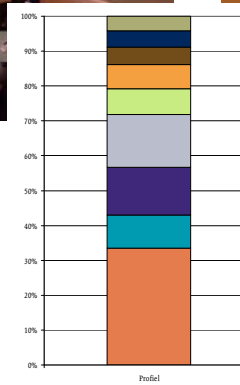
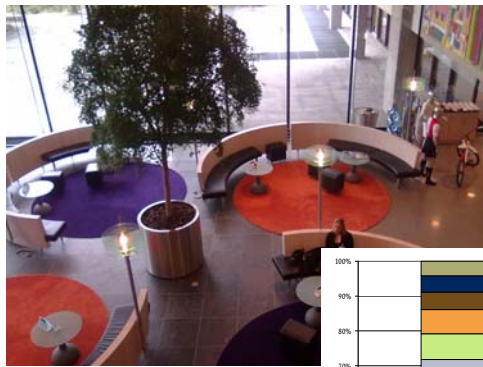


Activity wizard

Kennis over activiteitenpatronen van medewerkers



Marion Beijer

Center for People and Buildings

Maart 2011

colofon

Dit onderzoek is uitgevoerd door:
Center for People and Buildings

Onderzoeker CfPB
Marion Beijer, MSc

Met medewerking van
Sandra Brunia, MSc
Evi De Bruyne, MSc
Drs. Anca Gosselink
Ir. Wim Pullen

:



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 enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming 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 ABNAmro. Anno 2011 zijn de TU Delft, de Belastingdienst, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en het Ministerie van Defensie belangrijke partners van het CfPB.

Kluyverweg 6

2629 HT Delft

T: +31 (0) 15 278 1271

E: info@cfpb.nl

W: www.cfpb.nl

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5	
1.1	Aanleiding		5
1.2	Doel van het onderzoek		6
1.3	Opzet van de rapportage		6
2	Activiteitenprofielen	7	
2.1	De keuze voor activiteitenprofielen		7
2.2	De indeling in activiteiten		8
2.3	Opbouw van activiteitenpatronen		11
2.4	Bepalen van activiteitenprofielen		12
3	Inzet van activiteitenprofielen	15	
4	Bepalingsmethoden voor profielen	17	
4.1	Zelfrapportage via enquête		17
4.2	Expertbenadering		17
4.3	Gebruik van standaard CfPB profielen		18
4.4	Benadering door observaties		18
4.5	Voor- en nadelen van de methoden		18
5	Ontwikkelde profielen	21	
5.1	Algemeen activiteitenprofiel		21
5.2	Pofielen in verschillende sectoren		22
	Conclusie en discussie	25	
7	Onderzoek in fase twee	27	
	Referenties	29	
	Bijlage: Center for People and Buildings	31	

Samenvatting

Het **doel** van deze rapportage is om de totstandkoming en het gebruik van activiteitenprofielen voor huisvestingsoplossingen te beschrijven. Activiteiten in het werk worden op enig moment, voor een bepaalde duur, op een bepaalde locatie en in een bepaalde ruimte uitgevoerd. De dynamische afstemming van activiteiten van mobiele mensen op de beschikbaarheid van werkruimten kenmerkt de actuele huisvestingsproblematiek.

De gebruikte **onderzoeksmethode** kenmerkt zich door beschrijving vanuit zowel de literatuur als eerder onderzoek van het CfPB. In deze rapportage staan de voor- en nadelen beschreven van de manieren op profielen op te stellen. Daarnaast zijn met behulp van statistische methoden activiteitenprofielen opgesteld, die een indruk geven van het algemene activiteitenpatroon als mede de patronen per sector.

Als **resultaten** zijn te noemen de kennis over functieprofielen ten opzichte van activiteitenprofielen en de te hanteren methoden voor het opstellen van activiteitenprofielen. Daarnaast zijn eerste resultaten te presenteren over de activiteitenpatronen in bepaalde sectoren en een algemeen activiteitenprofiel.

De **waarde voor praktijkgebruikers** bestaat eruit dat de bouwstenen voor huisvesting zoals activiteiten, ruimte dynamisch in de tijd afgestemd kunnen worden. Hierdoor kan huisvestingsefficiency verbeterd worden en kosten bespaard

Vervolgonderzoek moet zich richten op het verder ontwikkelen en exploreren van de mogelijke methoden om activiteitenpatronen binnen organisaties te bepalen. Daarnaast richt toekomstig onderzoek zich op ontwikkelingen in tijd.

Trefwoorden: Activiteiten, profielen, ruimte- tijd patronen, afstemming, huisvesting, efficiency, herkenbaarheid, implementatie, draagvlak

1 Inleiding

Veel organisaties willen een werkomgeving waarin de medewerkers hun verschillende werkzaamheden goed kunnen uitvoeren. Om te komen tot een passende werkomgeving, is inzicht in werkprocessen van medewerkers essentieel. Het Center for People and Buildings (CfPB) heeft vanaf 2007 onderzoek verricht naar werkprocessen en de totstandkoming van profielen die helpen in keuzes rondom inrichting en gebruik van de werkomgeving. Uit dit onderzoek blijkt dat met gebruik van activiteitenprofielen de match tussen huisvesting en werkprocessen goed te maken is. Daardoor is een sterke efficiencyverbetering mogelijk

Dit onderzoeksrapport, dat de eerste fase (september 2010 - maart 2011) van het onderzoek beslaat in het samenwerkingsverband ProWork met onderzoekspartners Novay, Rotterdam School of Management (RSM) en de Vrije Universiteit Amsterdam, beschrijft hoe het CfPB tot haar huidige kennis op dit vlak is gekomen en wat een activiteitenprofiel inhoudt. Het ProWork programma wordt mogelijk gemaakt door bijdragen van Achmea, ASR, Belastingdienst, Eriksson, IBM en het Ministerie van EL&I. Met de gepresenteerde kennis in dit onderzoek kan een organisatie voor de huidige situatie een passende match vinden tussen de werkplekken en de werkprocessen van de medewerkers. Maar deze activiteitenprofielen helpen ook bij het bepalen hoe toekomstbestendig een werkomgeving voor de organisatie is. Verwacht de organisatie veranderingen in activiteitenstromen en wat betekent dat voor de werkomgeving? of welke invloed hebben ontwikkelingen als het Nieuwe Werken op de activiteitenpatronen van medewerkers en welke werkomgeving past daar bij?

De huidige, meer theoretische kennis kan in het tweede deel van het ProWork programma¹ uitgebreid worden en in de praktijk getoetst op betrouwbaarheid en toepasbaarheid.

