



Delft University of Technology

## Functieprofielen - Het gebruik van functieprofielen bij de ontwikkeling van een organisatiegericht huisvestingsconcept

Hartjes, A; Pullen, Wim; van der Voordt, Theo; van Klingereren, N; de Bruyne, E

### Publication date

2008

### Document Version

Final published version

### Citation (APA)

Hartjes, A., Pullen, W.R., van der Voordt, D.J.M., van Klingereren, N., & de Bruyne, E. (2008). Functieprofielen - Het gebruik van functieprofielen bij de ontwikkeling van een organisatiegericht huisvestingsconcept. Delft: Center for people and buildings.

### Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

### Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Funcieprofielen

*Het gebruik van functieprofielen bij de ontwikkeling van een organisatiegericht huisvestingsconcept*



Delft, april 2008

Dit werkdocument is opgesteld op basis van onderzoeken van  
het Center for People and Buildings (CFPB);  
De onderzoeken zijn tot stand gekomen in nauwe samenwerking met het OGH-team  
Belastingdienst/Centrum voor Facilitaire Dienstverlening

Verantwoordelijke vanuit het B/CFD -OGH team:  
Gijs van Wijk

De teksten van dit werkdocument zijn opgesteld door:  
Anca Hartjes  
Wim Pullen  
Theo van der Voordt  
Nora van Klingeren  
Evi de Bruyne

**Center for People and Buildings**

Kluyverweg 6  
2629 HT Delft  
T: +31 (0) 15 278 1271  
E: [info@cfpb.nl](mailto:info@cfpb.nl)  
W: [www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl)



**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 wordt in al haar activiteiten  
ondersteund door de 'founding partners' Rijksgebouwendienst, TU Delft en de Belastingdienst



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	Doel en verantwoording van dit rapport	1
1.2	Leeswijzer	1
<b>2</b>	<b>Achtergrond van het partnership</b>	<b>3</b>
2.1	Inleiding en definiëring	3
2.2	Kenmerken functieprofielen	4
2.3	Probleemomschrijving	4
2.4	Vraagstelling	5
2.5	Uitgangspunten	5
2.6	Positie van dit rapport	5
<b>3</b>	<b>Onderzoeksverloop sinds 2006</b>	<b>7</b>
3.1	De aanloop	7
3.2	Steeds beter inzicht	7
3.3	De diepte in: grootschalige dataverzameling	8
<b>4</b>	<b>Indeling van de activiteiten</b>	<b>11</b>
4.1	Zoektocht naar de indeling van de activiteiten	11
4.2	Voorgestelde indeling activiteiten	13
4.3	Vertaling van activiteiten naar functieprofielen	14
<b>5</b>	<b>Functieprofielen</b>	<b>17</b>
5.1	Inzet van functieprofielen	17
5.2	Functieprofielen bij de Belastingdienst	21
<b>6</b>	<b>Hoe nu verder</b>	<b>23</b>
6.1	Het startpunt	23
6.2	Hoe nu verder?	23
	<b>Bijlage 1: Functieprofielen</b>	<b>25</b>



# 1 Inleiding

In de nota Optimalisering kantooromgeving en –inrichting wordt *organisatiegericht huisvesten* omschreven als:

*De continue afstemming van huisvesting, ICT en andere faciliteiten op veranderingen in strategie, structuur en bedrijfsprocessen van de organisatie en daarmee samenhangende (nieuwe) werkwijzen.*

Het komen tot een organisatiegerichte huisvesting betekent daarbij het zoeken naar de best passende oplossing vanuit de cultuur, medewerkers, management, gewenst imago, bedrijfsvoering en beschikbaar budget.

De werkwijze van de adviseurs OGH ontwikkelt zich gaandeweg. In de werkwijze is sprake van voortschrijdend inzicht. Dat inzicht willen we graag delen zodat er in *eenheid vanuit B/CFD* wordt geopereerd. Een inzicht is het rapport Kengetallen voor Organiseatiegericht Huisvesten van het Center for People and Buildings (CfPB). Een ander instrument wordt gevormd door de functieprofielen.

## 1.1 Doel en verantwoording van dit rapport

De vraag die centraal staat in het onderzoek over functieprofielen en hoe daarmee om te gaan luidt:

*Het ontwikkelen van een model en/of methode op basis van functieprofielen, waarmee uitspraken kunnen worden gedaan over uniforme kwalitatieve en kwantitatieve eisen die aan de huisvesting kunnen worden gesteld.*

Dit rapport is tot stand gekomen door nauwe samenwerking van het CfPB als onderzoeker en B/CFD als beleids- en uitvoerend organisatieonderdeel van de Belastingdienst. Het is een werkdocument. Lezers worden uitgenodigd hun commentaren en vragen in te brengen waarna een verbeterde versie kan worden gemaakt.

Onderzoeksresultaten zijn niet altijd één op één toepasbaar. Daarom verantwoorden we:

- welke onderzoeksresultaten ten grondslag liggen aan de hier gepresenteerde profielen
- welke commentaren er zijn geweest bij de diverse studies en
- welke keuzes gemaakt of nog te maken zijn naar aanleiding van de onderzoeksresultaten.

## 1.2 Leeswijzer

- De achtergrond van het partnership met het CfPB wordt geschetst (par. 2)
- Onderzoeksverloop over functieprofielen sinds 2006: Een overzicht van onderzoeken die ten grondslag ligt aan de profielen inclusief de commentaren van het B/CFD, OGH team op hoofdlijnen (par.3)
- De redeneerlijn van de B/CFD werkwijze als reactie op de CfPB onderzoeken
  - Indeling van activiteiten (par. 4)
  - Functieprofielen en werkwijze (par. 5)
- Een doorkijkje naar voortgaande ontwikkeling (par. 6).



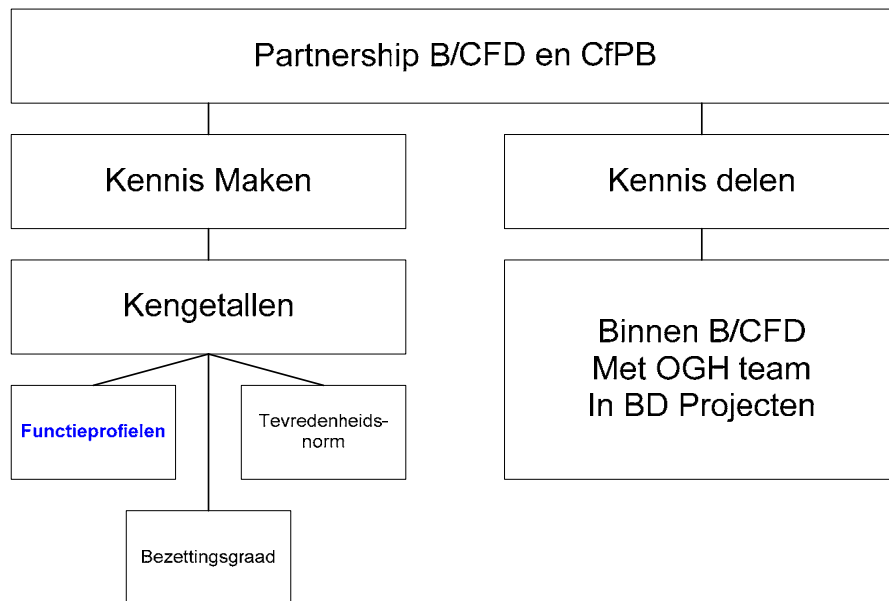


## 2 Achtergrond van het partnership

### 2.1 Inleiding en definiëring

#### 2.1.1 Op zoek naar kengetallen voor de Belastingdienst

Sinds 2003 hebben de Belastingdienst/Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (B/CFD) en het Center for People and Buildings (CfPB) een partnership om op een systematische wijze kennis op te doen en te delen rondom organisatiegericht huisvesten. In 2006 is de agenda van het partnership opgedeeld in twee deeltrajecten, namelijk kennis maken en kennis delen. Onderstaand schema toont de opbouw en invulling.



Schema 1: opbouw partnershipprogramma B/CFD - CfPB

#### 2.1.2 De plaats van functieprofielen in Organiseergericht Huisvesten

De huisvestingsbehoefte in termen van kwantiteit, kwaliteit en kosten wordt in algemene zin bepaald door het vinden van een balans in de eisen voortvloeiend uit:

1 Missie en doelstellingen:

Welke organisatiedoelen kan en moet de huisvesting bevorderen en welke eisen stelt dit aan de huisvesting?

