

# Onderzoeksrapportage Kaderstelling Fysieke Werkomgeving Rijk



Corporate Standard Fysieke Werkomgeving Rijk 2011



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



*Center for People and Buildings*

Delft, maart 2011



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Dit onderzoeksrapport is geschreven door:

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

Met medewerking van Marion Beijer MSc, Sandra Brunia MSc, Evi de Bruyne MSc  
maart 2011

Center for People and Buildings  
Kluyverweg 6  
2629 HT Delft  
T: +31 (0)15 278 12 71  
E: [info@cfpb.nl](mailto:info@cfpb.nl)  
W: [www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl)  
KvK Haaglanden 27198777



**CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS**

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

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

De stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings is in 2001 opgericht met steun  
van de 'founding partners' Rijksgebouwendienst, TU Delft en de ABN Amro.  
Anno 2010 zijn de TU Delft, de Belastingdienst en het Ministerie van Defensie belangrijke  
partners van het CfPB.

# Voorwoord

Voor het project Fysieke Werkomgeving Rijk heeft het Center for People and Buildings zich ingezet om actuele kennis over werkplekken op een geordende wijze in beeld te brengen en te presenteren. In 2010 is de eerste Corporate Standard Rijkswerkplek uitgebracht. Die rapportage kan gezien worden als een *foto* die een tijdbeeld weergeeft, niet van wat er allemaal mogelijk zou zijn want dan zou je spreken van een *artist impression*. De CS 2010 gaat over de staande praktijk: er zijn werkplekken in gebruik bij het Rijk, er duiken regelmatig nieuwe werkplekconcepten op (vaak oude wijn in nieuwe zakken) en zelfsturing op efficiënt en effectief ruimtegebruik komt in veel vormen voor. Een dergelijke 'foto' is belangrijk om bestaande kennis vast te leggen (*goed als referentie voor besluitvorming*) en een doorkijkje te bieden naar wat mogelijk, haalbaar en wenselijk is voor een goed functionerend Rijksapparaat (*goed om de ambities scherp te houden*). Wat is te standaardiseren, wat zijn de voor- en nadelen van standaardisatie? Naar dergelijke vragen is verdiepend onderzoek uitgevoerd in 2010 in het programma Fysieke Werkomgeving Rijk.

In voorliggende Rapportage Corporate Standard Fysieke Werkomgeving Rijk 2011 is de opbrengst van het programma Fysieke Werkomgeving Rijk vastgelegd. Het is een verbeterde uitgave van de Corporate Standard waarin voortschrijdende kennis, beleidsmatige keuzes en bestuurlijke besluiten over de werkomgeving van de rijksambtenaren zodanig zijn geordend en beschreven dat deze werkbare kaders vormen voor de huisvestingsprofessionals bij het Rijk.

Ik spreek de wens uit dat het rapport Kaderstelling Fysieke Werkomgeving Rijk, die de vorm heeft van een Corporate Standard Fysieke Werkomgeving Rijk 2011, inzicht biedt en aanzet tot reflectie over een overheid die allure én soberheid in de praktijk weet te combineren.

Dank zijn we verschuldigd aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties dat ons werk voor dit project gesteund heeft. Het programma dat is uitgevoerd onder leiding van Frits van Erpers Royaards en Daniël Doeze Jager heeft veel rijkscollega's en onderzoekers van het CFPB geïnspireerd. De resultaten van de verschillende projecten alsmede deze rapportage zijn daar het overtuigende bewijs van.

Wim Pullen  
Center for People and Buildings  
Delft, maart 2011



# Managementsamenvatting - factsheet

## Onderzoeksrapportage Kaderstelling Fysieke Werkomgeving Rijk Corporate Standard Fysieke Werkomgeving Rijk 2011

### Het **doel** van dit rapport:

Het bieden van kaders en normen aan de hand van een visie op de rijkswerkomgeving (ambities en intenties (H.3)). De kenmerken van een rijkskantoor en de activiteitgerelateerde werkwijze zijn startpunt voor een operationele kaderstelling die aangeeft hoe ruimtbudgetten tot stand komen (H.4). Voorbeelden illustreren dit (H.5). Uitgangspunten voor kwaliteit en kosten worden conceptueel beschreven (H.6) Er is aandacht voor uitwerking (w.o. governance) en implementatie (H.7)

### **Begrippen en definities** in dit rapport:

#### Basis eenheden:

Rijkskantoor, werkplek, fte, (basis)gebruikersprofiel, m<sup>2</sup> FNO, m<sup>2</sup> BVO, werkplekprofiel

#### Ratio's voor sturing

Flexfactor: werkplek/fte

Bezettingsgraad

### **Normenstelsel\***

#### Ruimtenormen op voorraad niveau:

Werkplek/fte: 0,9, ambitie 0,7

Bezettingsgraad: 75%

M<sup>2</sup> BVO per fte

#### Ruimtenormen op gebouwniveau

Bezettingsgraad

Typologie van werkplekken (bouwstenenboek)

M<sup>2</sup> normen FNO werkplekken

M<sup>2</sup> normen FNO voorzieningen

Werkplek per fte

Vertalingssmethode(n)

**Normen voor voorzieningen** op gebouwniveau: In deze studie worden ruimtenormen besproken voor: kasten/lockers, pantry's, service- /copy corners, sanitair, werkkasten, garderobes, vergaderruimten restaurant, keuken, facilitaire ruimten, archieven, bibliotheek, entree, receptie, wachtruimte

**Kwaliteitsnormen** op gebouwniveau: In deze studie worden herkenbaarheid, duurzaamheid, flexibiliteit en technische basiskwaliteit beschreven (er zijn deelrapporten beschikbaar)

**Kostennormen** op gebouwniveau: Voorgesteld wordt om Integrale jaarkosten (d.i. de jaarlijksgebouwgebonden kosten voor realisatie en instandhouding van een functionele werkomgeving op basis van de uitgangspunten voor ruimte en kwaliteit) als eenheid te gebruiken.

Er wordt altijd een business case gemaakt bij investeringen >5 mln euro. Hierin staan integrale jaarkosten en trade offs van de keuzes. Er worden kostennormen voor verbouw gemaakt adhv classificatie van niveaus van oplopende ingreepzwaarte.