1.1 Aanleiding

In het project 'activity wizard' binnen het samenwerkingsverband ProWork heeft het CfPB zich als doel gesteld de deelnemende partijen inzicht te geven in de activiteiten en werkzaamheden van medewerkers op kantoor. Dit inzicht is zeer bruikbaar bij verhuizingen, renovaties of de overgang naar een nieuw kantoorconcept. Wanneer de activiteiten en de verhouding waarin deze activiteiten in een organisatie voorkomen bekend zijn, kunnen (werk)plekken (beter) worden afgestemd op het primaire werkproces van de medewerkers binnen de organisatie. Door rekening te houden met activiteiten en meer specifiek, met

¹ De keuze over de tweede fase zal in het voorjaar van 2011 gemaakt worden

diverse activiteitenpatronen, is het mogelijk een effectiever mix aan plekken voor de organisatie te bepalen. Dit staat tegenover het gebruik van uitgangspunten zoals een *generieke ratio* zoals 'het aantal werkplekken per fte' of een *gemiddelde werkplekmix* die mogelijk geen passende of acceptabele afstemming tussen de werkprocessen en de benodigde plekken oplevert.

Inzicht in de activiteitenpatronen van medewerkers kan leiden tot een slimmere en meer passende inrichting van het kantoor. Vanaf 2007 houdt het CfpB zich bezig met onderzoek naar de afstemming tussen uitgangspunten, werkprocessen en de uiteindelijke inrichting van de werkomgeving. Uit eerder onderzoek (De Bruyne et al, 2007 en Van Wijk & CfpB, 2008) is gebleken dat de ene medewerker de andere niet is, hoewel ze misschien wel eenzelfde functieomschrijving hebben. Daarom heeft het CfpB in 2007 de methode ontwikkeld om te werken met activiteitenprofielen en deze los te koppelen van de functieomschrijvingen en afdelingen.

1.2 Doel van het onderzoek

In de eerste fase van het ProWork programma heeft het CfpB verschillende theoretische vragen willen beantwoorden over het gebruik en de inzet van activiteitenprofielen. In het tweede deel van het ProWork programma wil het CfpB deze theoretische kennis gebruiken om in te zetten bij de verschillende samenwerkende partners. Op deze manier kan de theorie aangevuld worden met kennis uit de praktijk en worden getoetst op bruikbaarheid en betrouwbaarheid. De organisaties kunnen de kennis gebruiken om voor henzelf de beste mix van plekken te verkennen voor de medewerkers. Daarnaast wil het CfpB zich richten op vragen over toekomstbestendigheid van profielen en daaraan gerelateerde huisvestingsoplossingen. Het gaat dan over vragen hoe de verandering van activiteiten door de jaren heen en nieuwe ontwikkelingen, zoals Het Nieuwe Werken, van invloed zijn op de werkomgeving.

1.3 Opzet van de rapportage

In deze rapportage van de eerste fase wordt de theoretische basis voor het toekomstige onderzoek gerapporteerd. Vijf vragen zijn van belang:

- Waarom gebruik maken van activiteitenprofielen?
- Hoe is een activiteitenprofiel opgebouwd?
- Hoe kunnen activiteitenprofielen worden ingezet in onderzoek?
- Op welke manier kunnen profielen tot stand komen?
- Wat zijn de verschillen in profielen tussen sectoren?

Iedere deelvraag wordt in een eigen hoofdstuk behandeld. Tot slot worden de wensen voor toekomstig onderzoek omschreven.

2 Activiteitenprofielen

2.1 De keuze voor activiteitenprofielen

Een poging met functieprofielen

In 2007 heeft het CFPB grootschalig onderzoek verricht naar de manieren om van activiteiten naar huisvesting te komen. De empirie is gevonden bij de Belastingdienst. De primaire veronderstelling was dat vanuit functies en vanuit activiteiten aantallen werkplekken bepaald konden worden. Hierdoor zouden inrichtingprojecten gemakkelijk kunnen leiden tot zogenaamde organisatiegerichte huisvestingsconcepten (OGH). Dit zijn effectieve en efficiënte werkomgevingconcepten, goed voor medewerker en organisatie.

Bij de start van dit onderzoek is het begrip functieprofiel geïntroduceerd en gedefinieerd als 'de tijdsbesteding aan de verschillende activiteiten van medewerkers met dezelfde functie'. Functies zijn in het onderzoek omschreven als 'objectieve onderscheidende elementen in een organisatie die herkenbaar zijn voor groeperingen in een organisatie'. Bij functies horen taken die opgebouwd zijn uit activiteiten

- van een bepaalde aard,
- met een relatieve tijdsduur,
- met een bepaalde frequentie.

Door per functie(groep) te onderzoeken welke soorten activiteiten in de dagelijkse werkpraktijk voorkomen en in welke verhouding qua tijdsbesteding, kan een functieprofiel worden opgesteld.

Achterliggende veronderstelling was, dat mensen met verwante functies ongeveer dezelfde activiteiten verrichten. Verwacht werd dat op basis van overeenkomsten in activiteitenpatronen binnen dezelfde functie landelijke kengetallen op te stellen waren voor een gemiddelde tijdsbesteding aan diverse kantoorwerkzaamheden. Dit kon dan vertaald worden in een beperkt aantal functieprofielen die landelijk bruikbaar waren bij huisvestingsvraagstukken. De aanname was dat door gebruik te maken van functieprofielen de huisvestingsbehoefte sneller in kaart kon worden gebracht omdat functies in organisaties gekend zijn en functieprofielen richtlijnen geven voor aantallen, verhoudingen en soorten werkplekken. Gehoopt werd dat dit ook zou gelden voor de aanwezigheid en afwezigheid op kantoor, vertaald in bezettingsgraden. Wanneer het werken met landelijke kengetallen het telkens opnieuw organisatiespecifiek meten van de activiteiten en bezettingsgraad overbodig zou maken, dan zou dit het proces van organisatiegericht huisvesten aanzienlijk vereenvoudigen. In werkelijkheid bleek echter dat er een zeer grote variatie was in de activiteitenpatronen van medewerkers met dezelfde functie.

Naar activiteitenprofielen

Niet iedere medewerkers met eenzelfde functie doet dezelfde taken en kantoorwerkzaamheden of niet in dezelfde verhouding qua tijdsbesteding. Binnen het

onderzoek ontstond een tweede denkroute, namelijk die van de ‘werkpatronen’. Het idee was dat mensen wel vallen in te onderscheiden groepen aan de hand van de tijdsbesteding aan bepaalde activiteiten maar dat dit niet noodzakelijk overeenkomt met de functie die ze hebben. Dus naast de verkenning naar functieprofielen werd tegelijkertijd gezocht naar zogenaamde activiteitenprofielen, waarbij direct vanuit activiteiten wordt geredeneerd zonder de tussenliggende stap van functies.

Bij de keuze tussen het werken met functieprofielen of met activiteitenprofielen spelen verschillende invalshoeken een rol:

- ***Herkenbaarheid en onderscheidbaarheid***

De medewerkers moeten zich in een profiel kunnen herkennen en de profielen dienen onderling voldoende onderscheidend te zijn. De medewerker mag daarbij niet het gevoel krijgen in een “hokje” te worden gedrukt.