2 Cultuur:

Wat is de cultuur van de organisatie en hoe beïnvloedt deze cultuur de huisvesting?

3 Functies van de medewerkers:

Wat is het takenpakket van de medewerkers? Welke functies en takenpakketten zijn er?

4 Activiteiten:

Welke activiteiten brengt het takenpakket met zich mee? Hoe is de tijdbesteding aan de activiteiten, inclusief activiteiten buiten kantoor?

5 Processen:

Wat is de volgorde en frequentie van de activiteiten van de medewerkers en welke afhankelijkheden bestaan er tussen processen van de medewerkers of groepen van medewerkers?

6 Wensen en voorkeuren van medewerkers:

In welke mate wordt rekening gehouden met wensen van de (individuele) medewerker?

### 2.1.3 Definitie van een Functieprofiel

Een *functieprofiel* is bij de start van alle hierop gerichte onderzoeken opgevat als 'de tijdsbesteding aan de verschillende activiteiten van medewerkers met dezelfde functie'. De aanname is dat door gebruik te maken van functieprofielen de huisvestingsbehoefte sneller in kaart kan worden gebracht omdat deze profielen richtlijnen geven voor aantallen, verhoudingen en soorten werkplekken. Functieprofielen zijn dus een hulpmiddel in de vertaalslag van organisatie naar huisvesting op basis van de activiteiten in de organisatie.

## 2.2 Kenmerken functieprofielen

*Functies* worden als volgt omschreven:

- Functies zijn 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.

Om verschillende activiteiten goed te kunnen uitvoeren, zijn faciliteiten en middelen nodig, ofwel er worden eisen aan de werkomgeving en hulpmiddelen gesteld om een bepaalde activiteit goed te kunnen verrichten. Door per functie(groep) te onderzoeken welke soorten activiteiten in de dagelijkse werkpraktijk voorkomen, kan een functieprofiel worden opgesteld. Er zijn verschillende wijzen om activiteiten te formuleren en te inventariseren. De Belastingdienst onderscheidt functieprofielen op basis van activiteiten die samengevat worden in drie *hoofdgroepen van activiteiten* volgens de methode van Duffy<sup>1</sup>:

- communiceren,
- concentreren,
- administreren.

## 2.3 Probleemomschrijving

Om te komen tot een passend huisvestingsconcept is gezocht naar een methode om inzicht te krijgen in de kwalitatieve en kwantitatieve eisen die door een specifieke organisatie aan de huisvesting worden gesteld. Het idee is dat je op basis van aanwezige functies in de organisatie op een eenvoudige en 'objectieve' wijze kan komen tot een uitspraak over benodigde soorten en aantallen huisvestingsonderdelen/werkplekken.

---

<sup>1</sup> Duffy, Francis, Kenneth Powell, The new office: new ways of working, London, 1997

## 2.4 Vraagstelling

In 2006 is het onderzoek functieprofielen gestart met als doel:

*Het ontwikkelen van een model en/of methode op basis van functieprofielen, waarmee uitspraken kunnen worden gedaan over uniforme kwalitatieve en kwantitatieve eisen die aan de huisvesting kunnen worden gesteld.*

Daarbij is de aandacht gericht op het inzichtelijk maken van de tijdsbesteding aan activiteiten binnen de verschillende functies en de vertaalslag van activiteiten naar (aantal en diverse soorten) werkplekken. Dit onderzoek gaat uit van de aanname dat binnen de Belastingdienst een aantal werkprocessen van overeenkomende functies dermate uniform zijn dat op basis hiervan landelijk geldende functieprofielen kunnen worden opgesteld voor de Belastingdienst. Het CfPB is op zoek naar een betrouwbare methode met een geldigheid ook buiten de Belastingdienst.

## 2.5 Uitgangspunten

Voor het uitvoeren van het onderzoek zijn verschillende uitgangspunten geformuleerd:

- Het onderzoek richt zich op het zoeken naar functieprofielen als middel om te komen tot specificaties voor een organisatiegericht huisvestingsconcept.
- Het onderzoek richt zich op de tijdsbesteding aan activiteiten van mensen met dezelfde functie en de manier van data verzamelen om te komen tot deze inventarisatie.
- In deze rapportage wordt uitgegaan van de drie hoofdactiviteiten communicatie, concentratie en administratie en de manier waarop deze worden gedefinieerd.

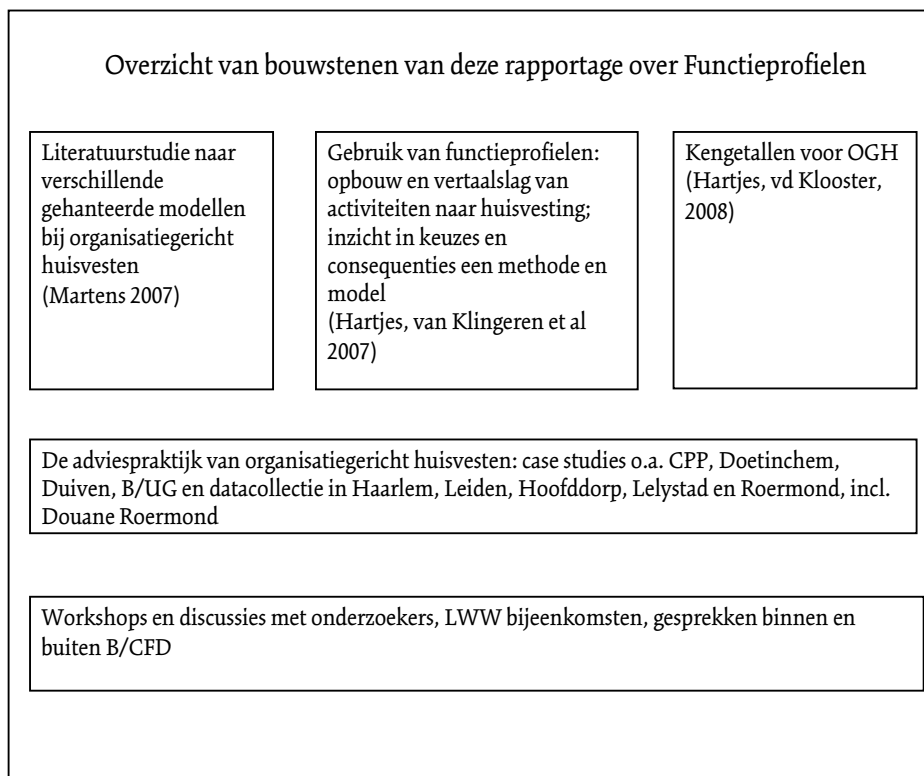
## 2.6 Positie van dit rapport

Deze rapportage is onderdeel van een uitgebreid palet van onderzoeken en ontwikkelingen waarvan in verschillende rapportages verslag wordt gedaan. Er is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksrapporten:

- Sporen naar de nieuwe huisvesting - Een onderzoek naar het gebruik en de beleving van drie locaties van de Belastingdienst - Oost (Groot, Hartjes, Maarleveld, 2006)
- Aangifte van en toezicht op de huisvesting - Tevredenheid binnen de Douane Duiven (Maarleveld, Hartjes, 2006)
- Activiteiten en huisvesting bij B/CPP (2006)
- Op weg naar Ortellius: zoeken naar de elementen voor een nieuw huisvestingsconcept (Hartjes, van der Klooster, 2007)
- Functieprofielen, Een verkennende literatuurstudie naar bestaande methoden in de praktijk (Martens, 2007).
- Van Activiteiten naar huisvesting, Het gebruik van functieprofielen in de dagelijkse adviespraktijk organisatiegericht huisvesten (Hartjes, Van Klingereren, De Bruyne, Van der Voordt, Martens, Snel, 2007).
- Kengetallen voor Organiserend Huisvesten binnen de Belastingdienst (Hartjes, van Wagtenonk, van der Klooster, 2008)

De uitkomsten van deze onderzoeken zijn van invloed geweest op het in deze rapportage beschreven onderzoek en de resultaten daarvan. Daarnaast zijn er talloze interacties en discussies geweest binnen het LWV Organiserend Huisvesten en met de onderzoekers van het CfPB.

