

- Het gebruik van aanlandplekken voor algemeen bureauwerk wordt niet afgetrokken van de benodigde aantallen werkplekken.

Dit betekent een flexfactor van 0,75, zijnde 0,75 basiswerkplek per fte.

Het aantal ontmoetings- en vergaderplekken is afgeleid van het percentage tijd dat medewerkers aan deze activiteit besteden. Medewerkers besteden gemiddeld 30% van de tijd dat ze op kantoor zijn aan ongepland en gepland overleg. Bij het vaststellen van de aantallen werkplekken wordt rekening gehouden met de volgende zaken:

- Bij gepland overleg zullen ook externen aanwezig zijn
- Niet alle vergader- en ontmoetingsplekken zullen effectief benut kunnen worden.

Daarom moeten er per fte minimaal $(0,3 \cdot 2) \cdot 0,55 = 0,33$ ontmoetings- en vergaderplekken worden gecreëerd. Op deze manier is er altijd voor elke medewerker ergens een plek om te ontmoeten of overleggen.

Voor de normering van de Rijkswerkplek hanteren we kentallen die nodig zijn om daar in huisvestingprojecten mee te sturen. Dit zijn:

- m² per werkplek
- aantal werkplek per fte

Deze normen samen kunnen worden omgerekend naar m² per fte. Het gemiddeld aantal m² per werkplek per gebouw dient uit te komen op een marktconforme waarde.

Hiervoor is een vergelijking gevonden in de NFC-index¹: 18,5 m² VVO per werkplek.

De ruimtenorm voor de Rijkswerkplek (2010) is:

16,1 m² BVO per fte = 0,75 werkplek per fte = 21,5 m² BVO per werkplek

Het werkplekconcept is compleet als kaderstellende keuzes zijn gemaakt over:

- de voorzieningen, dit zijn alle fysieke ruimten en faciliteiten die niet tot de directe werkomgeving horen;
- diensten en middelen. Dit betreft zaken als receptiediensten, catering, beveiliging, schoonmaak, ruimtetoedeling en verstrekken van (werk)plekken, inclusief meubilair (ergonomie van het meubilair, grootte, luxe, wel/niet instelbaar);
- de ICT die een werkwijze waarin samenwerking waar ter wereld mogelijk is ondersteunt. ICT is voorwaardenscheppend en sterk van invloed op de ontwikkelingen in gebruik van werkplekken tot 2020 (Het Rijksportaal 1.0 biedt de belangrijkste samenwerkingsfunctionaliteit voor gezamenlijke beleidsvorming);
- de esthetiek, rijkshuisstijl en toepassing van beeldende kunst;
- de technische kwaliteit;
- de locatiemarken.

¹ De NFC-index is tot stand gekomen op basis van referentiekantoren van 80 overheidsorganisaties en bedrijven.

3. Proceskeuzes en organisatorische consequenties

Het Ministerie van BZK (DG OBR) is verantwoordelijk voor de realisatie van de bedrijfsvoeringsdoelen over de Rijkswerkplek. DG OBR heeft de regie op het realiseren van de algemene doelen, het ontwikkelen van de Corporate Standard en toetsen of voldaan wordt aan de normering. Daarmee coördineert en agendeert DG OBR het ontwikkelingsproces van de Rijkswerkplek waarbij het een algemeen gedeelde verantwoordelijkheid van alle departementen is om het Rijksbeleid t.a.v. de Rijkswerkplek te realiseren. DG OBR is voornemens instrumenten aan te wijzen, waaronder een systematische evaluatie-methode, om de doelbereiking en de wijze waarop de doelen van de nota Vernieuwing Rijksdienst met betrekking tot de Rijkswerkplek zijn behaald.

Praktische uitwerkingen van organisatorische consequenties voor de Rijkswerkplek zijn (in willekeurige volgorde):

- voorbereiden van managers op nieuwe manieren van leidinggeven en het vereiste voorbeeldgedrag;
- medewerkers voorbereiden op nieuwe manieren van werken in nieuwe werkomgeving en verantwoordelijkheid ontwikkelen voor eigen gedrag in nieuwe werkomgeving;
- duidelijke en heldere afspraken maken over output/verwachtingen: uitwerken van het begrip resultaatgericht werken;
- afspraken over wijze van ontmoeten van collega's (vaste ontmoetingsmomenten) en mate van aanwezigheid;
- organiseren van laagdrempelige informatievoorziening en kennisuitwisseling;
- zorgen voor beschikbaarheid van c.q. de toegang tot benodigde documenten en dossiers;
- uitwerken van thuiswerkbeleid;
- aandacht voor communicatie en legitimatie van te benoemen uitzonderingen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	5
Inhoudsopgave	11
1 Inleiding, vraagstelling, verantwoording	15
1.1 Het begin	15
1.2 Vraagstelling, doelstelling	16
1.3 Beoogd resultaat en werkingsbereik	16
1.3.1 Beoogd Resultaat	16
1.3.2 Werkingsbereik	17
1.4 Verantwoording	17
1.4.1 Werkwijze	17
1.4.2 Opvattingen van de onderzoekers	18
1.5 Wetenschappelijke context	18
1.5.1 Huisvestingskeuzemodel als referentie	20
1.5.2 Accent en beperkingen	20
1.6 Leeswijzer	21
2 Context en uitgangspunten voor de Rijkswerkplek	23
2.1 Context	23
2.2 Uitgangspunten en veronderstellingen	23
2.2.1 Rijkswerkplek in de Nota Vernieuwing Rijksdienst (Nota VRD)	24
2.2.2 Ministeriële verantwoordelijkheid	24
2.2.3 Veronderstellingen	25
2.3 Actuele Keuzes Rijkswerkplek	26
2.4 Actualiteit van morgen; ervaring van vandaag en gisteren	27
2.5 Leidend principe bij de uitwerking van dit kader	28
3 Huisvestingsambities	29
3.1 Ambities	29
3.2 Stimuleren van efficiency/kostenreductie	30
3.3 Stimuleren van flexibiliteit	30
3.4 Stimuleren van innovatiekracht/arbeidsproductiviteit	30
3.5 Stimuleren van duurzaamheid	30
3.6 Stimuleren van een goed imago/klanttevredenheid	31
3.7 Faciliteren van medewerkertevredenheid	31
3.8 Faciliteren van veiligheid en gezondheid	31
3.9 Faciliteren van cultuurverandering	31
Intermezzo: (internationale) voorbeelden	32

4	Gebruikersprofielen	35
4.1	Omgaan met verscheidenheid	35
4.2	Basisgebruikersprofiel	35
4.3	Overige gebruikersprofielen	37
5	Het werkplekconcept	39
5.1	Inleiding	39
5.1.1	Kengetallen bestaande huisvestingsvoorraad.	39
5.1.2	Kengetallen financiële sturing 2009	39
5.1.3	Werkplekconcept behorende bij de Rijkswerkplek	40
5.2	Plaats van werken	40
5.3	Kwalitatieve beschrijving werkplekken	41
5.3.1	Typen werkplekken	41
5.3.2	Basiswerkplekken	42
5.3.3	Ontmoetings-, aanland- en overlegplekken	44
5.3.4	Gebruik van de werkplekken en gedragsregels	45
5.4	Aantal werkplekken	46
5.4.1	Aantal werkplekken/flexfactor	46
5.4.2	Aantal ontmoetings- en vergaderplekken	47
5.5	Normering per werkplek	47
5.5.1	Uitgangspunten	47
5.5.2	Aantal m ² per werkplek gerelateerd aan 5.1	48
5.5.3	Opbouw aantal m ² per werkplek	48
5.5.4	Referenties	50
6	Voorzieningen	53
6.1	Vergaderruimten	53
6.2	Overige voorzieningen	53
7	Diensten en middelen	55
7.1	De organisatie	55
7.2	Voorziening in consumptieve diensten	55
7.3	Risicobeheersing	56
7.4	Schoonmaak	56
7.5	Verhuizen	56
7.6	Documentmanagement	56
7.7	Reststoffenmanagement	56
7.8	Meubilair	56
7.9	Verstrekken van diensten en middelen	57
8	Informatie en communicatie	59
8.1	Externe infrastructuur	59
8.2	Interne infrastructuur	59
8.3	Hardware	59
8.4	Software	59
9	Esthetische kwaliteit	61
9.1	Uitstraling gebouw exterieur	61
9.2	Uitstraling gebouw interieur	61

9.3	Beeldende kunst	61
9.4	Groen	62
10	Technische kwaliteit	63
10.1	Energiegebruik en binnenklimaat	63
11	Locatieconcept	65
11.1	Locatieniveau	65
11.2	Gebouwniveau	66
12	De keuzevrijheden	67
12.1	In het Programma van Eisen	67
12.2	In het ontwerpproces	67
12.3	Tijdens het gebruik	67
12.4	In het proces	67
13	Organisatorische consequenties	69
14	Proceskeuzes ontwikkeling Rijkswerkplek	71
14.1	Sturen	71
14.2	Toetsen	72
14.3	Uitvoeren	72
14.4	Participeren	72
14.5	Besluiten	73
14.6	Communiceren	73
	Referenties	75
	Bijlage 1 NEN 2580: 2007	77
	Bijlage 2 Center for People and Buildings	79

1 Inleiding, vraagstelling, verantwoording

1.1 Het begin

In de Nota Vernieuwing Rijksdienst (NVR, 2007) heeft de Rijksoverheid haar ambities rondom haar werkwijze voor de komende jaren weergegeven. Deze werkwijze wordt gefaciliteerd in een rijkswerkcomgeving. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, DG OBR) wil samen met de andere ministeries de uitwerking van de Rijkswerkplek oppakken. Hoe doen we dat? Wat is de beoogde uitkomst? Hoe verhoudt een nieuwe norm zich tot de actuele huisvestingssituatie? Hoe verkrijgen we draagvlak voor een goede norm en dito besluitvorming?

In de laatste zes maanden van 2008 hebben een aantal rijksambtenaren en medewerkers van de Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings verkennende gesprekken gevoerd over de Rijkswerkplek. De intentie was om een kennisnetwerk over de Rijkswerkplek op te zetten. Gaandeweg werd duidelijk dat in 2009 een kaderstelling voor de Rijkswerkplek geformuleerd moest worden. Gekozen is voor de vorm van een 'corporate standard' voor de werkomgeving van het Rijk. De intentie van DG OBR was om daarvoor de best beschikbare kennis in te zetten.

Het beeld van de Rijkswerkplek was (en is): een concept voor een werkomgeving voor ambtenaren die flexibel, tijd- en plaatsafhankelijk (samen-) werken mogelijk maakt. De Rijkswerkplek zal vorm krijgen in en op basis van een geheel van afspraken (kaders, normen) over de diverse aspecten van de 'integrale gefaciliteerde Rijkswerkplek'. Het is een dynamisch en te ontwikkelen concept waar producten en diensten deel vanuit maken. Kernvraag in de genoemde gesprekken was (Pullen, Hartjes, Cox 2008): *Hoe draagt de RWP bij aan een kleinere en betere overheid?*



Afbeelding 1: Op 16 april 2009 maakt Wim Pullen tijdens de eerste netwerkbijeenkomst Rijkswerkplek duidelijk welke vraagstelling er in het komende half jaar wordt aangepakt

1.2 Vraagstelling, doelstelling

Om de hiervoor gestelde vraag te beantwoorden moesten stappen gezet worden om zowel de doelen en ambities (“*Kleinere en betere overheid*”) als het begrip *Rijkswerkplek* handen en voeten te geven (te operationaliseren). In deze stappen zouden drie zaken centraal staan:

- De ambitie: wat wil de Rijksoverheid met zichzelf?
- Het middel: wat is de Rijkswerkplek, hoe maak je de Rijkswerkplek?
- De methode: hoe ontsluit je de best beschikbare kennis om tot een definitie te komen? Hoe laat je zien dat het middel aan het doel bijdraagt?

Deze meervoudige vraagstelling en de daaronder liggende veronderstellingen over de werkomgeving van het Rijk passen bij generieke kennisvragen die het CFPB zich stelt in zijn onderzoeksagenda over Betere huisvesting, over Betere besluitvorming en over Betere implementatie. De genoemde gesprekken hebben geleid tot een zeer intensief onderzoeks- en ontwikkelproces dat plaatsvond tussen najaar 2008 en najaar 2009.

De Rijkswerkplek is een ontwikkeling die inspeelt op verschillende beleidsdoelstellingen die het Rijk heeft om te kunnen reageren op maatschappelijke uitdagingen.

Kernwoorden hierbij zijn interdepartementale samenwerking, flexibiliteit en efficiency. In de Nota Vernieuwing Rijksdienst (NVR, 2007) is de ‘gefaciliteerde Rijkswerkplek’ neergezet als een belangrijk instrument om slimmer met de bedrijfsvoering om te gaan en om plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk te maken. De Rijkswerkplek beoogt voorwaardenscheppend te zijn voor een flexibel primair proces van de Rijksoverheid. De Rijkswerkplek zal uiteindelijk vorm krijgen in een geheel van afspraken (kaders, normen) over de diverse aspecten van de ‘integrale gefaciliteerde Rijkswerkplek’. Dat noemen we een Corporate Standard:

In de Corporate Standard wordt expliciet gemaakt welke eisen gesteld worden aan de Rijkswerkplek inclusief de sturing bij de totstandkoming en de monitoring van gebruik ervan vast te leggen. Het gaat metaforisch gesproken om de ingrediënten (inhoud) van de Rijkswerkplek en de receptuur (proces).

1.3 Beoogd resultaat en werkingsbereik

1.3.1 Beoogd Resultaat

Het beoogde resultaat van deze definitiestudie is een kaderstelling voor de Rijkswerkplek in besluiten en beleid: doelen, instrumenten, normen, methoden, werkwijzen. Zo’n kaderstelling is dynamisch. Daarom is gekozen voor het toevoegen van het jaartal: Corporate Standard Rijkswerkplek 2010. In 2010 of in de jaren daarna kan deze beschreven standaard systematisch geactualiseerd, aangescherpt, afgezwakt worden waar dat nodig wordt gevonden. De Corporate Standard heeft de potentie om aan politiek-bestuurlijke keuzes en (huisvestings)technische mogelijkheden aangepast te worden.

De kaderstelling zal in 2010 uitgewerkt worden in een Handleiding Rijkswerkplek.

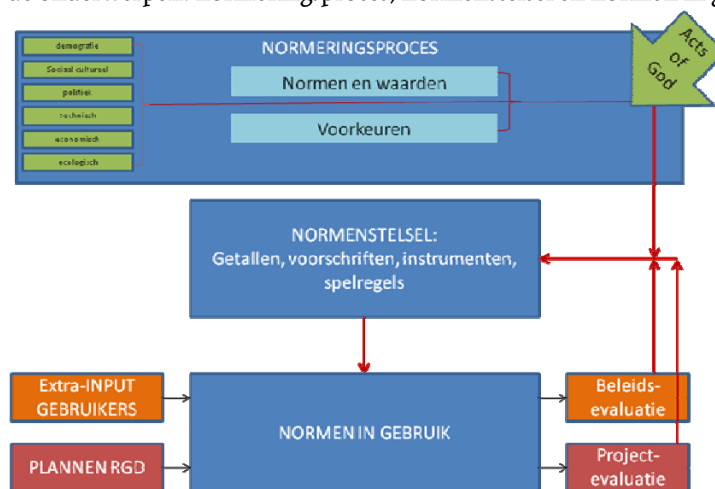
1.3.2 Werkingsbereik

De Corporate Standard Rijkswerkplek 2010 is bedoeld voor toepassing in alle renovatie-, ver- en nieuwbouwprojecten met de functie 'kantoor van het Rijk'. Delen van het beleid kunnen worden toegepast bij elke verhuisbeweging (in en naar bestaande gebouwen).

1.4 Verantwoording

1.4.1 Werkwijze

De Corporate Standard Rijkswerkplek 2010 is tot stand gekomen in een uitgebreid exploratief proces met tientallen experts uit de rijkshuisvestingspraktijk die gezamenlijk bestaande, beschikbare kennis over eigentijdse werkomgevingen hebben ingezet. Er zijn drie grote werkconferenties gehouden (gemiddeld 100 deelnemers) die gevoed werden door de resultaten van drie kleine werkconferenties (gemiddeld 20 deelnemers). Deze drie expertbijeenkomsten zijn gehouden na de eerste grote bijeenkomst en behandelden de onderwerpen: normeringsproces, normenstelsel en normen in gebruik (zie figuur 1).



Afbeelding 2: Onderwerpen in de drie werkconferenties

Aan de deelnemers van de eerste grote conferentie is gevraagd als vrijwilliger in te tekenen voor een drietal bijeenkomsten met de onderzoekers. Deze sterk interactieve bijeenkomsten bestonden uit presentaties, discussie en reflectie. De verslagen van deze zes (expert)meetings zijn beschikbaar als bronnenmateriaal (Cox 2009).



Afbeeldingen 3 en 4: Impressies van de bijeenkomst van 14 oktober 2009.

Daarnaast is literatuurstudie verricht (o.a. Thoolen 2010), zijn documenten bestudeerd en zijn door het CfpB ontwikkelde modellen (het Huisvestingskeuzemodel, zie paragraaf 1.5.1) ingezet.

1.4.2 Opvattingen van de onderzoekers

Dit rapport is een weergave van de verzamelde informatie en interpretaties over de Rijkswerkplek tot nu toe. De exploratieve werkwijze is aangevuld met of ontleend aan ‘narratives’ ofwel verhalen uit de dagelijkse praktijk. Voor dit rapport is maximaal gebruik gemaakt van de kennis van het CfpB zoals literatuur, resultaten uit CfpB-onderzoek en WODI-data¹.

Naar onze overtuiging is de best beschikbare kennis bij elkaar gebracht. De lezer wordt niet geconfronteerd met uitgebreide theoretische beschouwingen of literatuursamenvattingen.

1.5 Wetenschappelijke context

In het wetenschappelijke debat over huisvesting en werkplekken is de trits “beschrijven – verklaren – voorspellen/ontwerpen” expliciet aanwezig. Zowel evidence based reasoning als evidence based design komen vaak terug. Het redeneerproces is gericht op besluitvorming en implementatie: *In welke mate en onder welke condities kunnen organisatiedoelen gerealiseerd worden met huisvesting?* Het ontwerponderzoek is gericht op het zodanig kunnen maken van bepaalde werkplekconcepten dat verwachte en bedoelde uitkomsten het gevolg zijn.