- ***Hanteerbaarheid en toepasbaarheid***

In het verlengde van de herkenbaarheid ligt de hanteerbaarheid. Hanteerbaarheid en robuustheid voor (geringe) veranderingen in het werkproces en verschuivingen in de activiteiten zijn redenen om niet te veel verschillende profielen te gebruiken.

Het CfPB geeft de voorkeur aan activiteitenprofielen omdat de individuele medewerkers hun eigen activiteitenpatroon beter kunnen herkennen in de activiteitenprofielen. Ook mensen met eenzelfde functie kunnen hun ‘eigenheid’ aangeven. De activiteitenprofielen zijn algemeen en bij ieder organisatieonderdeel te hanteren. Functieprofielen voor functies die nog niet onderzocht zijn, moeten steeds opnieuw door onderzoek worden bepaald en door de grote verschillen in de activiteitenpatronen binnen dezelfde functie is herkenbaarheid bij bundeling op functies niet altijd evident. Het hanteren van activiteitenprofielen brengt echter met zich mee dat er altijd in de organisatie in onderling overleg vastgesteld moet worden wie in welk activiteitenprofiel past. Het kan geen theoretische exercitie op basis van personeelsgegevens zijn zoals dat met functieprofielen wel mogelijk is. Dit overleg is geen overbodige luxe, het legt een basis voor acceptatie en draagvlak van een nieuwe huisvestingsoplossing

2.2 De indeling in activiteiten

Bij het definiëren en classificeren van activiteiten is het van belang een indeling te kiezen die een relatie legt met enerzijds de huisvesting en de (mogelijk) toe te passen soorten werkplekken en anderzijds met het uit te voeren werkproces (herkenbaarheid en bruikbaarheid). Voor de definiëring is gezocht naar kenmerken van de activiteiten die invloed hebben op de huisvesting en andersom, kenmerken van de huisvesting die invloed hebben op de uitvoering van het werkproces.

Relevante kenmerken van het werkproces zijn:

- Plaats van de activiteiten: waar wordt het werk gedaan?
- Aard van de activiteiten: heeft men behoefte aan stilte of juist interactie met collega's?
- Aard van het werkproces: aantal, duur en frequentie van activiteiten over de dag, autonomie, solistisch of juist groepswork?
- Bijzondere activiteiten: activiteiten met een bijzonder karakter of waarvoor specifieke hulpmiddelen vereist zijn.

Relevante kenmerken van de huisvesting zijn:

- Aantal en omvang van de benodigde ruimten: het totale aantal werk- en overlegplekken en de omvang van de afzonderlijke plekken.
- Aard van de ruimte: de (bouw)technische kenmerken, open of gesloten, akoestische privacy of visuele privacy.
- Ligging van de ruimte: ligging in het gebouw en de ligging ten opzichte van andere ruimten en faciliteiten.
- Bijzondere faciliteiten: specifieke behoeften bij activiteiten of bijzondere voorzieningen vanuit het werkproces.

Voor het vaststellen van de in de activiteitenpatronen op te nemen activiteiten moeste eerst een paar vragen beantwoord worden. Een veelbesproken vraag is hoe bij het inrichten van de werkomgeving rekening gehouden wordt met het *communicatie-concentratie vraagstuk*.

Communicatie en concentratie kunnen niet als activiteit bevraagd worden. Het onderscheid tussen communicatie en concentratie is van belang in verband met de ruimtelijke en kwalitatieve condities die hiervoor nodig zijn in een werkomgeving. Concentratie verwijst naar een cognitief proces waarbij men selectief aandacht geeft aan een bepaalde taak en storende stimuli uit de omgeving negeert. Hoe men dit doet en wat men voor het proces van concentratie nodig heeft, verschilt per persoon. Voor medewerkers kunnen de eisen die aan een ruimte worden gesteld om geconcentreerd te kunnen werken variëren (de een heeft stilte nodig maar een ander zet juist de radio aan). Relevant is dus of er voor het uitvoeren van de werkzaamheden stilte nodig is en/of fysieke afzondering van anderen of dat juist specifiek samenwerking met anderen nodig is.

Op basis van bovenstaande, is te concluderen dat de opgenomen activiteiten in een activiteitenprofiel direct te relateren moeten zijn aan een fysieke eigenschap van de ruimte, zoals openheid of geslotenheid qua zicht en geluid en de benodigde grootte van een ruimte.

Bij het opstellen van de activiteitenprofielen zelf zijn drie andere vragen van invloed op het profiel, namelijk:

1. Waar doet men de activiteit?
2. Wat doet men als men op kantoor is
3. Met hoeveel mensen is deze activiteit?

Deze drie vragen vormen de drie dimensies om tot de opbouw van een profiel te komen. Ze hangen onderling samen en vormen samen het totale overzicht aan activiteitenpatronen.

2.2.1 De locatie

Een belangrijk aspect van het activiteitenpatroon van een medewerker is de locatie waar hij of zij het werk doet. Deze is te onderscheiden in verschillende mogelijkheden. Medewerkers voeren het werk uit op kantoor, het werk wordt thuis verricht, het werk vindt onderweg plaats of het werk verrichten de medewerkers op een andere locatie, zoals bij klanten of op een ander regiokantoor van de organisatie.

Met deze wetenschap kan er rekening gehouden met het percentage af- en aanwezigheid op een kantoor. Als deze informatie niet voor handen is, dan wordt een kantooromgeving wellicht te ruim. Tevens biedt deze informatie kennis om toekomstscenario's vast te stellen. Bijvoorbeeld: wat gebeurt er met mijn huisvesting op het moment dat ik thuiswerken

toelaat? Hoe veranderen activiteiten op kantoor als men meer onderweg is of op andere plaatsen werkt?

2.2.2 De activiteiten op kantoor

Een groot deel van de tijd zijn medewerkers op kantoor. Wanneer zij op kantoor zijn, kunnen hun werkzaamheden sterk uiteenlopen. De kenmerken van deze werkzaamheden vereisen vaak verschillende gebruiksvoorwaarden (kenmerken) aan een plek (zie de toelichting over de keuze van op te nemen activiteiten in het activiteitenprofiel). Uit onderzoek van het CfPB¹ zijn de onderstaande activiteiten vastgesteld (tabel 1) met de bijbehorende omschrijving van de activiteit.