### **Nog uit te werken:**

Afspraken over facilitaire voorzieningen; afspraken over kwaliteitsnormen; kostennormen, instrumenten; Governance; monitoringinfrastructuur

### **Implementatie & Monitoring**

Bij implementatie in de praktijk zullen feitelijke toepassing van de kaders en normen, directe en indirecte consequenties centraal staan. Om de effecten te meten zal in de Monitoring minimaal aandacht gegeven worden aan ruimtegebruik en medewerkertevredenheid.

\*) In de besluitvorming naar aanleiding van dit rapport worden normen op voorraadniveau vastgesteld; normen op gebouwniveau zullen in de praktijk worden toegepast



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Managementsamenvatting - factsheet</b>	<b>5</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>7</b>
<b>1 Inleiding, vraagstelling, verantwoording</b>	<b>11</b>
1.1 Het begin	11
1.2 Vraagstelling, doelstelling	11
1.3 Beoogd resultaat en werkingsbereik	12
1.3.1 Beoogd resultaat	12
1.3.2 Werkingsbereik	12
1.4 Verantwoording	12
1.4.1 Werkwijze	12
1.4.2 Opvattingen van de onderzoekers	13
1.5 Wetenschappelijke context	13
1.5.1 Huisvestingskeuzemodel als referentie	15
1.5.2 Accent en beperkingen	16
1.6 Leeswijzer	16
<b>2 Informatie verzamelen en analyseren</b>	<b>17</b>
2.1 Organisatie	17
2.2 Huisvesting	18
2.3 Context	18
2.3.1 Uitgangspunten en veronderstellingen	18
2.4 Beschikbare kennis	23
2.4.1 Aspecten van beleid	23
2.4.2 Limiterende perspectieven	24
2.4.3 Naar transparantie	25
<b>3 Intenties vaststellen</b>	<b>27</b>
3.1 Huisvestingsambities	27
3.1.1 Stimuleren van efficiency/kostenreductie	28
3.1.2 Stimuleren van flexibiliteit	28
3.1.3 Stimuleren van innovatiekracht/arbeidsproductiviteit	28
3.1.4 Stimuleren van duurzaamheid	28
3.1.5 Stimuleren van een goed imago/klanttevredenheid	28
3.1.6 Faciliteren van medewerkertevredenheid	29
3.1.7 Faciliteren van veiligheid en gezondheid	29
3.1.8 Faciliteren van cultuurverandering	29
3.2 Gebruikersprofielen voor activiteitgerelateerd werken	29
3.2.1 Omgaan met verscheidenheid	30
3.2.2 Basisgebruikersprofiel	30
3.2.3 Gebruikersprofielen als instrument voor activiteitgerelateerd werken	31
3.2.4 Overige gebruikersprofielen	31

<b>4</b>	<b>Conceptuele keuzes: ruimte</b>	<b>33</b>
4.1	Visie op (gebruik van) rijkskantoren	33
4.1.1	Plaats van plekken voor “rijks” werk	33
4.1.2	Wat zijn rijkskantoren: de kenmerken	34
4.2	Nieuwe ruimtenormen, begrippen, definities en ratio’s	34
4.2.1	Definitie werkplekken	35
4.2.2	Definitie personele rekeneenheid: Formatie - fte’s	36
4.2.3	Definitie flexfactor	36
4.2.4	Definitie bezettingsgraad	36
4.2.5	Definities m <sup>2</sup> -normen	36
4.3	Kaders op voorraadniveau	37
4.3.1	Werkplek per fte	37
4.3.2	Bezettingsgraad op voorraadniveau	38
4.3.3	M <sup>2</sup> BVO per fte	38
4.3.4	Monitoring	39
4.4	Kaders op gebouwniveau	39
4.4.1	Bezettingsgraad op gebouwniveau	39
4.4.2	Typologie van werkpleksoorten en m <sup>2</sup> FNO-normen	39
4.4.3	Werkplek per fte	40
4.4.4	Vertaling basisgebruikersprofiel naar werkplekmix	41
4.4.5	M <sup>2</sup> FNO voor voorzieningen	42
4.5	Vertaling werkplekmix naar m <sup>2</sup> FNO per fte	42
4.6	Uitwerking bezettingsgraad	45
4.6.1	Bezettingsgraad van de werkplekken: over gemiddeld gebruik en bepalingwijze	45
4.6.2	Relatie tussen flexfactor en bezettingsgraad.	47
4.6.3	Toekomst van bezettingsgraadnormering	48
4.7	Verdere toelichtingen	49
4.7.1	Extra m <sup>2</sup> voor rijksspecifieke voorzieningen	49
4.7.2	Van huisvestingsvraag naar bouwvraag	49
4.7.3	Van hoeveelheid m <sup>2</sup> naar diversiteit	49
4.7.4	Layout	49
<b>5</b>	<b>Toepassing in de praktijk</b>	<b>51</b>
5.1	Ontwikkeling rijkskantoor	51
5.2	Behoeftebepaling van een organisatieprofiel	51
5.3	Voorbeeld toepassing van de werkplekmix: standaard	52
5.4	Werkplekmix: afwijkende gebruikersprofielen	54
<b>6</b>	<b>Conceptuele keuzes: kwaliteit en kosten</b>	<b>55</b>
6.1	Normstelling kwaliteit en kosten	55
6.2	Operationalisatie uitgangspunten	56
6.2.1	Voorzieningen, diensten, middelen	56
6.2.2	Informatie en communicatie	57
6.2.3	Herkenbaarheid	58
6.2.4	Technische basiskwaliteit	59
6.2.5	Duurzaamheid	60
6.2.6	Flexibiliteit	62
6.3	Van Kwaliteit naar Kosten	63
6.3.1	Naar integrale jaarkosten	63
6.3.2	Contouren bepalingmethode	63



