

# *Kennis over de werkomgeving*

## *Beleidsplan 2011-2016 van de Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings*



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

*Center for People and Buildings*

Mei 2011

## *colofon*

Dit beleidplan is opgesteld door:  
Center for People and Buildings



**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](mailto:info@cfpb.nl)*

*W: [www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl)*

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b><i>Vooraf</i></b>	
<b>2</b>	<b><i>Waar staan we voor?</i></b>	
2.1	Strategische keuzes	10
2.2	Waar staan we voor: bruikbare en betrouwbare antwoorden	12
<b>3</b>	<b><i>Agenderen</i></b>	
3.1	Met een open oor	14
3.2	Streven naar synergie	14
3.3	Voorbeelden van nieuwe kennisvragen	15
<b>4</b>	<b><i>Kennis maken</i></b>	
4.1	Thema's	18
4.2	Programma's in ontwikkeling	18
4.3	Hoe ontwikkelen we kennis?	20
<b>5</b>	<b><i>Kennis delen</i></b>	
<b>6</b>	<b><i>Bestuur en organisatie</i></b>	
6.1	Samenwerking	24
6.2	Bijdragenwerving	24
6.3	Verhouding met partners	26
6.4	Beheer eigen vermogen	26
6.5	Besteding van middelen	27
6.6	Personeel	27
<b>7</b>	<b><i>Beleid in Cijfers</i></b>	



## Samenvatting

- Het Center for People and Buildings (CfPB) werkt aan kennisontwikkeling over de relatie tussen mensen, hun werk en hun werkomgeving.
- We werken aan bruikbare betrouwbare en valide kennis.
- Wetenschappelijke kennisontwikkeling en kennisoverdracht gaan hand in hand zodat theoretische inzichten ontstaan en toepassing in de praktijk plaatsvindt.
- We zetten ons in om zoveel mogelijk te weten te komen over de effecten van verschillende soorten werkomgevingen voor de mens en de organisatie: wat werkt, wat werkt niet?
- In de planperiode zetten we ons in om kennis te vergroten over:
  - het gebruik van kantoorgebouwen onder invloed van trendgevoelige opvattingen over en maatregelen op- het gebied van flexibele arbeidsarrangementen (continue aandacht)
  - wetenschappelijke werkomgevingen met universiteiten en R&D bedrijven (periode 2011-2016)
  - huisvestingsontwikkelingen in de zorg (care) sector (langzaam opbouwen)
- We zetten een diversiteit van middelen in om onze kennis in het publieke domein te verspreiden en zoeken daarbij actief naar vormen om de verschillende geïnteresseerden te bereiken.
- We doen ons werk met mensen die betrokken zijn vanuit de inhoud en mensen vanuit het werkveld, zowel de wetenschap als de dagelijkse praktijk.
- We gaan nog in 2011 na of een verschuiving van onze rol in de keten van kennisproductie mogelijk en haalbaar is. We willen meer de analist zijn dan de dataverzamelaar.
- De omzet groeit successievelijk naar ca 1,3 mln euro/jaar met een personeelsomvang van 11 fte.



# 1 Vooraf

## *Doel*

Het doel van dit beleidplan is uitleg te geven over het beleid van het Center for People and Buildings voor de periode 2011-2016. Dit beleidsplan kent vier delen:

- Waar staan we voor?
- Onze activiteiten: agenderen, kennis delen en kennis maken
- Bestuur en organisatie
- Beleid in Cijfers

### *Statutaire doelstelling van de Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings:*

#### *De stichting heeft tot doel:*

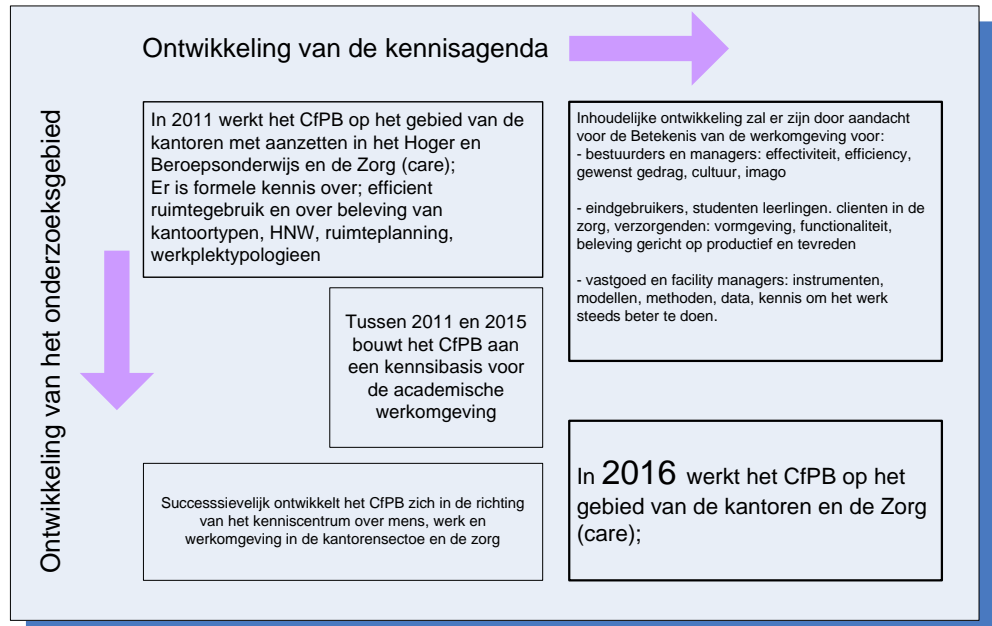
- 1. het bevorderen van multidisciplinair onderzoek, productontwikkeling en kennisoverdracht op het gebied van de relatie tussen mensen, werk en de werkomgeving, in het bijzonder de productiemiddelen en specifiek het vastgoed.*
- 2. het bevorderen van multidisciplinaire samenwerking tussen de leerstoelen van verschillende universiteiten onderling en de beroepspraktijk voorzover het de onder 1 beschreven aandachtsgebieden betreft.*

*Bron: Statuten 1 mei 2001*

De stichting heeft geen winstoogmerk; middelen die uit enige activiteit worden verkregen worden geïnvesteerd ten behoeve van de doelen van de stichting,

#### *De werkzaamheden van de stichting bestaan uit:*

- het opsporen van behoeften aan wetenschappelijk onderzoek en onderwijs op het gebied van de relatie tussen mensen, werk en de werkomgeving
- het initiëren, begeleiden en uitvoeren of doen uitvoeren van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling; bij voorkeur zoveel mogelijk resulterend in toepasbare kennis en instrumenten
- het verzorgen of doen verzorgen van kennisoverdracht
- het verzorgen of doen verzorgen van publicaties in de vorm van tijdschriftartikelen, onderzoeksrapporten, boeken en multimedia producten.
- het bevorderen van maatschappelijke bedrijvigheid die voortkomt uit de hiervoor genoemde punten, voor zover deze niet in strijd is met de onder de hiervoor genoemde punten. De stichting zal geen maatschappelijk kapitaal investeren in de uit haarzelf voortkomende vormen van bedrijvigheid.