Activiteiten en de omschrijving	
Algemeen bureauwerk	Routinematig bureauwerk
Ongestoord bureauwerk	Bureauwerk waarbij u niet gestoord wilt worden
Interactief bureauwerk	Bureauwerk waarbij interactie/samenwerking met een collega gewenst of noodzakelijk is
Gepland overleg	Afgesproken overleg met 1 of meerdere collega's
Ongepland overleg	Ad hoc overleg
Telefoneren	Telefoongesprekken (van verschillende aard)
Lezen	Lezen langer dan een half uur aaneengesloten
Archiveren en documentverzorging	Verwerken van documenten (bijvoorbeeld in mappen doen) en ingekomen post (voor de gemiddelde medewerker)
Overige activiteiten	Alle overige activiteiten die niet passen onder een van de bovenstaande activiteiten

Tabel 1: Activiteiten en de beschrijving

De activiteiten die hierboven geschetst zijn, zijn vrij abstract. Wat een persoon precies doet wanneer hij algemeen bureauwerk verricht is eigenlijk niet van belang. Of het nu een projectmanager is die zijn e-mails aan het schrijven is of een financiële medewerker die de financiën afhandelt, zij kunnen dit doen aan eenzelfde bureau. Een ander voorbeeld is geconcentreerd werken. Zoals gezegd is concentratie een cognitief proces. Het is van belang hoeveel tijd iemand niet gestoord wil worden tijdens zijn werk. De ene mens kan aan een beleidsstuk, een verslag of aan een wetenschappelijk artikel werken of stukken lezen in een open ruimte en tussendoor gestoord worden, de ander kan zich niet concentreren als hij tussentijds gestoord wordt en wil graag afgesloten van de collega's en geluid dit werk doen.

2.2.3 Het overleg op kantoor

De omvang van de groep mensen in overleg heeft invloed op het ruimtegebruik. Het is dus van belang om te weten met hoeveel personen een overleg is en hoe vaak dat overleg van deze grootte voorkomt. Als blijkt dat in een bepaalde organisatiecultuur medewerkers vooral

¹ Vanuit het onderzoek naar functie- en activiteitenprofielen is binnen CfPB een generieke set activiteiten bepaald die binnen CfPB als algemene indeling wordt gehanteerd en die -waar mogelijk- integraal wordt toegepast in CfPB -instrumentarium (Werkomgevingsdiagnose-instrument of het model Plekken en Activiteiten) of vanuit waar een aangepast maar wel te relateren set activiteiten wordt gehanteerd (Space Utilizator Monitor)

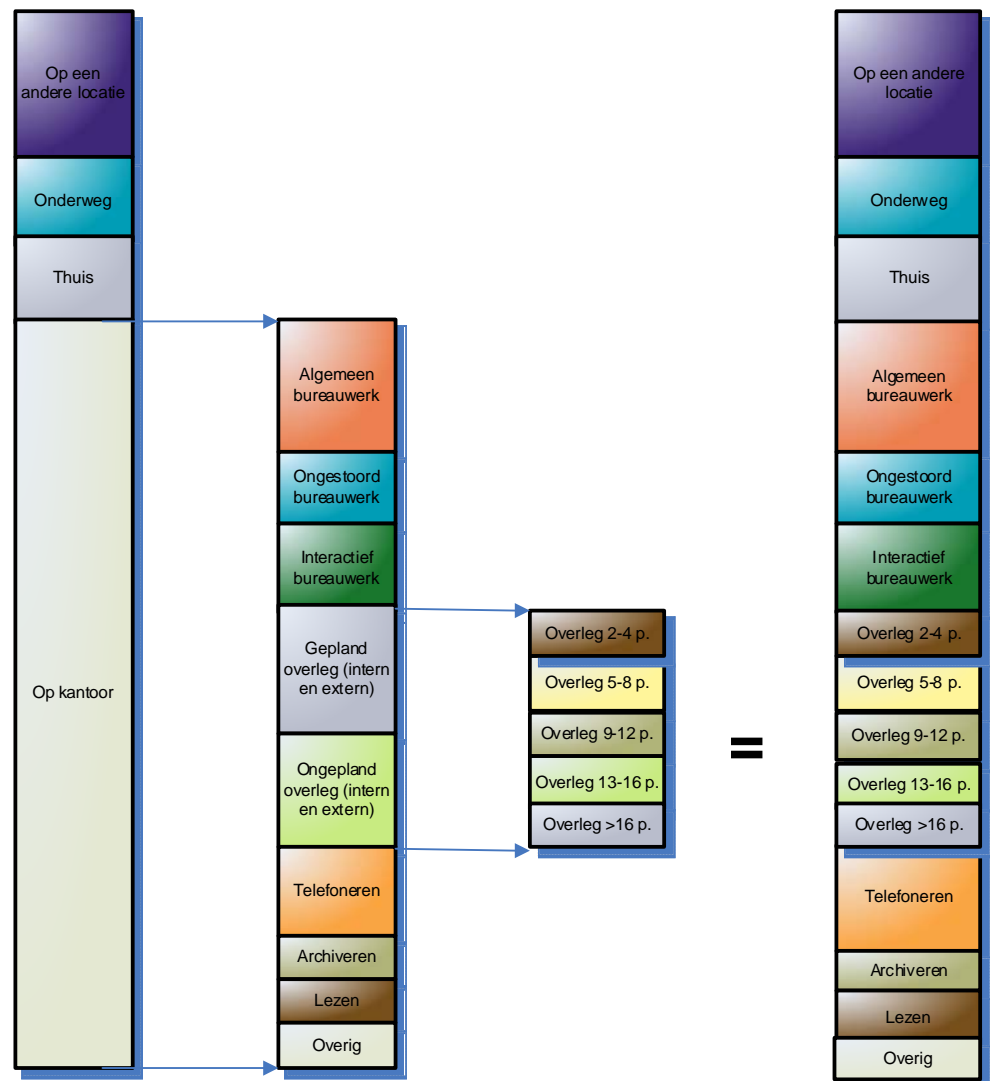
in kleine groepjes overleggen, is het noodzakelijk veel kleine ruimten te faciliteren. Grote ruimten zijn dan minder noodzakelijk en gewenst.

In de profielen wordt een onderscheid gemaakt in overleg met:

- 2 tot 4 personen
- 5 tot 8 personen
- 9 tot 12 personen
- 13 tot 16 personen
- Meer dan 16 personen

2.3 Opbouw van activiteitenpatronen

De drie dimensies van de activiteitenprofielen worden samen met de basisactiviteiten omgerekend naar een activiteitenprofiel dat 100% van de werktijd in een gemiddelde werkweek definieert. De drie dimensies bouwen voort op elkaar wat leidt tot een patroon (figuur 1). Iedere persoon heeft zo zijn eigen specifieke activiteitenpatroon gedurende een week, welke individueel bepaald is. Voor alle medewerkers binnen een organisatie is hierdoor dus een eigen activiteitenpatroon vast te stellen.