Organisatiedoelen en middelen

Organisaties gebruiken vastgoed (gebouwen) als productiemiddel, ze doen het om hun activiteiten ‘onder dak’ te brengen. Dat is nodig om vrij van weersinvloeden te werken. Door snelle maatschappelijke veranderingen en omdat vastgoed veel geld kost denken steeds meer organisaties na over de samenhang tussen arbeid, ruimte en tijdpatronen (o.a. Clegg, Kornberger 2006, Witteveen, Korver, Achterhuis, 2004). Bruikbaarheid en passendheid (usability, appropriateness) zijn belangrijke sleutelwoorden (Alexander, 2008, Trexler Preoffit, Zahn, 2006). Huisvesting moet bruikbaar zijn voor de doelen van de organisatie en voor de taken die daarin worden uitgevoerd (Zie de vraagstelling paragraaf 1.1). De heersende managementopvattingen zijn bepalend voor de afstemming van doelen en middelen. Als vervolg op de grote managementtheorieën uit het verleden (scientific management, human relations, systemic management thinking, critical management thinking, political organization theory, Chanlat, 2006) lijkt pragmatisme de boventoon te voeren als het om huisvestingsvraagstukken gaat; doch met een vingerwijzing naar de rol en verantwoordelijkheid van het management voor het formuleren van wat gewenst is.

The pragmatist way of thinking means that usability is proved when, and only when, the solution contains artefacts that enables users and allows behaviour that is a desired change from an unacceptable situation.

(Alexander 2008)

¹ WODI staat voor Werkomgevingsdiagnoseinstrument; zie www.cfpb.nl

The management thinking of the twenty-first century must put the emphasis on social processes that keep management grounded and embodied.

(Chanlat 2006)

De rol van managers

De rol van managers, hun taal en hun stijl en hun professionaliteit wordt sterk aangezet. Uit het werk van Noordegraaf (2008) blijkt dat in de ontwikkeling van de rol van de manager in het Openbaar Bestuur nog veel te winnen is. Bruikbaarheid is derhalve sterk verweven met managementstijl en -cultuur.

Op een EFMC-bijeenkomst (juni 2009) concludeerden huisvestingsprofessionals dat de aansluiting van de werkomgeving bij het primaire werkproces van organisaties nog veel aandacht vergt.

Understanding the power of conversations to organizations and the changing physical reality in which those conversations occur should be an important perspective for the forthcoming research agenda.

(Price 2009)

We lichten de ontwikkelingen rond bruikbaarheid kort toe aan de hand van de Engelstalige begrippen. De uitwerking van bruikbaarheid wordt gedaan door naar vier dimensies te kijken;

- Context; gebouwen kunnen bestudeerd en gemanaged worden in de context van de organisatie, de stedelijk en culturele setting of in een combinatie daarvan. We zien dat terug bij onder meer renovatie en hergebruik van gebouwen (Alexander 2007)
- Situated action; hoe handelen mensen in bepaalde situaties en wat is de relatie tussen actie en de context van het presteren, zoals de gebouwde omgeving (Fenker 2008)
- Culture; het handelen van een organisatie en zijn leden is afhankelijk van cultuur en context. Organisatiecultuur is het geheel van houdingen, gedrag, ervaringen overtuigingen en waarden van een organisatie (van Meel 2000)
- User experience; dit omvat alle interacties en ervaringen op basis van interacties van de gebruiker met de gebouwen, de werkplekken en ondersteunende faciliteiten (Maarleveld, Volker, Van der Voordt 2009)

Passendheid (appropriateness) verenigt op het eerste gezicht haaks op elkaar staande dimensie als efficiency, productiviteit en individueel welzijn aan de ene kant met esthetische of symbolische uitspraken over de missie en waarden van de organisaties aan de andere kant.

Dit is precies wat Noordegraaf (2008b) betoogt als hij spreekt over de vernieuwing Rijksdienst en wat er moet gebeuren met de manager: 'Door specifieke managementcompetenties, zoals de zorg voor budgettaire kaders, te verbinden aan inhoudelijke betrokkenheid en gevoel voor politiek en democratie. En door managers te leren hoe alledaagse en dus schijnbaar kleine zaken zodanig bespeeld kunnen worden dat betekenisvolle besluiten ontstaan. Zodanig dat ook vakmensen zeggen: ja, daar zit inderdaad wat in'.

1.5.1 Huisvestingskeuzemodel als referentie

Voor de totstandkoming en formulering van de Corporate Standard is de methode van het Huisvestingskeuzemodel (Ikiz-Koppejan et al 2009) gebruikt. Dit model beoogt een handvat te bieden voor het beredeneerd (op basis van verwachte en beoogde effecten) nemen van besluiten over de huisvesting en het proces om te komen tot een andere werkomgeving. Het model bevat variabelen die relaties tussen organisatie en huisvesting beschrijven en beogen te verklaren:

- Aanleiding en beoogd resultaat
- Arena: wie doen er mee (*speelveld*)
- Acties: welke inhoudelijke *stappen* moet je zetten om organisatie en huisvesting helder te verbinden:
 - Informatie verzamelen
 - Intenties beschrijven
 - Conceptuele keuzes maken
 - Uitvoering
- Aanjagen van communicatie, besluitvorming, participatie, sturing en uitvoering (Slinger)
- Afstemmen van alle hiervoor genoemde elementen (Spil)

Het model wordt ondersteund door een matrix waarin de ambities en inhoudelijke conceptuele keuzes beschrijvend vastgelegd en aan elkaar gerelateerd kunnen worden. Deze matrix is *de facto* een relationele database omdat concrete huisvestingsprojecten in het model vastgelegd worden en door *queries* aan elkaar verbonden kunnen worden voor de beantwoording van vragen zoals:

- Worden bij gelijke doelen en ambities dezelfde conceptuele keuzes gemaakt?
- Liggen aan gelijke werkplekconcepten dezelfde doelen ten grondslag?
- Zijn er vaste combinaties van werkplekconcepten en ICT oplossingen?
- Welke verschillen in organisatorische consequenties treden op bij uiteenlopende conceptuele keuzes?

De matrix/database is een onderzoeksinstrument om (good) practices te beschrijven en te gebruiken als kennisbron voor onderzoek bv om patronen te ontdekken, of als inspiratie- communicatie- en documentatiebron voor projectteams die huisvestingsprojecten realiseren. Op onderdelen wordt het HK model ondersteund door de norm NEN 2748 over facilitaire begrippen. Voor de ontwikkeling van de Corporate Standard Rijkswerkplek is gekozen om de structuur van het Huisvestingskeuzemodel te gebruiken en de beschrijvingen als hoofdstukken en paragrafen in dit rapport op te nemen.

1.5.2 Accent en beperkingen

Het accent in deze definitiestudie ligt op doelen en ambities en de uitgangspunten, methoden en normen om werkplekconcepten te formuleren. Op overige aspecten van het model zoals facilitaire dienstverlening en ICT wordt zeer beperkt gerapporteerd omdat binnen de Rijksoverheid door DG OBR veel projecten zijn geïnitieerd. In een later stadium kan de kennis daaruit in deze Corporate Standard worden ingevoegd. Waar mogelijk zijn de projecten waarin kennis verzameld en beleid voorbereid wordt met naam en toenaam genoemd.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt eerst ingegaan op de uitgangspunten en keuzes bij de Rijkswerkplek. Daarna beschrijven we in hoofdstukken 3 en 4 de intenties beschreven in de vorm van huisvestingsambities en gebruikersprofielen. De daaropvolgende conceptuele keuzes zijn van de intenties afgeleid. De conceptuele keuzes in het huisvestingsconcept komen aan de orde in de hoofdstukken 5 tot en met 11 over het werkplekconcept, voorzieningen, diensten en middelen, informatie en communicatie, technische kwaliteit en locatieconcept. De conceptuele keuzes voor de Rijkswerkplek hebben consequenties voor de keuzevrijheden (hoofdstuk 12), de organisatie (hoofdstuk 13) en de rollen en verantwoordelijkheden (hoofdstuk 14).

Deze redeneerlijn is schematisch voorgesteld in figuur 2.



Afbeelding 5: Inhoudelijke redeneerlijn totstandkoming van de corporate standard

Het hoofdstuk 15 is een reflectie van de onderzoekers waarin discussie gezocht wordt over de beperkingen en de wensen voor de toekomst. Dit hoofdstuk kan bijdragen aan de ontwikkelagenda Rijkswerkplek 2010-2015. Die ontwikkeling van de Rijkswerkplek is een continu proces waarbij samen nadenken, onderzoek, ontwikkelen, communiceren, uitwisselen van kennis van geschikte concepten en werkomgevingen. Gefundeerd op het verleden en met potentie voor de toekomst.



Afbeelding 6: Twee beelden uit de presentatie over de corporate standard van de Belastingdienst op 24 juni 2009.

2 Context en uitgangspunten voor de Rijkswerkplek

2.1 Context

De Rijkshuisvesting is vanaf 1924 zowel qua beleid als qua uitvoering een verantwoordelijkheid geweest van het Ministerie van VROM in het bijzonder de Rijksgebouwendienst (Rgd) (Peet, 1995). Op 1 januari 1999 is een nieuwe verantwoordelijkheidsverdeling tussen de Ministeries en de Rgd in werking getreden. Met de aankondiging daarvan is ook een Beleidskader 1999-2003 aan de Tweede Kamer aangeboden. In 2004 is een evaluatie van deze zogenaamde stelselherziening gepubliceerd. Hierin wordt o.a. geconcludeerd:

“Het invulling geven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid om van het stelsel een succes te maken, is slechts zeer beperkt gestalte gegeven, namelijk op het niveau van de ministerraad (beleid) en de Klantenraad (tactisch-operationeel niveau)”.

Deze conclusie ging gepaard met de aanbeveling om een overkoepelend Rijkshuisvestingsberaad in te stellen dat invulling kan geven aan de beleidsfunctie: “Dit betekent een strikte scheiding van de beleidsfunctie (kennisintensief, gericht op toegevoegde waarde en verbonden aan beleidsvoorbereiding) en de project- en beheerorganisatie (gericht op continuïteit, marktconform presteren en klantgericht gedrag bij een kostendekkende exploitatie)”.

De Staatscourant van 2 februari 2009 publiceert het Organisatiebesluit van het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties. Daar in vinden we terug dat één van de taken van het begin 2008 opgerichte Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DG OBR) luidt (artikel 3.16):

“De kaderstelling en de regievoering ten aanzien van het beleid van de Rijksoverheid over de facilitaire dienstverlening, de huisvesting en inkopen en de regievoering ten aanzien van het beleid van de Rijksoverheid over aanbesteden”.

De beoogde scheiding van verantwoordelijkheden in beleid en uitvoering op het terrein van de Rijkshuisvesting heeft hiermee vorm gekregen. DG OBR kon een start maken met de beleidsformulering en het beleidsonderbouwend onderzoek in de vorm van o.a. de Kaderstelling Rijkswerkplek.

2.2 Uitgangspunten en veronderstellingen

Voor de formulering van een beleid over de Rijkswerkplek is de Nota Vernieuwing Rijksdienst (Nota VRD) als aanknopingspunt gekozen. Deze nota is op 12 september 2007 door de Ministerraad vastgesteld en bevat een visie op het functioneren van de Rijksoverheid. De nota stelt:

“Zowel de ontwikkelingen in de maatschappij als in het openbaar bestuur laten vanzelfsprekend de ambtelijke dienst niet ongemoeid. Die zal moeten inspelen op veranderingen als hiervoor genoemd, veel alerter en sneller dan vroeger moeten reageren op problemen en ontwikkelingen die vaak niet passen in de klassieke indelingen van het overheidsbeleid en de overheidsorganisatie”.

De nota behandelt drie hoofdthema's

- Beter beleid, goede uitvoering
- Minder lastendruk, beter handhaving
- Efficiënte bedrijfsvoering

De Rijkswerkplek is onderdeel van het thema efficiënte bedrijfsvoering.

2.2.1 Rijkswerkplek in de Nota Vernieuwing Rijksdienst (Nota VRD)

In de nota VRD is de Rijkswerkplek neergezet als een belangrijke peiler voor de vernieuwing van de Rijksdienst. De Rijkswerkplek, of beter de 'Rijkswerkcomgeving'¹ wordt daarin neergezet als een voorwaarde voor grotere organisatorische flexibiliteit van de Rijksoverheid en voor tijd- en plaatsafhankelijk werken van zijn medewerkers. De Rijkswerkplek integreert de ICT component met de huisvestings- en facilitaire componenten tot de 'gefaciliteerde Rijkswerkplek'. De Rijkswerkplek is immers geen doel op zich maar mede een middel om de 'andere manier van werken' te faciliteren.

Inmiddels is de vierde voortgangsrapportage aan de Tweede Kamer aangeboden. Deze rapportage kenmerkt zich door doelgerichtheid (vasthouden aan intenties van VRD) en oog voor de actualiteit (de financiële situatie van de Rijksoverheid in de komende jaren): *“Niettemin is de opgave van doorgaande afslanking en verbetering onontkoombaar. Het kabinet en ook de rijksdienst zelf zijn zich daar van bewust”.*
(bron: TK 2008-2009 nr 31490 nr 29).

2.2.2 Ministeriële verantwoordelijkheid

Betere beleidsvorming en verbetering bedrijfsvoering in de Rijksdienst kunnen alleen slagen als uitgangspunten helder zijn en ieder Ministerie zich hier ook achter schaaft met in achtneming van de integrale ministeriële verantwoordelijkheid en een medeverantwoordelijkheid voor het algemeen regeringsbeleid (zie de Grondwet art 46 lid3: *“De ministerraad beraadslaagt en besluit over het algemeen regeringsbeleid en bevordert de eenheid van dat beleid”.*

Bedrijfsvoeringbeleid en huisvestingsbeleid in het bijzonder zijn onderwerpen van algemeen regeringsbeleid. Huisvesting ondersteunt enerzijds de primaire processen. Die moeten in al hun 'eigenheid' goed uitgevoerd kunnen worden. Anderzijds raakt huisvesting aan de werkgeversrol. Daarin geldt een vorm van rechtsgelijkheid. De werkgever dient te zorgen voor een goede, gezonde en veilige werkomgeving. Daarnaast zijn er allerlei beleidsgebieden die van toepassing zijn op vastgoed. Daarin kan de overheid kiezen om het wettelijk minimum na te streven, maar ook om een voorbeeldfunctie te vervullen.

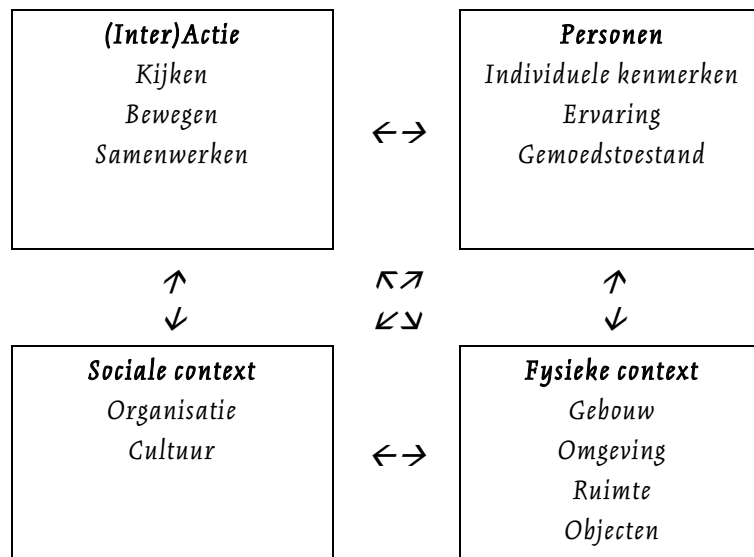
¹

De Rijkswerkplek heeft de associatie met de fysieke werkplek in een gebouw. De rijkswerkcomgeving betreft daarin ook de mogelijkheid om plaats en tijd onafhankelijk te werken alsmede alle ondersteunende elementen die werken mogelijk maken

We gaan ervan uit dat de doelstellingen van de Nota VRD breed gedragen worden en dat de toepassing daarvan op de Rijkswerkplek op steun kan rekenen. Daarnaast is het aannemelijk dat per ministerie de accenten in de set doelstellingen anders liggen of aanvullende doelstellingen van kracht zijn. In dit onderzoek richten we ons op de doelen die voor het geheel gelden.

2.2.3 Veronderstellingen

Het ontwikkelen van een kaderstelling in de vorm van een Corporate Standard veronderstelt dat een plausibele relatie te leggen is tussen doelen, middelen en effecten. En dat er een methode is te formuleren waarmee die plausibele relatie in de huisvestingspraktijk gerealiseerd kan worden. We kiezen voor plausibiliteit omdat ‘harde’ causaliteit waarschijnlijk teveel gevraagd is. Immers als het Rijk de onderlinge samenwerking tussen de ministeries en diensten wil vergroten wat is dan de rol van de werkplek? Ontstaat beter beleid door betere samenwerking door betere werkplekken? Dat weten we niet, maar we veronderstellen een bescheiden bijdrage op twee manieren. Ter eerste als het gaat om doelbereiking dan weten we dat de kans op communicatie toeneemt naarmate mensen zich meer in elkaars nabijheid bevinden (Allen 1978, Allen Henn 2006). Kans op meer communicatie is nog geen betere samenwerking, maar het draagt ertoe bij in een geheel van complexe relaties.



Afbeelding 7: De invloed van (inter)actie, personen, sociale context en fysieke context op elkaar (Thoolen 2010)

Ten tweede weten we dat de besparing op huisvestingskosten een bijdrage aan kleine efficiency is. Onder grote efficiency verstaan we een bijdrage aan het organisatieresultaat door een gecombineerde bijdrage van alle productiemiddelen samen. Als werkplekken intensief gebruikt worden (minder leegstaande bureaus en kamers) dan dalen de huisvestingskosten per fte. We veronderstellen dat op deze manier de werkomgeving aan een beter bedrijfsvoering bijdraagt.

2.3 Actuele Keuzes Rijkswerkplek

De Rijkswerkplek ondersteunt de verbetering van de beleidsvorming, uitvoering en toezicht door samenwerking en voor flexibiliteit en voor efficiency (zie hierna in hoofdstuk 3). De uitwerking van de Rijkswerkplek krijgt vorm door stapsgewijze verduidelijking van en besluitvorming over doelen en kaders in de IC's. Recent is de nota Stip op de Horizon besproken in de ICBR (notadatum 9 juni 2009). Deze nota schetst beelden die de Rijkswerkplek plaatsen in de dynamische omgeving van eigentijdse werkwijzen in een door ICT gefaciliteerde realiteit: werken waar en wanneer je maar wilt is inmiddels mogelijk. De nota noemt dat "plaats-, tijd-, en departements-onafhankelijk werken".