## 2 Waar staan we voor?

Het CfPB staat inhoudelijk voor bruikbare, betrouwbare en valide antwoorden op breed levende vragen. Welke daarvan zijn onderzoeksvragen die de komende jaren van belang zijn? Hoe spelen we daarop in?

We staan voor keuzes in de strategie? Waaraan besteden we op korte en middellange termijn onze aandacht. Hoe willen we daar komen. Wat doen we wel, wat doen we niet?

### 2.1 Strategische keuzes

#### *De afgelopen 10 jaar*

De afgelopen 10 jaren hebben veel onderzoeken, studies, ontwikkelde instrumenten en modellen geleid tot systematisering van kennis. Deze stelselmatige kennisopbouw over de werkende mens en zijn werkomgeving leidt ertoe dat het CfPB steeds betere – betrouwbare en valide - uitspraken kan doen over effectiviteit en efficiënt gebruik van werkomgevingen en over keuze-, beslis- en implementatieprocessen bij de totstandkoming van (nieuwe) werkomgevingen. Hierdoor draagt het CfPB bij aan een betere aansluiting van de werkomgeving bij de organisatie en haar medewerkers. De website<sup>1</sup> bevat een keur aan artikelen en rapporten.

#### *Ontwikkelingen*

In 2010 zagen we bij een aantal organisaties in de kantoorsector een verschuiving in de vraag naar kennis als bouwsteen voor de ontwikkeling van middelenbeleid, in samenwerking met bedrijfsstrategie. Daarnaast bleek dat universiteiten geïnteresseerd zijn om hun vragen over de wetenschappelijke werkplek te lijf te gaan met CfPB kennis of instrumenten. In de zorgsector (care) is een initiatief tot gezamenlijke kennisontwikkeling van start gegaan. De bekendheid van CfPB, haar kennis en instrumenten drong door in brede kring in Nederland en daarbuiten. Door deze verschuiving en belangstelling voor kennis komen de ontwikkelingen in andere sectoren en culturen in het licht te staan van de CfPB strategie: gaat het CfPB andere dingen doen? Welke activiteiten zijn dat en hoe organiseren we die?

#### *Keuzes*

- We willen ons de komende jaren steviger positioneren als ‘het kenniscentrum voor mens, werk en werkomgeving’. Is er vraag naar kennis over kantoren, zorg- of (academische)

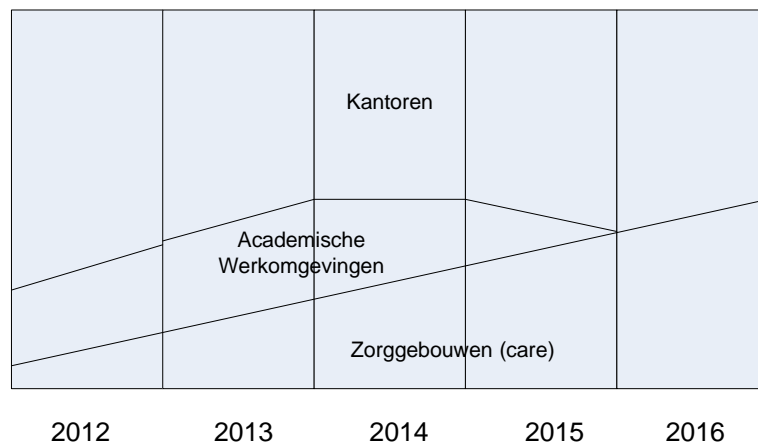
---

<sup>1</sup> [www.cfpb.nl/publicaties/](http://www.cfpb.nl/publicaties/)

onderwijsgebouwen, dan wordt het CfPB als de bron van betrouwbare en valide kennis genoemd.

- De sector kennis over de academische werkomgeving zal naar verwachting opgebouwd worden in de periode 2011-2013/14. Successievelijk zal de onderzoeks aandacht van het CfPB zich op de zorg (care sector) richten. Te beginnen in 2012 en met een geleidelijke groei naar een substantieel onderzoeksvolume in 2016. Op termijn wordt de zorg daarmee naast de aandacht voor kantoren de tweede grote onderzoekssector<sup>1</sup>.
- Onze kennis over kantoren zal sterker uitgedragen worden.
- We onderzoeken in samenwerking met belanghebbende organisaties (eindgebruikers, adviesbureaus) een waardeketen voor kennisproductie opzetten waarin het CfPB, samen met onderzoeksgroepen van Universiteiten meer de rol van analist zal nemen. Datacollectie zal dan de verantwoordelijkheid van ketenpartners zijn.
- De agenderende functie van het CfPB zal versterkt worden. Onder het motto *elk gesprek bevat een nieuwe vraag* zal periodiek gepubliceerd worden over kennisvragen.
- De kennisontwikkeling zelf werkt altijd vanuit drie vragen:
  - Werkt het **Beter?** waarin de bijdrage van de werkomgeving<sup>2</sup> aan de werkprocessen en continuïteit van de organisatie centraal staat
  - Werkt het **Prettiger?** gericht op de bijdrage van de werkomgeving aan de mensen in en om de organisatie
  - Werkt het **Goedkoper?** waarbij de balans wordt gezocht tussen alle kosten en baten
- De internationaliseringsambitie om kennis over mensen, hun werk en werkomgeving in andere landen te ontwikkelen krijgt vorm zodra zich de gelegenheid voordoet om in die landen met lokale en gelijkgezinde professionals te werken.

### % verdeling van CfPB activiteiten



Wat deze keuzes betekenen leest u hierna.