In schema:



Schema 2: positionering van onderzoek naar functieprofielen in gehele onderzoek naar de vertaalslag van activiteiten naar huisvesting

## 3 Onderzoeksverloop sinds 2006

In dit hoofdstuk beschrijven we de volgorde van de uitgevoerde onderzoeken. In de volgende twee hoofdstukken wordt gedetailleerd in gegaan op de twee hoofdbestanddelen: activiteiten en functieprofielen.

### 3.1 De aanloop

Bij de Belastingdienst is in 2005 en 2006 op basis van twee onderzoeken van het CfpB in Doetinchem en Duiven met het WerkOmgevingsDiagnose-Instrument (WODI) een aanzet gegeven tot de formulering van landelijke functieprofielen. De toen verzamelde data bleken hiervoor niet toereikend. Zowel het CfpB als het B/CFD trok de conclusie dat nader onderzoek nodig was. De hiervoor vermelde lijst met onderzoeken en de rapportages daarvan was het gevolg.

De afgelopen twee jaar is het onderzoek naar een methode (zie vraagstelling in par. 2.4) doorontwikkeld. Daarnaast is gekeken op welke manier functieprofielen mogen gelden als landelijk basisgegevens. In dit onderzoek hanteren we functieprofielen op basis van activiteiten als een van de basisgegevens voor uitspraken over een passend huisvestingsconcept.

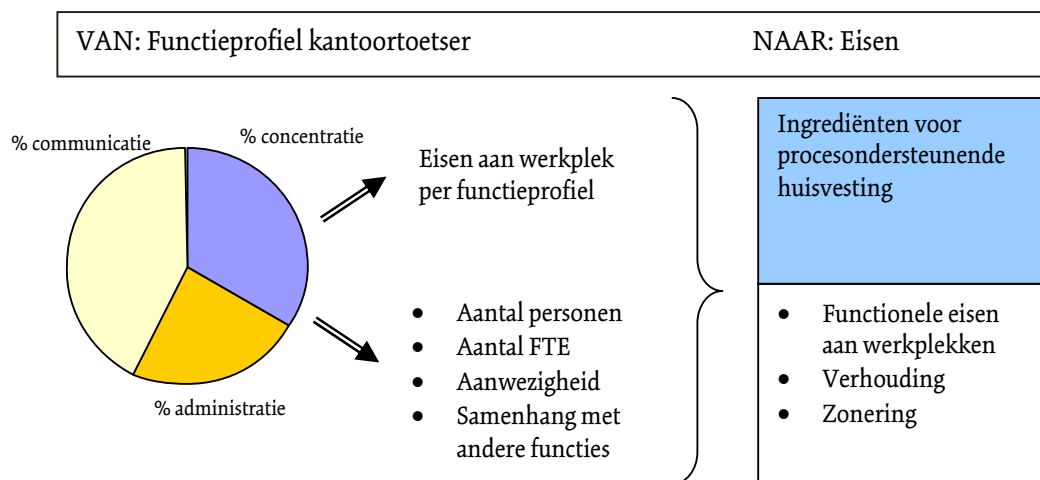
In mei 2006 kent de Belastingdienst 135 verschillende functiebenamingen (functieoverzicht van de Belastingdienst). Vanuit deze lijst is in eerste instantie gekozen om landelijk onderzoek te doen naar de 15 meest voorkomende functiebenamingen, deze vertegenwoordigden 61% van het totale aantal medewerkers. Bij presentatie van de resultaten oordeelde B/CFD dat de gehanteerde functiebenamingen niet aansluiten bij de in de praktijk gehanteerde functies.

Besloten is om in de praktijk gehanteerde functies administratief medewerker, beleidsmedewerker, deurwaarder, invorderaar, kantoortoetsers, Management (M1 en M2), management assistent, medewerker ondersteuning staf, toezichtmedewerker en veldtoetsers te gebruiken. In Bijlage 1 is een compleet overzicht van de profielen terug te vinden.

### 3.2 Steeds beter inzicht

Aan de hand van de profielen per functie kunnen uitspraken worden gedaan over bij het werkproces passende aantallen en soorten werkplekken. Samen met andere kengetallen van de huisvesting (zoals ruimtegebruik en kosten per werkplek) kunnen dan sneller uitspraken worden gedaan over de kwantiteit, kwaliteit en kosten van huisvesting.

Het volgende model is in het algemene onderzoeksplan 'van activiteiten naar plekken' gehanteerd:



Figuur 1 Schematische weergave 'van functieprofielen naar huisvestingseisen'

### 3.3 De diepte in: grootschalige dataverzameling

Het onderzoek heeft bestaan uit een iteratief proces van gegevens verzamelen en discussies. Het grootste deel van de gegevens voor het onderzoek zijn door middel van enquêtes verzameld. De enquêtes waren gericht op het verkrijgen van inzicht in de aard en omvang van de activiteiten van de medewerkers, de verhouding tussen de verschillende activiteiten en de plaats van die activiteiten in het werkproces. Dit is belangrijke basisinformatie om te komen tot een activiteitenpatroon van medewerkers met dezelfde functie.

#### 3.3.1 Pilot en aanscherping methode

In juni 2006 is als pilot een enquête uitgezet bij de CPP-medewerkers in Utrecht (CfPB 2006). Hiermee is vooral de methode van dataverzameling getoetst alvorens de enquête breder uit te zetten. Voorafgaande interviews hebben inzicht gegeven in de context en hebben de vraagstelling in de enquêtes aangescherpt. Op basis van de pilot is in overleg tussen B/CFD en CfPB de enquête aangescherpt om de gewenste informatie voor de landelijke functieprofielen te verkrijgen.

#### 3.3.2 Grootschalige datacollectie

De aangescherpte enquête is eind 2006 uitgezet bij vijf reguliere Belastingdienstkantoren en één douanekantoor. In de enquêtes bij deze kantoren is, mede op verzoek van de Belastingdienst, vrijwel uitsluitend gevraagd naar de aard en omvang van de activiteiten en nauwelijks naar de gewenste facilitaire ondersteuning. Dit onderzoek (Hartjes et al 2007) heeft op verzoek van B/CFD geleid tot het aanpassen van de namen van bevraagde functie naar in de praktijk gehanteerde functienamen als kantoortoetser, veldtoetser, etc.

In een later stadium is – in hetzelfde onderzoek- de onderverdeling in te bevragen activiteiten verder gedetailleerd. In het onderzoek bij de zes kantoren bleek dat bundeling van mensen met hetzelfde tijdsbestedingspatroon aan activiteiten onafhankelijk van hun functiegroep (activiteitenprofielen) een mindere spreiding binnen het profiel geeft dan bundeling van activiteitenpatronen van mensen uit dezelfde functiegroep (functieprofielen). Dat kan mede veroorzaakt zijn doordat de gehanteerde functiegroepen verschillende in de

praktijkgehanteerde functiebenamingen bundelen. Het CfPB concludeerde op basis van de beschikbare data dat de statistische maat (spreiding) aangeeft dat activiteitenprofielen voorlopig meer betrouwbaar zijn. De herkenbaarheid van activiteitenprofielen is voor de medewerkers te gering om op unit/teamniveau te komen tot een verdeling in aantal en soorten werk- en overlegplekken.

Door B/CFD wordt de keuze gemaakt om met een *beperkt aantal functieprofielen* te werken waarvan de herkenbaarheid groot is, maar waar de spreiding van de gehanteerde waarden vraagt om een deskundige hantering van het instrumentarium (ondeskundig gebruik van kengetallen kan tot uitkomstverschillen leiden) Later in deze rapportage wordt uiteengezet hoe deze deskundigheid kan worden gewaarborgd.

De onderzoekers constateerden voorts dat een inventarisatie van bestede tijd aan activiteiten representatieve gegevens oplevert als de inventarisatie gerelateerd is aan een actueel huisvestingsvraagstuk. Dit punt kwam bij de datacollectie naar voren. De verzameling van gegevens van de grootschalige enquête was niet gekoppeld aan een actueel huisvestingsvraagstuk. De respons was laag en dat bemoeilijkt interpretatie van data en generaliseerbaarheid (spreiding). Bij projecten waar een huisvestingsvraagstuk een rol speelt is de respons doorgaans hoger. Dat pleit ervoor om die gegevens als uitgangspunt te nemen. Daarbij past de kanttekening dat er verificatiestappen gezet moeten worden bij de toepassing van de resultaten. Dit komt in par. 5 aan de orde.

