

Bouwstenen

voor Organisatiegerichte Huisvesting van de Belastingdienst

Sandra Brunia
Evi De Bruyne
Marion Beijer
Anca Gosselink



Inhoudsopgave

0	Inleiding	1
0.1	Waarom dit boekje?	1
0.2	Totstandkoming	1
0.3	Voor wie is dit boekje en wat kan je er mee?	2
0.4	Leeswijzer	4
1	Doelstellingen & uitgangspunten	5
1.1	Doelstellingen voor de huisvesting	5
1.2	De basis voor het huisvestingsconcept OGH	6
1.3	Keuzevrijheid versus standaardisatie	8
2	Medewerkers en hun activiteiten	9
2.1	Werkprocessen	9
2.2	Activiteiten van medewerkers	10
2.3	Medewerkerprofielen	12
2.4	Toekomstige ontwikkelingen	13
3	Afstemmen van de huisvesting op het werkproces	15
3.1	Kenmerken van het werkproces van invloed op de huisvesting	16
3.2	Kenmerken van de huisvesting van invloed op het werkproces	18
3.3	Soorten plekken bij de activiteiten	21

4	Werkplekken	23
4.1	Open werkplek	24
4.2	Halfopen werkplek	26
4.3	Gesloten werkplek	28
4.4	Eénpersoons concentratieruimte	30
4.5	Meerpersoons concentratieruimte	32
4.6	Loungeplek	34
4.7	Aanlandplek	36
4.8	Telefoonplek	38
4.9	Projecttafel	40
5	Overlegplekken	43
5.1	Open overlegplek	44
5.2	Gesloten overlegplek	46
6	Faciliteiten	49
6.1	Informeel zithoek	50
6.2	(Afsluitbare) postvakken	52
6.3	(Dynamisch) archief/kasten	54
6.4	Locker	56
6.5	Pantry	58
6.6	Serviceruimte	60
7	Vergadercentrum	63
7.1	Vergaderruimten vanaf acht personen	64
8	Het ontwerpen van de werkomgeving	67
8.1	Ontwikkeling van het huisvestingsconcept	67
8.2	Implementatie	68
8.3	Beheer van de activiteitgerelateerde werkomgeving	68
	Literatuurlijst	69
	Center for People and Buildings	70

0 Inleiding

0.1 Waarom dit boekje?

De Belastingdienst heeft sinds 2003 in haar huisvestingsbeleid opgenomen dat zij bij ieder nieuw huisvestingsvraagstuk de mogelijkheden voor organisatiegericht huisvesten (OGH) verkent. Het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (B/CFD) is verantwoordelijk voor het huisvestingsbeleid, het verkennen van mogelijkheden en het realiseren van nieuwe (OGH) werkomgevingen binnen de organisatie. Dit bouwstenenboekje dient als basis voor de huisvestingsvraagstukken rondom de ontwikkeling van een activiteitgerelateerde werkomgeving. Het geeft een beschrijving van de verschillende typen plekken die in de werkomgeving geplaatst kunnen worden.

0.2 Totstandkoming

Voor de advisering over en ontwikkeling van nieuwe activiteitgerelateerde werkomgevingen voor de verschillende onderdelen van de belastingdienstorganisatie door B/CFD is in 2009 onderzoek gedaan door het Center for People and Buildings (CfPB) naar de inzet van het rekenmodel PACT bij de ontwikkeling van het Belastingdienstbrede huisvestingsbeleid.

De basis van het Belastingdienstbrede huisvestingsbeleid is gebaseerd op activiteitgerelateerd werken. Voor de vertaling van activiteiten naar diversiteit, soorten en aantallen werkplekken

heeft het CfpB het model PACT ontwikkeld (zie ook Brunia & De Bruyne, 2010). PACT toont de verhouding van verschillende soorten plekken (P) die passen bij de activiteiten (ACT) die medewerkers op kantoor verrichten. PACT is een rekenmodel dat verschillende (beleids)aannames kan doorrekenen en daarmee de consequenties van verschillende keuzes inzichtelijk maakt. De uitkomsten ondersteunen de discussie over keuzes in concepten en/of strategische uitgangspunten. In die zin kan PACT als beslissingsondersteunend instrument worden ingezet.

Naast alle verzamelde data in het onderzoek dat plaatsvond bij de Belastingdienstkantoren in Hoorn, Haaglanden, Groningen en Hoofddorp, is dit boekje tevens gebaseerd op de kennis van het CfpB en praktijkkennis van B/CFD. Het bouwt voort op de Werkplekwijzer, een uitgave van het CfpB en de Rijksgebouwendienst.