<sup>1</sup> In de zorgsector komen ook kantoren voor. De aandacht gaat naar verzorgings- en verpleeghuizen uit, met als speciale interesse de transitie die het gevolg is van extramuralisering

<sup>2</sup> Het begrip werkomgeving heeft altijd de huisvesting als startpunt maar omvat eveneens de sociale en ICT infrastructuur

## 2.2 Waar staan we voor: bruikbare en betrouwbare antwoorden

Onze kerntaken - het agenderen van kennisvragen en het ontsluiten, produceren en toepasbaar maken van de best beschikbare kennis op het gebied van mens, organisatie en werkomgeving - voeren we uit op grond van een wetenschappelijke onafhankelijke positie en vanuit de overtuiging dat deze kennis bijdraagt aan betere managementbeslissingen waardoor betere werkomgevingen tot stand komen.

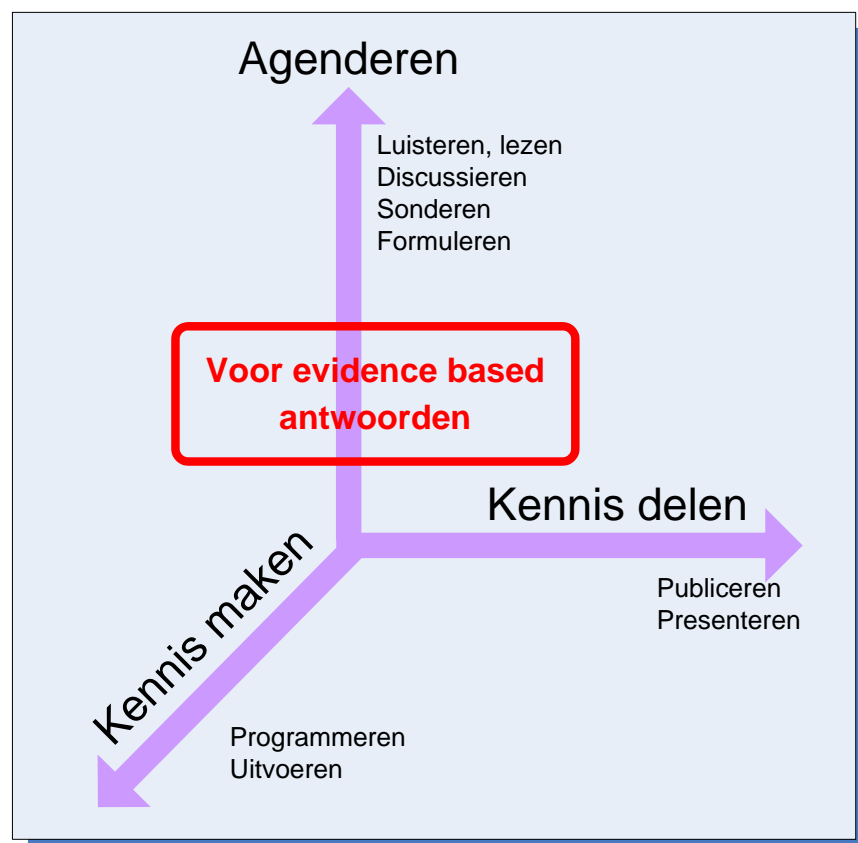
De maakbaarheid van de CfpB-visie hangt samen met het concept Evidence Based Reasoning (EBR). Dat staat voor 'redeneren op basis van de best beschikbare kennis'. Met deze visie en met een palet van instrumenten pakt het CfpB de kennisontwikkeling grondig aan op weg naar *bruikbare, betrouwbare en valide* kennis.

We willen graag *verbinding* leggen tussen kennisgebieden zodat bruikbare en betrouwbare inzichten ontstaan. Onderzoeksresultaten moeten zijn gericht op de toepassing in de praktijk en elk onderzoek staat of valt met een algemene fundamentele kennisbasis én met de (h)erkenning daarvan in de praktijk. Kennis maken en kennis delen gaan hand in hand onder het motto '*kennis maken door kennis te delen*'.

### Identiteit van het CfpB

Het CfpB wil gekend zijn en worden door een identiteit met zes trefwoorden:

- Focus: "waar hebben we het over?"
- Onafhankelijk: "vrij om wat relevant is aan te kaarten en vragen te blijven stellen"
- Kennisgericht: "wat *weten* we hiervan en wie weet wat"
- Reflectief: door ons steeds af te vragen "...is dat zo"?
- Contact leggen en onderhouden: "mensen zijn de kennisdragers en beslissers"
- Multidisciplinair: Verbinden van kennisgebieden en zienswijzen.





## 3 Agenderen

### 3.1 Met een open oor

Kennis ontwikkelen en overdragen heeft alleen zin als er behoefte is aan die kennis. De behoefte kan op pure nieuwsgierigheid gebaseerd zijn, maar ook op praktische bruikbaarheid. Het CfPB zet zich in om kennisvragen in het werkveld op te sporen en het toepassen van kennis in de praktijk te bevorderen. Dit doen we door:

- Ogen en oren wijd open te houden, zowel in gesprekken en bijeenkomsten als bij het lezen van publicaties in alle soorten media
- Verzamelen van een brede kring mensen en organisaties om ons heen die ons attent maken op kennisvragen in het werkveld en bij organisaties
- Het op gang brengen van en aangaan van discussies met mensen en organisaties in ons vakgebied over actuele onderwerpen
- Het gevraagd en ongevraagd (op interactieve manier) ontsluiten van onze bestaande kennis, daarover het gesprek aangaan en publiceren in opinierende artikelen.
- Stimuleren van vraagstelling en uiten van meningen door themagerichte oproepen tot inbreng van vragen, kennis en ervaringen.

### 3.2 Streven naar synergie

Veel organisaties proberen in het economisch tij het hoofd boven water te houden en werken hard, hopen op betere tijden. Marges staan onder druk, kostenbesparing is er overall, net als de wil om creatiever, innovatiever en aantrekkelijker op de arbeidsmarkt te zijn. Overheden worden gekort in budgetten en maken plannen om kosten te besparen. En ook particuliere organisaties bezuinigen. Huisvesting is traditioneel een onderdeel van dit besparingspalet. Ondanks en dankzij de crisis wordt veel gedacht over vernieuwing en innovatie. Het zogenaamde 'nieuwe werken', de arbeidsproductiviteit en de leegstandsproblematiek hebben de aandacht. Bestaande perspectieven op bedrijfsvoering en bedrijfsmiddelen<sup>1</sup> lijken niet meer te voldoen. Het CfPB richt zich op kennis over het opnieuw structureren of het bundelen van de middelen. Het streven naar *synergie* ('leverage') voldoet aan praktijkvragen, lijkt uitkomst te bieden bij spanningen op de arbeidsmarkt en de vraag naar productiviteitsgroei en meer innovatiekracht maar is ook moeilijker omdat beheersmatig in aparte georganiseerde functionele aandachtsgebieden (of ICT, of HRM of FM) gewerkt wordt. Samenhang laat zich niet slechts via managementmaatregelen (engineering) realiseren, maar ontstaat (emergence) tegelijkertijd.