In de volgende hoofdstukken zal uiteengezet worden hoe de indeling van activiteiten en de functieprofielen in elkaar zit en hoe ze gebruikt worden.





## 4 Indeling van de activiteiten

Een belangrijke stap in het onderzoek was de zoektocht naar de meest wenselijke indeling van activiteiten. Dit was belangrijk omdat daarmee het uitgangspunt van *herkenbaarheid voor de medewerker* gemoeid was.

In de literatuur (Martens 2007) komen diverse indelingen voor. B/CFD hanteert de veel gevolgde indeling van Duffy<sup>2</sup> door activiteiten te groeperen in *communicatie, concentratie en administratie*.

De onderzoekers memoreren dat deze drie rubrieken elkaar echter niet uitsluiten, bijvoorbeeld: routinematige werkzaamheden zullen onder administratie worden ingedeeld maar kunnen ook concentratie en communicatie vereisen. De manier waarop je tot deze hoofdgroepen komt vraagt om verduidelijking en onderbouwing. Bovendien kan de vertaling naar werkplekken of mogelijke werkpleksoorten niet expliciet worden gemaakt: hoe wordt bijvoorbeeld communicatie in huisvesting vertaald: als overlegplek, als loungeplek of als teamruimte? De beantwoording van die vraag kan door de zorgvuldige analyse van door deskundigen in de praktijk gehanteerde redeneringen en in de praktijk geregistreerde ervaringen en overwegingen. In diezelfde praktijk zijn zeer veel werkpleksoorten voor een activiteit bruikbaar. Het CfPB heeft veel aandacht besteed aan de meest wenselijke activiteitindeling, zowel qua benaming als methode van inventariseren.

In de volgende paragrafen zal uitgebreid aandacht aan de classificatie gegeven worden. Het voornemen is uit te komen om een bruikbare relatietabel waarin de originele ‘Duffy classificatie’ gekoppeld wordt aan een meer geavanceerde en vooral *bruikbare en herkenbare* indeling.

### 4.1 Zoektocht naar de indeling van de activiteiten

Bij het indelen van activiteiten is het van belang een indeling te kiezen die een relatie met de huisvesting/werkplekken én een relatie met het uit te voeren werkproces legt (*herkenbaarheid* en *bruikbaarheid*). Gezocht is 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 groepwerk?
- Bijzondere activiteiten: activiteiten met een bijzonder karakter of waarvoor specifieke hulpmiddelen vereist zijn.

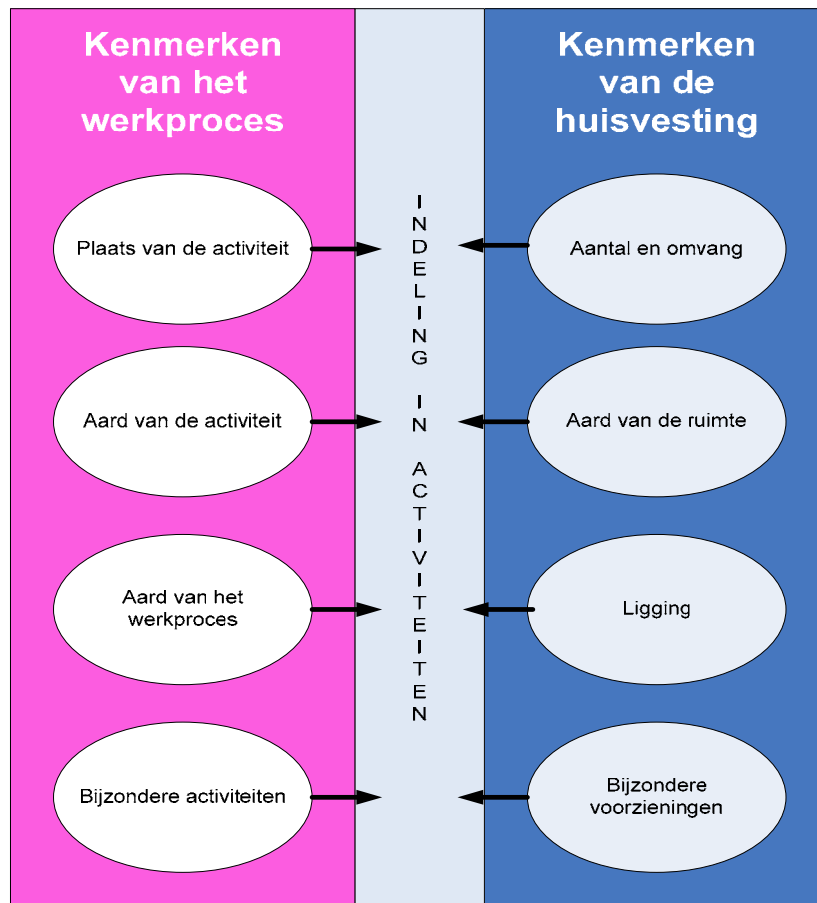
---

<sup>2</sup>Duffy, ibid

*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 benodigheden bij activiteiten of bijzondere voorzieningen vanuit het werkproces.

In onderstaand schema is de wisselwerking tussen kenmerken van werkproces en huisvesting schematisch aangegeven:



Schema 3: indeling in activiteiten in relatie tot kenmerken van het werkproces en de huisvesting

In het onderzoek is bij elke activiteit gekeken welke relevante kenmerken te benoemen zijn met betrekking tot werkproces en huisvesting. Daarbij hebben een aantal overwegingen een rol gespeeld in de keuze tot vaststelling van de te bevragen activiteiten:

#### ***communicatie en concentratie***

Communicatie en concentratie kunnen niet als activiteit bevestigd worden. Het onderscheid tussen communicatie en concentratie is van belang maar 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.

### ***benodigde faciliteiten***

Een aantal activiteiten vraagt om specifieke voorzieningen of stelt ruimtelijke eisen. Verschillende soorten overleg hebben bijvoorbeeld beamers of whiteboards nodig of bij ontvangst van bepaalde klanten zijn beveiligingsmaatregelen nodig. Dit kan samenhangen met ruimtelijke eisen op het gebied van ligging, omvang en ventilatie. Een aantal activiteiten vragen juist wel of niet om een computer. Hierbij is het vooral van belang dat er passende oplossingen worden geboden (bijvoorbeeld portables en voldoende aansluitpunten op alle soorten werkplekken). Daarnaast kan een activiteit om aanvullende bouwtechnische eisen vragen, bijvoorbeeld als het gaat om printen en kopiëren.

## **4.2 Voorgestelde indeling activiteiten**

Voor de indeling in activiteiten is het van belang dat een relatie gelegd kan worden met het werkproces van de medewerker en met de gewenste ondersteuning door de soort werk- en of overlegplek. De op te nemen activiteiten in een vragenlijst dienen daarbij herkenbaar en in omvang inschatbaar te zijn voor de medewerkers. Een indeling in de volgende zeven activiteiten is gehanteerd in het onderzoek en wordt voorgesteld om als basis in alle onderzoeken te gebruiken:

1 *Lezen* langer dan een half uur.

Aaneengesloten lezen vanaf PC of papier gedurende een periode langer dan een half uur

2 *Overleggen*

Met één of meer personen al dan niet vooraf gepland voeren van een bespreking. Niet bedoeld wordt het tijdens het bureauwerk terloops spreken met collega's.

Binnen overleggen is het zinvol om onderscheid te maken in:

- Overleggen met 1 of 2 personen.
- Overleggen met 3 of 4 personen.
- Overleggen met 5 tot 8 personen.
- Overleggen met meer dan 8 personen.

3 *Telefoneren*

Telefoneren kan verdeeld worden in het voeren van telefoongesprekken:

- over standaardvragen en -onderwerpen waarbij computers ter raadpleging nodig zijn.
- over specifieke dossiers waarbij gerichte aandacht voor de inhoud is vereist.
- waarbij geen computers zijn vereist.