0.3 Voor wie is dit boekje en wat kan je er mee?

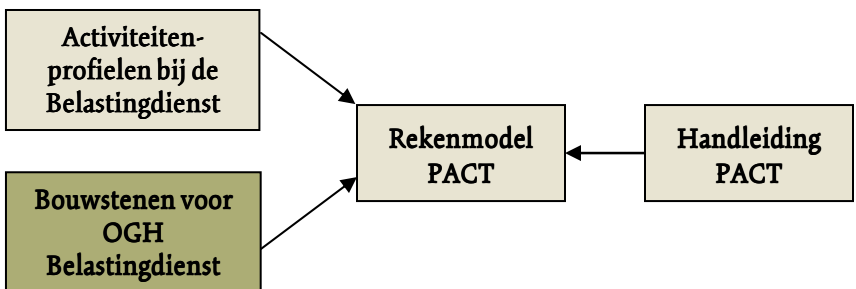
Dit boekje is bedoeld voor mensen die beslissingen moeten nemen over de inrichting van de werkomgevingen binnen de Belastingdienst. Er wordt ingegaan op de doelen en uitgangspunten voor de huisvesting, de medewerkerprocessen en de daaruit volgende bouwstenen voor het ontwerp van het huisvestingsconcept.

De invulling van een activiteitgerelateerd huisvestingsconcept is gebaat bij goede uitgangspunten, randvoorwaarden en een evenwichtige manier van keuzes maken. Dit bouwstenenboekje is vooral een praktische vertaling vanuit het onderzoek en biedt een handvat bij de ontwikkeling van activiteitgerelateerde werkomgevingen. Het kan als naslagwerk gebruikt worden bij het

gebruik van het model PACT, maar het kan ook als losstaand document ingezet worden bij de communicatie naar de klanten van B/CFD toe.

Naast dit bouwstenenboekje zijn er nog twee documenten die ondersteunend zijn aan de invulling van een activiteitgerelateerde werkomgeving bij de Belastingdienst en die van belang zijn bij de toepassing van het rekenmodel PACT:

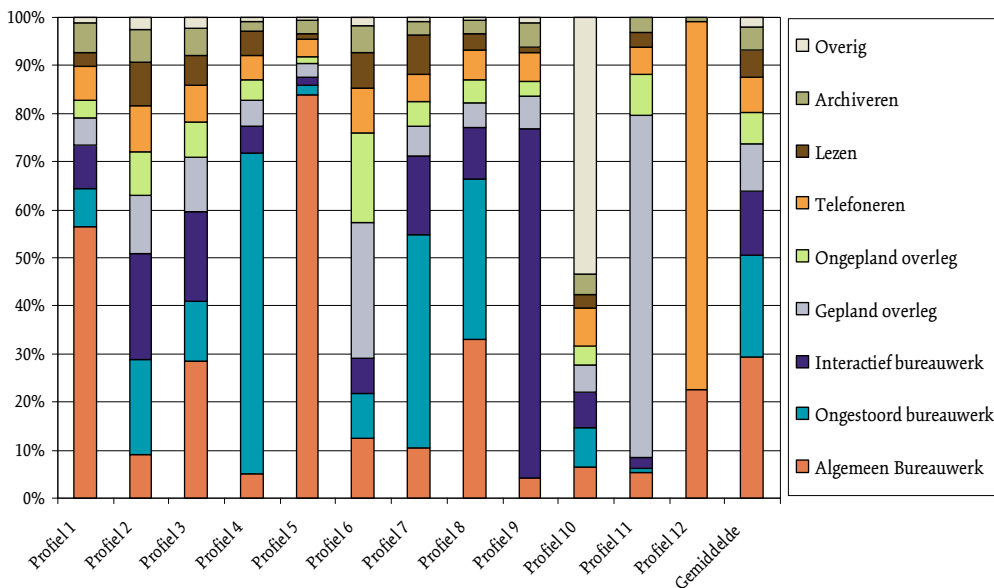
- Beijer, M. (2010). *Activiteitenprofielen bij de Belastingdienst. Clustering van medewerkers met soortgelijke activiteitenpatronen*. Delft: Center for People and Buildings.
- Brunia, S. en E.T. De Bruyne (2010). *PACT: Handleiding voor het bepalen van plekken bij activiteiten binnen de Belastingdienst*. Delft: Center for People and Buildings.



Figuur 0.1: Samenhang tussen de documenten (en het rekenmodel PACT) die ondersteuning bieden aan de invulling van een activiteitgerelateerde werkomgeving bij de Belastingdienst.