---

<sup>1</sup> mensen, hun kennis en vaardigheden, ICT, huisvesting, kapitaal

Het CfpB wil een bijdrage leveren aan het openen van nieuwe perspectieven door het publiceren over andere manieren van kijken naar en denken en over overkoepelende thema's rondom mensen, hun werk en de werkomgeving.

Agenderen doen we niet alleen. Daarvoor hebben we een brede kring van mensen om ons heen nodig die ons helpen signalen op te vangen, attent te zijn op onbeantwoorde vragen en nog niet gestelde kennisvragen te formuleren.

### 3.3 Voorbeelden van nieuwe kennisvragen

#### *Synergie in het nieuwe werken*

Het verschijnsel Het Nieuwe Werken (HNW) trekt veel aandacht maar kennis over wat het precies is en empirisch bewijs dat 'het werkt' is er hoegenaamd niet. Het CfpB wil helpen de mythe te ontrafelen door het definieringsvraagstuk op tafel te leggen en te komen tot beantwoording vanuit aanwezige kennis en meer doelgericht onderzoek. Vraag daarbij is voor wie HNW uitkomst biedt? Mensen die veel vrijheid genieten om zelf hun werk te organiseren kunnen hun voordeel halen. Organisaties die complexe en kennisintensieve werkprocessen hebben, realiseren zich dat lange termijn effecten zoals kennisoverdracht en -vernieuwing, sociale cohesie en identiteitsvernieuwing onderwerpen zijn die onder druk komen te staan als we doorslaan in plaats- en tijdonafhankelijk werken en er op korte termijn gewin gehaald moet worden. Maar HNW biedt ook aantrekkingskracht voor een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt. Daarom is het vanzelfsprekend dat naast *synergie* tussen bedrijfsmiddelen ("hoe gaan we de dingen anders doen?") ook de strategische *vernieuwing* ("welke andere dingen gaan we doen?") aandacht krijgt.

#### *Synergie in onderwijs en onderzoek*

Onderwijs en onderzoek zijn pijlers onder de kenniseconomie. Besparingen zijn ook in deze sector meer regel dan uitzondering. Onderwijsvernieuwing en besparing kunnen hand in hand gaan. Grote hoorcolleges zijn misschien niet meer van deze tijd. Vanuit bezuinigingen en maatschappelijke trends als het meer plaats- en tijdonafhankelijk leven en inzet van nieuwe media, komen er ook vragen over de wijze van onderwijs geven en onderzoek doen. Gaat onderwijs geven meer op vergaderen lijken of wordt onderwijs meer digitaal? Hoe leiden onderzoeken tot nieuwe innovaties? Wat doet een onderzoeker en wat heeft hij daarvoor nodig? Welke diversiteit in werkomgevingen moet de universiteit bieden of ondersteunen voor de combinatie onderwijs en onderzoek. Waar doe en verwerk je onderzoek? Welke rol hebben laboratoria? Waar tref je studenten en waar werken AIO's? Hoe wordt het academisch klimaat verbeterd? Universiteiten worstelen met deze vragen. Het CfpB richt zich op het in kaart brengen van vragen over onderzoekers en docenten, hun werkprocessen en daarbij passende werkomgevingen in de academische wereld en bij beroepsopleiding.

#### *Synergie in zorg en verzorging*

In de zorgsector zien we verschuivingen naar het steeds langer zelfstandig blijven wonen van mensen en naar participatie van mensen in de reguliere maatschappij. Denk daarbij aan de rugzakjes voor kinderen die speciale zorg in onderwijs nodig hebben. Ook voor ouderen zien

we deze trend: de ouderen in onze samenleving *kunnen* langer thuis wonen. Er zijn zorgaanbieders die dat ondersteunen door te stellen dat “Ouderen *zullen* zo lang mogelijk thuis wonen, en *wij* gaan hen daarbij helpen”. De extramuralisering en kleinschalig wonen zetten door. Voor de verzorgende geldt: Waar je cliënt is, daar is je werkomgeving. Taken zoals administratief werk worden geautomatiseerd, bijscholen doe je thuis of op een cursuslocatie, onderweg voer je een gesprek met je collega of manager of kom je even bij van een emotionele ontmoeting. De werkomgeving in de verzorgingssector is niet meer een vaste plek waarbij je elkaar automatisch tegenkomt maar wordt een breed en diffuus begrip. Het CfPB herkent deze trend en richt zich samen met partners op onderzoek naar effecten van deze trend op de werkomgeving in de zorg (vastgoed) en gedrag (arbeidsmarkt).





## 4 Kennis maken

### 4.1 Thema's

Het werkveld van CfPB heeft zich tot nu toe hoofdzakelijk gericht op de werkomgeving van kantoorhoudende organisaties. Bij al deze case studies zien we vergelijkbare vragen over ondersteuning van de werkprocessen en werkwijzen, het bereiken van doelen, tevredenheid en arbeidsproductiviteit en de zoektocht naar succesvolle strategieën in relatie tot maatschappelijke en technische ontwikkelingen. Het CfPB ordent al deze vragen in haar onderzoeksprogramma dat verdeeld is in drie thema's en een ondersteunend onderdeel:

- aansluiting van de werkomgeving op de werkprocessen (kantoorwerk, onderzoek en onderwijs, zorgverlening) en gewenste wijzen van werken (o.a. samenwerking, kennisdeling, autonomie) in het onderzoeksthema **Betere huisvesting**;
- de invloed van de werkomgeving op organisatiedoelstellingen (productiviteit, tevredenheid, innovatie en productontwikkeling), gewenste wijzen van omgaan met bedrijfsmiddelen (leegstand, flexibiliteit van mensen, efficiëntie en effectiviteit) en de wijze van invoering van nieuwe werkomgevingsconcepten in het onderzoeksthema **Besluitvorming en implementatie**
- de werkomgeving in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen (plaats en tijdonafhankelijk werken, extramurale zorg, nieuwe onderwijsvormen, leegstand vastgoed) in de verschillende sectoren kantoren, academia en zorg in het onderzoeksthema **Trends en Ontwikkelingen**
- Ondersteunend aan deze onderzoeksthema's is het onderdeel **Instrumenten en databases** dat zorgt voor systematische kennisverzameling (zowel methodisch als data) en de mogelijkheid tot crosscase analyses.