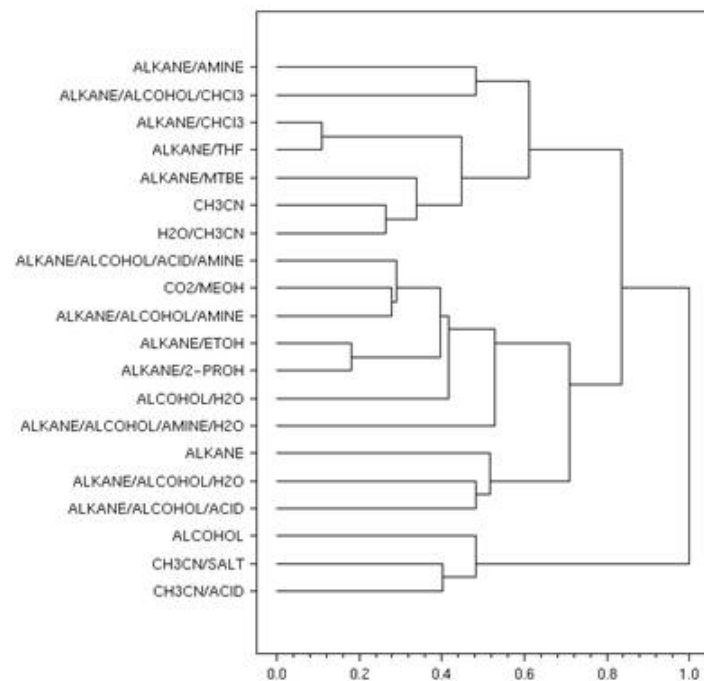
Figuur 1: Opbouw van een activiteitenpatroon

2.4 Bepalen van activiteitenprofielen

Om alle individuele activiteitenpatronen te kunnen structuren wordt vanuit de database met gegevens over tijdsbesteding aan activiteiten individuele medewerkers geclusterd op basis van gelijksoortige activiteitenpatronen. De clustering houdt een statistische berekening in die respondenten met vergelijkbare kenmerken, samenvoegt. In dit geval de activiteiten in en om het kantoor gedurende een normale werkweek. Dit proces van samenvoegen kan doorgaan, totdat er nog slechts één cluster over is en alle respondenten in dat ene gemiddelde cluster vallen (figuur 2). Voor de herkenbaarheid bij de individuele medewerkers in de dagelijkse praktijk wordt over het algemeen gekozen voor meerdere clusters. Bij de Belastingdienst is bijvoorbeeld gekozen voor twaalf clusters en voor de Rijkswerkplek zijn acht clusters onderscheiden. Tijdens de analyse gebeuren twee dingen. De essentie van een clusteranalyse is dat:

- binnen de clusters de verschillen minimaal zijn (het is een homogene groep, met vrijwel dezelfde activiteitenverdeling)
- buiten de clusters liggen de activiteitenprofielen ver van elkaar af (de profielen wijken sterk van elkaar af)

De clustering wordt gedaan met behulp van de WARD methode (hiërarchische clustering). Dit is de strengste methode van clusteren. Daarbij is gekeken of de activiteitenprofielen die bij elke cluster passen voldoende van elkaar verschillen. Voor iedere activiteit is het zo dat een cluster minstens van een ander cluster significant¹ afwijkt, maar vaak wijken alle clusters significant af voor een bepaalde activiteit. Alle profielen hebben dus een activiteitenpatroon typisch voor die groep.



Figuur 2: voorbeeld van een clusteranalyse

¹ Significant wil zeggen dat de verschillen die zijn gevonden, niet op toeval berusten. In dit document is gekozen voor een significantieniveau van 0.05. Dit betekent een zekerheid van minimaal 95% dat het verschil daadwerkelijk bestaat en niet door toeval is ontstaan.

Bij de keuze voor een aantal profielen dat een organisatie wil hanteren, zijn verschillende afwegingen mogelijk. Een daarvan is de afweging tussen individu en groep: wanneer een groep niet heel groot is, is het onverstandig om teveel profielen te genereren. Op deze manier wegen individuele medewerkers alsnog erg zwaar. Als een organisatie bijvoorbeeld uit 50 mensen bestaat, zijn 10 profielen vaak te veel. De kans dat deze profielen erg verschuiven wanneer er andere medewerkers komen, is groot. Op een populatie van 500 medewerkers zijn 10 profielen gemakkelijker haalbaar. Herkenbaarheid en hanteerbaarheid zijn zoals eerder beschreven in dit hoofdstuk een ander belangrijk aspect bij de bepaling van het aantal profielen.

3 Inzet van activiteitenprofielen

De activiteitenprofielen die in deze rapportage worden gepresenteerd, zijn bedoeld voor de afstemming van de huisvesting op de werkprocessen. Er kan een keuze gemaakt worden voor de soorten en aantallen werkplekken in een bepaalde verhouding. Op deze wijze wordt de totstandkoming van een nieuw werkplekconcept ondersteund bijvoorbeeld bij een verbouwing van een pand. Als de activiteitenprofielen tot stand zijn gekomen in organisatiespecifiek onderzoek, geven de profielen inzicht in de activiteitenpatronen van medewerkers, hoe de medewerkers over de profielen verdeeld zijn en welke generieke activiteitenpatronen er binnen een organisatie bestaan.

De eerste en essentiële stap is het verifiëren van de herkenbaarheid en hanteerbaarheid van de profielen in een organisatie. Door een gesprek tussen de huisvestingsadviseur en het management over de profielen ontstaat een gezamenlijk uitgangspunt voor een activiteitgerelateerd huisvestingsproject.

Profielen dienen als basis om de huisvestingsbehoefte in de verschillende fasen van een huisvestingstraject te bepalen. Dat kan zijn bij

- het bepalen van de juiste mix van soorten en aantallen werkplekken aansluitend bij het werkproces maar ook bij de oriëntatie op nieuwe of bestaande locaties cq gebouwen, bijvoorbeeld om te kijken of een organisatie past in de vooraf bepaald aantal vierkante meters die zij tot hun beschikking heeft of krijgt.
- het oplossen van bepaalde problemen in de huidige huisvesting
- het oriënteren op de toekomstbestendigheid van een werkomgeving of kantoor. Gaan activiteitenpatronen veranderen door ontwikkelingen zoals nieuwe sociale media of trends als ‘het Nieuwe Werken’? En past een organisatie nog in het bestaande werkplekconcept met een bepaalde mix van soorten plekken of binnen een gebouw wanneer activiteitenpatronen verschuiven of veranderen? Door te experimenteren met wijzigingen in de (verhouding van) activiteitenprofielen kan in een rekenmodel gewerkt worden met verschillende toekomstscenario's om ruimtebehoefte te bepalen.
- het maken van schetsen en ontwerpen van de werkomgeving in de diverse stadia van een huisvestingsproject om gevoel te krijgen voor de toekomstige werkomgeving en hoe daarin gewerkt kan worden en de communicatie over de (nieuwe) werkomgeving te ondersteunen.

De in deze rapportage gehanteerde activiteitenprofielen zijn niet gemaakt voor vraagstukken op andere onderdelen van de bedrijfsvoering zoals ICT en archivering of inrichting en structurering van het werkproces.