4 *Bureauwerk*

Een samenstelling van verschillende activiteiten, zoals lezen, invoeren van gegevens, schrijven, rekenen, ontwerpen etc. al dan niet met een PC.

Binnen bureauwerk hanteren we een onderverdeling in:

- Bureauwerk waarbij vertrouwelijkheid en ongestoord werken gewaarborgd wordt.
- Bureauwerk waarbij samenwerking en interactie gewenst is.
- Algemeen bureauwerk.

### 5 Archiveren en verzorgen van documenten

Het opbergen van documenten in voor meerdere medewerkers bestemde archieven. Niet bedoeld wordt het opbergen van documenten in een persoonlijk archief. Verder valt hieronder het printen, nieten, inbinden van rapporten en het verzorgen van post.

### 6 Ontvangen van bezoekers

Bij het ontvangen van bezoek zijn meerdere doelgroepen te onderscheiden. Bijvoorbeeld het ontvangen van belastingplichtigen en andere bezoekers waarvoor specifieke voorzieningen noodzakelijk zijn, zoals balies of beveiligde spreekkamers. Daarnaast zijn er andere groepen mensen als externe collega's die je ontvangt binnen het OGH-concept. Niet bedoeld worden expeditieachtige activiteiten.

### 7 Activiteiten buiten kantoor

Activiteiten, die in het kader van en tijdens de arbeidstijd buiten het "standplaatskantoor" worden uitgevoerd.

De activiteit 'ontvangen van belastingplichtigen' is een specifieke activiteit voor de Belastingdienst. De overige activiteiten zijn, naar alle waarschijnlijkheid, voor de meeste kantoororganisaties toepasbaar.

Het blijkt eenvoudiger om de medewerkers te vragen naar de omvang van de activiteit buiten kantoor en vervolgens een inschatting te geven van de omvang van de zes resterende activiteiten als ware dit een volledige arbeidsweek. De omvang van de activiteiten in een juiste verhouding kan na afloop worden teruggerekend. De beste methode en wijze van bevragen van medewerkers op activiteiten buiten kantoor is echter nog niet bepaald.

## 4.3 Vertaling van activiteiten naar functieprofielen

De genoemde activiteiten in 3.2 zijn qua benaming zo objectief mogelijk gekozen om te voorkomen dat mensen verwijzen naar persoonlijke stijlen en wensen. Persoonlijke stijlen worden bij de inventarisatie gescheiden van de daadwerkelijke activiteiten en werkprocessen.

De indeling in zeven activiteiten en de indeling in communicatie, concentratie en administratie zijn als volgt aan elkaar te koppelen:

Telefoneren (standaardvragen)	= Administratie
Telefoneren (specifieke dossiers)	= Concentratie
Telefoneren zonder computer	= Communicatie
Archiveren en documenten verzorgen	= Administratie
Bureauwerk (ongestoord /vertrouwelijk)	= Concentratie
Bureauwerk (samenwerking/interactie)	= Administratie
Algemeen bureauwerk	= Administratie
Overleggen	= Communicatie
Lezen langer dan ½ uur	= Concentratie
Ontvangen bezoekers	= Communicatie
Activiteiten buiten kantoor	= niet opgenomen in BD functieprofiel

Tabel 1 relatietabel activiteiten

In de door B/CFD gehanteerde profielen worden de activiteiten buiten kantoor niet weergegeven. B/CFD hanteert de werkelijk gemeten bezetting voor de bepaling van het aantal benodigde werkplekken. Er is een duidelijk verschil tussen de tijd dat functionarissen daadwerkelijk niet op kantoor zijn (gemeten met bezettingsgraadmetingen) en hun perceptie van de tijd dat zij buiten de deur aan het werk zijn (door medewerker in te vullen in vragenlijst).

Inzicht in dit verschil kan van belang zijn bij het vraagstuk over het totaal aantal te realiseren werkplekken. In sommige gevallen kan het handig zijn de activiteiten buiten kantoor in het profiel te laten zien omdat deze per functie verschillen en daarmee invloed hebben op de vertaalslag naar benodigde huisvesting. Dat geldt bijvoorbeeld als teams bestaan uit een groot aantal functionarissen dat veel activiteiten buiten de deur hebben.



# 5 Functieprofielen

## 5.1 Inzet van functieprofielen

### 5.1.1 Criteria voor toepassing

Bij organisatiegericht huisvesten vormen de activiteiten van de medewerkers één van de basisuitgangspunten voor het formuleren van het programma van eisen. Bij de keuze voor het werken met functieprofielen spelen verschillende invalshoeken een rol:

- *herkenbaarheid*

De medewerkers moeten zich in een profiel kunnen herkennen en de profielen dienen onderling een voldoende onderscheidend vermogen hebben. Hierdoor kunnen medewerkers zich herkennen in een profiel; aan de andere kant moet een profiel de medewerker niet het gevoel geven in een ‘hokje’ te worden gedrukt.

- *hanteerbaarheid*

In het verlengde van de herkenbaarheid ligt de hanteerbaarheid. De profielen dienen als basis voor het programma van eisen. Hanteerbaarheid (niet te veel profielen) maar ook *bestendigheid* bij (geringe) veranderingen in het werkproces en verschuivingen in de activiteiten zijn aanleiding om met een hanteerbaar aantal herkenbare profielen te werken.

- *betrokkenheid van de organisatie*

Profielen op basis van medewerkers met dezelfde functies (functieprofielen) kunnen worden gehanteerd als men de aantallen en soorten functies van een organisatie (eenheid) kent. De onderhavige *rekenmethode* (zie par. 5.1.3) wordt toegepast in de *mainstream* van huisvestingsprojecten. Dat zijn de reguliere blauwe eenheden. Daarin verschilt het aantal functies wel, maar de soort niet. De gekozen functieprofielen dekken het overgrote deel van de functies in die eenheden. Doordat het over de eenheden gaat, zal er ook mét de eenheden gecommuniceerd worden. Voor het OGH adviesteam zijn aantallen en soorten functies op papier voldoende om een eerste vertaalslag te maken als basis voor gesprek met het lokale management. De eerste en essentiële stap is het verifiëren van de herkenbaarheid en hanteerbaarheid van de profielen in een gesprek tussen OGH adviseur en lokaal management. Zo ontstaat een gezamenlijk uitgangspunt tussen opdrachtgever (lokaal management) en opdrachtnemer (B/CFD) voor een organisatie gericht huisvestingsproject.

Mocht onverhoopt de verificatie door het management een sterk afwijkend beeld geven dan zal nader onderzoek plaats kunnen vinden: dan gaat de *meetmethode* in werking waarin door enquêtes en/of interviews gedetailleerde informatie wordt verzameld.