Hierna gaan we in op de verbreding van de vraagstellingen die voortvloeien uit eerder onderzoek en uit actuele onderzoeksvragen.

### 4.2 Programma's in ontwikkeling

#### 4.2.1 De korte termijn (2011-2013)

De basisthema's van het CfPB krijgen in 2011 vorm in onderzoeksprogramma's. Vanuit het thema Trends en Ontwikkelingen richt het CfPB zich in 2011 op vraagstukken als:

- Samenwerken in de werkomgeving
- Duurzame vitaliteit en Vergrijzing
- Plaats- en Tijdonafhankelijk werken cq Het Nieuwe Werken en de fysieke werkomgeving

- Duurzaamheid en het tegengaan van verspilling: energie in de werkomgeving

Het thema Besluitvorming en Implementatie wordt in 2011 ingevuld met onderzoek naar:

- Organisatiedoelstellingen en hun uitwerking in de werkomgeving
- Afwegingsmechanismen en keuzeprocessen bij de totstandkoming van huisvestingsbeleid
- De werkomgeving in de middelenstrategie

In 2011 richt het thema Betere huisvesting zich op:

- Werkomgevingsdiagnose, beleving, tevredenheid en gebruik van de werkomgeving
- Van Rood naar Groen – Succesvolle interventies
- Wetenschappelijke werkplekken (doorlooptijd tot 2015/2016)
- Betere Werkomgevingen in de Care

De aanwezige instrumenten worden in 2011 zoveel als mogelijk ingezet en onderhouden en daar waar nodig verder ontwikkeld en uitgebreid met een database. Dit leidt tot een grotere collectie gegevens waardoor nieuwe generieke kennisontwikkeling vanuit crosscase analyses mogelijk is.

In 2010 is aan het Werkomgevingsdiagnose instrument (WODI) een database voor gebouwinventarisatie toegevoegd waardoor beleving en tevredenheid kan worden gerelateerd aan fysieke kenmerken. Nieuw zal zijn dat kennis over de concrete vormgeving van werkomgevingen verzameld wordt door toepassing van plattegrondanalyses. Door combinatie met observatie van gedrag kunnen kwalitatieve dimensies van gebruik en betekenis van de werkomgeving ontsloten worden. Veranderingen in sociale netwerken, plattegronden en betekenis van de werkomgeving in een productieve en vitale kenniseconomie worden gaandeweg duidelijker. Praktisch kan dat beslag krijgen in de loop van 2012 in een geheel herziene versie van het boek Werkplekwijzer (ontsluiting via een infrastructuur op het Internet). Daarin zal ook kennis voor academische werkplekken en leeromgevingen worden ontsloten.

Uitspraken over gemaakte keuzes en besluitvorming worden verwerkt in de in aanbouw zijnde database van het Huisvestingskeuzemodel. Afwegingscriteria in besluitvorming en effecten daarvan, kunnen zichtbaar worden in een te ontwikkelen database rondom de instrumenten PACT en PARAP. Door zijn structuur is de eerstgenoemde een database van metagegevens: complete rapporten of datasets kunnen daarin bijeengebracht worden.

#### **4.2.2 De langere termijn (2013 - 2016)**

We voorzien dat de vragen over werken waarin kantoren een rol spelen een blijvend karakter hebben. De vragen over de wetenschappelijke werkplek en het academische klimaat zijn interessant maar eindig. We voorzien dat de aandacht van het CfpB voor de academische werkplek zijn hoogtepunt bereikt tussen 2011 en 2014. Omdat de zorg (care sector) in Nederland behoefte heeft aan samenhangend beleid waarin primaire processen en de inzet van bedrijfsmiddelen optimaal worden afgestemd is ook evidence based kennis nodig. Eerste verkenningen in incidentele CfpB onderzoeken laten zien dat een kennisopbouw zoals dat voor de kantorensector heeft plaatsgevonden vanaf 2003 ook wenselijk is voor de care. In het tweede deel van de planperiode zal een sterke uitbreiding van het onderzoek in de care plaatsvinden. In 2012 worden de voorbereidingen daarvoor gestart.

## 4.3 *Hoe ontwikkelen we kennis?*

### 4.3.1 *Gangbare praktijk*

Programma's en onderzoeken zijn voorzien van een concrete vraagstelling en van een gewenste resultaatbeschrijving. Een onderzoeksteam is multidisciplinair vanuit kennisachtergronden/specialismen en wordt –afhankelijk van de benodigde kennis - samengesteld uit onderzoekers van CfPB, specialisten uit het werkveld of wetenschap en mensen uit de dagelijkse praktijk. Samen met partnerorganisaties (die vaak de empirische omgeving bieden) komt het onderzoeksprogramma tot stand, vanaf vraagformulering, dataverzameling en reflectie over de resultaten.

Voor systematische en objectieve kennisontwikkeling vanuit de praktijk zijn langdurige relaties gewenst waarbij zowel voormetingen als effectmetingen in cases gedaan kunnen worden of waarbij het CfPB langdurig onderzoek kan doen naar de keuze- besluitvormings en/of implementatieprocessen of de beleidsontwikkeling. Idealiter gebeurt dit bij dezelfde organisatie(s).

### 4.3.2 *Organisatie van de kennisketen*

Het CfPB zoekt continue naar de uitbreiding van kennisbronnen door bijvoorbeeld het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere onderzoeksinstituten of specialisten in het vakgebied zelf. Als voorbeeld noemen we de participatie van het CfPB in ProWork, een consortium dat zich richt op onderzoek naar 'Het nieuwe werken' met financierende partners als EZ Service Innovation, Achmea, IBM, Ericsson en Belastingdienst en onderzoekende instellingen VU, Rotterdam School of Management en NOVAY.

In 2011 richt het CfPB zich meer op samenwerking met de praktijk door gerichte sessies en programma's voor kennisuitwisseling en -ontwikkeling met adviesbureaus en specialisten uit de praktijk. Daarnaast willen we de academische samenwerking uitbreiden met o.a. TU Delft voor zowel het leegstandsvraagstuk in de kantorensector, de huisvestingsvraagstukken bij Universiteiten als verkenning van de zorgsector. Waar mogelijk wordt aangesloten bij lopende initiatieven van TU Delft. Ook met andere universiteiten wordt samenwerking verkend.