<b>7</b>	<b>Uitwerken en implementeren</b>	<b>67</b>
7.1	Keuzevrijheid	67
7.2	Organisatorische consequenties	67
7.3	Relatie met het realisatie (bouw)proces	68
7.3.1	Vertaling naar PvE en outputspecificaties	68
7.3.2	Gebouw en ontwerp	70
7.3.3	Begroting en planning	71
7.3.4	Ingebruikname	71
7.4	Gebruik- en beheerconcept	71
7.4.1	Gebruiksregels	72
7.4.2	Ruimtemanagement	72
7.4.3	Beheerorganisatie	72
7.4.4	Facilitair Beleid	73
7.4.5	Medewerkertevredenheid in beeld	73
7.5	Verandermanagement	74
7.5.1	Werkprocessen en structuren	74
7.5.2	Cultuur, houding en gedrag	74
7.5.3	Capaciteiten	75
<b>8</b>	<b>Proceskeuzes ontwikkeling FWR-werkplekken</b>	<b>77</b>
8.1	Sturen	77
8.2	Uitvoeren	78
8.3	Participeren	79
8.4	Besluiten	79
8.5	Communiceren	79
8.6	Afstemmen en toetsen	79
8.6.1	Afstemmen	79
8.6.2	Toetsen	80
<b>9</b>	<b>Reflectie en vervolg</b>	<b>81</b>
9.1	Reflectie	81
9.2	Vervolg	82
	<b>Referenties</b>	<b>83</b>
	<b>Bijlage 1 Gebruikersprofielen</b>	<b>85</b>
	<b>Bijlage 2 Bezettingsgraad</b>	<b>87</b>
	<b>Bijlage 3 NEN 2580: 2007</b>	<b>88</b>
	<b>Bijlage 4 Duurzaamheid</b>	<b>89</b>
	<b>Bijlage 5 Minimale flexibiliteitsmaatregelen en -eisen</b>	<b>90</b>
	<b>Bijlage 6 Center for People and Buildings</b>	<b>93</b>



# 1 Inleiding, vraagstelling, verantwoording

## 1.1 Het begin

In de Nota Vernieuwing Rijksdienst (VRD, 2007) heeft de Rijksoverheid haar ambities rondom haar werkwijze voor de komende jaren weergegeven. Deze werkwijze wordt gefaciliteerd in een rijkswerk omgeving. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, DG OBR) wil samen met de andere ministeries de uitwerking van de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) oppakken. Hoe doen we dat? Wat is de beoogde uitkomst? Hoe verhoudt een nieuwe norm zich tot de actuele huisvestingssituatie? Hoe verkrijgen we draagvlak voor een goede norm en hoe borgen we dat de norm ook de beoogde effecten in de dagelijkse huisvestingspraktijk effectueert?

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

*Hoe draagt de Rijkswerkplek bij aan een kleinere en betere overheid?*

## 1.2 Vraagstelling, doelstelling

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

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

De FWR is een ontwikkeling die inspeelt op verschillende beleidsdoelstellingen die het Rijk heeft om te kunnen reageren op maatschappelijke uitdagingen. Kernwoorden hierbij zijn interdepartementale samenwerking, flexibiliteit en efficiency. In de Nota Vernieuwing Rijksdienst is de 'gefaciliteerde Rijkswerkplek' neergezet als een belangrijk instrument om slimmer met de bedrijfsvoering om te gaan en om plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk te maken. De FWR beoogt voorwaardenscheppend te zijn voor een flexibel primair proces van de Rijksoverheid. De FWR zal uiteindelijk vorm krijgen in een geheel van afspraken (kaders, normen) over de diverse aspecten van de 'integrale gefaciliteerde Rijkswerkplek'. Dat noemen we een Corporate Standard: *In de Corporate Standard wordt expliciet gemaakt welke eisen gesteld worden aan de FWR inclusief de sturing bij de totstandkoming en de monitoring van gebruik ervan. Het gaat*

*metaforisch gesproken om de ingrediënten (inhoud) van de FWR en de receptuur (proces).*

## **1.3 Beoogd resultaat en werkingsbereik**

### **1.3.1 Beoogd resultaat**

Het beoogde resultaat van deze studie is een kaderstelling voor de FWR in besluiten en beleid: doelen, instrumenten, normen, methoden, werkwijzen. Zo'n kaderstelling is dynamisch. Daarom is gekozen voor het toevoegen van het jaartal: Corporate Standard Fysieke Werkomgeving Rijk 2011. In 2010 is een eerste CS beschreven (Onderzoeksrapportage Kaderstelling Rijkswerkplek – Corporate Standard Rijkswerkplek 2010, januari 2011, Delft). Deze CS 2010 heeft een brede verspreiding binnen de rijksdienst gekregen en is in de praktijk in 2010 al als inspiratiebron voor verschillende (her)huisvestingsprojecten gebruikt (bijvoorbeeld de Renovatie van Rijnstraat 8 in Den Haag en de Nieuwbouw Knoop in Utrecht). Toepassing overigens zonder formele, integrale besluitvorming over de CS. Op slechts een beperkt aantal onderdelen zoals de ruimtenorm en de norm voor de flexfactor heeft formele besluitvorming plaatsgevonden en dit betrof dan ook herbevestiging van al eerder genomen besluiten t.a.v. de genoemde normen. E.e.a. tengevolge van een wenselijke dosering en fasering in het besluitvormingsproces. De positieve ervaringen met de CS 2010 alsmede de inhoudelijke verdiepingsslag die op belangrijke onderdelen in 2010 heeft plaatsgevonden, maakt het nu mogelijk om de CS 2011 in zijn geheel vast te laten stellen voor toepassing in de hele rijksdienst.

Ook in 2011 of in de jaren daarna kan deze beschreven standaard systematisch geactualiseerd, aangescherpt, afgezwakt worden waar dat nodig wordt gevonden. De Corporate Standard heeft de potentie om aan politiek-bestuurlijke keuzes en (huisvestings)technische mogelijkheden aangepast te worden.

### **1.3.2 Werkingsbereik**

De Corporate Standard Fysieke Werkomgeving Rijk 2011 is bedoeld voor toepassing in alle renovatie-, ver- en nieuwbouwprojecten met de hoofdgebruiksfunctie 'kantoor' bij het Rijk. Hierbij geldt het "pas toe of leg uit"-principe. Onderdelen van de kaderstelling kunnen worden toegepast bij elke organisatieverandering annex verhuisbeweging (in en naar bestaande gebouwen).