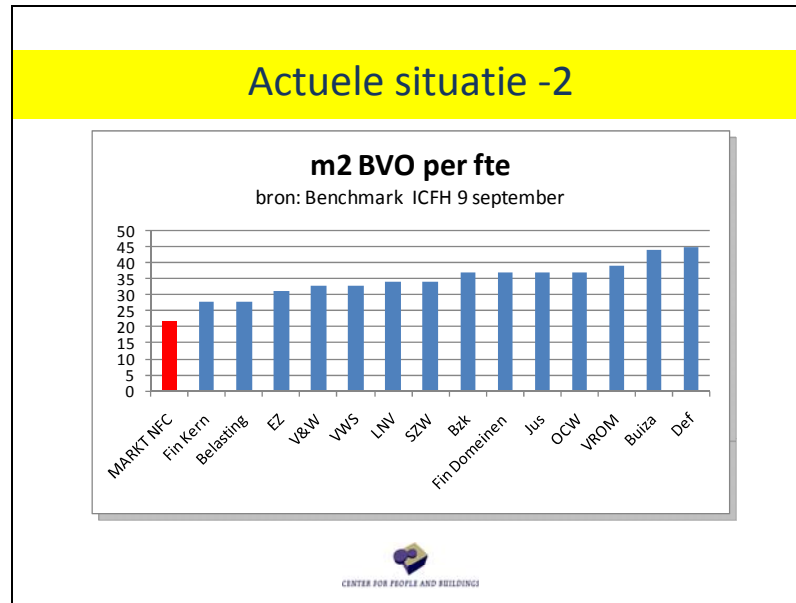
Afbeelding 7: Groepskantoor bij de Belastingdienst Doetinchem (CfPB 2005)

De in dit kader voorgestelde keuzes hebben betrekking op zowel de uitgangspunten als op de normatieve kaders:

- a) De werkwijze zal zijn dat de departementen en de daaronder ressorterende rijksdiensten een x aantal Rijkswerkplekken afnemen.
- b) De Rijkswerkplekken zijn beschikbaar in een aantal varianten met een aantal optionele keuzes voor specifieke situaties.
- c) Verschillende werkstijlen vragen om een (enigszins) verschillende werkomgeving.
- d) De opties waaruit de vraagzijde (het primair proces) kan kiezen worden neergelegd in een producten- en dienstencatalogus.
- e) Het voorzieningen niveau dient aan te sluiten bij wat voor werk, en voor wervingskracht in de markt naar nieuwe ambtenaren nodig is.
- f) De Rijkswerkplek dient het mogelijk te maken waar nodig snel nieuwe technologische ontwikkelingen te kunnen opnemen. Qua bijbehorende kostennorm kan aangesloten worden bij het gemiddelde van de markt.

Als kader voor een werkpleknorm is thans 27 m² BVO per fte en een rekenfactor van 1,1 werkplek per fte vastgesteld. De Ministerraad heeft, op basis van een nota over de Rijkshuisvesting d.d. 3 april 2009, besloten tot verhuisbewegingen van departementen in Den Haag; tot de norm van 1,1 werkplek per fte; en dat 'In 2020 elke Rijkskantoorwerkplek een gefaciliteerde Rijkswerkplek (is).'

Dit zijn normen die gelden als bovengrens. Gelet op de wens om een marktconforme normering te hanteren zijn huisvestingsgemiddelden die hier boven uitstijgen ongewenst. In dit onderzoek beschrijven we deze normen ten opzichte van de huidige huisvestingssituatie Rijk. We verkennen de normstelling in relatie tot de doelstelling en de gangbare praktijk in de markt en we beschrijven hoe normen tot stand komen en geoperationaliseerd kunnen worden. We voegen illustraties in beeld en tekst bij om te laten zien wat de ontwikkelingen zijn en welke verhalen daarin een rol spelen.



Afbeelding 8: Grafiek ruimtebeslag getoond tijdens de bijeenkomst op 14 oktober 2009.

2.4 Actualiteit van morgen; ervaring van vandaag en gisteren

Omdat de Rijksdienst zich vernieuwt en in beweging is zal in het vervolg van deze onderzoeksrapportage ook een verder reikend perspectief (een haalbaar wensbeeld) op de hiervoor gememoreerde actuele keuzes (normenkader) worden gegeven. We kiezen daarbij niet voor eigentijdse terminologie als het Nieuwe Werken omdat de definitie hiervan te wensen overlaat en omdat we van mening zijn dat het Rijk zich door expliciete doelen moet laten leiden. Het nieuwe werken heeft geen 'sense of urgency', het drukt wel een 'urgency of sense' uit: hoe kunnen politieke beslissers en rijksambtenaren dagelijkse betekenis geven aan de ambities en intenties van het vernieuwingsproces in de Rijksdienst.

Een belangrijk uitgangspunt dat daarom verdere uitwerking nodig maakt, is om in het Rijkshuisvestingsstelsel prikkels in te bouwen die gericht zijn op het behalen van doelen. Immers "verbetering van de Rijksdienst" vraagt om expliciete doelen en expliciete verantwoording over die doelen. Daarbij valt te denken aan verbeteringen die ten goede komen aan de primaire processen (doelstelling stimuleren innovatiekracht, zie paragraaf 3.3). Ook meer of doelmatigheidgerichte doelen zijn wenselijk. Als voorbeeld noemen we het bestrijden van leegstand. Fricieleegstand is normaal, structurele leegstand is dat niet en verborgen leegstand is eveneens ongewenst. Het bevorderen van efficiënt ruimtegebruik scheelt het Rijk aanmerkelijk als het om de eigen huisvestingsuitgaven

gaat. Anderzijds kunnen die prikkels gegeven worden door financiële kaderstellingen¹ gecombineerd met een goed inzicht in “good practices” over plaats-, tijd- en organisatieafhankelijk werken. Deze ontwikkeling van nieuwe werkwijzen is niet nieuw. Ministeries als EZ en V&W experimenteren al jarenlang met nieuwe werkomgevingen vanuit innovatie respectievelijk mobiliteitsperspectief. De Belastingdienst heeft eveneens al langjarige ervaring met nieuwe werkplekconcepten gericht op efficiency in de primaire processen.

Beleid en praktijk bij de Belastingdienst (uit “5 jaar kennis maken en delen; inleiding en conclusies (in voorbereiding).

We zien dat het vooral diegenen die in een vast type omgeving werken die het grootste aantal uren wenst thuis te werken. Medewerkers in de cel-vaste omgeving geven ook aan dat ze het verst van hun werk afwonen. Dit zou voor hen een verklaring kunnen zijn om meer te willen thuiswerken. Desondanks de afstand geeft meer dan 60% aan tevreden te zijn met de bereikbaarheid van het kantoor. Men is extreem tevreden over de vrijheid in werktijden. Vooral in het combi-flex (OGH) type is dit opvallend: nagenoeg iedereen is er tevreden over en meer dan 40% geeft zelfs aan hierover ‘zeer tevreden’ te zijn. Dit beeld zien we ook bij de tevredenheid over de vrijheid in manier van werken. Bij hun meer flexibele manier van werken zou ook wel een meer flexibele omgang met arbeidstijden -glijdende uren- kunnen horen. De tevredenheid over de openingstijden van het kantoor is het hoogst bij de combi-flexibele kantoren. In combi-vaste kantoren is men hierover het minst tevreden (maar iets meer dan 30%). Opvallend is ook dat bij het cel-vaste type men bijzonder tevreden is.

We vroegen medewerkers in hoeverre ze waardeerden dat de werkomgeving hun eigen arbeidsproductiviteit ondersteunde. Deze waardering is het hoogst in de combi-vaste omgeving. Kwaliteit van het geleverde werk, dan wordt dit ook het meest positief ingeschat in een combi-flex kantoor.

2.5 Leidend principe bij de uitwerking van dit kader

Als startpunt geldt een overheid waar ‘the best and the brightest’ werken, waar deskundigheid, invoelingsvermogen en communicatietalent hand in hand gaan met inzet, ijver, soberheid en doortastendheid (nota VRD pagina 7). De hiervoor genoemde actuele keuzes vormen een prima aanzet voor de praktische uitwerking van een Corporate Standard Rijkswerkplek 2010.

Het leidend principe voor verbetering, en omgaan met dynamiek komt ook uit de nota VRD: “er wordt gestreefd naar een overheid die efficiënt en competent werkt en geen geld verspilt” (nota VRD pagina 6). Continue verbetering is mogelijk. Dit perspectief zal in hoofdstuk 5 Werkplekconcept worden geschetst.

Wat nu volgt is de operationalisatie van de Corporate Standard Rijkswerkplek 2010 zowel naar inhoud als naar proces. In deze rapportage over de Rijkswerkplek onderscheiden we drie onderdelen:

- 1) De intenties, zijnde huisvestingambities en gebruikersprofielen
- 2) De inhoudelijke keuzes over o.a. het werkplekconcept, gelet op de keuzevrijheden en organisatorische consequenties, en afgeleid van de intenties
- 3) De proceskeuzes, het laatste, maar niet het minst belangrijke onderdeel van de corporate standard, afgeleid van de intenties en conceptuele keuzes.

Het volgende hoofdstuk gaat nader in op de intenties en huisvestingsambities.

¹ De in uitvoering zijnde Heroverwegingsprocessen (peildatum december 2009) beogen een bijdrage te leveren aan de besparingsdoelstelling van het Kabinet van 35 miljard euro.

3 Huisvestingsambities

*De inhoudelijke en procesmatige keuzes voor de Rijkswerkplek zijn afgeleid van het organisatiebeleid over de beeldvorming en bedrijfsvoering
(bron: Nota VRD pagina 9*

“De bedrijfsvoering (...en dus de huisvesting¹) van de overheid moet dienstbaar zijn aan de gekozen beleidsrichtingen en een optimale beleidsvoorbereiding en -uitvoering in letterlijke zin faciliteren, dat wil zeggen makkelijker maken”.

De organisatie-ambities van het Kabinet en reeds eerder gekozen beleidsrichtingen zijn uitgewerkt in ambities die door de Rijkshuisvesting dienen te worden gestimuleerd en gefaciliteerd. Dit hoofdstuk beschrijft deze huisvestingsambities en daarbij behorende prioriteiten, omdat deze de basis vormen voor de keuzes in de Rijkswerkplek, zoals beschreven in de volgende hoofdstukken. Voor de toekomst biedt dit een basis om op terug te vallen. De huisvestingsambities zijn in de volgende paragraaf beschreven en worden in de daaropvolgende paragrafen uitgewerkt.



Afbeelding 9: De dgOBR, Dr. J. Uijlenbroek, expliciteert de doelstellingen en ambities tijdens de bijeenkomst van 24 juni 2009

3.1 Ambities

De belangrijkste huisvestingsambities die ten grondslag liggen aan de keuzes in de Rijkswerkplek zijn:

- Stimuleren van Efficiency
- Stimuleren van Flexibiliteit
- Stimuleren van Innovatiekracht (waaronder samenwerking)
- Stimuleren van Duurzaamheid
- Stimuleren van een goed Imago/uitstraling

¹ Cursieve en vetgedrukte invoeging is van de auteurs

Deze ambities geven aan wat er in de Rijkshuisvesting dient te veranderen door de invoering van “de Rijkswerkplek” om de nieuwe organisatieambities te kunnen verwezenlijken.

Daarnaast zijn er huisvestingsambities die tot nu toe voor Rijkshuisvesting golden en in de toekomst nog steeds gelden:

- Faciliteren van Medewerkertevredenheid
- Faciliteren van Veiligheid en Gezondheid

De laatste huisvestingsambitie is:

- Faciliteren van Cultuurverandering

Deze ambitie ligt deels aan de basis van de andere ambities zoals flexibiliteit en innovatiekracht. Hij is apart benoemd omdat deze heel belangrijk is bij het verwezenlijken van de organisatieambities.

Huisvesting kan een cultuurverandering wel faciliteren, de daadwerkelijke cultuurverandering zal voor een belangrijk deel door het primaire proces moeten worden opgepakt. Deze ambitie wordt in andere trajecten voortvloeiend uit de Nota VRD nader uitgewerkt.

De voornoemde huisvestingsambities zijn allen uitgewerkt in de volgende paragrafen.

3.2 Stimuleren van efficiency/kostenreductie

Een ambitie van de Rijkswerkplek is het behalen van een hogere efficiency van de Rijkshuisvesting door:

- (a) het realiseren van marktconforme werkomgevingen
- (b) het sturen op efficiëntere bedrijfsvoering om sneller, beter en kostenefficiënter te kunnen inspelen op veranderingen

3.3 Stimuleren van flexibiliteit

De Rijksoverheid wil snel, adequaat en ontkokerd kunnen reageren op veranderingen in het primaire proces, zoals interdepartementale samenwerking. De daarbij behorende huisvestingsambitie is huisvesting die flexibel kan inspelen op deze veranderingen door middel van een flexibel werkplekconcept.

Dit betekent dat organisatieveranderingen per direct gefaciliteerd kunnen worden, zonder verbouwingen en idealiter zonder verhuizingen.

3.4 Stimuleren van innovatiekracht/arbeidsproductiviteit

Inspelen op de veranderingen in het primaire proces vraagt daarnaast ook om een huisvesting die innovatiekracht stimuleert. De ambitie daarbij is het faciliteren van het werkproces door huisvesting die uitnodigt om met elkaar te communiceren en samen te werken om samenwerking en kennis delen tussen ambtenaren van dezelfde én verschillende departementen en beleidsgebieden te stimuleren.

3.5 Stimuleren van duurzaamheid

De Rijksoverheid heeft een maatschappelijke taak om duurzaam leven en bouwen te stimuleren. Het is daarom een expliciete keuze om het onderwerp duurzaamheid integraal mee te nemen bij huisvestingskeuzes. De basis daarbij is het zorgvuldig omgaan met grondstoffen en afval, vertaald naar energiebesparing, duurzame energie,

hergebruik, ketenbeheer, ecodesign, cradle-to-cradle, duurzaam inkopen en mobiliteitsmanagement.

3.6 Stimuleren van een goed imago/klanttevredenheid

Het Rijk heeft behoefte aan één uitstraling naar zowel de burgers als de eigen ambtenaren om interdepartementaal samenwerken en herkenbaarheid voor burgers te bewerkstelligen. Toegankelijkheid van de Rijksoverheid voor de burgers is nodig om de afstand tussen burger en Rijk te verkleinen. Naast het ontwikkelde Rijkslogo als onderdeel van een Rijkshuisstijl is het daarom de ambitie om de Rijksuitstraling uit te drukken in de Rijkshuisvesting en Rijkshuisvesting een open uitstraling te geven naar de burger.

3.7 Faciliteren van medewerkertevredenheid

Het Rijk verplicht zich tot de realisatie van een voldoende, goede werkomgeving waar medewerkers tevreden over zijn. Dit betekent niet het exact realiseren wat medewerkers vragen maar het maken van goed afgewogen keuzes en een goede implementatie van nieuwe huisvesting en werkplekconcepten die past bij de werkprocessen.

3.8 Faciliteren van veiligheid en gezondheid

Het Rijk verplicht zich tot het realiseren van een veilige en gezonde werkomgeving die voldoet aan de Arbo-wetgeving.

3.9 Faciliteren van cultuurverandering

De gewenste veranderingen in het primaire proces zullen worden ondersteund door de nieuwe huisvesting, maar er zal ook direct moeten worden gestuurd op deze gewenste veranderingen in het primaire proces.

Een cultuurverandering, dat wil zeggen een verandering in de gehanteerde normen en waarden over de manieren van werken binnen het Rijk, is een randvoorwaarde om de introductie van nieuwe werkplekconcepten, die aansluiten bij nieuwe manieren van werken, te laten slagen. Aandachtspunten hierbij zijn o.a. aandacht voor manieren van aansturen van medewerkers, inrichten van werkprocessen gericht op plaats en tijdonafhankelijk werken en elkaar aanspreken op ongewenst gedrag. Het is een verantwoordelijkheid van zowel het topmanagement als het middelmanagement om de benodigde cultuurverandering te managen. Het is noodzakelijk om dit als een integraal onderdeel van de managementtaken te zien.

De relatie tussen de arbeidsvoorwaarden en de huisvesting is van belang bij het realiseren van de Rijkswerkplek. In de Arbeidsvoorwaarden Rijk is er nauwelijks iets geregeld over de werkplek of de werkomgeving in fysieke zin. Het ligt voor de hand dat de werkgever zorgt voor een gezonde, veilige en functionele werkomgeving. Een uitwerking van de relatie tussen arbeidsvoorwaarden en huisvesting kan enerzijds een belangrijke bijdrage leveren aan de gewenste cultuurverandering en is anderzijds bijna een voorwaarde (duidelijk beschreven verwachtingen tussen werkgever en werknemer). Het gaat dan bijvoorbeeld om standaardisatie van het aanbod van locaties en typen werkplekken en de manier van gebruiken van werkplekken.

Intermezzo: (internationale) voorbeelden

Ook buiten Nederland is de overheid bezig na te denken over werkplekken.

'Work is what you do, not a place you go. The next generation of workforce will know that and be ready and able to work anywhere. Work has migrated beyond the conventional boundaries of time and space into a wider environment and those who manage the government estate need to be prepared.'

Sir Gus O'Donnell, Cabinet Secretary and Head of the Home Civil Service

Deze uitspraak komt uit het voorwoord van het boek *Working beyond walls* (Hardy et al 2008) waarin de Engelse overheid (civil service) omgaat met grote maatschappelijke en technologische veranderingen en hoe de veranderende werkomgeving daarin bijdraagt en inspireert.

Bron: <http://www.ogc.gov.uk/documents/workingbeyondwalls.pdf>



Afbeelding 10: Voorkanten van *Working beyond walls* en *Workspace*.

In 2004 ondersteunde de Deense overheid de uitgave van het boek *Workspace, organizational goals & physical environments* (Mosbech, K. 2004). De introductie onthult veel en met overtuigingskracht:

1. There are two major factors to consider when working with the physical environment:
 - a. The way you utilize your space
 - b. What you convey (*overdraagt*¹) about the organizations culture and

¹ Cursieve en vetgedrukte invoeging is van de auteurs

policies via design and space planning

2. If an organization is poorly managed, if it has low morale and is ineffective, the physical environment alone cannot change the situation.

Sinds het uitkomen van dit boekje heeft de verantwoordelijke overheidsorganisatie SES een ambtelijk kenniscentrum voor flexibele kantoren opgericht. Dit bureau verschaft raad en daad en publiceert over bevindingen met eigentijdse kantooromgevingen. Een belangrijk onderwerp in de Deense egalitaire arbeidssamenleving is het binnenmilieu in kantoren.