De rol van het CfPB in de keten van kennisproductie is alomvattend: de onderzoeker die plannen maakt, methoden ontwerpt, data verzamelt, analyseert, rapporteert en publiceert. In 2011 willen we nagaan hoe een nieuwe rolverdeling annex bijbehorend model voor de financiering van kennisproductie eruit kan zien en of dat haalbaar is. De gedachten gaan er naar uit dat het CfPB meer de rol van analist gaat krijgen en dat kennispartners die de datacollectie voor hun rekening nemen uit de markt komen (eindgebruikers of adviesorganisaties).



## 5 Kennis delen

In de komende jaren zal CfPB een goede combinatie maken van zowel de schriftelijke als mondelinge en interactieve deling van kennis. De schriftelijke kennisoverdracht draagt bij aan verspreiding van kennis over onderwerpen maar ook bekendheid van het CfPB in het algemeen. De mondelinge en interactieve kennisoverdracht zal zich voornamelijk richten op het agenderen van thema's in het vakgebied of het verspreiden en verder ontwikkelen van opgedane kennis in onderzoekstrajecten.

Bij de kennisoverdrachtactiviteiten staat centraal dat 'halen en brengen in balans' is. Het CfPB zal altijd zoeken naar de interactie tussen de wetenschap en de praktijk en wil een grote kring mensen en organisaties om zich heen verzamelen om gezamenlijk de kennis verder te verspreiden.

### *Algemene kennisoverdracht*

Door onderwerpspecifieke of themagerichte workshops, algemene werkconferenties verspreiden we kennis over onderwerpen die

- we als CfPB willen agenderen voor toekomstig onderzoek. Via themabijeenkomsten zoeken we de nog niet beantwoorde kennisvraag en partners die mee willen werken aan het beantwoorden van de vraag.
- een relatie hebben met keuzeprocessen in de fysieke werkomgeving zoals communicatie- en concentratie, kennisuitwisseling binnen organisaties en samenwerking, vergrijzing en duurzaamheid.

CfPB richt zich ook op kennisdeling in door anderen georganiseerde conferenties, workshops, leergangen en andere kennisoverdrachtbijeenkomsten in het werkveld of bij specifieke organisaties. Daarnaast zijn er publicaties in wetenschappelijke en vaktijdschriften, internet en de CfPB-nieuwsbrief waarin kennisoverdracht plaats vindt uit onze onderzoeken, kennisontwikkeling van het vakgebied, activiteiten binnen het CfPB en wetenswaardigheden uit het vakgebied. Zo is in 2010 gestart met een maandelijkse column in het blad FMI (tot en met de zomer 2011), een nieuwsbrief van CfPB met onderzoeksnieuws aan mensen in ons relatiebestand en zijn er diverse artikelen verschenen in praktijk- en wetenschappelijke tijdschriften. Dit beleid wordt voortgezet in de komende jaren.

### *Gerichte kennisoverdracht*

Aan partners die zich aan het CfPB hebben verbonden door het leveren van onderzoekscasussen wordt gericht kennis overgedragen over uitgevoerd onderzoek en actuele thema's in organisaties. Daarnaast zijn er specifieke themagerichte onderzoeks- en kennisoverdrachtstrajecten waaraan organisaties zich kunnen verbinden. In deze programma's wordt zowel kennisoverdracht door een specialist uit het werkgebied en/of een

CfPB-medewerker als de input vanuit de deelnemers gecombineerd. Het gaat dan om programma's als:

- 'Van Rood naar Groen' dat zich richt op interventies in de huisvesting om beleving en tevredenheid te verhogen
  - 'Samenwerking' dat zoekt naar kennis over de invloed van de werkomgeving of effectieve samenwerking
  - 'Duurzame vitaliteit en Vergrijzing' dat zich richt op generatiebewuste werkomgevingen
- Bestaande kennis over actuele thematiek die binnen het CfPB aanwezig is wordt beter ontsloten. Het kan dan gaan over lessen uit implementatieprocessen, de vormgeving van werkomgevingen of effecten van gemaakte keuzes.

### ***Kenniskringen***

Rondom instrumentarium van het CfPB richten we kenniskringen op waarin kennis- en instrumentontwikkeling centraal staan, zoals het huisvestingskeuzemodel of het werkomgevingsdiagnose-instrument. Partijen die het CfPB lieten meekijken in hun praktijk worden periodiek uitgenodigd voor dergelijke bijeenkomsten

### ***Lustrumactiviteiten***

In 2011 bestaat het CfPB 10 jaar. In het kader van het lustrum worden specifieke activiteiten georganiseerd die bijdragen aan de kennisontwikkeling en kennisdracht. Het thema van het lustrum is 'de betekenis van de werkomgeving'. Door een breed verspreide oproep inventariseren we welke thema's naar boven komen als het gaat om de betekenis van de werkomgeving. Deze thema's vormen de inhoud van drie interactieve bijeenkomsten. Het lustrumjaar begint met een feestelijke startbijeenkomst en eindigt met een slotbijeenkomst waarin mensen de resultaten van het onderzoek naar de betekenis van de werkomgeving gepresenteerd krijgen

Vijf jaar vooruit kijkend zal 2016 het derde lustrumjaar zijn. Het is voorbarig om op de agenda daarvan in te gaan. Wel zullen in 2012 en 2013 de effecten van het jaar 2011 doorklinken in publicaties, in werkconferenties en andere uitingen van het CfPB.

## **6 Bestuur en organisatie**

Het CfPB is een onafhankelijke wetenschappelijke stichting met eigen arbeidsvoorwaarden. De stichting heeft een bestuur van vier personen vanuit de wetenschap en praktijk. Voor de dagelijkse gang van zaken laat het bestuur zich bijstaan door medewerkers die in dienst zijn van de stichting. De leiding is in handen van een directeur die verantwoording aflegt aan het bestuur.

CfPB krijgt geen subsidies en is voor haar voortbestaan afhankelijk van organisaties die als partner willen participeren en bijdragen aan onderzoek. Voor organisaties die bijdragen aan het CfPB zijn onafhankelijkheid en herkenbaarheid heel belangrijk. Die onafhankelijkheid biedt het CfPB door ongebondenheid en wetenschappelijkheid. De herkenbaarheid komt door gerichte themafinanciering met concrete bijdragevermeldingen.

### **6.1 Samenwerking**

Voor de activiteiten van het CfPB zijn partners noodzakelijk. Partners zijn organisaties die interesse hebben in kennisontwikkeling over de relatie tussen mens, werk en werkomgeving. Dat kunnen organisaties zijn vanuit het wetenschappelijk veld of vanuit de praktijk, zowel vakorganisaties als bijvoorbeeld adviesbureaus. Bij alle samenwerkingsverbanden geldt dat het aspect kennis halen en kennis brengen (of mee ontwikkelen) in goede balans moet zijn.