## **1.4 Verantwoording**

### **1.4.1 Werkwijze**

De Corporate Standard Fysieke Werkomgeving Rijk 2011 is tot stand gekomen in een uitgebreid exploratief proces met tientallen experts uit de rijkshuisvestingspraktijk die gezamenlijk bestaande, beschikbare kennis over eigentijdse werkomgevingen hebben ingezet. Er zijn in 2009 drie grote werkconferenties gehouden (gemiddeld 100 deelnemers) die gevoed werden door de resultaten van drie kleine werkconferenties (gemiddeld 20 deelnemers).

Deze drie expertbijeenkomsten zijn gehouden na de eerste grote bijeenkomst en behandelden de onderwerpen: normeringsproces, normenstelsel en normen in gebruik. In 2010 is een programmaorganisatie opgezet onder leiding van DGOBR waarin in 7 projectgroepen door ruim 30 departementale huisvestingsprofessionals is gewerkt aan de

inhoudelijke verdieping. In een grote conferentie (oktober 2010) is de opbrengst gepresenteerd aan ongeveer 100 beslissers uit de rijksdienst. De rapporten van de projecten geven achtergrondinformatie over het betreffende onderwerp:

- Rijkskantoren – herkenbaarheid en inrichtingsaspecten (Westerhuis ed. 2011)
- Rijkskantoren – flexibiliteit van de interne fysieke omgeving (Vermaas ed. 2011)
- Rijkskantoren – duurzaamheid (Prummel ed 2011)
- Rijkskantoren – bijdragen aan de kennisbasis onder het huisvestingsbeleid (Hanekamp 2011)

Projecten rondom showcases en best practices zijn nog in uitvoering.

De verslagen van deze (expert)meetings alsmede de rapporten van de projecten zijn beschikbaar als bronnenmateriaal (Cox 2010). Daarnaast is literatuurstudie verricht (o.a. Thoolen 2010), zijn documenten bestudeerd en zijn door het CfpB ontwikkelde modellen (o.a. het Huisvestingskeuzemodel, zie paragraaf 1.5.1) ingezet.

#### 1.4.2 **Opvattingen van de onderzoekers**

Dit rapport is een weergave van de verzamelde informatie en interpretaties over de FWR tot nu toe. De exploratieve werkwijze is aangevuld met of ontleend aan ‘narratives’ ofwel verhalen uit de dagelijkse praktijk. Voor dit rapport is maximaal gebruik gemaakt van de kennis van het CfpB zoals literatuur, resultaten uit CfpB-onderzoek en WODI-data<sup>1</sup>.

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

### 1.5 **Wetenschappelijke context**

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

#### **Organisatiedoelen en middelen**

Organisaties gebruiken vastgoed (gebouwen) als productiemiddel, ze doen het om hun activiteiten ‘onder dak’ te brengen. Dat is nodig om vrij van weersinvloeden te werken. Door snelle maatschappelijke veranderingen en omdat vastgoed veel geld kost denken steeds meer organisaties na over de samenhang tussen arbeid, ruimte en tijdpatronen (o.a. Clegg, Kornberger 2006, Witteveen, Korver, Achterhuis, 2004). Bruikbaarheid en passendheid (usability, appropriateness) zijn belangrijke sleutelwoorden (Alexander, 2008, Trexler Preoffit, Zahn, 2006). Huisvesting moet bruikbaar zijn voor de doelen van de organisatie en voor de taken die daarin worden uitgevoerd (Zie de vraagstelling paragraaf 1.1). De heersende managementopvattingen zijn bepalend voor de afstemming van doelen en middelen.

---

<sup>1</sup> WODI staat voor Werkomgevingsdiagnose-instrument; zie [www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl)

Als vervolg op de grote managementtheorieën uit het verleden (scientific management, human relations, systemic management thinking, critical management thinking, political organization theory, Chanlat, 2006) lijkt pragmatisme de boventoon te voeren als het om huisvestingsvraagstukken gaat; doch met een vingerwijzing naar de rol en verantwoordelijkheid van het management voor het formuleren van wat gewenst is.

*The pragmatist way of thinking means that usability is proved when, and only when, the solution contains artefacts that enables users and allows behaviour that is a desired change from an unacceptable situation.*  
(Alexander 2008)

*The management thinking of the twenty-first century must put the emphasis on social processes that keep management grounded and embodied.*  
(Chanlat 2006)

### ***De rol van managers***

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

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

*Understanding the power of conversations to organizations and the changing physical reality in which those conversations occur should be an important perspective for the forthcoming research agenda.*  
(Price 2009)

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

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

Passendheid (appropriateness) verenigt op het eerste gezicht haaks op elkaar staande

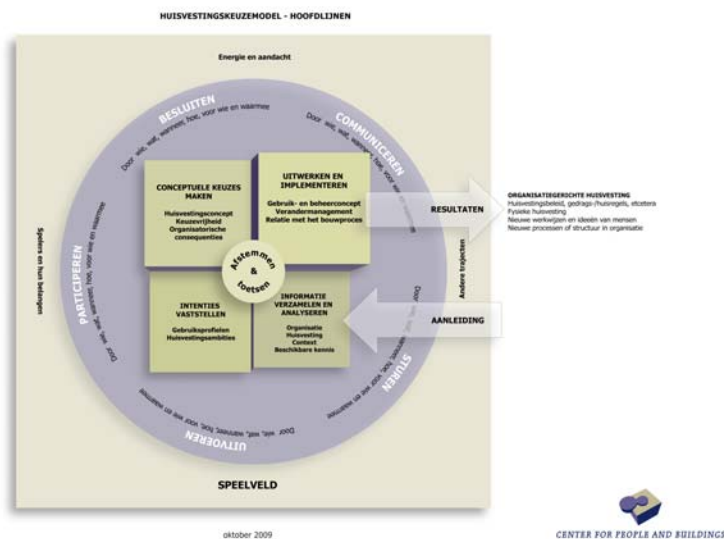
dimensies als efficiency, productiviteit en individueel welzijn aan de ene kant met esthetische of symbolische uitspraken over de missie en waarden van de organisaties aan de andere kant.