Bron: www.ses.dk/da/Kontorlokaler/arbejdspladsdesign/Videnscenter%20for%20Fleksible%20Kontorer.aspx

In eigen land verscheen in 2007 een door Inaxis (Commissie innovatie openbaar bestuur) gesteunde publicatie *Veranderen met Ruimte*. De openingszinnen zijn veelzeggend:

De moderne ambtenaar werkt steeds minder tussen vier muren. Hij staat voor de opdracht om de buitenwereld te kennen. Want succes is er alleen voor wie de omgeving begrijpt en kan vertalen naar effectief handelen”

en

“Samenwerken en kennisdelen zijn hoofditems”.

Zes overheidsorganisaties delen in dit boekje hun ervaringen met moderne werkomgevingen, die ze zien en ervaren als aanjager voor organisatieveranderingen.

Bron: www.inaxis.nl/pages/nieuws/S2/nieuws+veranderen+met+ruimte.aspx



Afbeelding 11: Pagina van de InAxis-website (december 2009).

4 Gebruikersprofielen

Gebruikersprofielen beschrijven groepen medewerkers die voor hun activiteiten ondersteund kunnen worden door een gelijksoortige werkomgeving en werkplekgebruik. Een gebruikersprofiel is bedoeld om geen werkplekkeuzes te hoeven maken voor individuele werkplekgebruikers.

Alle (groepen) gebruikers binnen een gebruikersprofiel kunnen worden ondersteund door een werkomgeving (een combinatie van verschillende typen werkplekken) met dezelfde karakteristieken (werkplekprofiel). Gebruikersprofielen, bevorderen de efficiency in huisvestingprocessen, maar zorgen ook voor een hogere uitwisselbaarheid, en daarmee ook voor flexibiliteit.

4.1 Omgaan met verscheidenheid

Binnen de Rijksoverheid zijn verschillende typen werkplekgebruikers te onderscheiden. Dit betekent dat er binnen het Rijk een variatie aan gebruikersprofielen is te onderkennen. De variatie wordt voornamelijk bepaald door de mate waarin mensen tijd besteden aan activiteiten als algemeen bureauwerk, teamwerk, geconcentreerd werk, telefoneren, het voeren van ongeplande en geplande (vertrouwelijke) overleggen en behoefte aan papieren documentatie. Daarnaast kan de mate van aanwezigheid op kantoor van invloed zijn op de activiteiten die mensen in het kantoor doen.

Bij het maken van keuzes voor de Rijkswerkplek en met name keuzes voor het werkplekconcept staat ook de ambitie van flexibiliteit voorop. Daarom is gekozen om allereerst een Basisgebruikersprofiel Rijk te bepalen. Dit Basisgebruikersprofiel Rijk beschrijft het gemiddelde activiteiten- en aanwezigheidspatroon van rijksambtenaren.

Het Basisgebruikersprofiel Rijk is gebruikt om een Basiswerkplekprofiel Rijk te ontwikkelen. Dit Basiswerkplekprofiel Rijk beschrijft de combinatie van werkplekken en voorzieningen die nodig zijn om het Basisgebruikersprofiel Rijk te ondersteunen. Daarna is gekeken in hoeverre er aanpassingen of variaties nodig zijn op dit Basiswerkplekprofiel om de variatie aan gebruikersprofielen binnen het Rijk te kunnen huisvesten.

4.2 Basisgebruikersprofiel

Het Basisgebruikersprofiel vormt de grondslag voor normstelling van de Rijkswerkplek. Voor het opstellen van dit Basisgebruikersprofiel is gebruik gemaakt van gegevens uit enquêtes ingevuld door 2069 rijksambtenaren¹. Respondenten hebben zelf ingevuld aan welke activiteiten zij in welke mate tijd besteden. Omdat mensen altijd een vertekend beeld hebben van hun eigen activiteiten zijn deze gegevens bijgesteld aan de hand van

¹ Er is gebruik gemaakt van een selectie uit de WODI database van het Center for People and Buildings

observaties en bezettingsgraadmetingen¹. Ook de gewenste ontwikkeling van meer samenwerking is meegenomen bij het bepalen van het Basisgebruikersprofiel Rijk. Door de onderzoekers is teamwerk tentatief op 20% gesteld Er is een inschatting gemaakt dat een kwart van deze 20% teamwerk wordt besteed aan interdepartementaal teamwerk (zie afbeelding 11: 15% respectievelijk 5%). De normatieve doelstelling is getoetst in de diverse bijeenkomsten bij deskundigen. Als om welke reden dan ook het wenselijk is deze samenwerkingsdoelstelling zwaarder aan te zetten dan kunnen deze percentages aangepast worden. Datzelfde geldt voor het percentage aanwezigheid op kantoor (zie afbeelding 12); aanwezigheid vergroot de aannemelijke kans op directe interactie en onderlinge communicatie.

Overzicht van geëvalueerde kantoren op basis waarvan de profielen zijn afgeleid
(bron: WODI-cross case analyses (CfPB 2009))

WODI Light metingen uitgevoerd in 2008 (van recent naar verleden):

- Waterschap Rivierenland - Tiel (nameting)
- DSM C-ICT - Sittard
- TU Eindhoven Hoofdgebouw 1e-4e etage - Eindhoven
- TU Eindhoven Traverse - Eindhoven
- Ministerie van LNV - Hoofdgebouw (evaluatie) (WODI Standaard)
- Belastingdienst Hoorn
- Belastingdienst CKC - Utrecht
- Belastingdienst Leiden
- InformatieBeheer Groep - POI, IKA, ED - Groningen (nametingen)
- InformatieBeheer Groep - Groningen
- Kadaster ITS - Apeldoorn
- Ministerie van Algemene Zaken - Vijverhof - Den Haag
- Defensie DVD noord - Zwolle
- Defensie gebouw 35 - Den Haag

WODI Light metingen uitgevoerd in 2007 (van recent naar verleden):

- Gemeente Dordrecht- Westvleugel - Dordrecht
- Brinkgroep - Eindhoven
- TU Eindhoven Faculteit Technologie Management - Eindhoven
- Belastingdienst Utrecht Gooi - Hilversum
- Belastingdienst Utrecht Gooi - Utrecht
- InformatieBeheer Groep - POI, IKA, ED - Groningen (voormetingen)
- Avans Hogeschool - Tilburg
- Avans Hogeschool - Breda
- Waterschap Rivierenland - Tiel (voormeting)

WODI Standaard metingen in de periode februari 2003- november 2006 (van recent naar verleden):

- Belastingdienst ICT - Quintax Apeldoorn
- Kadaster - Amsterdam
- Kadaster - Utrecht
- Kadaster - Middelburg
- Ministerie van LNV - Center Court Den Haag
- Ministerie van LNV - Willem Witsenplein Den Haag
- Ministerie van LNV - Hoofdgebouw Den Haag
- Belastingdienst Oost - Winterswijk
- Belastingdienst Oost - Veentjes Doetinchem
- Belastingdienst Oost - Terborgseweg Doetinchem
- Belastingdienst Douane - Duiven
- Rijksgebouwendienst - Bellevue - Den Haag
- Rijksgebouwendienst - Bruggebouw - Den Haag
- Rijksgebouwendienst - VROM hoofdzetel - Den Haag
- Ministerie van Buitenlandse Zaken - Hoofdgebouw - Den Haag
- Ministerie van Buitenlandse Zaken - Boschlust - Den Haag
- Kamer van Koophandel Rotterdam - Blaak - Rotterdam
- VROM inspectie Zuid West - Groothandelsgebouw Rotterdam
- Belastingdienst CFD - Forum Flex Tiberdreef - Utrecht
- Kamer van Koophandel Rotterdam - Haven Dordrecht

¹ Er is gebruik gemaakt van een selectie uit de WODI database (SUM) van het Center for People and Buildings

Het Basisgebruikersprofiel is dus een zodanige bewerking van gerapporteerde en geobserveerde activiteiten dat het een basis kan vormen voor keuzes voor het huisvestingsconcept in de komende jaren.¹

Het Basisgebruikersprofiel Rijk ziet er als volgt uit:

Activiteiten Basisgebruikersprofiel Rijk	% van de tijd
Algemeen bureauwerk, documentverzorging, standaard telefoongesprekken	30%
Ongestoord (pc-) werk, lezen, vertrouwelijke, langere telefoongesprekken	20%
Teamwerk binnen departement	15%
Teamwerk interdepartementaal	5%
Ongepland overleg	15%
Gepland overleg	15%
Totaal	100%

Afbeelding 12: Basisgebruikersprofiel Rijk

Aanwezigheid op kantoor

Medewerkers hebben naast hun activiteiten op kantoor ook werkzaamheden buiten hun kantoor. Op basis van bezettingsgraadmetingen bij een variëteit aan rijksdiensten is een gemiddelde aanwezigheid op kantoor berekend. Deze gemiddelde aanwezigheid is weergegeven in onderstaande tabel.

Aanwezigheid (1 fte = 1,1 mdw)	Per mdw	Per fte
Gemiddelde aanwezigheid op (een) kantoor	50%	55%

Afbeelding 13: Gemiddelde aanwezigheid

De basisgegevens betreffen de gemiddelde aanwezigheid per medewerker (ongeacht vaste formatie of extern). Bij het werkplekconcept wordt uitgegaan van keuzes per fte. Daarom is dit aanwezigheidscijfer gecorrigeerd naar fte's op basis van een kengetal dat regelmatig wordt gebruikt in rijkshuisvestingsprojecten.

4.3 Overige gebruikersprofielen

Het Basisgebruikersprofiel Rijk wordt gekenmerkt door elkaar afwisselende activiteiten, in hoofdlijnen verdeeld over

- 50% voor individueel bureauwerk (30% algemeen, 20% ongestoord) en
- 50% voor interactie (20% teamwerk en 30% ongepland en gepland overleg).

Dit Basisgebruikersprofiel is het gemiddelde van de acht verschillende gebruikersprofielen die binnen het Rijk zijn te onderkennen. Een gebruikersprofiel, 26%

¹ Activiteitspatronen en aanwezigheidspatronen zullen in de toekomst waarschijnlijk veranderen, dit kan leiden tot bijstelling van profielen. Meer input hierover zal komen uit het traject Ambtenaar 2.0

van de rijksambtenarenpopulatie, benadert het Basisgebruikersprofiel heel dicht. Een tweede profiel, 16% van de populatie, kan ook goed worden ondersteund door eenzelfde werkplekprofiel mits er niet te kleine gesloten ruimtes worden gerealiseerd omdat het aandeel teamwerk fors hoger is (40%). De zes andere gebruikersprofielen wijken wel wat meer af. Voor deze groepen zal nader worden onderzocht in hoeverre zij een ander werkplekprofiel nodig hebben om hun activiteitenpatroon goed te ondersteunen. Deze zes gebruikersprofielen kenmerken zich door:

1. 60% i.p.v. 50% interactie, waarbij vooral ongepland overleg en ongestoord bureauwerk (7%) afwijkt van het gemiddelde (21% van de gebruikers)
2. 60% i.p.v. 50% bureauwerk, waarvan 50% aan algemeen bureauwerk (14% van de gebruikers)
3. 75% i.p.v. 50% bureauwerk, waarvan ruim 70% algemeen bureauwerk (10% van de gebruikers)
4. 65% i.p.v. 50% bureauwerk, waarvan 61% ongestoord bureauwerk (6% van de gebruikers)
5. 80% i.p.v. 50% interactie, waarvan 70% overleg (4% van de gebruikers)
6. 90% i.p.v. 50% bureauwerk, waarvan 30% telefoneren (3% van de gebruikers)

Deze percentages geven de verhouding in activiteiten weer, zodra medewerkers op kantoor zijn. Het is niet zo dat de mate van aanwezigheid significant verschillend is voor deze gebruikersprofielen. Voor de benodigde *verhouding* aan werkplekken is deze informatie dus voldoende. Voor het maken van onderscheid in het *aantal* werkplekken dat aan verschillende groepen zou kunnen worden toegewezen is dit basisgebruikersprofiel nog niet voldoende.

Op dit moment en in deze rapportage gaan we vooralsnog uit van het gemiddelde gebruikersprofiel. Deels omdat we aannemen dat de eerste vijf gebruikersprofielen in elk organisatieonderdeel voorkomen en het zich dus uitmiddelt, deels omdat er nu nog onvoldoende houvast is om de gebruikersprofielen aan specifieke functies te koppelen. Het zesde gebruikersprofiel is zo specifiek dat hier in concrete huisvestingsprojecten gemakkelijk rekening mee kan worden gehouden.

Zoals hiervoor al is aangegeven zal nog nader onderzoek moeten worden gedaan naar de noodzaak om naast het Basisgebruikersprofiel Rijk meer gebruikersprofielen op basis van activiteitenpatronen te definiëren. Hierbij wordt o.a. gekeken naar de invloed van verschillende verhoudingen van de diverse profielen ten opzichte van elkaar in een organisatie. Ook zal nader onderzoek worden gedaan naar de variatie in aanwezigheid op kantoor en de noodzaak en de methode om te differentiëren in de flexfactor, ofwel het aantal werkplekken per fte.

5 Het werkplekconcept

Een werkplekconcept is een beschrijving van de fysieke uitvoering van de werkomgeving én de manier waarop deze wordt gebruikt. De werkomgeving bestaat zowel uit basiswerkplekken als uit de nabijgelegen aanland-, ontmoetings- en overlegplekken die in afwisseling met de basiswerkplekken worden gebruikt. Het gebruik gaat over de manier van toewijzing van werkplekken aan gebruikersprofielen bij inhuizing en het dagelijkse gebruik.

De Rijkshuisvesting is een totaal van bestaande huisvestingsoplossingen en ambities voor de toekomst. Hier worden de ambities en keuzes voor de toekomst beschreven. In de volgende paragrafen zijn de keuzes voor het werkplekconcept weergegeven, waaronder over kengetallen als m² per werkplek en aantal werkplekken per fte.

5.1 Inleiding

5.1.1 Kengetallen bestaande huisvestingsvoorraad.

Vanuit benchmark-gegevens binnen de Rijksoverheid is gebleken dat er nu sprake is van een gemiddelde van 36 m² BVO per fte¹. Het huidige werkplekgebruik varieert daarbij van 0,9 tot 1,4 werkplek per fte en van 29,8 m² tot 56 m² BVO per werkplek.

5.1.2 Kengetallen financiële sturing 2009

Voor sturing binnen de departementen zijn recent kengetallen afgesproken. Dit zijn gemiddelden voor de huisvestingsvoorraad per departement in 2010. Als referentie nemen we deze hier op. Dit zijn: 27 m² BVO per fte opgebouwd uit 1,1 werkplek per fte en 24,5 m² bvo per werkplek.

Omdat het Rijk wil groeien naar marktconforme werkplekken zijn de genoemde kengetallen maxima en een eerste belangrijke en gedragen stap in de richting van marktconformiteit.

Voor nieuw ingerichte gebouwen (totaal nieuw of op een bestaande locatie) zal een andere norm moeten gelden, anders is het vastgestelde kengetal (2009) niet te halen.

De genoemde kengetallen zijn onderdeel van het Rijkshuisvestingsbeleid in het algemeen en zijn dan ook geen voortvloeisel uit de ontwikkeling van de Rijkswerkplek. De invoering van de Corporate Standard Rijkswerkplek met, zoals hierna in 5.4 en 5.5 beschreven, lagere kengetallen biedt echter een uitstekend handvat om deze gemiddelde kengetallen op termijn te realiseren.

¹ Bogaards, C. en H.A.C. van Gerwen (2009) Eindrapportage Huisvestingsplannen en Benchmarking, Bijlage 4, uitgave Rijksgebouwendienst 2 februari 2009

Op langere termijn valt ook een lager rijksgemiddelde te bespreken, afgestemd op de in de markt gehanteerde NFC-index. Huisvesting is een zaak van de lange termijn en er dient respons te worden gegeven op maatschappelijke ontwikkelingen zoals tijd en plaatsafhankelijk werken. Randvoorwaarde blijft dat gezond, veilig en functioneel werken mogelijk is, zoals ook aangetoond in 'good practices'. De NFC-index worden beschreven in paragraaf 5.4.

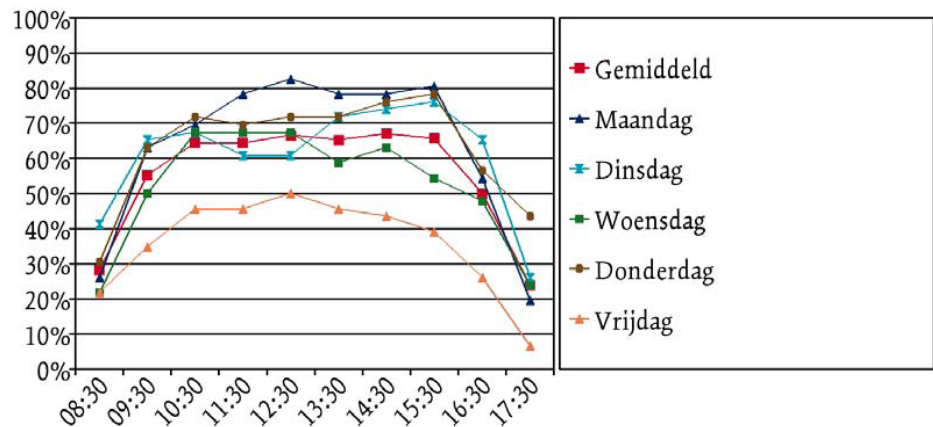
5.1.3 Werkplekconcept behorende bij de Rijkswerkplek

Het werkplekconcept voor de Rijkswerkplek is een vertaalslag van de huisvestingsambities uit hoofdstuk 3. Ervaringen met gerealiseerde werkplekconcepten bij het Rijk en in de markt zijn ingebracht.

De onderwerpen die in het werkplekconcept aan bod komen zijn afgeleid van het huisvestingskeuzemodel, zoals aangegeven in de inleiding.:

- De plaats van werken
- De typen werkplekken
- Het gebruik van de werkplekken
- De aantallen werkplekken en de m² per werkplek.

Gestart wordt met de plaats van werken in 5.2. Voordat daarna wordt ingegaan op de kwantitatieve kentallen, volgt eerst een kwalitatieve beschrijving van het werkplekconcept in paragraaf 5.3. In paragraaf 5.4 gaan we in op de kengetallen voor gebruik: het aantal werkplekken per medewerker en fte. In paragraaf 5.5 zijn tenslotte de kengetallen voor m² normen opgenomen, inclusief referentiecijfers.