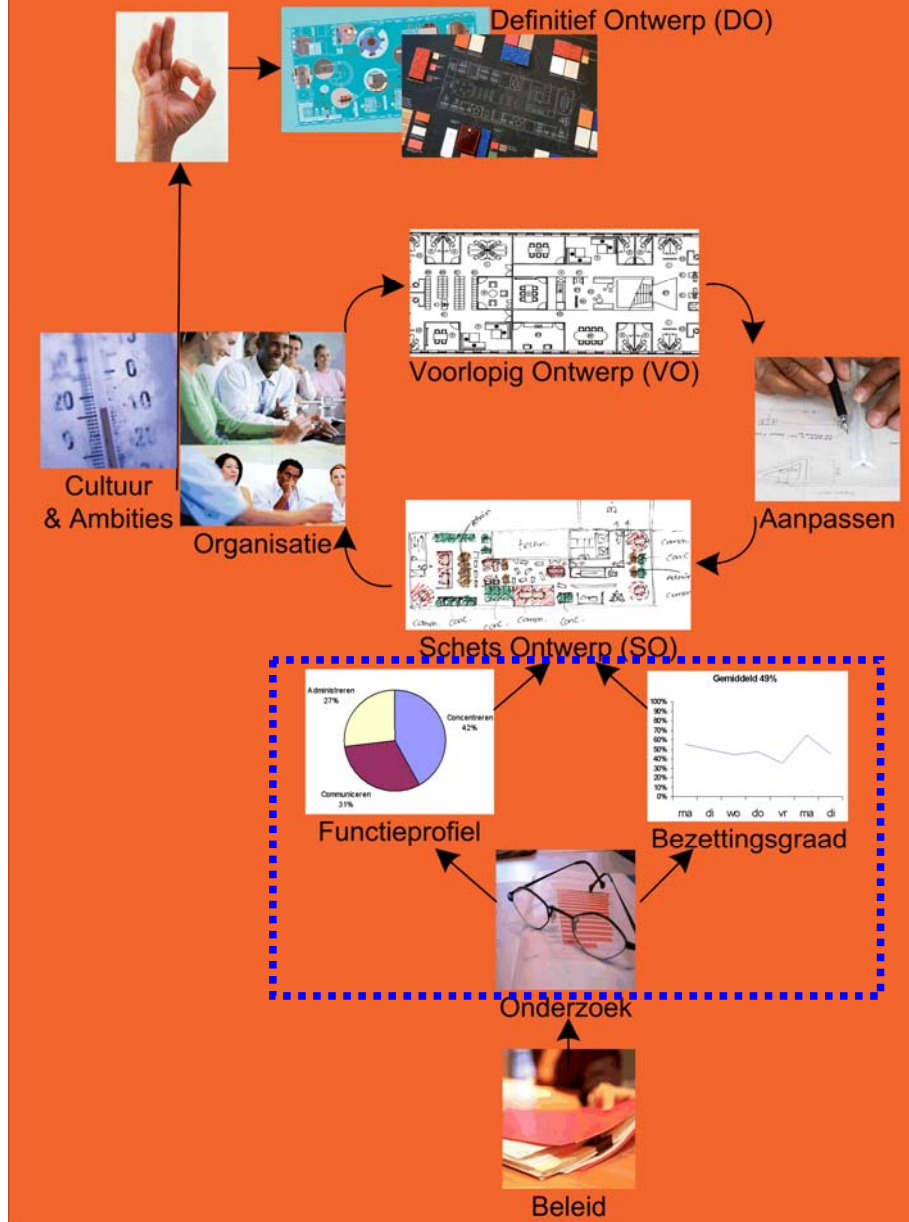
### 5.1.2 Profielen in de verschillende huisvestingsstappen

Profielen dienen als basis om de huisvestingsbehoefte in de verschillende fasen van een huisvestingstraject te bepalen:

- *Bepalen van de totale ruimtebehoefte in m<sup>2</sup>*  
Momenteel hanteert B/CFD een rekenmethode om het volume van ruimtebehoefte vast te stellen in nieuwe huisvestingsvraagstukken. Hierbij wordt gerekend op basis van het aantal fte's en een uitgangswaarde voor de bezettingsgraad. Het gebruiken van een gemiddeld profiel voor alle Belastingdienstmedewerkers kan een eerste globaal inzicht geven in de benodigde m<sup>2</sup> aan werk- en overlegplekken. De beoordeling van panden kan hiermee worden vergemakkelijkt en er is een uitgangspunt gecreëerd voor het gesprek met de te huisvesten organisatie.
- *Verzamelen van gegevens over het werkproces en de activiteiten*  
De functieprofielen geven inzicht in de activiteiten. In gesprek met de te huisvesten organisatie kan verbijzondering plaatsvinden of kunnen individuen en/of teams ingedeeld worden in een profiel. Uitgebreid onderzoek door middel van enquêtes is niet altijd nodig als medewerkers en/of teams zich herkennen in de aangeboden profielen. Is die herkenning niet aanwezig of verschilt de beeldvorming over de aanwezige functies of de inhoud daarvan sterk, dan is nader onderzoek nodig.
- *Maken van het schetsontwerp*  
Functieprofielen en bezettingsgraad zijn basisuitgangspunten voor het schetsontwerp. Daarbij bepalen de activiteiten in de profielen de behoefte aan verschillende soorten overleg- en werkplekken.



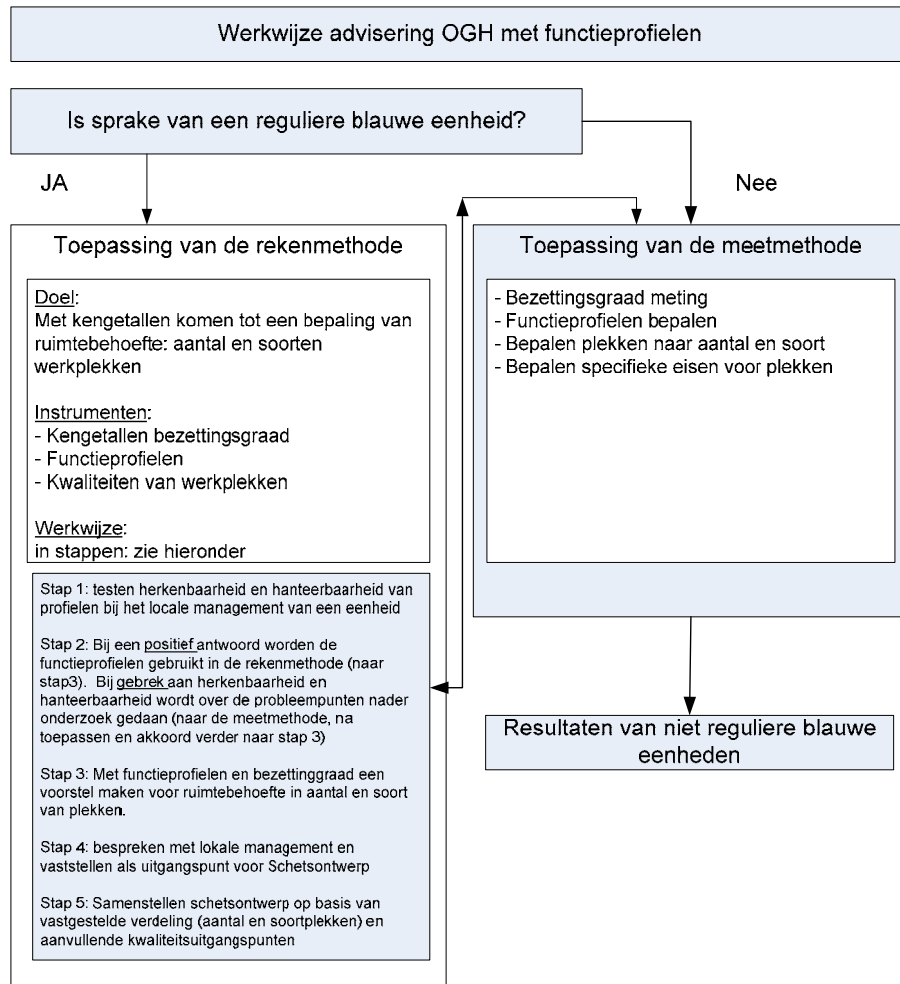
# Structuur Organisatiegericht Huisvesten



Schema 4: Het huidige proces van organisatiegericht huisvesten bij de Belastingdienst. De hier gepresenteerde reken en meetmethode is in een gestippeld kader aangegeven

## 5.1.3 Werkwijze

B/CFD zoekt voor het adviestraject OGH naar landelijk toepasbare kengetallen. Algemene cijfers over bezettingsgraad en tevredenheid vormen met functieprofielen een basis om uitspraken te doen over kwalitatieve en kwantitatieve eisen aan de huisvesting.