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

### 1.5.1 Huisvestingskeuzemodel als referentie

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

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



Figuur 1 Het Huisvestingskeuzemodel op hoofdlijnen

Het model wordt ondersteund door een matrix waarin de ambities en inhoudelijke conceptuele keuzes beschrijvend vastgelegd en aan elkaar gerelateerd kunnen worden. Deze matrix is *de facto* een relationele database omdat concrete huisvestingsprojecten in

het model vastgelegd worden en door *queries* aan elkaar verbonden kunnen worden voor de beantwoording van vragen zoals:

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

De matrix/database is een onderzoeksinstrument om (good) practices te beschrijven en te gebruiken als kennisbron voor onderzoek bv om patronen te ontdekken, of als inspiratie- communicatie- en documentatiebron voor projectteams die huisvestingsprojecten realiseren. Op onderdelen wordt het HK model ondersteund door de norm NEN 2748 over facilitaire begrippen en NEN 2580 over meten en meetmethoden (zie bijlage 3).

Voor de ontwikkeling van de Corporate Standard FWR is gekozen om de structuur van het Huisvestingskeuzemodel te gebruiken en de beschrijvingen als hoofdstukken en paragrafen in dit rapport op te nemen.

### 1.5.2 Accent en beperkingen

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

## 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 *Informatie verzamelen en analyseren* wordt ingegaan op de uitgangspunten en beschikbare kennis voor de FWR. Daarna beschrijven we in hoofdstuk 3 *Intenties vaststellen* de huisvestingsambities van het Rijk en de gebruikersprofielen. De daaropvolgende conceptuele keuzes zijn van de intenties afgeleid. De *conceptuele keuzes* over het huisvestingsconcept en de *toepassing in de praktijk* komen aan de orde in hoofdstukken 4, 5 en 6. *Uitwerken en implementeren* is beschreven in hoofdstuk 7. Proceskeuzes, hier bedoeld als Planning & Control en Afstemming en toetsing, zijn vastgelegd in hoofdstuk 8. Hoofdstuk 9 geeft een korte reflectie en beschrijft op welke elementen het nodig is om nog nadere verdieping te bewerkstelligen. Dit hoofdstuk kan bijdragen aan de ontwikkelagenda FWR 2011-2015. Die ontwikkeling van de FWR is een continu proces waarbij het gaat om samen nadenken, onderzoek, ontwikkelen, communiceren, uitwisselen van kennis van geschikte concepten en werkomgevingen.



## 2 Informatie verzamelen en analyseren

### 2.1 Organisatie

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

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

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

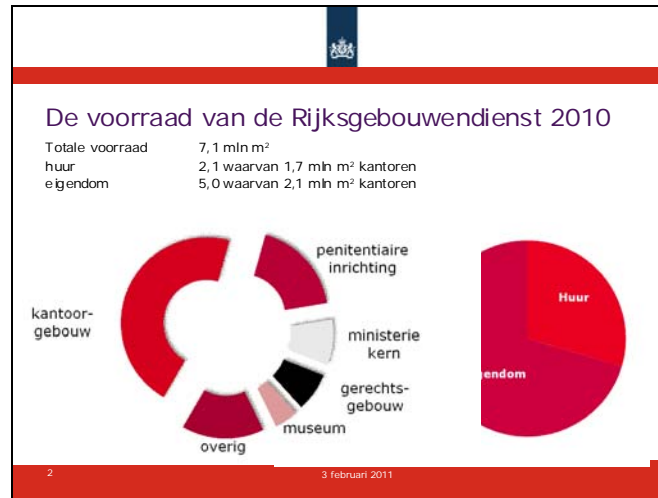
De Staatscourant van 2 februari 2009 publiceert het Organisatiebesluit van het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties. Daar in vinden we terug dat één van de taken van het begin 2008 opgerichte Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DG OBR) luidt (artikel 3.16):

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

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

## 2.2 Huisvesting

De huidige huisvesting van het Rijk omvat bijna 4 miljoen m<sup>2</sup> bvo in gebruik als kantoor (Jaarverslag Rijksgebouwendienst 2009).



Figuur 2 De voorraad rijksgebouwen peildatum 2010

In de komende jaren zijn er naast een zeer forse krimp van het aantal benodigde m<sup>2</sup> kantoor ook veel verhuisbewegingen voorzien ten gevolge van concentratie, krimpende overheid en Het Nieuwe Werken.

## 2.3 Context

### 2.3.1 Uitgangspunten en veronderstellingen

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

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

De nota behandelt drie hoofdthema's

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

De FWR is onderdeel van het thema efficiënte bedrijfsvoering.

#### **FWR in de Nota Vernieuwing Rijksdienst (VRD)**

In de VRD is de FWR neergezet als een belangrijke peiler voor de vernieuwing van de Rijksdienst. De FWR, of beter de Rijkswerkcompleet<sup>2</sup> wordt daarin neergezet als een

<sup>2</sup> De Rijkswerkplek heeft de associatie met de fysieke werkplek in een gebouw. De rijkswerkcompleet betreft daarin ook de mogelijkheid om plaats en tijd onafhankelijk te werken alsmede alle ondersteunende elementen die werken mogelijk maken

voorwaarde voor grotere organisatorische flexibiliteit van de Rijksoverheid en voor tijd- en plaatsafhankelijk werken van zijn medewerkers. De FWR integreert de ICT component met de huisvestings- en facilitaire componenten tot de 'gefaciliteerde Rijkswerkplek'. De werkomgeving is immers geen doel op zich maar mede een middel om de 'andere manier van werken' te faciliteren.

### ***Compacte overheid***

Met het aantreden van het Kabinet Rutte is een beleid geformuleerd dat zich richt op het doorvoeren van besparingen. Het kabinet streeft naar een kleinere overheid, een overheid die in staat is haar maatschappelijke opgave op een goede en efficiënte wijze te verrichten, maar die tegelijkertijd een zo klein mogelijk beslag legt op publieke middelen. Daartoe is in het regeerakkoord de volgende tekst opgenomen: «Het bestuur zal worden georganiseerd vanuit de principes «Je gaat erover of niet» en «Je levert tijdig». Alleen dan kan een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid worden gevormd met minder belastinggeld, minder ambtenaren, minder regels en minder bestuurders.» (Regeerakkoord, p. 5).