Afbeelding 14: Gemiddelde bezettingsgraad van alle werkplekken per dag per tijdstip (uit: Bezettingsgraadmeting Ministerie van LNV Directie Regionale Zaken - West (CfPB 2009))

5.2 Plaats van werken

Als plaats van werken wordt ervan uitgegaan dat rijksambtenaren op drie typen 'Rijks' locaties zullen werken:

- Op een vaste plaats afhankelijk van het organisatieonderdeel waar de medewerker zijn formatieplaats heeft (de zogenaamde standplaats uit het ARAR art 12a, versie 26 november 2008).
- In diverse andere rijkskantoren waar met collega's wordt samengewerkt c.q. overlegd of waar men even tussentijds 'aanlandt'.
- Op een werkplek thuis (Zie ARAR art 67, versie 26 november 2008) of in een rijkskantoor nabij huis.

Daarnaast zal het ook regelmatig voorkomen dat rijksambtenaren bij andere organisaties of in openbare gelegenheden zullen werken en overleggen.

Het werkplekconcept dat hier wordt beschreven is gericht op het faciliteren van het werken op zowel een vaste standplaats als het werken in diverse andere rijkskantoren (respectievelijk a en b), rekening houdende met de mogelijkheid dat medewerkers ook thuis of nabij huis (c) kunnen en willen werken.

5.3 Kwalitatieve beschrijving werkplekken

5.3.1 Typen werkplekken

Er worden drie typen plekken¹ onderscheiden waar medewerkers hun werk doen:

1. Basiswerkplekken
2. Ontmoetings-, aanland- en overlegplekken
3. Vergaderplekken

De eerste twee typen plekken zijn onderdeel van het werkplekconcept. De vergaderplekken, die het geplande overleg faciliteren worden beschreven bij voorzieningen in hoofdstuk 6.

Ad 1) De basiswerkplekken zijn de werkplekken die het algemeen bureauwerk, het ongestoord werk en het teamwerk faciliteren.

Ad 2) De *ontmoetingsplekken* faciliteren het formele en informele ongepland ontmoeten en overleggen, waarvoor de basiswerkplekken minder geschikt zijn (gemaakt). Dit kan dus gaan om niet zakelijk en niet-zakelijk overleg, variërend van een ontmoeting bij een koffie-automaat tot een voortzetting van een overleg dat ontstaat uit een korte of spontane vraag aan een collega. Een deel van deze ontmoetingsplekken zal daarbij worden gebruikt om kortdurend algemeen bureauwerk te ondersteunen. Dit worden *aanlandplekken* genoemd: plekken geschikt om kort te kunnen werken en inloggen en spullen kwijt te kunnen, zoals een jas en een tas. Deze plekken zijn bedoeld voor medewerkers die voor een korte periode op kantoor of tussen overleggen door voor korte tijd bureauwerk willen doen (bijv. mail lezen en versturen of korte tijd aan stukken werken). Voor ongepland overleg en aanlanden worden dus plekken voorzien, die specifiek op deze activiteiten zijn afgestemd, zodat deze activiteiten niet op de basiswerkplekken hoeven plaats te vinden.

Ad 3) Zie hoofdstuk 6 Voorzieningen.

Voorbeeld: beschrijving werkomgeving met basiswerkplekken Kadaster

Bron: Naar een generiek werkplekmodel – Onderdeel Kadaster Werkplekmodel 2**, Casus GEO- Informatie (CfPB, 2008)

Het Kadaster hanteert een basiswerkplekprofiel dat bestaat uit een basiswerkplek plus bijbehorende werkplekken/voorzieningen met uitzondering van de extra's die bij verschillende werkplekprofielen worden toegevoegd.

¹ Voorbeelden van de vormgeving van deze plekken zijn te vinden in de Werkplekwijzer (van Meel et al 2006).

De basiswerkplek heeft de volgende kenmerken:

- Een rechthoekig bureau van 90*180cm, in hoogte instelbaar (dus flexibel).
- Een verrijdbaar ladeblok.
- Een flatscreen, in hoogte instelbaar.
- Een pc hangend onder het bureau.
- Een draadloze telefoon (om weg te kunnen lopen uit de open ruimte).

Het basiswerkplekprofiel bestaat uit:

- Locatie van de werkplek: op kantoor, geen werkplekken buiten kantoor.
- Een basiswerkplek in een open kantooromgeving in een blok van 4 werkplekken.
- Gebruik van de werkplek: vaste werkplek voor een bepaalde periode, echter wel mogelijkheid voor flexibel gebruik.
- 1 Cockpit en 1 overlegruimte per 20 werkplekken.
- 1 Prikbord (o.i.d.) per team voor foto's etc om de ruimte meer persoonlijk te maken.
- 1 Ontmoetingsplek per gebouwvleugel (een open overlegtafel of een zitje).
- Persoonlijk archief in de middenzone, nabij de werkplek.

5.3.2 Basiswerkplekken

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de vormgeving van de toekomstige basiswerkplekken op basis van een uitwerking van huisvestingsambities zoals efficiency en flexibiliteit.

Voor het voor de Rijkswerkplek gedefinieerde basisgebruikersprofiel is een vaste combinaties van werkplekken (basiswerkplekprofiel) vastgesteld. De keuzes in typen werkplekken zijn afgeleid van het activiteitenpatronen in het basisgebruikersprofiel en gebaseerd op de redeneringen volgend uit de ambities. De typen en verhoudingen worden navolgens beschreven.

Uitgangspunten bij het basiswerkplekprofiel :

- Als hoofduitgangspunt wordt gehanteerd dat er voor verschillende activiteiten verschillende plekken worden aangeboden; en
- dat in kamers geen combinatie van verschillende typen plekken staan. Dus er worden bijvoorbeeld geen kamers gecreëerd met zowel werk- als overlegplekken.

Typen basiswerkplekken

De basiswerkplekken zijn de werkplekken die het algemeen bureauwerk, het ongestoord werk en het teamwerk faciliteren.

Basiswerkplekken komen voor in variaties van opstellingen met bureauwerkplekken in zowel open, halfopen en gesloten setting waar één bureau afzonderlijk is geplaatst of meer bureaus bij elkaar zijn gegroepeerd.

Voor het ondersteunen van algemeen bureauwerk wordt uitgegaan van werkplekken in een open ruimte in eenheden van 2 tot maximaal 8 werkplekken bij elkaar.

De keuze om deze werkplekken in de open ruimte te plaatsen is ingegeven door de ambitie om samenwerking (ten behoeve van innovatiekracht) te stimuleren. De openheid zorgt voor zichtbaarheid en benaderbaarheid, die leiden tot gewenst gedrag en waarvan bij algemeen bureauwerk geen negatieve ervaringen worden verwacht.

Voor het ondersteunen van ongestoord werk, waaronder geconcentreerd lezen of schrijven, vertrouwelijke overleg of ongestoord telefoneren, worden afgesloten éénpersoonsruimten of meerpersoons-stilteruimten gefaciliteerd. De meeste medewerkers hebben stilte en/of omslotenheid nodig om deze activiteiten goed te kunnen uitvoeren.

Voor het ondersteunen van teamwerk wordt een variatie van werkplekken aangeboden in open, halfopen en gesloten ruimten. Minimaal 50% van deze ruimten zal geschikt moeten zijn voor 4 of meer personen. Het doel is tenslotte dat medewerkers makkelijk met meerdere personen samen kunnen werken. De minimumnorm is gesteld omdat de verwachting is dat binnen de rijksoverheid snel voor 2 of 3 persoonsruimten zal worden gekozen, omdat hier het meeste ervaring mee is. Verwachting is echter dat het teamwerk voor grotere groepen geld.

Verhoudingen in typen basiswerkplekken

Om de verhoudingen van de hiervoor beschreven typen werkplekken te bepalen is gekeken naar de tijdbesteding aan de verschillende typen werkzaamheden.

Uit het huidige gemiddelde gebruikersprofiel blijkt dat Rijksambtenaren gemiddeld 70% van hun tijd aan bureauwerkzaamheden besteden, dus werkzaamheden die op basiswerkplekken worden uitgevoerd. Dit is opgebouwd uit 30% algemeen bureauwerk, 20% ongestoord bureauwerk en 20% teamwerk.

De verhouding van het aantal werkplekken is afgeleid van de gemiddelde tijd die rijksambtenaren aan de verschillende bureauwerkactiviteiten besteden. Dit betekent dat er 44% plekken (30% gedeeld door 70%) worden gemaakt voor algemeen bureauwerk. En 28% plekken (20% gedeeld door 70%) voor zowel ongestoord bureauwerk als voor teamwerk. Het teamwerk is daarbij verdeeld over departementaal en interdepartementaal. (Alles bij elkaar komt dit uit op 100%)

In tabel 3 is een overzicht gegeven van de keuzes in typen werkplekken. Deze zijn dus afgeleid van het basisgebruikersprofiel en de voorgaande redeneringen. De plekken voor het ongepland en gepland overleg komen in de volgende paragraaf aan de orde.

	Activiteit	Aantal	Typen plekken	Toelichting
Basiswp	Algemeen werk	44%	Werkplekken in een open ruimte, 2-8 wp bij elkaar	Communicatie stimuleren
	Ongestoord werk	28%	Afgesloten: 1 persoonsruimten of stilleruimten	Kunnen terugtrekken
	Teamwerk dep	21%	Variatie open/gesloten 2-8 wp bij elkaar,	Minimaal 50% 4 pers
	Teamwerk interdep	7%	Variatie open/gesloten 2-8 wp bij elkaar,	Extra aandacht voor ICT, archief, veiligheidszone

Afbeelding 15: Activiteiten en plekken

Voor het interdepartementale teamwerk gaan we uit van eenzelfde variatie aan werkplekken als bij departementaal teamwerk, omdat het beiden om teamwerk gaat. Deze werkplekken dienen echter in een zone te liggen die toegankelijk is voor alle medewerkers die bij dit interdepartementale werk (kunnen) worden betrokken. Bij voorkeur zijn alle werkplekken bruikbaar en benaderbaar voor alle Rijksambtenaren. Indien dit echter niet het geval is zal minimaal voor dit aandeel in werkplekken extra aandacht moeten zijn voor benaderbare ICT en archief faciliteiten en verzorgen van de (informatie-)veiligheid.

Gebruik

In het voorgaande is gekozen om voor de verschillende typen activiteiten specifieke typen werkplekken te voorzien met hun eigen kwaliteiten en karakter. Dit worden activiteitgerelateerde werkplekken genoemd. Om optimaal gebruik te maken van de activiteitgerelateerde basiswerkplekken wordt uitgegaan van flexibel gebruik van werkplekken. Dit gebruik wordt nader uitgewerkt in paragraaf 5.3.4.

5.3.3 Ontmoetings-, aanland- en overlegplekken

Typen

De ontmoetings- en aanlandplekken faciliteren het ongeplande overleggen en aanlanden. Deze plekken kunnen op verschillende manieren zijn vormgegeven qua meubilair. Het gaat dan om verschillende soorten stoelen en/of een bank geplaatst in een open, halfopen of gesloten ruimte met of zonder tafel om papieren of pc's te plaatsen en in een wat meer formele of informele setting en wel of niet voorzien van diverse ondersteunende faciliteiten. Een deel van deze ontmoetingsplekken moet in elk geval ook geschikt zijn om aan te landen, dat wil zeggen, kort kunnen werken en inloggen en spullen kwijt kunnen, zoals een jas en een tas. Dit gebruik ontlast gebruik van de basiswerkplekken en ondersteunt het plaatsafhankelijk werken.

Plaatsing

De ontmoetings- en aanlandplekken zullen in de directe nabijheid van of liefst tussen de werkplekken moeten worden gerealiseerd. Doordat medewerkers gemakkelijk even een plek kunnen vinden voor overleg zal gebruik voor samenwerking (vergroten Innovatiekracht) worden gestimuleerd. Door de nabijheid kan er ook een bewuste keuze tussen de basiswerkplek of dit soort typen plekken gemaakt worden, aansluitend bij de activiteit van dat moment. De plaatsing van de aanlandplekken dient te stimuleren dat de basiswerkplekken worden ontlast en makkelijk contact wordt gelegd met collega's. Dit soort plekken zal namelijk vooral worden gebruikt door medewerkers die kort op kantoor zijn en/of veel in gepland overleg zijn. Deze plekken zijn ook geschikt om pieken op te vangen die vooral ontstaan op vergaderdagen casu quo dagen waarop veel medewerkers 'binnen' zijn, om elkaar te zien.

Gebruik

De hier beschreven ontmoetings-, overleg en aanlandplekken nabij de werkplekken kunnen niet worden gereserveerd. Dit is om het spontane overleg een kans te geven en de effectieve inzet van plekken te vergroten (op deze manier staan ze niet leeg in afwachting van komend gebruik).

Voor gepland overleg zijn vergaderplekken beschikbaar die daarvoor wel gereserveerd kunnen worden. Voor de geplande overleggen is dus gewoon zekerheid over beschikbaarheid van ruimten.

5.3.4 Gebruik van de werkplekken en gedragsregels

Bij het gebruik van de werkplekken spelen twee onderdelen: het daadwerkelijke flexibele gebruik van werkplekken en daarbij het flexibel denken over werkplekken.

Flexibel gebruik

Het doel “flexibiliteit creëren” kan bereikt worden door status- en territoriumgedrag te ontmoedigen en gezamenlijk gebruik van werkplekken te stimuleren. Als leidend gebruiksprincipe geldt dan dat iedereen de beschikbare werkplekken met elkaar deelt en plekken niet-persoonsgebonden zijn (niemand heeft meer een ‘eigen’ werkplek). Dat betekent dat iedereen het bureau dat eenmalig of vaker door hem of haar wordt gebruikt, dient leeg te ruimen bij vertrek om gebruik door anderen mogelijk te maken en niet te belemmeren door personificatie (clean desk-principe).

Flexibel denken

De introductie van flexibel denken betekent een omslag in de manier van denken over de werkplekken: enerzijds is geen enkele werkplek van een specifieke medewerker, anderzijds staan alle werkplekken tot ieders beschikking en staat het elke medewerker vrij om elke werkplek te gebruiken. Dit flexibel denken is een eerste stap naar daadwerkelijk flexibel gebruik.

Doel

Gezamenlijk gebruik van werkplekken in plaats van persoonsgebonden werkplekken is geen doel op zich, maar een middel om:

- Samenwerken in dagelijks verschillende settings mogelijk te maken, met verschillende collega's op verschillende kantoren;
- Organisatieveranderingen in de loop van de tijd gemakkelijk op te kunnen vangen, omdat er geen territoria zijn vastgelegd;
- Werkplekken te bieden die zijn afgestemd op specifieke taken.

Omgang eigenheid

Om tegemoet te komen aan de natuurlijke behoefte aan een eigen plek, zullen organisatieonderdelen:

- een voorkeursvlek hebben binnen een gebouw die helpt bij het gevoel van thuisbasis, maar die niet geldt als territorium (o.a. door middel van plaatsing van verplaatsbare fysieke materialen);
- binnen deze vlek, de mogelijkheid hebben om uiting te geven aan hun specifieke werkzaamheden en eigen identiteit in direct verplaatsbare en verwijderbare elementen (zoals lampen, leunstoelen, kaarten, tekeningen, kunst), een en ander binnen de kaders van de Rijkshuisstijl (zie hoofdstuk 7).

Voorwaarden

Om flexibiliteit te waarborgen zal:

- er tussen vlekken van organisatieonderdelen geen harde grens mogen ontstaan. Dit kan door het realiseren van bufferruimten en/of gebruiksafspraken en flexibele eerlijke verrekeningssystematiek;
- er een zone zijn die aan geen enkel organisatieonderdeel wordt toegewezen¹

¹ Deze zone kan bijvoorbeeld voor (interdepartementale) projecten worden gebruikt. Dit vraagt om afspraken over doorbelasting.

- Zullen er geen kasten of ladeblokken bij individuele werkplekken worden gerealiseerd.
- Komen er geen kasten in kamers
- Kunnen fysiek benodigde materialen voor onderhanden werk centraal, maar nabij de werkplekken worden opgeslagen
- Wordt de hoeveelheid fysiek benodigde materialen (o.a. door middel van digitalisering) geminimaliseerd.

Bij het bepalen van het aantal werkplekken wordt ervan uitgegaan dat een medewerker gedurende de tijd dat hij aanwezig is een basiswerkplek bezet houdt en daarnaast gebruik maakt van ontmoetingsplekken en vergaderplekken.

5.4 Aantal werkplekken

5.4.1 Aantal werkplekken/flexfactor

Het aantal basiswerkplekken wordt afgeleid van de gemiddelde aanwezigheid. Omdat deze aanwezigheid gemiddeld slechts 50% (per medewerker) is, is er ruimte om minder werkplekken te creëren dan dat er medewerkers zijn. Bij het vaststellen van het benodigde aantal werkplekken wordt met diverse zaken rekening gehouden, om de flexibiliteit en beschikbaarheid van werkplekken te garanderen. Dit zijn:

- De 30% van de tijd die rijksambtenaren aan ongepland en gepland overleg besteden, wordt bij de berekening van de totale aantallen basiswerkplekken buiten beschouwing gelaten. Daarbij wordt er dus van uitgegaan dat voor elke medewerker die binnen is een basiswerkplek ter beschikking is. Indien medewerkers elkaar ontmoeten of overleggen blijft deze basiswerkplek beschikbaar.
- Het aantal werkplekken wordt gerelateerd aan het aantal fte's. De aanwezigheid per fte ligt wat hoger dan per medewerker. Daarom wordt uitgegaan van een gemiddelde van 55% aanwezigheid (per fte)
- Het aantal basiswerkplekken per fte wordt berekend door de gemiddelde aanwezigheid van 55% op te hogen met 20% speling. Deze 20% speling is bedoeld om piekbelastingen op te vangen en te zorgen dat op andere momenten niet alle werkplekken bezet zijn. Hierdoor ontstaat ook keuzevrijheid om een geschikte werkplek te kiezen.
- Het gebruik van aanlandplekken voor algemeen bureauwerk wordt niet afgetrokken van de benodigde aantallen werkplekken.

Dit betekent een flexfactor van 0,75, oftewel 0,75 basiswerkplek per fte.

Formatie

Bij alle ophogingen zit bewust geen ophoging voor externen en stagiaires. Dit is ingegeven door het Rijksbeleid om externe inhuur te minimaliseren en doordat een deel van de inhuur de vaste formatie vervangt.

De formatiegegevens die dienen worden te gebruikt om het aantal werkplekken te berekenen zijn de formatiegegevens van het eerstvolgende begrotingsjaar.

Het gaat daarbij om de basisformatie, zonder extra's voor externen en stagiaires.