2.3 Medewerkerprofielen

Om recht te doen aan de diversiteit die er is binnen de organisatie zijn er twaalf verschillende activiteitenprofielen (en één gemiddeld profiel) gedefinieerd die als basis kunnen dienen bij het bepalen van de aantallen en soorten werkplekken in de werkomgeving (figuur 2.1). De profielen geven de verhouding weer van tijdsbesteding aan de diverse activiteiten als medewerkers op kantoor zijn. De profielen zijn zodanig samengesteld dat medewerkers zich er in kunnen herkennen. In het document “Activiteitenprofielen bij de Belastingdienst. Clustering van medewerkers met soortgelijke activiteitenpatronen” (Beijer, 2010) worden het ontstaan en de opbouw van de twaalf activiteitenprofielen uitgebreid beschreven. Ook is in dit document terug te vinden welke functies binnen de Belastingdienst in welke verhouding binnen deze profielen vallen.



Figuur 2.1: Verdeling van de dertien activiteitenprofielen (inclusief één gemiddeld profiel) bij de Belastingdienst

3 Afstemmen van de huisvesting op het werkproces

Het doel van een activiteitgerelateerde werkomgeving is het afstemmen van de huisvesting op het werkproces. 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 die invloed hebben op de werkomgeving zijn:


- Plaats van de activiteiten.
- Aard van de activiteiten.
- Aard van het werkproces.
- Bijzondere activiteiten.


Relevante kenmerken van de huisvesting die gerelateerd wordt aan het werkproces zijn:


- Aantal en omvang van de benodigde ruimten.
- Aard van de ruimten.
- Ligging van de ruimten.
- Bijzondere faciliteiten.

3.3 Soorten plekken bij de activiteiten

In een activiteitgerelateerde werkomgeving wordt van medewerkers verwacht dat zij de meest geschikte werkplek zoeken die past bij hun activiteiten van dat moment. Voor iedere activiteit (beschreven in tabel 2.1) zijn verschillende plekken te gebruiken. Hierin is een drieling te maken:

 (Werk)plekken zijn volledig geschikt voor een bepaalde activiteit.

 (Werk)plekken zijn gedeeltelijk geschikt voor een bepaalde activiteit (het kan, maar is niet ideaal).

 (Werk)plekken zijn niet geschikt voor een bepaalde activiteit.

In tabel 3.1 is te zien welke activiteiten het best op de verschillende plekken, die in het volgende hoofdstuk uitgebreid worden beschreven, uitgevoerd kunnen worden. De rode stippen worden alleen benoemd bij de werkplek zelf en niet in onderstaand overzicht.

	Administratie			Concentratie		Communicatie		Overig	
	Algemeen bureauwerk	Interactief bureauwerk	Archiveren, document-verzorging en postafhandeling	Ongestoord bureauwerk	Lezen	Gepland overleg	Ong gepland overleg	Telefoneren	Overig
Werkplekken									
Open werkplek	●	●	●					●	
Halfopen werkplek	●		●	●	●			●	
Gesloten werkplek	●	●	●	●	●			●	
Eénpersoons concentratieruimte				●	●			●	
Meerpersoons concentratieruimte				●	●				
Loungeplek	●	●	●	●	●	●	●	●	
Aanlandplek	●	●	●		●			●	
Telefoonplek								●	
Projecttafel		●	●		●	●	●		
Overlegplekken									
Open overlegplek			●		●	●	●	●	
Gesloten overlegruimte						●	●	●	
Faciliteiten									
Informele zithoek					●	●	●		
Serviceruimte			●						
Pantry									●
Lockers									●
Archief			●						
Postvakken			●						

Tabel 3.1: Geschiktheid van de verschillende plekken voor de activiteiten binnen de Belastingdienst

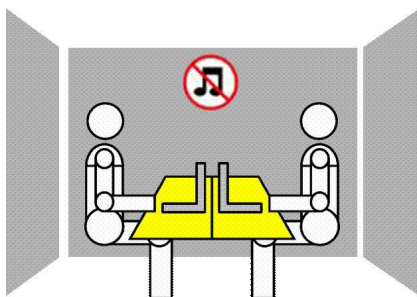
4 Werkplekken

Dit hoofdstuk beschrijft de verschillende soorten plekken die de Belastingdienst hanteert in haar werkomgevingen. Per type plek wordt een omschrijving gegeven met een toelichting op het gebruik, de ruimte die de plek inneemt, de indeling en situering van een plek. Tevens is er een overzicht van de geschiktheid van de plek voor de verschillende activiteiten.