4 Bepalingsmethoden voor profielen

Er zijn verschillende manieren om te komen tot activiteitenprofielen. Hieronder worden vier methoden beschreven en de voor- en nadelen van deze methoden worden op een rijtje gezet.

4.1 Zelfrapportage via enquête

Een van de onderzoeksinstrumenten is de vragenlijst. Het CfPB hanteert hiervoor het Werkomgevingsdiagnose Instrument, kortweg WODI. Dit is een online vragenlijst voor de inventarisatie van de beleving en het gebruik van medewerkers in het kantoor. In deze vragenlijst worden vragen gesteld over de locatie van activiteiten en de activiteiten op kantoor (overeenkomend met de activiteiten in de opbouw van de patronen). Met de WODI vragenlijst wordt altijd getracht een betrouwbaar beeld te kunnen geven van de kantoorpopulatie met een zekerheid van 95%. Omdat veel medewerkers deze vragenlijst invullen kan een betrouwbaar beeld worden geschetst van de activiteiten die de medewerkers verrichten op kantoor. Een nadeel van deze methode is dat de medewerkers zelf aangeven hoeveel tijd zij denken te besteden aan activiteiten. Hier kan dus een discrepantie zitten tussen de feitelijke activiteiten die men doet en de perceptie van de tijd die zij aan activiteiten besteden. Voordeel is dat personen met hetzelfde activiteitenpatroon gebundeld worden in een profiel en daardoor ieder individu zichzelf kan herkennen in een profiel.

4.2 Expertbenadering

Wanneer een organisatie het niet wenselijk vindt om alle medewerkers te benaderen, is het mogelijk om met een afvaardiging van de medewerkers of management de activiteitenprofielen te bepalen op basis van inzicht en ervaring. Als ondersteuning voor deze experts kunnen profielen van gelijksoortige organisaties gebruikt worden. Men moet dan zelf de profielen op- of bijstellen. Deze methode is minder betrouwbaar, omdat niet alle kantoormedewerkers zijn bevestigd. Het resultaat wordt op basis van opinies en ervaringen van enkele personen en/of vertegenwoordigers van een groep bepaald. Dit levert aandachtspunten op het gebied van draagvlak en beschikbare kennis. Experts hebben niet altijd inzicht in activiteitenpatroon van collega's of medewerkers. Daarnaast is het opstellen van profielen een tijdrovend karwei en vinden sommige organisaties het lastig om een vergaande detaillering aan te brengen in een profiel.

Een variant op de expertbenadering is om met (een goede afspiegeling van) medewerkers in workshops hun profielen samen te stellen. Dat kan op creatieve wijze en richt zich meteen op betrokkenheid en herkenbaarheid van de gehanteerde activiteiten en de daaruit voortkomende profielen.

4.3 Gebruik van standaard CfPB profielen

Indien men niet in staat is om activiteitenprofielen voor de eigen organisatie te bepalen, is het mogelijk gebruik te maken van de profielen van het CfPB. Deze activiteitenprofielen zijn opgesteld vanuit meer dan 62 cases en ongeveer 7.750 respondenten. Een nadeel van deze methode kan zijn, dat er te weinig aandacht wordt besteed aan de *specifieke* activiteiten binnen de organisatie en dat er geen gegevens beschikbaar zijn over de zogenaamde 'exoten', de zeer specifieke organisaties.

4.4 Benadering door observaties

Observaties zijn een laatste mogelijkheid om tot activiteitenprofielen te komen. Dit kan door middel van activiteitenmetingen, bijvoorbeeld de Space Utilization Monitor van het CfPB, die de bezetting, benutting en activiteiten binnen een kantoor registreert. Met de data uit deze metingen kunnen geobserveerde activiteitenpatronen worden bepaald. Deze methode is niet eerder ingezet in het onderzoek naar activiteitenprofielen. Een mogelijk voordeel van observaties is dat het feitelijke kennis geeft van de activiteiten binnen een organisatie. In tegenstelling tot de WODI zijn deze gegevens door een externe waarnemer (geobjectiveerd) verkregen. Een nadeel van deze manier van onderzoek is dat hoewel de medewerkers niet lastig worden gevallen met het invullen van vragenlijsten, zij gestoord kunnen worden door observatoren. Dit kan als belastend door medewerkers worden ervaren. Daarnaast zijn bezettingsgraadmetingen in principe bedoeld om het gebruik van de werk- en overlegplekken te meten en slechts zijdelings de activiteiten van de medewerkers binnen een organisatie. Activiteitenprofielen zullen hierdoor niet meer te herleiden zijn naar een persoon, maar alleen aan een soort plek of per (gedeelte van een) afdeling. Een ander nadeel is dat niet alle activiteiten op een kantoor goed waarneembaar zijn voor een observator. Een observator ziet niet of een medewerker algemeen bureauwerk doet of eigenlijk niet gestoord wil worden bij de werkzaamheden die hij verricht. Net zoals het niet zichtbaar is of een overleg wel of niet gepland is. Een activiteitenpatroon kan echter wel een referentie zijn in relatie tot de activiteitenpatronen uit de vragenlijst voor het algemene (gemiddelde) activiteitenpatroon in de organisatie of per (gedeelte van een) afdeling. In het tweede deel van het onderzoek zou experimenteel onderzoek moeten uitwijzen of er een grote discrepantie is tussen feitelijke objectieve data en de rapportage van medewerkers.

4.5 Voor- en nadelen van de methoden

In onderstaande tabel (tabel 2) staan alle voor- en nadelen van de methoden om activiteitenprofielen te bepalen opgesomd.

METHODE	VOORDELEN	NADELEN
Zelfrapportage	Betrouwbaar en herkenbaar voor gehele kantoorpopulatie bij een voldoende groot	Zelfrapportage geeft inzicht in zelfgepercipieerde tijdsbesteding en kan daardoor zorgen voor enige discrepantie met de werkelijkheid
Expertbenadering	Medewerkers worden niet of minder belast.	Opstellen op basis van kennis van enkele personen, minder betrouwbaar en representatief. Tijdrovend voor de experts. Lastig op te stellen.
CfPB profielen	Weinig tijdrovend.	Weinig organisatiespecifiek. Exoten worden wellicht vergeten.
Observaties	Niet afhankelijk van medewerkers. Geen problemen met zelfrapportage.	Soms belastend voor medewerkers. Niet alle categorieën activiteiten uit de profielen zijn te observeren. SUM registreert soorten plekken (en eventueel afdelingen) en kan activiteiten niet herleiden naar een persoon.

Tabel 2: Voor- en nadelen van gebruikte methoden om activiteitenprofielen te ontwikkelen

5 Ontwikkelde profielen

Binnen het CfpB zijn verschillende profielen ontwikkeld. In dit document refereerden we al aan algemene profielen voor de Belastingdienst en het Rijk. Daarnaast zijn in verschillende onderzoekcases specifieke profielen gemaakt voor de desbetreffende organisatie(onderdeel). Door gebruik van de WODI database is het mogelijk vanuit verschillende invalshoeken activiteitenprofielen te genereren.