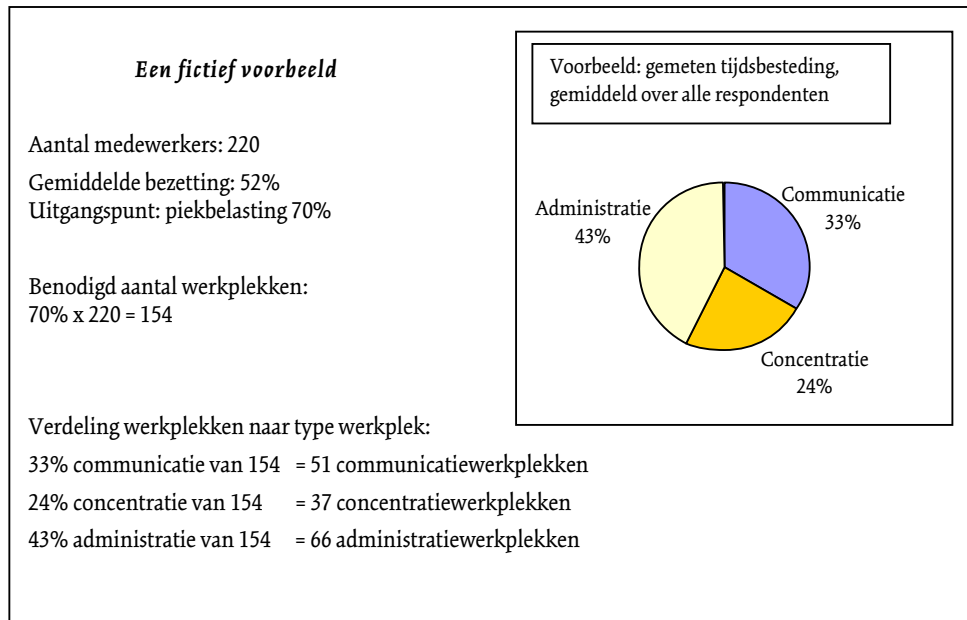
Schema 5 OGH methode: in stappen op weg naar een OGH schetsontwerp op basis van functieprofielen

De rekenmethode moet goed zijn voor algemene toepassing van het grootste deel van de huisvestingsvraagstukken. Daarom is onderscheid gemaakt tussen toepassing van de efficiënte en relatief snelle rekenmethode en de meer tijdsintensieve meetmethode.

#### 5.1.4 Van functieprofielen naar aantallen en soorten werkplekken

Bij een OGH concept wordt het aantal benodigde werkplekken berekend op basis van 70% van het aantal daadwerkelijke medewerkers. Deze 70% is gebaseerd op de gemiddelde bezetting inclusief de bandbreedte van de piekbelasting.

Voor het bepalen van de hoeveelheid van de verschillende soorten werkplekken worden functieprofielen gebruikt. De bestede tijd aan activiteiten wordt vanuit het functieprofiel vertaald naar aantallen concentratie-, administratie- en communicatiewerkplekken.



Figuur 2 een rekenvoorbeeld

Voor de vertaalslag naar de diversiteit van werkplekken wordt onder andere de “Werkplekwijzer” gehanteerd (CfPB en Rijksgebouwendienst, Martens e.a. 2006). Alle soorten werkplekken tellen mee. De communicatiewerkplekken hebben vaak meer stoelen dan het aantal werkplekken waarvoor ze mee tellen. Bijvoorbeeld: een teamruimte met vier stoelen wordt geteld als twee werkplekken. Daarnaast tellen overlegplekken deels mee als werkplek omdat a) overleg onderdeel is van werk en b) ter opvang van piekmomenten.

## 5.2 Functieprofielen bij de Belastingdienst

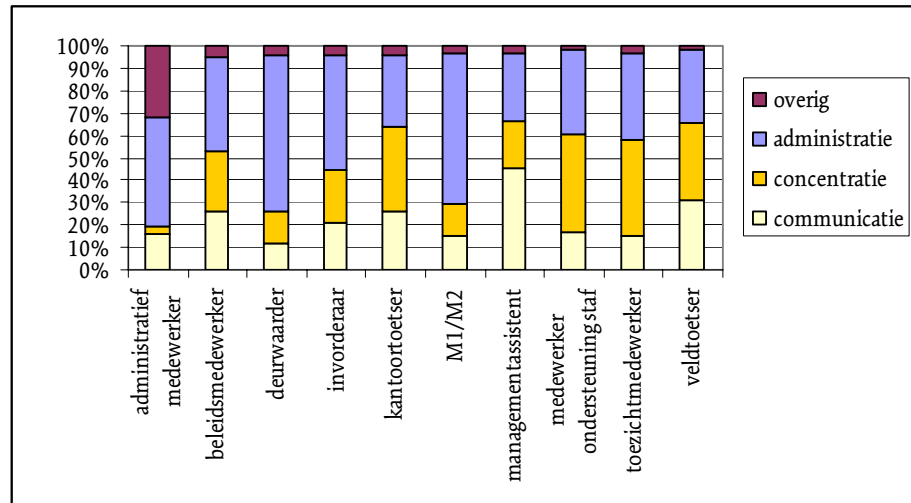
### *Goede basis*

Het onderzoek heeft geleid tot een bruikbare methode om de verhouding van de activiteiten in het werkproces in beeld te brengen, te bundelen tot herkenbare functieprofielen en de vertaalslag naar soorten werkplekken mogelijk te maken. B/CFD heeft er voor gekozen om functieprofielen te definiëren die gerelateerd zijn aan de in de praktijk gehanteerde functies. Hierdoor is het mogelijk om vanuit de functieprofielen ook profielen per team, organisatieonderdeel of gehele organisatie samen te stellen. Daarmee kunnen de effecten van groei en krimp of verschuiving van functies naar andere organisatieonderdelen in beeld worden gebracht.

Er is een goede basis gelegd waarmee huisvestingsprofessionals kunnen zorgen voor een efficiënt en duidelijk keuzeproces binnen de Belastingdienst. De B/CFD professionals beschikken over inzicht in de mogelijkheden en de beperkingen van de methode. Zij zullen in hoor en wederhoor (zie de stappen in schema 5) komen tot herkenbare en bruikbare voorstellen.

### *Profielen*

Onderzoek tot nu toe met de nieuwe methode heeft de volgende functieprofielen opgeleverd:

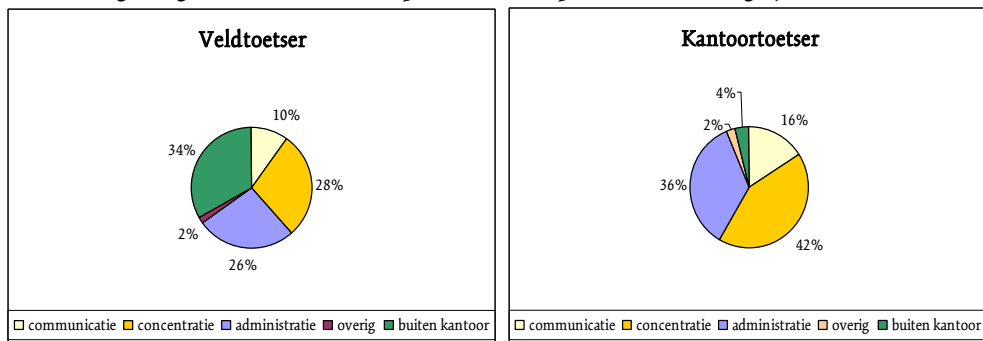


Figuur3 Tien functieprofielen van reguliere functies in de blauwe eenheden

In de bijlage zijn de details per functieprofiel weergegeven.

### Op kantoor of buiten kantoor

De Belastingdienst gaat momenteel bij de vertaalslag naar een organisatiegericht huisvestingsconcept uit van de activiteiten die plaatsvinden als medewerkers op kantoor zijn. In de communicatie over de functieprofielen kan het - in verband met de herkenbaarheid - wenselijk zijn de activiteit ‘buiten kantoor’ in het functieprofiel op te nemen. Bijvoorbeeld een veldtoetsers en kantoortoetsers hebben qua taakbeleving een heel ander werkproces maar nagenoeg hetzelfde activiteitenpatroon als ze op kantoor aanwezig zijn.



Figuur 4: voorbeeld van functieprofielen waarin de activiteit buiten kantoor is opgenomen. Een grote mate van activiteiten buiten kantoor kan leiden tot de keuze voor andere soorten werkplekken.

## 6 Hoe nu verder

### 6.1 Het startpunt

In deze rapportage zijn we ingegaan op de zoektocht naar landelijke functieprofielen voor de Belastingdienst. Daarbij hebben we gekeken naar de vragen:

- Hoe wordt een functieprofiel opgebouwd?
- Welke functies kunnen binnen de Belastingdienst worden onderscheiden en hoe zien de activiteitenpatronen bij verschillende functies er uit?
- Hoe zijn functieprofielen in te zetten in het OGH-proces?

Achterliggende gedachte was dat mensen met dezelfde functie min of meer dezelfde activiteiten verrichten. 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.