De volgende werkplekken worden beschreven:

- Open werkplek
- Halfopen werkplek
- Gesloten werkplek
- Eénpersoons concentratieruimte
- Meerpersoons concentratieruimte
- Loungeplek
- Aanlandplek
- Telefoonplek
- Projecttafel

4.5 Meerpersoons concentratieruimte






Omschrijving

Afgesloten en stille werkruimte voor meerdere personen. Er worden maximaal zes werkplekken bij elkaar geplaatst.

Gebruik

- Geconcentreerd bureauwerk.
- Lezen.

Activiteitengeschiktheid

	Ongestoord bureauwerk	Lezen
	Overige activiteiten	
	Telefoneren	Bureauwerk met interactie overleg

Ruimte

- Minimaal oppervlak: 6 m² per werkplek.
- Iedere werkplek in de meerpersoons concentratieruimte wordt meegeteld als één werkplek.

Indeling/aanbeveling

- Aanbevolen wordt om de concentratieruimte zodanig groot te maken dat hij ook als overlegkamer of meerpersoons gesloten ruimte kan dienen.

Situering

- Bij situering op het midden van de vloer moet voorkomen worden dat de concentratieruimte van twee kanten 'inkijk' heeft.

Aandachtspunten

- Deze ruimten blijken voor medewerkers aantrekkelijk om geleidelijk te gaan gebruiken als vaste werkplek. Dit kan leiden tot een tekort aan concentratiemogelijkheden.
- Gedragsregels omtrent stilte (bijvoorbeeld niet bellen in een meerpersoons concentratieruimte) zijn noodzakelijk.
- Bij een te klein oppervlakte houden mensen vaak de deur open, wat ten koste kan gaan van de functionaliteit van de ruimte.
- De gemiddelde en maximale bezettingsgraad van concentratieruimten in een flexibel werkplekconcept zijn hoog. Zorg voor voldoende aanbod en sturing op de wijze van gebruik.

5 Overlegplekken

Een activiteitgerelateerde werkomgeving bestaat niet alleen uit bureauwerkplekken maar ook uit diverse overlegplekken.

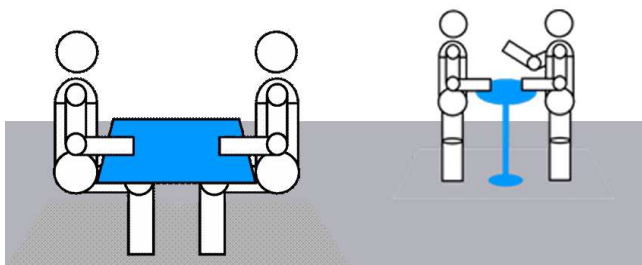
Er zijn twee typen overlegplekken:

- Open overlegplek
- Gesloten overlegplek

Bij de beschrijving van de overlegplekken zijn twee aandachtspunten van belang:

- Bij de Belastingdienst worden de overlegplekken wel in enige mate als werkplekken meegeteld omdat overleg als activiteit in het activiteitenprofiel is opgenomen.
- Over het algemeen worden de verschillende overlegplekken gemiddeld geteld als de helft van de capaciteit aan werkplekken, met een minimum van twee werkplekken. Een acht-persoons overlegplek telt mee als vier werkplekken.
- Ongepland overleg tot acht personen wordt gefaciliteerd in de directe werkomgeving, waarbij de overlegplekken niet gereserveerd kunnen worden. Gepland overleg en overleg met meer dan acht personen kunnen plaatsvinden in het vergadercentrum waar overlegruimten wel gereserveerd kunnen worden.

5.1 Open overlegplek



Omschrijving

Een overlegplek in de open ruimte, waar medewerkers gemakkelijk en snel kunnen overleggen en waar ook gewerkt kan worden. Deze overlegplekken kunnen niet gereserveerd worden. De open overlegplek kan uitgevoerd worden voor twee of meer medewerkers met een maximum van acht personen.

Gebruik

- Kort ad hoc overleg.
- Lezen.
- Bufferwerkplekken voor bureauwerk, te gebruiken op piekuren/-dagen.
- 'Koffie drinken', wachten, toevallige ontmoetingen.

Activiteitengeschiktheid

	Overleg 2-8 personen	Archiveren en documentenverzorging	Telefoneren
	Lezen		

Ruimte

- Minimaal oppervlak: 2 m² per persoon.
- De open overlegplek wordt gemiddeld geteld als de helft van de capaciteit aan werkplekken, met een minimum van twee werkplekken.

Situering

- Direct in de buurt van de beoogde gebruikers.
- Bij voorkeur niet tussen open werkplekken vanwege de afleiding en de geluidsoverlast voor anderen.

Aandachtspunten

- Ook geschikt als aanlandplek.
- Geen reserveringen mogelijk.