In het Regeerakkoord zijn tal van voornemens en maatregelen opgenomen om de taakstelling te realiseren, waaronder voorstellen voor de rijksoverheid. Tijdens de begrotingsbehandeling van BZK heeft de minister toegezegd de Tweede Kamer voor maart 2011 te informeren over het Uitvoeringsprogramma compacte rijksdienst. Naar verwachting zal dit uitvoeringsprogramma op zijn minst een herbevestiging en wellicht een aanscherping van de ambities zoals vastgelegd in de VRD betekenen.

In een toespraak van minister Donner bij het Festival der Bestuurskunde op 10 februari 2011 zei hij o.a :

“Het huidige kabinet heeft zich ten doel gesteld om circa 6,5 mld. te bezuinigen op de omvang van het overheidsapparaat; het hele overheidsapparaat dus ook gemeenten en provincies. Dat is een forse operatie die voor wat het rijksapparaat bovenop de operatie 'nieuwe rijksdienst' komt, welke door het vorige kabinet was besloten.

Zou die bezuiniging volgens de bekende kaasschaafmethode gerealiseerd worden, dan leidt dit vermoedelijk tot verschraving van de dienstverlening aan burgers. Vandaar dat het kabinet dit op andere wijze tracht te realiseren.

In de eerste plaats door een drastische rationalisatie van de bedrijfsvoering van het ambtenarenapparaat van de rijksoverheid. Het gaat daarbij om een omvangrijke operatie van concentratie van de ondersteunende bedrijfsvoering bij de kerndepartementen en een clustering van de uitvoerings- en toezichtsorganisaties. Het gaat daarbij om een groot aantal uiteenlopende projecten, zoals een drastische reductie van het aantal datacenters van de rijksoverheid (van +60 naar 4 á 5); één facilitair dienstverlener en één ICT dienstverlener. Maar het gaat ook om clustering van de incasso, de inkoop, van de rijksinspecties die toezicht houden op de fysieke veiligheid van bedrijven.

Langs deze weg is het naar onze schatting mogelijk om zeker 40% van de taakstelling van het rijksapparaat te realiseren, terwijl er sprake is van verbetering van de doelmatigheid en dienstverlening. En let wel, hetzelfde is mogelijk bij gemeenten en provincies. In dat kader zal ook bezien moeten worden hoe de uitwisseling van informatie, bedrijfsvoering en personeel tussen de rijksoverheid en andere overheden vereenvoudigd kan worden”.

Tekst Minister Donner, Festival bestuurskunde, 10-02-2011

### ***Ministeriële verantwoordelijkheid***

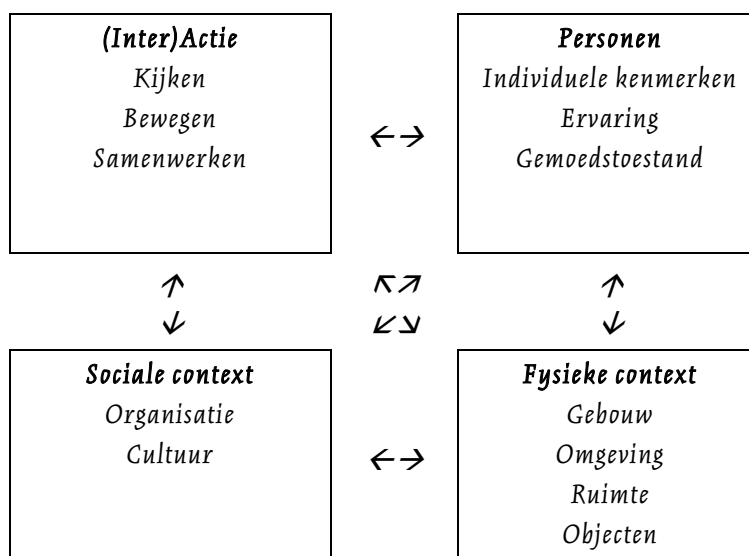
Betere beleidsvorming en verbetering bedrijfsvoering in de Rijksdienst kunnen alleen slagen als uitgangspunten helder zijn en ieder Ministerie zich hier ook achter schaaft met inachtneming van de integrale ministeriële verantwoordelijkheid en een medeverantwoordelijkheid voor het algemeen regeringsbeleid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

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

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

### ***Veronderstellingen***

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



Figuur 3 De invloed van (inter)actie, personen, sociale context en fysieke context op elkaar (Thoolen 2010)

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

#### **Actuele Keuzes FWR**

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

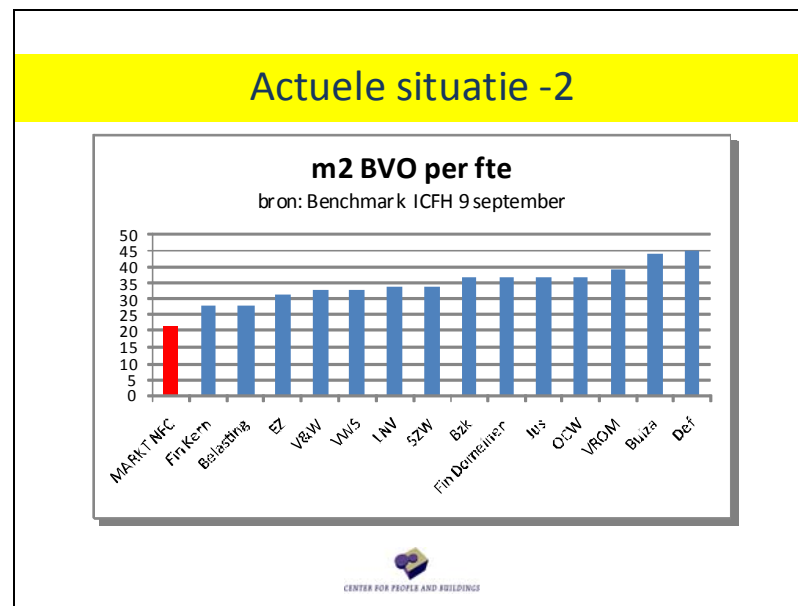
De in dit kader voorgestelde keuzes hebben betrekking op zowel de uitgangspunten als op de normatieve kaders:

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

De Ministerraad heeft, op basis van een nota over de Rijkshuisvesting d.d. 3 april 2009,

besloten tot verhuisbewegingen van departementen in Den Haag; tot de norm van 1,1 werkplek per fte; en dat 'In 2020 elke Rijkskantoorwerkplek een gefaciliteerde Rijkswerkplek (is).' In december 2010 heeft de Ministerraad de eerste aanscherping naar de norm van 0,9 werkplek per fte vastgesteld en hierbij tevens aangegeven dat 0,7 werkplek per fte als ambitie kan gelden.