### 6.2 Hoe nu verder?

#### *De toepassing*

Op basis van het onderzoek gaat B/CFD de voorgestelde activiteitenindeling als een standaard gebruiken in het OGH adviestraject. Daarmee kan – ook op basis van evaluaties van gerealiseerde OGH projecten- een representatieve database opgebouwd worden voor de verbetering i.c. verdere onderbouwing en betrouwbaarheid van de functieprofielen.

Het komen tot een organisatiegericht huisvestingsconcept vraagt meer uitgangspunten dan alleen de functieprofielen en bezettingsgraad. Vanuit de definitie 'best passende oplossing vanuit de cultuur, medewerkers, management, gewenst imago, bedrijfsvoering en beschikbaar budget' vraagt OGH als 'next step' om de ontwikkeling van een methode die al deze uitgangspunten inzichtelijk en met elkaar in balans brengt.

Vragen voor vervolgstappen in het onderzoek en de ontwikkeling zijn

1. Wat zijn de vervolgvragen van de Belastingdienst vanuit het onderzoek naar functieprofielen? Hierbij spelen vragen als:
  - Zijn de tot nu toe gevonden functieprofielen hanteerbaar, herkenbaar en betrouwbaar in de dagelijkse OGH-praktijk? (*Evaluatievraag*)
  - Wil de Belastingdienst van gerealiseerde OGH projecten een database opbouwen voor meer generiek inzicht in bestede tijd aan activiteiten bij verschillende functionarissen? (*Evaluatiebereidheid, opbouw dataset*)
  - Hoe kunnen naast de nu geformuleerde functieprofielen en bezettingsgraadcijfers, de aanvullende basisuitgangspunten om te komen tot een organisatiegericht huisvestingsconcept inzichtelijk en met elkaar in balans gebracht worden? (*Verbreiding*)

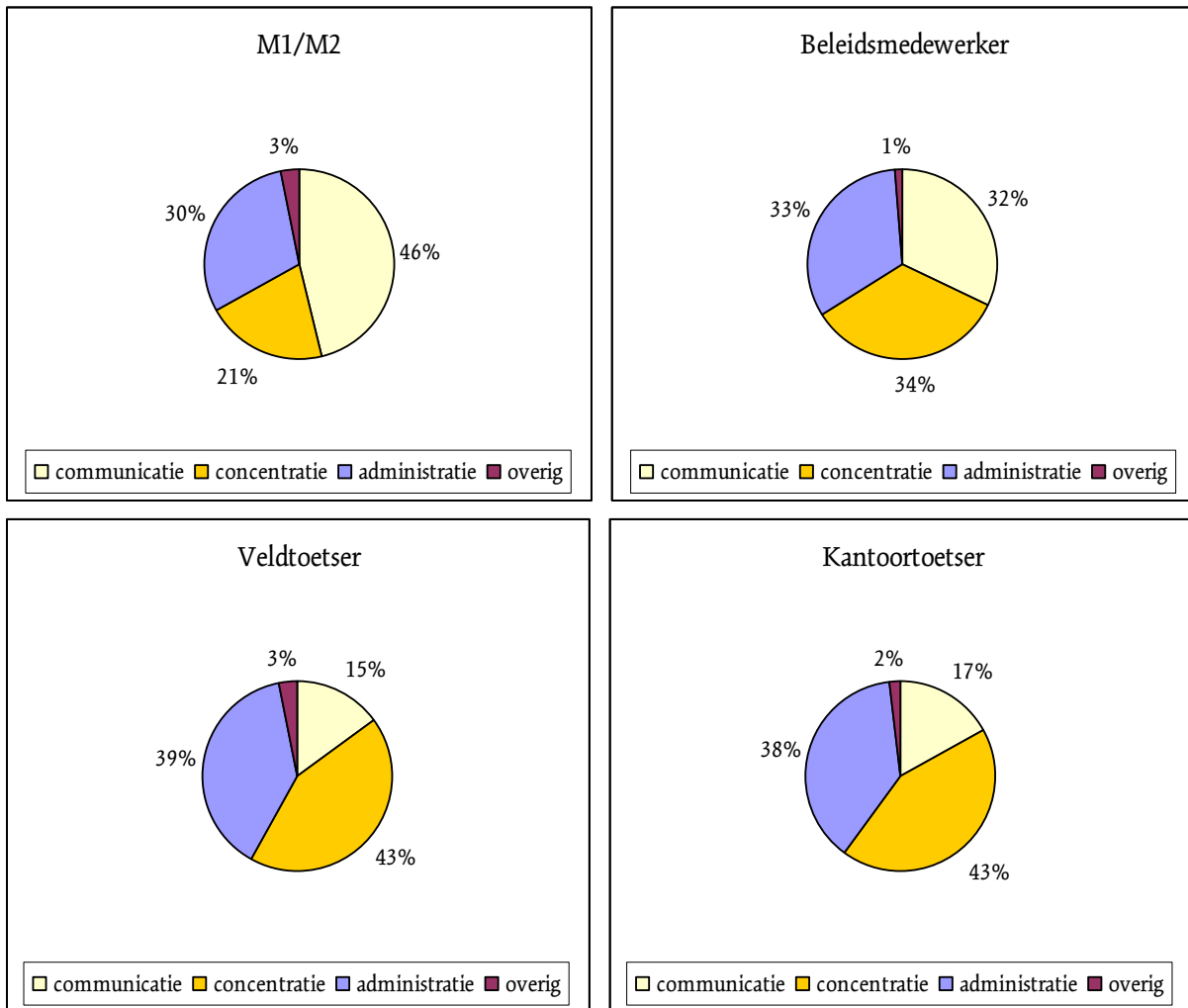
2. Welke aanvullende methoden kan CfPB aandragen voor organisatiegericht huisvesten?

Daarbij spelen vragen als:

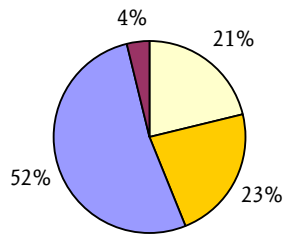
- Wat is de invloed van parameters als bezettingsgraad en functieprofielen op de gecalculeerde ruimtebehoefte? (*gevoeligheidsvraag*)
- Is de vertaling van activiteiten naar werkplekken gegeven onzekerheden en toekomstverwachtingen op een meer systematische manier te faciliteren en hoe zijn de consequenties van verschillende keuzes in scenario's uit te drukken? (*omgaan met onzekerheid*)
- Hoe wordt de balans gevonden bij de ontwikkeling van een OGH-concept in de kwalitatieve elementen missie en doelstellingen, cultuur, de wensen van medewerkers en de meer kwantitatieve functies zoals activiteiten, werkprocessen? (*verhouding kwalitatief / kwantitatief*)

De opmerkingen en ervaringen van B/CFD collega's zullen meegenomen worden in de vervolgstappen.

## Bijlage 1: Functieprofielen

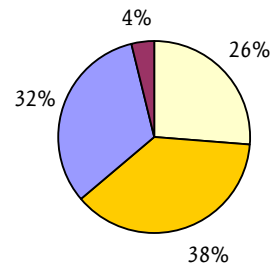


Medewerker ondersteuning staf



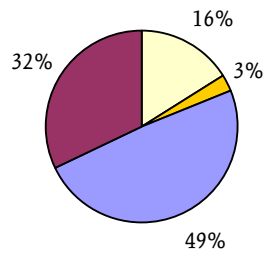
communicatie concentratie administratie overig

Invorderaar



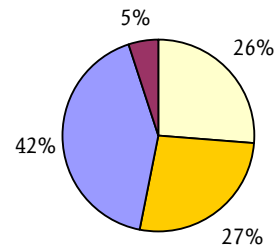
communicatie concentratie administratie overig

Deurwaarder



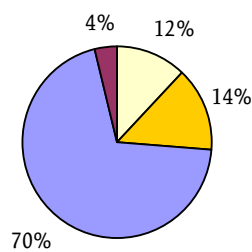
communicatie concentratie administratie overig

Toezichtmedewerker



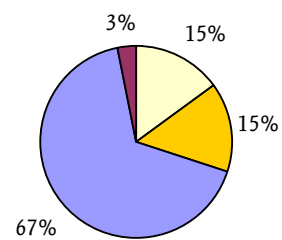
communicatie concentratie administratie overig

Managementassistent



communicatie concentratie administratie overig

Administratief medewerker



communicatie concentratie administratie overig