6 Faciliteiten

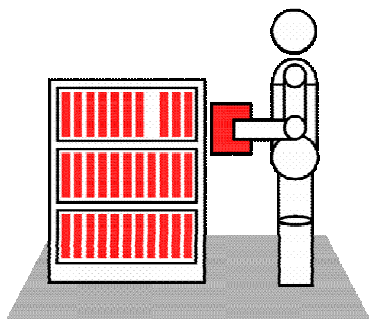
Behalve werkplekken zijn er ook diverse faciliteiten die het werkproces van de Belastingdienstmedewerkers ondersteunen. Per faciliteit wordt beschreven wat voor faciliteit het betreft, hoe deze gebruikt wordt, de ruimte die de faciliteit inneemt, de indeling en situering en (indien van toepassing) de geschiktheid voor activiteiten.

Volgende faciliteiten worden beschreven:

- Informele zithoek
- (Afsluitbare) postvakken
- (Dynamisch) archief
- Locker
- Pantry
- Serviceruimte

Faciliteiten die niet in de directe werkomgeving voorkomen, zoals opslagruimten, toiletten en het bedrijfsrestaurant, worden niet beschreven in dit bouwstenenboekje.

6.3 (Dynamisch) archief/kasten



Omschrijving

Afgesloten of open ruimte voor de opslag van documenten die regelmatig geraadpleegd worden. Kan in de vorm zijn van archiefkasten, een lektriever of een verrijdbaar systeem. Ook wel archiefruimte, afdelingsarchief of kasten genoemd.

Gebruik

- Archiveren (wegzetten en opzoeken van documenten).

Activiteitengeschiedheid



Archiveren en
documentverzorging



Overige activiteiten

Ruimte

- Archief (onderhandenwerk): 1 strekkende meter per persoon (dit is inclusief de voorraad van de afdeling, exclusief lockers).
- Vuistregel: 1 m2 per standaard archiefkast.
- Vuistregel: 8 m2 per lektriever (alleen als deze al aanwezig is in het gebouw).
- Totaaloppervlak: afhankelijk van de hoeveelheid archief en het type kasten.

Indeling/aanbeveling

- Zodanig dat gebruikers gemakkelijk bij hun documenten kunnen.
- Gebruikers dienen gemakkelijk te kunnen aflezen welke documenten waar staan.

Situering

- Inpandig (daglicht niet noodzakelijk).
- In de buurt van de beoogde gebruikers.

Aandachtspunten

- Let bij grote archiefkasten op verhoogde vloerbelasting.
- Bekijk of er behoefte is aan een afgesloten archiefruimte (bijv. vanwege vertrouwelijkheid) of dat archieven op de kantoortvloer in de verkeersruimte geplaatst kunnen worden.
- Statische archieven zijn gebonden aan de archiefwet en het Programma van Eisen voor een gebouw. De statische archieven worden bij voorkeur buiten de directe werkomgeving geplaatst.
- Archiefkasten kunnen als scheidingselement worden gebruikt bij open werkplekken.
- Open archiefkasten kunnen bijdragen aan een rommelige uitstraling.

8.1.2 Zonering/vlekken/gebieden

Bij voorkeur gaat het ontwerp uit van een zo generiek mogelijke werkomgeving, dus geen specialistische vlekken per team of afdeling, om de flexibiliteit in de werkomgeving zo groot mogelijk te houden en veranderingen in de organisatie op te vangen. Specifieke faciliteiten of gewenste identiteitsuitingen zijn bij voorkeur los en verplaatsbaar.

8.2 Implementatie

Om het principe van een activiteitgerelateerde werkomgeving goed te laten werken, is het implementatieproces van groot belang. Een verandering naar activiteitgerelateerd werken heeft haar succes dan ook niet enkel te danken aan het ontwerp van de huisvesting maar vooral aan de implementatie van de verandering. Een aantal zaken zijn essentieel om de verandering succesvol te laten zijn (De Bruyne, 2007):

- Voorbeeldgedrag (steun) van het management, sterk leiderschap
- Training en opleiding (leeroriëntatie, ruimte voor het leerproces)
- Communicatie (communiceren en informeren) en ondersteuning
- De snelheid van de implementatie (sneller gaat vaak beter)
- Voldoende tijd en geld

8.3 Beheer van de activiteitgerelateerde werkomgeving

De organisatie is zelf verantwoordelijk voor het beheer van het activiteitgerelateerde werkplekconcept en voor het juiste gebruik van de activiteitgerelateerde werkomgeving. B/CFD heeft hier geen verantwoordelijkheid in, maar vervult een adviserende rol.