Dit zijn normen die gelden als bovengrenzen. Gelet op de wens om een marktconforme normering te hanteren zijn huisvestingsgemiddelden die hier boven uitstijgen ongewenst.



Figuur 4 Grafiek ruimtebeslag getoond tijdens de bijeenkomst op 14 oktober 2009.

### **Actualiteit van morgen; ervaring van vandaag en gisteren**

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

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

gaat. Anderzijds kunnen die prikkels gegeven worden door financiële kaderstellingen<sup>3</sup> gecombineerd met een goed inzicht in “good practices” over plaats-, tijd- en organisatieafhankelijk werken. Deze ontwikkeling van nieuwe werkwijzen is niet nieuw. Ministeries als ELI (voorheen EZ en LNV) en I&M (voorheen V&W) experimenteren al jarenlang met nieuwe werkomgevingen vanuit innovatie-respectievelijk mobiliteitsperspectief. De Belastingdienst heeft eveneens al langjarige ervaring met nieuwe werkplekconcepten gericht op efficiency in de primaire processen.

#### ***Leidend principe bij de uitwerking van dit kader***

Als startpunt geldt een overheid waar ‘the best and the brightest’ werken, waar deskundigheid, invoelingsvermogen en communicatietalent hand in hand gaan met inzet, ijver, soberheid en doortastendheid (VRD pagina 7).

De hiervoor genoemde actuele keuzes vormen een prima aanzet voor de praktische uitwerking van een Corporate Standaard Fysieke Werkomgeving Rijk 2011.

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

Wat nu volgt is de operationalisatie van de Corporate Standard Fysieke Werkomgeving Rijk 2011 zowel naar inhoud als naar proces. In deze rapportage over de FWR onderscheiden we drie onderdelen:

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

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

## **2.4 Beschikbare kennis**

Beleid zonder kennis is krachteloos. Kennisvragen zullen geordend moeten worden naar *belang* (‘Does it matter?’) en naar *beschikbaarheid van antwoorden* (‘Do we know?’).

Daarom moet altijd op twee fronten gewerkt worden: aan het verzamelen van vernieuwende en weerkerende kennisvragen en aan de uitwerking daarvan op een praktisch maar inhoudelijk verantwoord niveau door systematische datacollectie en analyse en voortdurende kennisoverdracht. Monitoring en eventuele bijsturing zijn essentiële onderdelen van dit iteratieve proces.

### **2.4.1 Aspecten van beleid**

Beleid zoals in dit projectdeel wordt verstaan kent echter twee polen. De eerste pool betreft de *interne aspecten* van beleid:

- *Betere huisvesting*: Het verkrijgen van kennis om vraag en aanbod van huisvesting zo goed mogelijk op elkaar te kunnen afstemmen. Centraal staat de vraag naar de effecten van verschillende huisvestingskeuzen op prettig, veilig en gezond kunnen

---

<sup>3</sup> De in uitvoering zijnde Heroverwegingsprocessen (peildatum december 2009) beogen een bijdrage te leveren aan de besparingsdoelstelling van het Kabinet van 35 miljard euro.

werken, adequaat kunnen inspelen op veranderende werkprocessen, arbeidsproductiviteit, kostenefficiëntie, duurzaamheid en andere vormen van toegevoegde waarde.

- *Besluitvorming en implementatie*: Kennisvorming gericht op het ondersteunen, begrijpen en verklaren van het proces van voorbereiding, besluitvorming, implementatie en beheer van huisvesting en huisvestingsveranderingen. Centraal staat de vraag naar de besluitvorming over verschillende huisvestingsalternatieven in relatie tot mensen, hun gedrag en werkstijl en andere productiefactoren zoals ICT en het beschikbare geld.
- *Trends en ontwikkelingen*: Inzicht verkrijgen in ontwikkelingen die invloed hebben op de werkomgeving van morgen.
- *Instrumenten en databases*: Het ontwikkelen van instrumenten en het opbouwen van databases ter ondersteuning van de besluitvorming, monitoring en verantwoording rond huisvesting en het toetsen hiervan op theoretisch betrouwbaarheid en praktische bruikbaarheid.

De tweede pool is *extern* van aard en nauw verweven met de eerste pool. Betere huisvesting is niet een doel op zich, maar een middel om rijksambtenaren 'beter en prettiger' te laten werken, en dat niet in 'splendid isolation' maar met het oog op beleidsoutput. Kennisvragen rondom huisvesting zijn dus nauw verbonden met de uiteindelijke 'output' van het Rijk. Beleid en wetgeving als output zijn sociaal-juridische technologieën met een eigen dynamiek op de Nederlandse samenleving - rechtssociologisch, technisch, infrastructureel, enzovoort- maar ook daarbuiten. Kosten en baten, risico's en (on)zekerheden, tradeoffs, en dergelijke, zijn onderdeel van die sociaaljuridische technologieën die het Rijk genereert voor binnenland en buitenland.

Kennis van Rijkshuisvesting binnen het Rijk wordt uiteindelijk in de samenleving uitgedrukt in beleidskennis dat huisvest in het Rijk. Met andere woorden, beleidsexpertise van het Rijk dat tot uitdrukking komt in wet- en regelgeving is een afspiegeling van de kennis die huisvest in haar gebouwen (kantoren en kenniscentra zoals bibliotheken), haar mensen, en haar netwerken (bedrijfsleven, universiteiten).