5.1 Algemeen activiteitenprofiel

In de afgelopen jaren heeft het CfpB 84 casestudies uitgevoerd naar de beleving van de werkomgeving. In 62 van deze cases was de huidige vraag over de verdeling van activiteiten inbegrepen. In totaal hebben 7.743 (N) medewerkers uit verschillende organisaties de vraag over de verdeling van activiteiten ingevuld. Gezamenlijk maken zij het volgende gemiddelde CfpB profiel.

N	7.743
Algemeen bureauwerk	30,6
Ongestoord bureauwerk	15,3
Interactief bureauwerk	13,3
Gepland overleg	11,9
Ongepland overleg	6,8
Telefoneren	7,0
Lezen (langer dan half uur)	5,5
Archiveren en documentverzorging	4,7
Overige activiteiten	4,7

Tabel 1: Algemene activiteitenprofiel

Een gemiddeld profiel is vaak voor een organisatie te weinig specifiek. Hierdoor komen de verschillen in de werkprocessen binnen de organisatie niet naar voren. Het CfpB maakt in bijna alle gevallen dan ook meer specifieke profielen, zoals beschreven staat in paragraaf 3.4.

Bij het gebruik van activiteitenprofielen in huisvestingsvraagstukken is het van belang een keuze te maken voor het hanteren van een algemeen profiel of van specifieke profielen. Deze keuze kan afhankelijk zijn van de beschikbare tijd, de fase van het vraagstuk (oriëntatie of ontwerp) of van de grootte van de groep. Het is mogelijk om in een organisatie zowel een algemeen profiel als de meer specifieke profielen afwisselend, vraagspecifiek of juist naast elkaar in te zetten.

5.2 Profielen in verschillende sectoren

Het is goed mogelijk dat er tussen verschillende sectoren verschillen in de activiteitenpatronen te ontdekken zijn. In de tweede fase van het onderzoek wil het CfPB verkennen wat de overeenkomsten en verschillen zijn van activiteitenpatronen in verschillende sectoren zoals overheid, onderwijs en profit-organisaties¹.

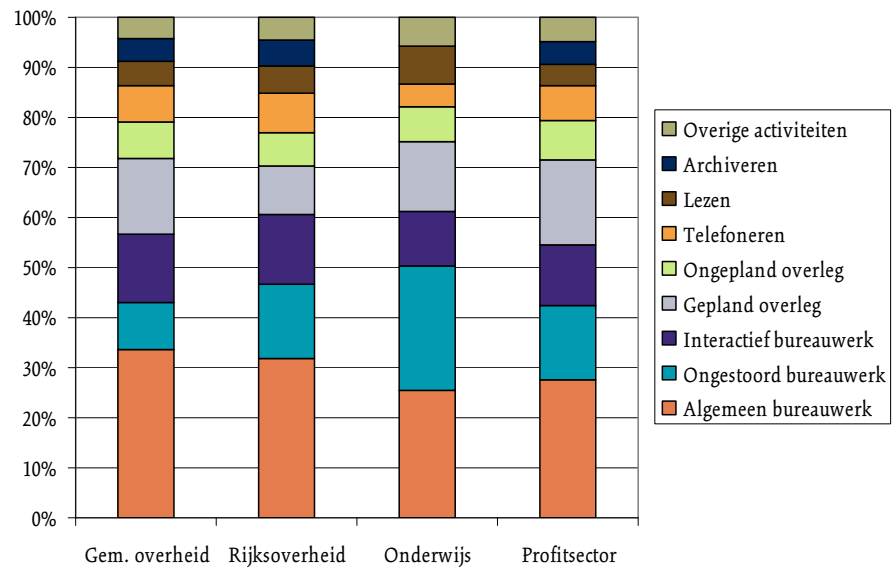
Voor de activiteiten op kantoor geldt dat er over het algemeen verschillen te zien zijn bij verschillende sectoren. Zo geeft men in het onderwijs aan meer tijd te besteden aan concentratiewerk en lezen. In de profit-sector doet men over het algemeen meer aan overleg en ook tussen de Rijksoverheid en de gemeentelijke overheden lijken verschillen vindbaar (tabel 3 en figuur 3).

	GEM. OVERHEID	RIJKSOVERHEID	ONDERWIJS	PROFITSECTOR
N ²	1444	4423	1350	617
Algemeen bureauwerk	33,6	31,7	24,5	27,7
Ongestoord bureauwerk	9,5	14,9	23,5	14,6
Interactief bureauwerk	13,6	14,1	10,5	12,3
Gepland overleg	15,2	9,8	13,3	16,9
Ongepland overleg	7,4	6,6	6,7	8,0
Telefoneren	7,0	7,9	4,3	6,9
Lezen	4,9	5,4	7,5	4,1
Archiveren	4,7	5,0	4,0	4,6
Overige activiteiten	4,2	4,7	5,4	4,9

Tabel 3: Gemiddelde activiteitenprofielen binnen een sector in % bestede tijd aan de verschillende activiteiten

¹ In eerdere onderzoeken van het CfPB zijn niet altijd de activiteiten in de uitgebreide vorm gevraagd. Deze extra vragen zijn vooral ingezet indien men ook het rekeninstrument PACT wilde gebruiken om de huisvesting te berekenen

² Gemeentelijke overheden: Waterschap Rivierenland, Gemeente Dordrecht, Gemeente Delft, Gemeente Rotterdam (sociale dienst), DCMR Milieudienst Rijnmond en de Provincie Zuid-Holland. Rijksoverheid: Belastingdienst, Ministerie van Defensie, DUO, Kadaster, Ministerie van LNV, Ministerie van AZ en Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed. Onderwijs: TU/Eindhoven, Avans Hogeschool, Universiteit Utrecht en Wageningen UR en profit sector: Biofarmaceutisch bedrijf, DSM, NedTrain, Brinkgroep en ASR verzekeringen



Figuur 3: de gemiddelde activiteitenprofielen per sector (% van de tijd dat men besteedt aan de activiteiten)

6 Conclusie en discussie

Activiteitenprofielen zijn in de praktijk bruikbaar gebleken in onderzoeksprocessen gerelateerd aan huisvestingsvraagstukken in kantooromgevingen. De profielen worden succesvol gebruikt voor de bepaling van de huisvestingsbehoefte van organisaties, uitgedrukt in soorten en aantallen plekken.