5.4.2 Aantal ontmoetings- en vergaderplekken

Het aantal ontmoetingsplekken en vergaderplekken is afgeleid van het percentage tijd dat medewerkers aan deze activiteit besteden. Medewerkers besteden gemiddeld 30% van de tijd dat ze op kantoor zijn (gemiddeld 55%) aan ongepland en gepland overleg. Bij het vaststellen van de aantallen werkplekken wordt rekening gehouden met de volgende zaken:

- Bij gepland overleg zullen ook externen aanwezig zijn
- Niet alle vergader- en ontmoetingsplekken zullen effectief benut kunnen worden.

Daarom moeten er per fte minimaal $(0,3 \cdot 2) \cdot 0,55 = 0,33$ ontmoetings- en vergaderplekken worden gecreëerd. Op deze manier is er altijd voor elke medewerker ergens een plek om te ontmoeten of overleggen. Alhoewel een deel van het ongeplande overleg natuurlijkerwijs zal plaatsvinden bij de basiswerkplekken, dient ter voorkoming van geluidsoverlast dit overleg bij werkplekken zo veel mogelijk vermeden te worden door het aanbod en de plaatsing van ontmoetings- en overlegplekken.

Het aantal ontmoetings- en vergaderplekken wordt mede gestuurd door de m^2 norm per werkplek (zie paragraaf 5.6.3). Als check bij het beoordelen van een ontwerp hanteren we voor ontmoetings-, aanland en overlegplekken 0,2 plek per fte en voor vergaderplekken ook 0,2 plek per fte.

Overige opmerkingen

Het aanlanden (dus gebruik van ontmoetingsplekken voor algemeen bureauwerk) is niet meegenomen. Dit is vooral gedaan om de bovenop de flexfactor bufferruimte te houden, omdat rijksambtenaren nog niet echt gewend zijn aan flexibel en activiteitgerelateerd gebruik van werkplekken en nog een extra buffer in te bouwen. Bij goed gebruik van deze aanlandplekken zouden ze gewoon meegeteld kunnen worden.

De externen worden of ingehuurd om een vaste formatieplaats in te vullen of om projectwerk te doen. Dit projectwerk dient te worden opgevangen door het flexibel omgaan met de werkplekken. Een deel van dit projectwerk zal daarbij ook niet op een rijkskantoor hoeven plaats te vinden of vooral vorm krijgen in overleggen en vergaderingen.

5.5 Normering per werkplek

5.5.1 Uitgangspunten

Bij het Rijk is tot nu toe altijd gerekend met m^2 BVO per fte. De rijksreferentiecijfers (zie paragraaf 5.5.4) zijn (nog steeds) in m^2 BVO per fte. Echter voor de normering van de Rijkswerkplek hanteren is het wenselijk om andere kengetallen te hanteren die nodig zijn om in huisvestingprojecten beter te kunnen sturen. Dit zijn:

- m^2 per werkplek; en
- aantal werkplek per fte.

Deze normen samen kunnen worden omgerekend naar m^2 per fte.

De eenheid waarin we de norm voor m^2 per werkplek opbouwen is in nuttige vloeroppervlakte volgens de NEN 2580 (hier afgekort met NO). NO is het deel van de netto vloeroppervlakte dat direct gericht is op de doelstelling en het gebruik van het gebouw of gebouwdeel (zie bijlage 1).

De redenen hiervoor zijn:

- Dat de NO's ook altijd de m² zijn die als uitgangspunt worden gehanteerd bij het opstellen van Programma's van Eisen, omdat dit de meters zijn die specifieke activiteiten van de organisatie moeten huisvesten.
- Verder is het op deze manier mogelijk om ook een opbouw te tonen van de totale norm, uitgesplitst naar de directe werkomgeving en voorzieningen.
- Tevens is daarmee deels ook de discussie weg over 'wij zitten in een niet efficiënt gebouw'. Dit wordt inzichtelijk gemaakt, waardoor het Rijk daar bewust keuzes over kan maken en niet alles naar indelingsverlies wordt weggeschoven.

NO kan via omrekenfactoren worden omgerekend naar VVO (verhuurbare vloeroppervlakte) waarmee de markt grotendeels werkt (dit is bijvoorbeeld inclusief horizontale verkeersruimten) en BVO (bruto vloeroppervlakte) waarmee het Rijk tot nu toe gewend is te rekenen (bijvoorbeeld inclusief de verticale verkeersruimte, gebouwconstructie en technische ruimten). Zie hiervoor ook bijlage 1. NO is ongeveer 65% van BVO, VVO is ongeveer 85% van BVO.

5.5.2 Aantal m² per werkplek gerelateerd aan 5.1

Het gemiddeld aantal m² per werkplek per gebouw dient uit te komen op een marktconforme waarde. Hiervoor is in dit deel de NFC-index¹ (18,5 m² VVO) per werkplek en de voor het Rijk haalbare flexfaktor als norm genomen.

De norm voor de Rijkswerkplek wordt dan:

16,1 m² BVO per fte, zijnde 0,75 werkplek per fte en 21,5 m² BVO per werkplek.

Het gaat dus om een substantiële lagere norm dan het gemiddelde dat is vastgesteld voor de sturing voor gemiddelde Rijkswerkplekken. Zie hiervoor verder subparagraaf 5.4.4 Referenties. In de navolgende paragrafen geven we een aan de norm van 21,5 m² BVO per werkplek gerelateerde opbouw weer in NO's, die marktconform en dus haalbaar is.

5.5.3 Opbouw aantal m² per werkplek

m² per basiswerkplek

Het uitgangspunt voor de basiswerkplekken is een *gemiddelde* van 7,5 m² NO per basiswerkplek. De range die hierbij gehanteerd kan worden is 6 m² voor een éénpersoons-concentratiewerkplek, 7,5 m² voor een werkplek in een open ruimte tot 9 m² voor een werkplek in een tweepersoonskamer.

Deze cijfers zijn ontleend aan gerealiseerde projecten met modulumaat 1,80 meter.

NB: In de basiswerkplekken zijn geen kamers gecombineerd met overlegfaciliteit opgenomen zoals momenteel vaak door managers gebruikt worden, dus ook niet in de norm. De representatieve functie of overlegfunctie die deze kamers (vaak) hebben dient te worden gerealiseerd in de norm voor ontmoetings- en overlegplekken.

¹ www.nfcindex.nl

Ontmoetingsplekken

Voor ontmoetings-, aanland en overlegplekken is de norm per basiswerkplek:
1,5 m² voor ontmoetings-, overleg- en aanlandplekken, inclusief pantry's/roken.

Vergaderplekken

Voor vergaderen wordt per basisplek gereserveerd:
1,5 m² voor vergaderruimten, inclusief representatieve ruimte, projectruimten.

Dit zijn beide ruime normen waarin het minimaal benodigd aantal plekken per fte ruim gehaald kan worden. Zitplaatsen in een restaurant kunnen ook gebruikt worden als overlegplekken. Dat is niet bijvoorbeeld niet verdisconteerd in de normstelling.

m² voor overige voorzieningen

Voor overige voorzieningen wordt op basis van ervaringscijfers een norm gehanteerd per basiswerkplek van 3,5 m² NO per werkplek, opgebouwd uit:

0,75 m² voor centrale restauratieve voorzieningen;

1,75 m² voor facilitaire ruimte, archieven, bibliotheek;

0,4 m² voor entree/receptie/wachtruimte;

0,6 m² voor decentrale copycorners, garderobe, werkkasten en toiletten.

De normen voor centrale voorzieningen zijn gemiddelde en geen 'ruime' normen, behalve voor het entreegebied, die zijn wel ruim. Want het entreegebied zal voor overheidsgebouwen vaak een extra beveiligingszone kennen. Voor overige voorzieningen, maar met name restauratieve voorzieningen zal worden gezocht naar efficiënt (gezamenlijk) gebruik. Een nadere uitwerking van de voorzieningen is te vinden in hoofdstuk 6 Voorzieningen.

Totaal per werkplek

Nogmaals een optelling voor de vergelijking.

De totale norm per basiswerkplek komt uit op¹:

14 m² NO (nuttige vloeroppervlakte) per werkplek.

Dit is 18,5 m² VVO (verhuurbare vloeroppervlakte) per werkplek.

Dit is 21,5 m² BVO (bruto vloeroppervlakte) per werkplek.

Een vertaling van 14 m² NO per werkplek en 0,75 werkplek per fte komt uit op²:

10,5 m² NO per fte. Dit is 16,1 m² BVO per fte

De invoering van de Rijkswerkplek met de genoemde normen van 21,5 m² BVO per werkplek en een flexfactor van 0,75 werkplek per fte zullen pas op langere termijn zorgen dat de gemiddelde normen onder de 1,1 werkplek per fte en 24,5 m² BVO per werkplek komen.

¹ Zie subparagraaf Referenties

² Zie subparagraaf Referenties

5.5.4 Referenties

Markt: de NFC-index

Het gemiddelde aantal m² per werkplek in de markt is volgens de NFC-index 2008 18,5 m² VVO (verhuurbare vloeroppervlakte) per werkplek. Dit is een norm die tot stand is gekomen op basis van referentiekantoren van 80 bedrijven en overheidsorganisaties.

Dit is een gemiddelde norm per werkplek die niet alleen de basiswerkplekken, ontmoetings- en vergaderplekken omvat, maar ook de overige gebruikersvoorzieningen die het Rijk in een kantoorgebouw wenst.

Omrekenfactoren

Dit NFC-kengetal is omgerekend naar een norm voor de Rijkswerkplek in Nuttig Vloeroppervlak (NVO). Deze eenheid is een goede maat voor de functionele specificaties van de werkomgeving en gaat voorbij aan de ontwerpverliezen¹ in concrete gebouwen.

Omdat binnen het Rijk veelal met bruto vloeroppervlakte (BVO) wordt/werd gerekend zijn deze kengetallen voor de vergelijkbaarheid ook omgerekend naar BVO. Als omrekenfactoren van VVO naar NVO en BVO zijn gehanteerd:

NVO is 65% van BVO.

VVO is 85% van BVO.

Rijksreferenties

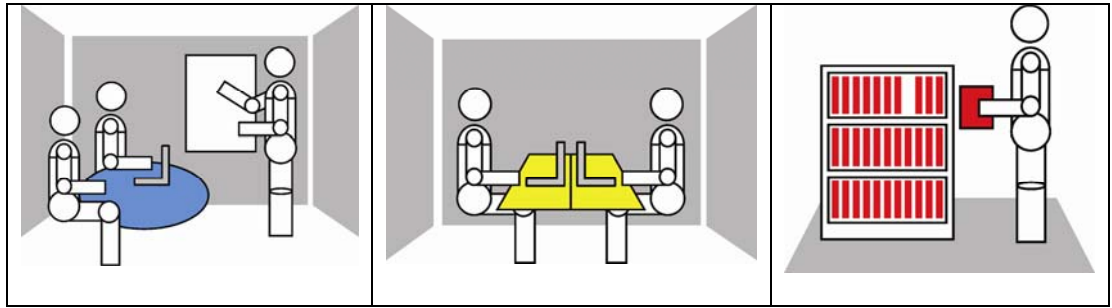
Het Rijk kent nu een gemiddelde van 38,7 m² BVO per werkplek². De spreiding is tussen de 29,8 en 56 m² BVO. De Belastingdienst hanteert als rekenregel 16 m² BVO per fte en houdt daarnaast rekening met bezettingsgraden. In nieuwe projecten realiseert de Belastingdienst tussen de 17,4 en 20,8 m² BVO per werkplek (peildatum augustus 2009), afhankelijk van de flexfaktor.

Extra m² voor rijksspecifieke voorzieningen

Het Rijk wil een marktconforme norm. Het is echter mogelijk dat er voor Rijksgebouwen extra m² nodig zijn om rijksspecifieke voorzieningen te faciliteren. Het gaat dan om voorzieningen die niet in marktconforme kantoren zoals (hoofd)kantoren van banken, multinationals en andere kantoorhoudende organisaties worden voorzien. Te denken valt aan meldkamers, crisiscentra. Het gaat niet om bijvoorbeeld een representatieve vergaderruimte of symposiumzaal, fitnessruimte, restaurant, directiekamer, want deze zitten in de ruimtenorm verwerkt. Hoe om te gaan met de uitzonderingen is opgenomen in het hoofdstuk Proceskeuzes Rijkswerkplek.

¹ Het streven moet er om efficiencyredenen op gericht zijn bij het verwerven van gebouwen dat ontwerpverliezen geminimaliseerd worden.

² Bron: Eindrapportage huisvestingsplannen en Benchmarking Rijksgebouwendienst, 2 februari 2009 bijlage 4



Afbeelding 16: Iconografische representatie van een brainstormruimte, een tweepersoons werkplek en een dynamisch archief (Werkplekwijzer 2007)

6 Voorzieningen

De voorzieningen zijn alle fysieke ruimten en faciliteiten die niet tot de directe werkomgeving horen. Dit gaat over:

- entree/receptie/wachtruimte
- vergaderruimten, inclusief representatieve ruimte, projectruimten
- facilitaire ruimte, archieven, bibliotheek
- centrale restauratieve voorzieningen
- lopende/werkarchieven
- copycorners, garderobe, werkkasten en toiletten
- pantry's en eventueel rookruimten (die vaak gecombineerd met ontmoetingsplekken worden gerealiseerd).

Vanwege flexibiliteit en samenwerking op interdepartementaal niveau of tussen afdelingen worden voorzieningen zoveel als mogelijk centraal op gebouwniveau, aangeboden. Dit zorgt ervoor dat medewerkers van verschillende afdelingen en departementen elkaar ontmoeten en dat deze voorzieningen een hoge gebruiksintensiteit hebben. Hierdoor is een hoog kwaliteitsniveau en eventueel een hoge mate van diversiteit te realiseren.

Vanuit samenwerking en efficiency zullen lopende/werkarchieven, copycorners, garderobes, werkkasten, toiletten, pantry's en eventueel rookruimten ook decentraal worden aangeboden. Pantry's zullen ook vaak gecombineerd met ontmoetingsplekken worden gerealiseerd en hebben daarbij een directe relatie met het werkplekconcept.

6.1 Vergaderruimten

Vergaderruimten faciliteren het geplande overleg. Vergaderen vindt plaats in gesloten ruimten die verschillende vormen van gepland overleg ondersteunen zoals presentaties, brainstormen, videoconferencing, workshops en formele overleggen. Daarvoor worden ze voorzien van de hiervoor benodigde faciliteiten.

Vergaderruimten worden ook centraal gefaciliteerd, zodat elke gebruiker van een gebouw over elke ruimte kan beschikken. Hierdoor wordt de bezettingsgraad verhoogd en is het mogelijk om een variatie aan vergaderruimten aan te bieden. Naast variatie in grootte is er ook een variatie in sferen gewenst, zodat voor verschillende soorten van gepland overleg (bijvoorbeeld heel zakelijk, creatief/ brainstorm of projectoverleg) een geschikte ruimte te reserveren is.

6.2 Overige voorzieningen

Voor voorzieningen wordt in gezocht naar efficiënte oplossingen. Voor restauratieve voorzieningen kan bijvoorbeeld gedacht worden aan samenwerking met externe aanbieders, die hun diensten ook (gelijktijdig of na elkaar) aanbieden aan burgers. Op deze manier wordt de relatie gelegd met de buitenwereld en worden er geen dure meters gerealiseerd die slechts een beperkt deel van de tijd worden gebruikt.

De plaatsing van overige voorzieningen is relevant voor een goede ondersteuning van het werk. Voor pantry's en copycorners mag de loopafstand tot de werkplekken niet te groot zijn. Ook onderhanden werkarchieven dienen nabij de werkplekken te worden geplaatst.

7 Diensten en middelen

Diensten en middelen betreffen – in aanvulling op voorzieningen (zie hoofdstuk 6) – zaken als receptiediensten, catering, beveiliging, schoonmaak, ruimtetoedeling en verstrekken van (werk)plekken, inclusief meubilair (ergonomie van het meubilair, grootte, luxe, wel/niet instelbaar), etc.

Diensten en middelen ondersteunen een veilige, gezonde en effectieve samenwerking. In het werkprogramma van DG OBR is een aantal projecten geformuleerd dat meer bepalend is voor keuzes over diensten en middelen en de organisatie van facilitaire dienstverlening dan de hieronder geformuleerde opvattingen.

Het volgende overzicht van projectnaam, projectdoel en beoogd resultaat illustreert dat het beleid voor de Rijkswerkplek nog niet volledig beschreven is.

7.1 De organisatie

In 2009 functioneert er in het algemeen een facilitaire dienst per ministerie. Maar de ban is gebroken op weg naar samenwerking tussen ministeries en samenvoeging van diensten om efficiency te vergroten. Het is aannemelijk dat deze trend zich voortzet en dat er een beperkt aantal facilitaire diensten overblijven: bijvoorbeeld twee vanwege het specifiek karakter en de schaalgrootte, één voor de Belastingdienst en één voor Defensie. Daarnaast kan voor algemene dienstverlening een keuze gemaakt worden uit andere facilitaire Rijksdiensten, gemakshalve nu genoemd 4FM, EZ/LNV, FASAM.

Voor de keuze van diensten en middelen staat ons voor ogen dat een beperkt aantal FM diensten het Rijk ter beschikking staan. Diensten en middelen worden geleverd in een standaardpakket op basis van gestandaardiseerde Service Level Agreements. Leveranties boven het standaard pakket zijn mogelijk tegen een meerprijs voor rekening van de afnemer. Voor de keuze van diensten en middelen maakt men gebruik van de producten diensten catalogus van de betreffende FM dienst. Per gebouw is altijd slechts een van de vier facilitaire diensten verantwoordelijk voor dienstverlening.

De FM diensten volgen de richtlijnen duurzaam inkopen Rijk.

Het standaardpakket bestaat uit de onderdelen, met differentiatie tussen de 4 FM diensten zoals ze beschreven zijn in de respectievelijke producten en diensten catalogi. Indien het aanbod in de catalogi nu afwijkt van deze kaderstelling zullen de vier FM diensten hun aanbod in lijn brengen met deze kaderstelling.

7.2 Voorziening in consumptieve diensten

De catering moet bijdragen aan het stimuleren van het ontmoeten. Hiervoor worden natuurlijke momenten gecreëerd, bijvoorbeeld ook ontbijt. Gelet op het ‘toevalligheidkarakter’ van ontmoetingen en op het diversiteitsbeleid zal er variatie in aanbod zijn, zodat medewerkers eens andere plekken kunnen opzoeken om ander

mensen te kunnen treffen en een ander cateringaanbod af te nemen. Cateringaanbod is er in de centrale restauratieve voorzieningen, op/nabij de werkplek.