Om kritisch te blijven op ons eigen werk en om het gedachtegoed van EBR hoog te houden, werkt het CfPB met strategische reflectanten. Dit zijn o.a. de bestuursleden maar ook mensen uit het werkveld.

### **6.2 Bijdragenwerving**

De kennisontwikkeling en samenwerking kan alleen plaatsvinden als er ook voldoende financiële middelen beschikbaar zijn. Het CfPB dient haar eigen middelen te verwerven en heeft geen vaste subsidies of inkomsten. Afgelopen jaren is gezocht naar een mix van partnerbijdragen en mogelijke subsidies. Gebleken is dat het erg moeilijk is bij subsidieprogramma's aan te sluiten door het multidisciplinaire karakter van CfPB-onderzoek, de schaalgrootte en het specifieke werkveld.

We werven partners en benodigde middelen voor expliciete onderzoeksvragen in aansprekende onderzoeksthema's met praktische toepasbare resultaten. Daarbij streven we ernaar dat Programmafianciering en projectfinanciering qua omvang in balans zijn.

CfPB onderhoudt een veelvoud van relaties met allerlei instanties en organisaties. De relaties kenmerken zich onder andere door inhoud en duur:

- Kortlopende, specifieke casusgerelateerde projecten of programma's die input leveren voor instrumentontwikkeling en systematische dataverzameling voor de kennisbasis (o.a. database)
- Onderwerpgerichte projecten of programma's voor kortere of langere tijd waarbij op basis van een specifiek onderwerp of thema de huisvestingsvraag wordt benaderd. Dit levert een bijdrage aan de algemene (fundamentele) kennisbasis rondom een specifiek onderwerp of thema zoals keuze- en besluitvormingsprocessen en de effecten van keuzes en vertaling van keuzes naar huisvestingsconcepten. Afhankelijk van de onderzoeksmethoden levert een dergelijk project of programma ook een bijdrage aan de systematische dataverzameling voor de database
- Ontwikkelingsgerichte programma's voor langere tijd. Deze partnerships richten zich op algemene kennisontwikkeling rondom meerdere thema's en dataverzameling als input voor de algemene kennisbasis en database. Daarnaast is er aandacht voor kennisoverdracht en professionalisering door participatief onderzoek en actiegericht leren.

Een overzicht van Partners in 2010 waren o.a. Belastingdienst, Ministerie van BZK (DG OBR), Ministerie van Defensie, Synton, DSM, Universiteit Wageningen, Universiteit Utrecht (diverse faculteiten), gemeente Rotterdam, gemeente Veenendaal. Voor 2011 en 2012 richten we ons op voorzetting van de grote partnerships met Belastingdienst, Ministerie van BZK en de Universiteiten en op verbinding van partners aan grotere onderzoeksprogramma's zoals Van Rood naar Groen, Vergrijzing en Samenwerking. We zijn erop uit dat steun aan de activiteiten in eerste plaats een inhoudelijk commitment is op basis van een duurzame relatie met geldgevers.

De crisis heeft tot gevolg dat ontwikkelingsgerichte programma's weliswaar nog steeds ondersteuning ontvangen maar het aantal structurele bijdrageverstrekkers is gering. Bijdragen van een paar grote partijen is van wezenlijk belang. Deze steun dient meerjarig behouden te blijven. Voor vernieuwing binnen CfPB is vergroting van deze groep bijdrageversterkers nodig.

Projectgerichte bijdragen zijn altijd welkom mits er een duidelijke relatie is met de identiteit van het CfPB en dus met onderzoekprogramma's. In het recente verleden is het een aantal malen gebeurd dat om 'adviescapaciteit' werd gevraagd. Gelet op de aard en identiteit van het CfPB wordt daar niet op ingegaan. Interessant zijn bepaalde repetitieve projecten waarvan de bouwstenen zoals bezettingsgraadmetingen en belevingsonderzoeken worden uitgevoerd met projectbijdragen. Het belang van de uitvoering van deze projecten is om de database te vergroten en daarmee het vermogen waarmee cross case analyses kunnen worden uitgevoerd.

Voor werving van bijdragen wordt in eerste instantie gezocht naar inhoudelijke betrokkenheid om onderzoeksprogramma's te ondersteunen bij organisaties en vakverenigingen of (samenwerkende) partijen en initiatieven vanuit een bepaald inhoudelijk thema (vergelijk ProWork). Hiervoor zal actieve benadering van partijen plaatsvinden.



Daarnaast kan CfPB op wat meer passieve wijze haar activiteiten en onderzoeksprogramma's onder de aandacht brengen. Te denken valt aan congressen, bijeenkomsten en platforms van andere partijen maar ook via publicaties in wetenschappelijke en vaktijdschriften en bijvoorbeeld actieve inbreng via de nieuwe media (internet, LinkedIn).

Een positief exploitatiesaldo op de jaarrekening geldt als inzet voor nieuwe expliciete initiatieven voor onderzoek- of kennisoverdracht.

### **6.3 Verhouding met partners**

De aan het CfPB bijdragende partijen hebben met het CfPB geen opdrachtgever - opdrachtnemer relatie. De onderzoekscondities van het CfPB gaan er van uit dat organisaties een bijdrage aan het onderzoeksprogramma en ontwikkeling van kennis geven. Soms resulteert dit voor bijdrageverstrekkers in een direct rendement. Als bijdrageverstrekkers een goed verlopend onderzoek vrije toegang tot hun organisatie verschaffen, dan is er voor participerende medewerkers altijd iets te leren. Daarnaast behoudt CfPB zich in haar onderzoekscondities het recht voor om geanonimiseerd over de empirische situatie en de daarin ontwikkelde kennis te publiceren in de professionele en wetenschappelijke pers. Organisaties gaan bij het aangaan van een partnerschap akkoord met de onderzoekscondities van het CfPB.

### **6.4 Beheer eigen vermogen**

Het CfPB beheert haar middelen en eigen vermogen onder verantwoordelijkheid van het CfPB bestuur. Als eerst verantwoordelijke is de penningmeester in het bestuur benoemd. De directeur beslist over investeringen tot een hoogte van 25.000 Euro. Investeringen die hoger zijn worden voorgelegd aan het bestuur.