Binnen CfPB zijn nog veel vragen over de *toepassingsmogelijkheden* van activiteitenprofielen. Een van de vragen daarbij is of het wenselijk en mogelijk is om generieke profielen te ontwikkelen die toepasbaar zijn voor alle organisaties in iedere sector. Daarbij realiseren we ons dat momenteel alleen profielen beschikbaar zijn van activiteiten in de kantooromgeving. Voor toekomstig onderzoek zou het CfPB breder willen kijken en toetsen welke verschillende profielen er zijn binnen en tussen de sectoren. Zijn er bijvoorbeeld activiteitenpatronen te ontdekken die bij iedere universiteit terugkeren? En wijken universiteiten significant af wat betreft hun aandeel ‘ongestoord bureauwerk’ in vergelijking met de andere sectoren? Besteden medewerkers in de profit-sector altijd meer tijd aan overleg? En is er voor alle sectoren een bepaald percentage afwezigheid aan te duiden? En hoe toekomstvast zijn profielen?

Naast onderzoek rondom de opbouw van de activiteitenprofielen zijn ook de inzetbaarheid en herkenbaarheid aandachtspunten in vervolgonderzoek. Zijn profielen zowel herkenbaar voor de individuele medewerker als voor een team of afdeling of is het gewenst om aparte ‘individuele’ en groepsprofielen te genereren? En hoe zijn profielen in de praktijk te gebruiken? Helpen ze in het gesprek binnen de organisatie, met de huisvestingsadviseur en met een ontwerper/architect?

Als laatste is het gewenst de totstandkoming en de houdbaarheid van activiteitenprofielen te toetsen. Maakt de wijze waarop profielen tot stand zijn gekomen (vragenlijst, expertbenadering, activiteitenmeting of gebruik maken van generieke profielen) een verschil voor de bruikbaarheid, herkenbaarheid en draagvlak in huisvestingsvraagstukken? Is het profiel een momentopname of een duurzame afspiegeling van de activiteiten binnen een organisatie? Zal een verandering in de strategie leiden tot een andere set van activiteiten?

Voor de bepaling van de huisvestingsbehoefte van organisaties, uitgedrukt in soorten en aantallen plekken worden naast de profielen deze andere organisatieparameters gebruikt: de visie op verandering van activiteiten, de fluctuatie van het aantal medewerkers, de (individuele) vrijheden om activiteiten in tijd en plaats te variëren. Het toekomstig onderzoek zal licht moeten werpen op de invloed van (veranderingen in) het activiteitenprofiel ten opzichte van deze andere variabelen op de uitkomst van aantallen en soorten plekken en de daaraan gerelateerde kosten en baten. Het gaat dan om de kosten van de huisvesting en overige aan de activiteiten gerelateerde materiële en niet materiële kosten.

Als het om baten gaat kan gedacht worden of enige mix van werkplekken beter is voor innovatiekracht, kennisdeling of creativiteit. In het licht van het ProWork programma raakt deze laatste opmerking de kern. De bijdrage van het CFPB werkomgevingonderzoek kan afgestemd worden op bevindingen van en bij de andere partners.

7 Onderzoek in fase twee

In fase een van het onderdeel 'activity generator' binnen het ProWork programma is vooral literatuuronderzoek gedaan naar de bepalingmethoden en inzetbaarheid van profielen. Daarnaast is er een eerste inzicht in de verschillen van activiteitenpatronen binnen verschillende sectoren. In fase twee van het ProWork programma wil het CfPB het onderzoek verder ontwikkelen en vragen die zij heeft in de praktijk toetsen.

De belangrijkste vragen die het CfPB graag wil beantwoorden zijn:

1. Veranderen activiteitenpatronen door de jaren heen en wat is het effect op de profielen? Hebben ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken invloed op activiteiten en werkprocessen?
2. Zijn er significante verschillen te ontdekken tussen cases wat betreft de activiteitenprofielen? Zijn sommige activiteitenpatronen organisatiespecifiek of zijn er generieke patronen te herkennen?
3. Zijn er significante verschillen te ontdekken tussen activiteitenprofielen in diverse sectoren? Een eerste indicatie is in deze rapportage beschreven, maar blijven deze verschillen bestaan bij een groter aantal respondenten in de database?
4. Is er sprake van overschatting of onderschatting bij de meest gebruikte manier van dataverzameling voor de activiteitenprofielen (enquête)? Zijn er grote verschillen te ontdekken tussen de gerapporteerde activiteiten van mensen door middel van de vragenlijst ten opzichte van de objectief meetbare gegevens door middel van observatieonderzoek? Hoe verhouden door de organisatie zelf samengestelde activiteitenprofielen zich tot de profielen die voortkomen uit de database? In dit rapport zijn de bepalingmethoden beschreven en zijn de eerste voor- en nadelen uiteengezet. In het tweede deel van het onderzoek wil het CfPB minimaal twee ontwikkelmethoden graag tegen elkaar afzetten om organisaties een beter beeld te geven van de voor- en nadelen.
5. Op welke manier zijn de activiteitenprofielen het beste in te zetten in de dagelijkse praktijk, gelet op key performance areas zoals kennisdeling, innovatiekracht of arbeidproductiviteit?

Referenties

M. Beijer, e.a. (2010), *Activiteitenprofielen bij de Belastingdienst, Clustering van medewerkers met soortgelijke activiteitenpatronen*, Delft: Center for People and Buildings

E. De Bruyne, A. Gosselink, N. van Klingeren, Y. Martens en T. Van der Voordt. (2007). *Van activiteiten naar huisvesting: het gebruik van activiteitenprofielen voor het bepalen van de huisvestingsbehoefte bij de Belastingdienst*. Delft: Center for People and Buildings

G. van Wijk en CfPB (2008) *Functieprofielen, het gebruik van functieprofielen bij de ontwikkeling van een organisatiegericht huisvestingsconcept*. Delft: Center for People and Buildings

L. Volker en D.J.M. Van der Voordt. (2005). *Werkomgevingsdiagnose-instrument: methoden voor het meten van de prestaties van de kantoorhuisvesting*. Delft: Center for People and Buildings.

L. Volker en M. Maarleveld. (2007). *WODI Light: ontwikkeling en gebruikshandleiding*. Delft: Center for People and Buildings.

Bijlage: Center for People and Buildings

Center for People and Buildings

De Stichting 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 CfPB helpt overheden en bedrijven *evidence based* keuzes te maken over de nieuwe werkomgeving en het proces op weg daar naartoe. Daarnaast streeft het CfPB ernaar de samenwerking tussen onderzoek en beroepspraktijk te bevorderen voor zover het de relatie tussen mensen, werk en werkomgeving betreft.

Het werk van het CfPB is gegroepeerd rond drie kernactiviteiten. Allereerst houdt het CfPB 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. Ten slotte houdt het CfPB zich bezig met het overdragen van de opgedane kennis via publicaties, voordrachten, werkconferenties, workshops en praktisch toepasbare instrumenten.

Het onderzoek is onderverdeeld in vier thema's: (1) trends en ontwikkelingen, (2) besluitvorming en implementatie, (3) betere huisvesting en (4) instrumenten en databases.

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 CfPB 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.).