7.3 Risicobeheersing

Een van de ambities van VRD is de communicatie te bevorderen. Dit moet plaatsvinden binnen redelijke grenzen van veiligheid/beveiliging. Voor de Rijkswerkplek is het wenselijk dat het principe luidt: Beveiligen wat moet, open laten wat kan. Dit leidt tot een beveiliging in zones/schillen. Expliciete veiligheidsvoorzieningen tussen ministeries wordt vermeden.

7.4 Schoonmaak

Flexibel gebruik van werkplekken vraagt om extra aandacht voor hygiëne. Schoonmaakdiensten zijn voor wat betreft intensiteit en frequentie gericht op de ondersteuning van flexibel gebruik van werkplekken: intensieve vorm van schoonmaken van bureaus en overlegtafels. Het handhaven van clean desk ligt bij het management van de gebruiker.

7.5 Verhuizen

Omdat op termijn flexibel werken zich als de standaard zal ontwikkelen (hierbij wordt gebruik gemaakt van een flexibel gebruikt werkplekconcept met een cleandeskbeleid) zal het aantal verhuisbewegingen geminimaliseerd zijn. Alleen documenten (bibliotheken, werkarchieven etc.) worden verhuisd, maar niet bureaus, pc's etc.

7.6 Documentmanagement

De Rijksambtenaar werkt met veel informatie die is vastgelegd in documenten. Het documentmanagement gaat over fysieke ruimte, raakt de ondersteunende organisatie en ook de ICT infrastructuur. Het is evident dat documentmanagement optimale ondersteuning moet bieden van de beoogde organisatieflexibiliteit in de vorm van plaats-, tijd en departement onafhankelijk (werken waar je maar wilt). Dit onderwerp wordt verder uiteengezet in hoofdstuk 8.

7.7 Reststoffenmanagement

Keuzes in reststoffenmanagement worden ingegeven door de ambitie duurzaamheid. Essentieel is dat het gaat om het verzamelen van grondstoffen zoals papier en plastic en dat er een zodanige inzamelfaciliteit is dat mensen worden uitgenodigd tot een goede scheiding van de verschillende stromen grondstoffen.

7.8 Meubilair

Uitgangspunt bij meubilaire keuze is om ontmoeting en flexibel gebruik te stimuleren. Te veel van hetzelfde meubilair is geen goede prikkel voor creativiteit en innovatiekracht. Ondersteuning van dit doel vraagt om variatie in functionaliteiten en sferen van meubilair.

Het leidend principe kan zijn: Meubilair standaardiseren, maar variatie behouden. Er is een voorkeur voor het digitaal instellen van kantoormeubilair. Om flexibiliteit te bevorderen is er voor het opbergen van persoonlijke spullen een persoonlijk opbergkastje (locker), maar er zijn ook afdelingskasten die werken met codesysteem en niet met sleutels. Dit om het beheer te vereenvoudigen.

7.9 Verstrekken van diensten en middelen

Dit gaat om de volgende drie functies:

- Verstrekken van ruimte (ruimtemanagement)
- Verstrekken van meubilair
- Verstrekken van kantoorartikelen/kunst/bewegwijzering

Het leveringsproces loopt via de facilitaire diensten.

8 Informatie en communicatie

In de nota Vernieuwing Rijksdienst wordt aan ICT een grote plaats toegedicht. ICT dient een aantrekkelijke werkwijze te ondersteunen waarin samenwerking waar ter wereld mogelijk is. ICT is voorwaardenscheppend en sterk van invloed op de ontwikkelingen in gebruik van werkplekken tot 2020. Het Rijksportaal 1.0 biedt de belangrijkste samenwerkingsfunctionaliteit voor gezamenlijke beleidsvorming. Hoewel de ICT-aspecten van de RWP uiteraard van essentieel belang zijn, komen die tot nu toe in het kader van de Rijkswerkplek nauwelijks aan de orde. Dit omdat deze merendeels al op de rit staan in het traject DWR.

Er zijn echter twee typen functionaliteiten die nadrukkelijk extra aandacht verdienen en die goed door ICT dienen te worden ondersteund. In de eerste plaats dienen documenten plaats- en tijdonafhankelijk voor de werkers beschikbaar te zijn. M.a.w. behoefte is aan een rijksbrede documentmanagement functionaliteit. In de tweede plaats dienen rijkswerkers te allen tijde kunnen weten waar hij of zij een werkplek kan vinden en waar hij of zij een vergaderlocatie kan bespreken. Voor zover bekend zijn deze functionaliteiten in deze zin, nu in veel gevallen niet beschikbaar. De functionaliteiten zijn randvoorwaardelijk voor het plaats- en tijdonafhankelijk werken.

8.1 Externe infrastructuur

Het Rijksportaal is altijd voor ieder rijksambtenaar waar ter wereld toegankelijk opdat plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt kan worden.

8.2 Interne infrastructuur

In alle gebouwen is een wireless network aanwezig.

Elk gebouw biedt functionaliteit voor videoconferencing.

Document management wordt georganiseerd per ministerie¹. Centrale deskundigheid zal de functionele ontwikkeling en implementatie ondersteunen.

8.3 Hardware

DWR Desktop voorzieningen zijn beschikbaar voor iedere rijksambtenaar om waar dan ook te kunnen inloggen.

Dienstspectifieke systemen en apparatuur worden altijd in programma's van eisen voor huisvesting verantwoord.

8.4 Software

De DWR Desktop heeft een Standaard image (d.i. standaard software).

Dienstspectifieke software wordt altijd in programma's van eisen voor huisvesting verantwoord.

¹ Op dit moment loopt er een rijksbreed onderzoek/inventarisatie naar de digitalisering (DMS). Eind 2009 moet dat zijn afgerond. Het valt ook in het concept van de digitale werkplek maar is in de scope van Rijksportaal 1.0 nog niet opgenomen. In enige volgende release wel. (info Wilbert Disseldorp dd18 09 2009)

9 Esthetische kwaliteit

9.1 Uitstraling gebouw exterieur

Het Rijk stimuleert dat er altijd gewerkt wordt aan de hand van een doordacht, integraal ontwerp, in ruimtelijke planvorming en uitvoering, en bij projecten op stedelijk, landelijk en infrastructureel gebied. Dit om architectonische, ruimtelijke en cultuurhistorische kwaliteit bij ruimtelijke opgaven te realiseren.

Voor de Rijkshuisvesting wil het Rijk architectonische kwaliteit tot stand brengen.

De Rijksgebouwendienst is verantwoordelijk voor het bevorderen en bewaken van de architectonische kwaliteit, de stedenbouwkundige inpassing en de kwaliteit van de beeldende kunst, bij het tot stand brengen, het wijzigen en het beheren van gebouwen, werken en terreinen waarvoor de Rijksgebouwendienst verantwoordelijk is. De Rijksbouwmeester is daarvoor de eerste adviseur. De betrokkenheid van de Rijksbouwmeester is intensiever als het om monumenten gaat. Hij assisteert gebouwgebruikers bij het definiëren van de vraag, schetst alternatieven, doet verkennende studies en draagt in overleg architecten voor. Daarnaast adviseert de Rijksbouwmeester in voorkomende gevallen het kabinet.

9.2 Uitstraling gebouw interieur

Om te komen tot een herkenbare uitstraling van de Rijkshuisvesting zijn een aantal uitgangspunten nodig. Hiervoor wordt aangesloten bij reeds bestaande elementen van de Rijkshuisstijl. Hierbij kan gedacht worden aan het ontwerp en de inrichting van de entree, ontmoetingsplekken, vergaderruimten, route- en kameraanduidingen. Overige aandachtspunten zijn:

- Kleuren, lettertypen: huisstijl doortrekken naar huisvesting, kleurenpalet vaststellen binnen het beschikbare gamma.
- Basiselementen: herkenbaar balieontwerp, kunstwerk koningin, fotocollages van verschillende onderwerpen, maar in dezelfde stijl.
- Afwerking/materialen: wanden hebben altijd minimaal een glasstrook naar de gang vanwege openheid en deze wanden zijn functioneel te gebruiken (ophangen materialen, whiteboard, prikbord).

9.3 Beeldende kunst

Het Rijk biedt kunst aan op plaatsen die (grotendeels) openbaar toegankelijk zijn, om het culturele bewustzijn in de maatschappij verder te vergroten. Gebruikers van de gebouwde omgeving komen zo direct in contact met (beeldende) kunst. Dat maakt kunst minder elitair. Het Rijk stelt kunstenaars in staat om op een professioneel niveau kunstwerken te maken, waardoor hun artistieke ontwikkeling een impuls krijgt. Het Rijk zet kunst in om een plek of een organisatie identiteit te geven, want kunst is verweven met actuele maatschappelijke ontwikkelingen.

Al sinds 1951 bestaat er een regeling voor de toepassing van beeldende kunst in Rijkshuisvesting. In de loop der jaren is deze regeling enkele keren aangepast. In 2004 is de regeling opnieuw vastgelegd in een handboek waarin toelichting wordt gegeven over doel, uitvoering, verantwoordelijkheden en kosten van de regeling. De regel is dat bij nieuwbouw, verbouw of renovatie van Rijksgebouwen (inclusief de inrichting van terreinen) kunst zal worden toegepast, waarbij het budget als volgt bepaald wordt:

- Als (ver)bouwsom < 500.000 euro dan: geen kunstbudget
- Als 500.000 euro <= (ver)bouwsom <= 5.000.000 euro dan kunstbudget = 2,0% van de (ver)bouwsom
- Als 5.000.000 euro <= (ver)bouwsom <= 7.500.000 euro dan kunstbudget = 100.000 euro + 1,0% x ((ver)bouwsom - 5.000.000 euro) + 0,5% x (bouwsom - 7.500.000 euro)

9.4 Groen

Aantrekkelijke werkomgeving bevat kunst en groen: facilitaire dienst kan dit organisatiebreed bevorderen casu quo faciliteren.

10 Technische kwaliteit

De minimaal noodzakelijke voorschriften voor technische kwaliteit zijn voorgeschreven in het Bouwbesluit 2003. Daar waar mogelijk zijn deze omgezet in prestatie-eisen. In dat geval gelden bouwbesluit-eisen én prestatie-eisen.

Niet alleen Bouwbesluit stelt eisen aan de technische kwaliteit. Technische eisen in het kader van legionellapreventie zijn bijvoorbeeld geregeld in het Waterleidingbesluit.

Voor de Rijkswerkplek gelden, naast het bouwbesluit 2003, prestatie-eisen die in de afgelopen jaren in diverse rijksprojecten zijn ontwikkeld. De keuzes die in de volgende paragrafen zijn gemaakt, behelzen meer dan het Bouwbesluit en zijn ingegeven door de rijksambitie van duurzaamheid en de randvoorwaarden medewerkertevredenheid en veiligheid & gezondheid. Locatiebeleid is apart uitgewerkt in hoofdstuk 11.

10.1 Energiegebruik en binnenklimaat

Keuzes in klimaat worden ingegeven door de ambities duurzaamheid en flexibiliteit en medewerkertevredenheid. Individuele beïnvloedbaarheid is een sterke wens. De Rijksoverheid zal m.i.v. 1 januari 2010 100% duurzaam inkopen. De voor de Rijkswerkplek relevante, door Minister Cramer namens het kabinet vastgestelde, productcategorieën zijn:

- Bouwrijp maken terrein
- Elektriciteit
- Gebouwen: Nieuwbouw; Renovatie; Beheer en onderhoud; Huur en aanschaf; Sloop
- Grootkeukenapparatuur
- Kabels en leidingen
- Kantoorstoffering, Kantoormeubilair, Kantoorartikelen
- Netwerken, telefoniediensten en telefoonapparatuur
- Hardware (computers, beeldschermen) Audiovisuele apparatuur, Reproductieapparatuur
- Beveiliging, Catering, Schoonmaak
- Papier, Post
- Kunstwerken
- Riolering, Straatmeubilair, Wegennet

Voor de specifieke prestatie-eisen en de selectie- en gunningscriteria wordt verwezen naar www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/criteria.

Voor nieuwbouw geldt een milieu-index gebouw (MIG), berekend met GreenCalc+, minimaal gelijk is aan 200. Bij volledige renovatie geldt een milieu-index gebouw (MIG), berekend met GreenCalc+, die met tenminste 60 punten wordt verbeterd of minimaal gelijk wordt aan 200. Voor huur geldt dat het aan te huren gebouw een energielabel C of hoger (B of A/A+/A++) heeft.

Voorts is het Rijksbeleid er op gericht dat de huisvesting vanaf 2020 tenminste energieneutraal is.

11 Locatieconcept

11.1 Locatieniveau

Voor de Rijkshuisvesting werd tot voor kort het ABC-locatiebeleid gehanteerd, zoals dat was geformuleerd in de Vierde Nota Extra (ViNEX) en het Tweede Structuurschema voor Verkeer en Vervoer (SVV2). Op basis van afstand tot knooppunten van openbaar vervoer werd een A, B of C waardering gegeven aan locaties. De inzet was om rijkskantoren bij voorkeur op A-locaties te bouwen om zo de autobewegingen (van medewerkers en bezoekers) terug te dringen.

Dit ABC-beleid is in de Nota Ruimte losgelaten. Het Rijk werkt aan een nieuwe huisvestingsstrategie voor Nederland. Uitgangspunt daarbij moet zijn dat het ruimtegebruik in Rijkskantoren in 2020 marktconform moet zijn, zoals aangekondigd in de vastgestelde concernvisie huisvesting. Alleen die norm zal de komende jaren leiden tot een indikking van Rijksgebouwen. Uit de benchmark huisvesting 2008 blijkt dat het gemiddelde ruimtegebruik in Rijkskantoren 34 m² BVO per FTE is. Nu is reeds ingezet op maximaal 27 m² BVO per FTE. Dit betekent dat de kantoorvoorraad van het Rijk over 9 jaar met 18% moet zijn gereduceerd. Daar bovenop komt nog het feit dat het Rijk – ook buiten Den Haag – kleiner wordt, zoals aangekondigd in de Nota Vernieuwing Rijksdienst.

Naast kwantitatieve criteria voor huisvestingsbeslissingen zijn er ook diverse kwalitatieve criteria. Huisvestingsbeslissingen moeten in lijn zijn met het regeringsbeleid. Denk aan terugdringen van mobiliteit. Het creëren van door het land verspreide satellietkantoren kan de mobiliteit van ambtenaren terugdringen en de bereikbaarheid van het Rijk voor burgers en bedrijfsleven vergroten. Gezamenlijk huisvesten van diensten die onder verschillende departementen vallen en waarvan de bedrijfsprocessen gelijksoortig zijn, kan bijdragen aan de ontkokering van het Rijk. Net als de nieuwe insteek van het aanbieden van werkplekken, in plaats van kantoren, wat leidt tot (meer) rijksverzamelkantoren. Ook moet de betekenis van “het nieuwe werken” worden doordacht op zijn huisvestingsconsequenties, gegeven de wens van het Rijk om ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te zijn.

Begin 2010 worden in interdepartementaal verband de kaders voor een landelijke huisvestingsstrategie vastgesteld. Daarna wordt vanuit het gewenste beeld van de Rijkshuisvesting in 2020 teruggedeneerd welke huisvestingsbeslissingen de komende 9 jaar nodig zijn om hieraan te voldoen. Die beslissingen kunnen alleen op Rijksniveau op een zo efficiënt mogelijke manier gemaakt worden. Daarmee wordt het locatieconcept bepaald.

11.2 Gebouwniveau

Op gebouwniveau is de herkenbaarheid als Rijksgebouw met name rond de entree van belang. Hier zijn de toegankelijke publieksfuncties voor overdag en avond geconcentreerd. Exploitatie van deze algemene functies (ontbijten, lunchen, dineren, aanlanden, ontmoeten, vergaderen) kan voor rekening van gelieerde (keten)partners. E.e.a. in een herkenbare Rijksuitstraling (variatie mag), bij voorkeur ook op een herkenbare centrale plek in het gebouw en op de verdiepingen zoals nabij entree en liften. Voorts geldt een directe nabijheid van aanland/ontmoetingsplekken bij de basiswerkplekken. Centrale voorzieningen op één plek in het gebouw. Het gebouw is te allen tijde een rijksverzamelkantoor.



Afbeelding 17: Achteraanzicht ministerie van LNV (foto Martine Berendse 2008)

12 De keuzevrijheden

Bedrijfsvoering is aandacht van algemeen regeringsbeleid. Centraal staat daarin dat primaire processen optimaal gefaciliteerd worden. Samenwerking zal een kenmerk zijn van een 'vernieuwde' overheid. Autonomie blijft een kernwoord als deel van de ministeriele verantwoordelijkheid, maar ministeries willen zich maximaal inzetten om de vernieuwde overheid te realiseren. Het Rijkshuisvestingsstelsel zal mede daartoe geëvalueerd worden. Beleidswijzigingen zullen gericht zijn op het aanbrengen van prikkels voor samenwerking, flexibiliteit en efficiency.

12.1 In het Programma van Eisen

In de Corporate Standard Rijkswerkplek zitten (nog) keuzevrijheden in de variatie in de (configuraties van) de verschillende basiswerkplekken binnen de categorieën. Denk bijvoorbeeld aan keuzes voor het aantal werkplekken in een ruimte 2-8 werkplekken, oplossingen voor concentratieruimten in 1- of meerpersoonsruimten, maximale grootte van teamruimten, etc.

Ook de variatie in de soorten ontmoetings-, overleg en vergaderplekken is (nog) vrij.

De organisatie kan aangeven in welke organisatieprofiel zij passen of in welke verhouding de verschillende gebruikersprofielen in de organisatie voorkomen. Als er geen of onvoldoende gegevens beschikbaar zijn, wordt uitgegaan van het algemene basisgebruikersprofiel met een vaste verhouding van de acht onderscheiden profielen.

Een organisatie kan zelf kiezen voor een van de vier Facilitaire Diensten van het rijk.

12.2 In het ontwerpproces

Tijdens het fysieke ontwerpproces kan een organisatie aangeven of en welke specifieke losse en verplaatsbare identiteitselementen gewenst zijn.

Het ontwerpproces is tevens het tijdstip om de organisatorische consequenties voor de organisatie (cultuurverandering) in beeld te brengen. Het gaat dan om organisatiespecifieke invulling van gewenste werkwijze en gedrag in de Rijkswerkplek-omgeving en regels.

12.3 Tijdens het gebruik

De organisatie geeft zelf vorm aan de wijze van sturing en beheer van het huisvestingsconcept.

12.4 In het proces

Binnen ruimtenorm / kostennorm kan de vraag geformuleerd en kunnen oplossingen ontwikkeld worden. Wel kan OBR bevorderen dat in de ICBR door een departement verantwoording wordt afgelegd als er sprake is van afwijkingen van de norm.