Als ultimo van het kalenderjaar het totaal van bijdragen hoger is dan de kosten zal een deel aan het eigen vermogen worden toegevoegd aan de continuïteitsreserve. Dit is een bedrag ter grootte van een maximum dat gelijk is aan zes maanden van de kosten in het laatste begrotingsjaar onder het uitgangspunt dat er zes maanden aan verplichtingen wordt voldaan zonder dat daar bijdragen tegenover staan. Is het eigen vermogen van die omvang bereikt dan zijn er investeringsmiddelen beschikbaar voor onderzoek, ontwikkeling en kennisoverdracht.

CfPB voert een eigen financiële administratie. Op gezette tijden is er overleg tussen directeur en de administratie. Van tijd tot tijd is er overleg met de externe accountant of fiscalist.

Het CfPB heeft geen verbinding met partijen waarmee ze haar vermogen deelt. Bij eventuele opheffing van het CfPB zal na vereffening het resterende positieve saldo geschonken worden aan een stichting met een gelijk doel en kennisgebied.

Fiscaal werkt CfPB met een gemengd regime: er wordt geen VPB afgedragen maar CfPB draagt wel BTW af voor boeken en publicaties. Over ingekochte diensten die BTW belast zijn, wordt - tenzij deze gerelateerd zijn aan boeken en publicaties - geen BTW teruggevorderd.

Voor de mensen die in dienst zijn van de stichting wordt loonbelasting afgedragen.

### ***Bestedingscriterium***

Het eigen vermogen kan opgehoogd worden met vermogen verkregen als legaat of schenking, waarvan de erflater of schenker heeft bepaald dat slechts de rendementen uit dat vermogen mogen worden gebruikt voor het doel van de ANBI (stamvermogen). Het rendement van dit geschonken vermogen zal besteed worden in wetenschappelijk onderzoek en/of ontwikkeling van onderzoeksinstrumentarium. Deze investeringen worden voorgelegd aan bestuur na advies van PAR.

## **6.5 Besteding van middelen**

### ***Organisatiekosten***

Sinds 2006 heeft CfPB personeel in dienst. Dit is verantwoord in de statuten (artikel 7). Er bestaan arbeidsvoorwaarden voor CfPB. Voor beloning worden de universiteitsschalen gevolgd. Overige kosten zijn voor huisvesting, ICT en ondersteunende en facilitaire middelen en diensten.

### ***Onderzoekskosten***

Inherent aan de aard van de stichting zijn er kosten voor onderzoek. Hierbij gaat het deels om zogenaamde voorinvesteringen. Deze zijn op te delen in drie hoofdgroepen:

- onderwerpen en thema's verkennen en uitdiepen om een bijdrage te leveren aan het kennisgebied
- opbouw, instandhouding en beheer van databases met onderzoeksdata uit casestudies en aangegane partnerships
- kennisoverdracht in de vorm van niet financieel gedekte workshops, themabijeenkomsten en publicaties in wetenschappelijke – en vaktijdschriften.

### ***Beloning bestuurders***

Naast de basis- en onderzoekskosten geeft CfPB één bestuurslid vacatiegeld voor het voorbereiden en bijwonen van de vergaderingen. Het gaat hierbij om een bestuurslid dat niet gelieerd is aan een partnerorganisatie van CfPB.

### ***Administratieve verplichtingen***

CfPB huurt een administratiekantoor in voor de financiële administratie en financial control activiteiten. Uit de administratie blijkt:

- de aard en omvang van de inkomsten, het vermogen en de vaste verplichtingen van CfPB
- welke bedragen er (per bestuurder) aan onkostenvergoeding en vacatiegelden zijn betaald
- welke bedragen zijn uitgegeven aan het werven van geld, het uitoefenen van de kerntaken en kernactiviteiten en het beheer van de instelling. Dat geldt ook voor alle andere kosten.

## **6.6 Personeel**

Het CfPB is een kenniscentrum met een vaste kern van betrokken mensen en daaromheen een flexibel team. Het organisatie-model gaat uit van het idee van jamsessies, detacheringen, sabbaticals ed. Mensen willen samen met elkaar iets ontwikkelen vanuit inhoudelijke betrokkenheid. CfPB wil als organisatie flexibel zijn in wat kan maar ook flexibel over de jaren heen. Er is geen zwaar geïnstitutionaliseerd werkgeverschap. Uitgangspunt is dat er een

klein kernteam in dienst van het CfPB is op basis van het eigen arbeidsvoorwaardenpakket, daarnaast zijn er medewerkers met losse contracten. Nieuwkomers stappen bescheiden in. Er wordt tering naar de nering gezet: bij een verliesgevend jaar kunnen geen extra's worden gegeven.

Het team medewerkers bestaat uit een een directeur, een paar senioren en een aantal onderzoekers en ondersteuning. Medewerkers zijn verbonden met het vak, de organisatie en de ideologie: Ieder is partner in de filosofie van het Center

In 2010 bestond de vaste kern van het CfPB uit 1 directeur, 2 senioren en 5 onderzoekers en 2 ondersteunende medewerkers (9 fte). Daarnaast waren er 5 betrokken externen die de rol van senior projectleider en/of senior onderzoeker op inhuurbasis invulden. Voor bezettingsgraadmetingen en data-entry wordt gebruik gemaakt van uitzendkrachten.

### **6.6.1 Aansturing**

De directeur stuurt de medewerkers van het CfPB aan. Het onderzoeksgebied van CfPB breidt zich gaandeweg uit. Om dit structureel vorm te geven is voor iedere sector 1 verantwoordelijke coördinator (senior) nodig die geldt als aanspreekpunt en zorgt voor samenhang van alle onderzoeken in de betreffende sector. Daarnaast is de coördinator verantwoordelijk voor de afstemming met de CfPB-onderzoeksagenda als geheel en de kostendekking uitvoering van de activiteiten zowel binnen de sector als de kostenbijdrage aan de algemene onderzoeksprogramma's van CfPB.

### **6.6.2 Personele ontwikkelingen**

Medewerkers gaan en komen. De capaciteit fluctueert. Zo nu en dan ontstaat een tekort aan benodigde seniorcapaciteit en onderzoekservaring. In de periode 2011-2013 zal op basis van het beleidsplan en de begroting ingezet worden op werving van 1 seniormedewerker en 2 juniormedewerkers.

De ondersteuning voor websitebeheer en -ontwikkeling is begroot op een groei van 0,2 fte.



## 7 Beleid in Cijfers

In onderstaande figuren is de indicatieve meerjarenraming weergegeven waarin de beleidsprioriteiten in tot uiting komen. Ook is de ontwikkeling van het personeels volume geschetst.