BZK/OBR beslist over uitzonderingen (afwijkingen van de norm).

13 Organisatorische consequenties

De Rijkswerkplek gaat over het fysiek vormgeven van de werkomgeving voor rijksambtenaren en over een andere werkstijl ('anders werken'). Het gaat dan om de vernieuwing van de Rijksdienst in middelen als managementstijl, gedrag, personeelsafspraken, et cetera. Een cultuuromslag en de introductie van de Rijkswerkplek is een kip versus ei verhaal. Rijkswerkplekken dragen bij aan de cultuuromslag en de cultuuromslag draagt bij aan de realisatie van de Rijkswerkplek. Wanneer de Rijkswerkplek zonder aandacht voor de cultuuromslag wordt geïntroduceerd zal het niet slagen. De vraag is momenteel vooral: wie zorgt dat die er komt en op welke wijze? De verantwoordelijkheid voor het voorbereiden van organisatieonderdelen op de Rijkswerkplek en de bijbehorende gewenste werkwijze van de medewerkers ligt bij de organisatieonderdelen zelf.

Bij het realiseren van een werkomgeving waarin niet iedereen een vaste werkplek heeft, is aandacht voor verandermanagement erg belangrijk. De tijd die nodig is voor de fysieke realisatie van een nieuwe huisvesting(sconcept) kan goed gebruikt worden om organisatorische consequenties uit te werken en de organisatie voor te bereiden op 'nieuwe manieren van werken'. Het gaat dan vooral om gerichtheid op het leren werken in de nieuwe omgeving en (de wijze van) het beheren van deze werkomgeving. Voorkom dat de werkomgeving van niemand is.

Praktische uitwerkingen van organisatorische consequenties voor de Rijkswerkplek zijn (in willekeurige volgorde):

- voorbereiden leidinggevend management op nieuwe manieren van leidinggeven en vereist voorbeeldgedrag;
- medewerkers voorbereiden op nieuwe manieren van werken in nieuwe werkomgeving en verantwoordelijkheid ontwikkelen voor eigen gedrag in nieuwe werkomgeving;
- duidelijke en heldere afspraken maken over output/verwachtingen: uitwerken van het begrip resultaatgericht werken;
- concreet instrumenteren van resultaatgericht werken;
- afspraken over wijze van ontmoeten van collega's (vaste ontmoetingsmomenten) en mate van aanwezigheid;
- organiseren van laagdrempelige informatievoorzieningen en kennisuitwisseling;
- zorg voor beschikbaarheid van voor het werk benodigde documenten en dossiers;
- uitwerken van thuiswerkbeleid;
- aandacht voor uitlegbaarheid van te benoemen uitzonderingen.

Voor het overgaan naar een nieuw huisvestingsconcept is draagvlak nodig op de werkvloer en bij het betrokken management. Het aanpassen van de werkprocessen hoort daarbij.

De organisatorische consequenties vormen een onderdeel dat rijksbreed zal worden bijgehouden in een kennisbank. De leerervaringen in projecten zullen daarmee beschikbaar zijn voor volgende projecten.

14 Proceskeuzes ontwikkeling

Rijkswerkplek

Vanuit de proceskeuzes zijn er twee aandachtsgebieden rondom de Rijkswerkplek.

1) De totstandkoming van de Corporate Standard. Hierbij geldt dat de ontwikkeling van concept Rijkswerkplek een continu proces is waarbij geldt: samen nadenken, ontwikkelen, communiceren, uitwisselen van kennis, blijven (uit)zoeken en het proberen van geschikte concepten en werkomgevingen en het systematisch leren; en
2) Het werken met de Rijkswerkplek als huisvestingsconcept voor de Rijksoverheid. Hierbij gaat het om het afnemen van Rijkswerkplekken door individuele organisatieonderdelen en het beheren van Rijkswerkplekken als geheel.

14.1 Sturen

DG OBR is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen uit de Nota Vernieuwing Rijksdienst met betrekking tot de Rijkswerkplek. Zij heeft de regie op het realiseren van de algemene doelen, het ontwikkelen van de Corporate Standard en toetsen of voldaan wordt aan de normering. Daarmee coördineert en agendeert DG OBR het ontwikkelingsproces van de Rijkswerkplek waarbij het een algemeen gedeelde verantwoordelijkheid van alle departementen is om het Rijksbeleid t.a.v. de Rijkswerkplek te realiseren.

DG OBR beschrijft de rollen en verantwoordelijkheden van alle actoren rondom de Rijkswerkplek zoals coördinatie van oplossingen, verbindingen tussen vragers (kunnen jullie dingen samendoen?) en het benoemen van criteria en toetsing van gewenste casu quo vereiste uitzonderingen. Departementen kunnen meepraten over keuze van gebouw en locatie vanuit hun eigen organisatieproces en hebben daarbij de verantwoordelijkheid om een serieuze bijdrage te leveren aan de realisering van de doelstellingen van doelen uit de Nota Vernieuwing Rijksdiensten en de Rijkswerkplek.

De Rijksgebouwendienst coördineert de afstemming tussen vraag en aanbod van Rijkswerkplekken tussen de verschillende rijksonderdelen en is verantwoordelijk voor leegstand.

Het management van de organisaties die gebruik maken van de Rijkswerkplek hebben de verantwoordelijkheid om te sturen op een verantwoord en bij het Rijksbeleid passend gebruik van de Rijkswerkplek.

DG OBR zorgt ook voor het opbouwen van een kennisbank rondom de Rijkswerkplek. Daarbij kan geleerd worden van (of spiegel je aan) de ervaringen met normen en het afgeven van bouwbeschikkingen van het voormalige College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen en van de gemeentelijke praktijk met de VNG-norm voor onderwijshuisvesting.

Inhoudelijk vraagt sturing vanuit de organisatie een antwoord op de vraag of gestuurd wordt op m² vastgoedportefeuille of op het efficiënt gebruiken van de beschikbare m² door te sturen op de gebruikte flexfactor maar ook naar afwegingen rondom human resource beleid.

14.2 Toetsen

Het is wenselijk dat DG OBR een systematische evaluatie-methode ontwikkelt over de wijze waarop en in hoeverre de doelen van de nota Vernieuwing Rijksdienst zijn behaald met betrekking tot de Rijkswerkplek. Een centrale toetsingsinstantie is wenselijk.

De systematische evaluatie erkent dat normen dynamisch zijn en onder invloed van politieke speerpunten staan. Veranderingen in het beleid worden volgens een vooraf - door de Ministerraad vastgelegd - protocol doorgevoerd.

Beleidsvoornemens zijn gestandaardiseerd door te rekenen op voorraadniveau.

Naast het toetsen op het bereiken van doelstellingen en afgesproken normen voor de rijkswerkplek, is een matchingsprincipe van organisatie naar werkomgeving gewenst. Dit matchingsprincipe bestaat uit de reeks: organisatie - gebruikersprofielen en werkplekprofielen - ontwerp - gebruik en beheer. Er zijn nog geen uitgangspunten of methoden voor dit onderdeel van toetsing uitgewerkt.

14.3 Uitvoeren

DG OBR is verantwoordelijk voor het beleid. De Rijksgebouwendienst en de centrale facilitaire diensten zorgen voor de uitvoering van het beleid rondom de Rijkswerkplek. Het gaat daarbij om de zogenaamde matchingsvraagstukken tussen organisatie en rijkswerkplekbeleid. Veel rijksdiensten hebben geen capaciteit en kennis maar wel behoefte aan huisvestingsdeskundigheid om de vraag te formuleren en te komen tot bij de organisatie passende huisvestingsoplossingen en werkomgevingen. Binnen het Rijk zullen een aantal centrale facilitaire diensten (4FM, B/CFD, FASAM) helpen bij het formuleren van de huisvestingsvraag van departementen en het maken van de vertaalslag naar een bij de werkprocessen passende rijkswerkomgeving en huisvestingsoplossing. Daarbij kunnen zowel de te huisvesten organisaties als de Rijksgebouwendienst en de centrale facilitaire diensten gebruik maken van de opgebouwde kennisbank. Bij uitvoering van het rijkswerkplek-beleid komt ook het vraagstuk van minimale eisen aan inkoop aan de orde. Dit onderdeel moet het komend jaar verder uitgewerkt worden.

Uitvoering gaat niet alleen over het fysiek neerzetten van de werkomgeving maar ook over het voorbereiden van de organisatie op het werken in de nieuwe rijkswerkomgeving en het vormgeven aan benodigde kennis en gewenste normen, waarden en gedrag binnen de organisatie. Dit vraagt om goede invulling van de rollen en verantwoordelijkheden voor de cultuurverandering binnen de organisatie zelf.

14.4 Participeren

Alle rijksorganisaties participeren in de totstandkoming en nakoming van de Corporate Standard Rijkswerkplek.

Doordat de Rijkswerkplek niet meer het standaard cellenkantoor biedt, is het belangrijk

om gebruikers te begeleiden naar het werken in hun nieuwe werkomgeving. Hiervoor kiest de organisatie met een huisvestingsvraag zelf een implementatiewijze waarbij gekozen wordt in welke mate medewerkers inbreng en taken hebben bij de vormgeving van de 'manier van werken' op de Rijkswerkplek in de organisatie zelf. Daarnaast kan de organisatie die huisvesting zoekt, eigen invulling geven aan de keuzevrijheid die de Corporate Standard Rijkswerkplek biedt. Bij deze keuzes kan de organisatie haar medewerkers op meerdere wijze betrekken en laten participeren door bijvoorbeeld inbreng van ideeën of inspraak in de te maken keuzes te faciliteren. Participatie is belangrijk voor draagvlak en referentiekaders bij medewerkers voor het bewust gebruiken van de huisvesting.

14.5 Besluiten

De vormgeving van de Rijkswerkplek kent diverse niveaus van besluitvorming. Op dit moment is nog niet duidelijk en nog niet besloten waar de beslissingsbevoegdheid ligt t.a.v. de diverse aspecten rondom de Rijkswerkplek.

De besluitvormingsstructuur en de beslisbevoegdheid wordt in het vervolgtraject uitgewerkt.

14.6 Communiceren

De invoering van de Rijkswerkplek vraagt om het organiseren van communicatie op verschillende niveaus: binnen het Rijk, binnen een departement en binnen een te huisvesten organisatie-onderdeel. Belangrijke peilers van de communicatie zijn 1) herkenbare uitgangspunten waardoor de Rijkswerkplek voor iedereen uitlegbaar is als uiting van Rijksbeleid en 2) de wijze van inzet, gebruik en beheer van de Rijkswerkplek. De verantwoordelijkheid voor communicatie wordt in het vervolgtraject uitgewerkt.

Referenties

Tijdens het onderzoek is onder andere gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

Allen, Thomas, Alan R. Fufeld (1974). Research Laboratory Architecture and the Structuring of Communications, MIT rapport #692--74

Allen, T., and Henn, W. (2007). The organization and architecture of innovation. Burlington: Elsevier Reference

Brunia, S. (2009). Rijkswerkplek – Verslag workshop normeringsproces 13 mei 2009. Delft: Center for People and Buildings.

CfPB & B/CFD (2006). Activiteiten en huisvesting bij B/CPP. Als onderdeel van het onderzoek naar de rol van functieprofielen bij de vaststelling van de huisvestingsbehoefte. Delft: Center for People and Buildings.

De Bruyne. E.T. (2009). Rijkswerkplek – Verslag bijeenkomst 16 april 2009. Delft: Center for People and Buildings.

De Bruyne, E.T., W. Klooster & A. Hartjes-Gosselink (2008). Leiden en laten verleiden. Evaluatie van de gerealiseerde organisatiegerichte huisvesting bij de Belastingdienst in Leiden. Delft: Center for People and Buildings.

Ikiz-Koppejan, Y.M.D. (2009), Naar een generiek huisvestingskeuzemodel - Casus werkplekconcept eerste fase renovatie LNV Hoofdgebouw. Delft: Center for people and Buildings, in voorbereiding.

Ikiz-Koppejan, Y.M.D., Voordt, D.J.M. van der, en Hartjes-Gosselink, A.M. (2009), Huisvestingskeuzemodel, Afstemming van de huisvesting op de organisatie en de werkprocessen, Delft: Center for People and Buildings. Intern rapport in voorbereiding.

LeRoux (2009). Rijkswerkplek – Verslag workshop normeringsproces 10 juni 2009. Delft: Center for People and Buildings.

LeRoux (2009). Rijkswerkplek – Verslag workshop normeringsproces 24 juni 2009. Delft: Center for People and Buildings.

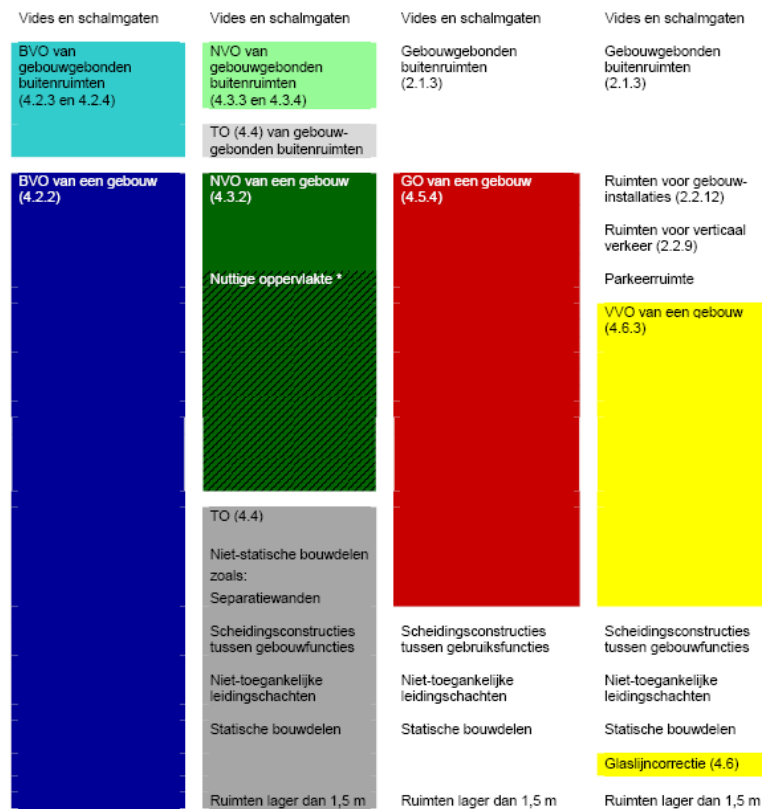
Maarleveld, M, L. Volker and D.J.M. van der Voordt, (2009) Measuring employee satisfaction in new offices - The WODI toolkit, in: Journal of Facilities Management, vol 7, no.3.

- Meel, J.J. van, (2000), The European Office, office design and national context.
Rotterdam: 010 Publishers
- Meel, J.J. van, Martens, Y., Hofkamp, G., Jonker, D., Zeegers, A. (2006),
Werkplekwijzer, ingrediënten voor een effectieve werkomgeving, uitgave Center for
People and Buildings en VROM/Rijksgebouwendienst
- Nota Vernieuwing Rijksdienst (2007), geen auteur, bron:
<http://www.minbzk.nl/actueel/publicaties?ActItmIdt=108556>. Datum 25 september
2007
- Peet, V. van der, en G. Steenmeijer (red), (1995) De Rijksbouwmeesters, Rotterdam: 010
Publishers
- Pullen, W,R., A.M. Hartjes en J.P.P. Cox (2008), Kennisnetwerk Rijkswerkplek,
discussienota en plan van aanpak, Delft: Center for People and Buildings.
- Thoolen, F. (2010) Samenwerking, hoe de huisvesting de samenwerking beïnvloed,
Delft: Center for People and Buildings.
- Tweede Kamer, vergaderjaar 1998–1999, 26 212, nr. 1
- VROM (2007), factsheet Beeldende kunst, Den Haag, Rijksgebouwendienst.
- VROM (2007) factsheet Architectuurbeleid, Den Haag, Rijksgebouwendienst
- VROM (2007) factsheet Locatiebeleid, Den Haag, Rijksgebouwendienst

Bijlage 1 NEN 2580: 2007

Vergelijking tussen de verschillende oppervlakten

In figuur B.1 is een vereenvoudigde relatie tussen vloeroppervlakten onderling gegeven. Het gaat om een kwalitatieve vergelijking en mag niet horizontaal worden gelezen.



* De nuttige oppervlakte is dat deel van de NVO dat direct gericht is op de doelstelling en het gebruik van het gebouw of een deel daarvan. Dit is de som van de NVO van alle binnenruimten van het gebouw, met uitzondering van de ruimten voor gebouwinstallaties en de ruimten voor verkeersruimte. Afhankelijk van het gebouwtype kunnen de ruimten voor de nuttige oppervlakte verder worden gesplitst.

Bijlage 2 Center for People and Buildings

Center for People and Buildings

De stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings is een kenniscentrum dat zich richt op de relatie tussen mens, werk en werkomgeving met als doel het bevorderen van onderzoek, productontwikkeling en kennisoverdracht op dit gebied. Het kenniscentrum doet dit voor en met overheden en bedrijven. Een tweede doel van het Center for People and Buildings is het bevorderen van multidisciplinaire samenwerking tussen leerstoelen van verschillende universiteiten onderling en de beroepspraktijk voor zover het de relatie tussen mensen, werk en werkomgeving betreft.

De genoemde doelstellingen worden bereikt door een drietal kernactiviteiten. Allereerst houdt het Center for People and Buildings zich bezig met het opsporen van relevante behoeften aan wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. De tweede kernactiviteit betreft het initiëren, begeleiden en (doen) uitvoeren van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling. Tenslotte houdt het CfPB zich bezig met het overdragen van de opgedane kennis via publicaties, voordrachten en praktisch toepasbare instrumenten.

Onderzoekscondities

De Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings is een door de fiscus erkende wetenschappelijke instelling. Dit heeft tot gevolg dat geen omzetbelasting wordt afgedragen. Het is wel belangrijk dat er aantoonbaar over het onderzoek van het CfPB gepubliceerd wordt. Het CfPB behoudt zich het recht voor om geanonimiseerd van de empirische situatie te publiceren in de professionele en wetenschappelijke pers.

De in het Center deelnemende partijen hebben met het CfPB geen opdrachtgever - opdrachtnemer relatie. Er wordt een bijdrage aan onderzoek en ontwikkeling gegeven die door de empirische situatie bijdrageverstrekkers direct rendement oplevert. Bijdrageverstrekkers verschaffen voor een goed verlopend onderzoek vrije toegang tot hun organisatie (medewerkers, documenten etc.).