Bij de maatschappelijke ontwikkelingen, die zowel binnen als buiten de overheid plaatsvinden, is het ons inziens noodzakelijk beperkingen te formuleren die expliciet bij de FWR horen, aangezien de maatschappelijke wensen en verlangens naar de Rijksoverheid een zekere mate van oneindigheid in zich dragen. De groei van de overheid in de afgelopen decennia, als gevolg van zowel autonome als democratische processen in een cultuur van voorzorg heeft zijn weerslag op de fysieke en sociale werkomgeving van Rijksambtenaren.

#### 2.4.2 Limiterende perspectieven

In de ontwikkeling van standaarden zijn er een aantal limiterende perspectieven die vorm dienen te geven aan de 'binnen- en buitenkant' van de FWR. Deze perspectieven, die een uitdrukking zijn van de rijksbrede benadering van FWR, zijn in willekeurige volgorde:

- Het bestuurlijk perspectief vraagt om uitvoerbaarheid met daarin besloten de thematiek van handhaafbaarheid.
- Het economisch perspectief vraagt om een optimale en doelmatige inzet van (de



principeel beperkte) middelen in de ontwikkeling van FWR en de daaruit voortvloeiende Rijksoutput.

- Het democratisch perspectief vraagt om draagvlak, dat wil zeggen dat zowel binnen het Rijk als daarbuiten ontwikkelingen, uitgedrukt in regel en wetten, transparant inpasbaar behoren te zijn.
- Het juridisch perspectief vraagt om eenduidigheid en gelijke behandeling van gelijke gevallen.
- Het ethisch perspectief vraagt om bijzondere aandacht voor partijen met een zwakkere positie (waardoor bijvoorbeeld hun vrijheid van besluitvorming wordt beperkt).

Deze vijf perspectieven kunnen a.h.w. gezien worden als het totaal van sociale realiteit van de Nederlandse samenleving, uiteraard in de context van internationale betrekkingen. Deze limiterende perspectieven dragen een bepaalde vorm van herverdeling van verantwoordelijkheden in zich, dat wil zeggen een herverdeling tussen het 'kunnen' en 'willen' van burgers en haar overheid. Optimale en doelmatige inzet van beperkte middelen bijvoorbeeld stelt de vraag in hoeverre het 'kunnen' van de overheid dan ook moet worden omgezet in 'willen'. Het ethische perspectief, bijvoorbeeld, geeft duiding aan de positie van zwakkeren in de samenleving en manieren die te versterken. Echter, de ene zwakkere is de andere niet en aandacht voor de ene kan afleiden van aandacht voor de ander. Het 'kunnen' van de burger zou in deze context wel eens in toenemende mate kunnen worden aangesproken met de bijbehorende beperkingen die de overheid zich als gevolg daarvan oplegt. De misschien niet door iedereen gepeilde roep om een terugtrekkende overheid past hierin.

### 2.4.3 Naar transparantie

Naast vragen over verantwoordelijkheid liggen de terugkerende kennisvragen, daarbij bedenkend dat huisvestingsvraagstukken van de rijksoverheid plaatsvinden binnen en ten dele afhankelijk zijn van de ontwikkelende voorzorgcultuur (naast de interne en vaak autonome processen en ontwikkelingen): hoeveel beleidsinspanningen met bijbehorende ambtenaren en werkplekken zijn noodzakelijk om bepaalde vraagstukken te adresseren? Hierin is essentieel dat het politieke besluitvormingsproces transparant is/wordt en dat verantwoordelijkheden van overheid, bedrijfsleven en burgers expliciet worden gemaakt. Immers middelen zijn schaars, maar keuze-opties lijken legio naar hun aard en effect.

Gezien de ontwikkeling van FWR –waarbij expliciet is dat huisvestingsvraagstukken niet los te zien zijn van politiek-maatschappelijke ontwikkelingen- is het van toenemend belang dat in beleidsontwikkeling 'science assessment' wordt gedaan waarin bewust de beleidsbevragende component wordt meegenomen. 'Do we know?' en 'Does it matter?' zijn de wederkerende vragen in FWR die zowel intern als extern consequenties hebben. Eén manier om hiermee verder te gaan is met behulp van de zogenaamde 'Value of Information' (VOI) strategie, die besliskunde en kosten-baten analyses combineert. Handelen van de overheid is er dan niet in gelegen beleid te voeren maar informatie in te winnen ten behoeve van het potentiële beleidsterrein en de daarop acterende partijen. Immers alleen dan kan sprake zijn van een transparante verdeling van baten en lasten.



## 3 Intenties vaststellen

*De inhoudelijke en procesmatige keuzes voor de FWR zijn afgeleid van het organisatiebeleid over de beleidvorming en bedrijfsvoering (bron: VRD pagina 9)*

*“De bedrijfsvoering (...en dus de huisvesting<sup>4</sup>) van de overheid moet dienstbaar zijn aan de gekozen beleidsrichtingen en een optimale beleidsvoorbereiding en -uitvoering in letterlijke zin faciliteren, dat wil zeggen makkelijker maken”.*

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

In het in voorbereiding zijnde Uitvoeringsprogramma Rijksdienst zal nadere inhoud worden gegeven aan de ambities van het kabinet ter zake.

### 3.1 Huisvestingsambities

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

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

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

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

- Faciliteren van Medewerkertevredenheid.
- Faciliteren van Veiligheid en Gezondheid.

De laatste huisvestingsambitie is:

- Faciliteren van Cultuurverandering.

---

<sup>4</sup> Vetgedrukte invoeging is van de auteurs

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

De voornoemde huisvestingsambities zijn allen uitgewerkt in de volgende paragrafen.

### **3.1.1 Stimuleren van efficiency/kostenreductie**

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

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

### **3.1.2 Stimuleren van flexibiliteit**

De Rijksoverheid wil snel, adequaat en ontkokerd kunnen reageren op veranderingen in het primaire proces, zoals interdepartementale samenwerking. De daarbij behorende huisvestingsambitie is huisvesting die flexibel kan inspelen op deze veranderingen door middel van een flexibel werkplekconcept. Dit betekent dat organisatieveranderingen per direct gefaciliteerd kunnen worden, zonder verbouwingen en idealiter zonder verhuizingen.

### **3.1.3 Stimuleren van innovatiekracht/arbeidsproductiviteit**

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

### **3.1.4 Stimuleren van duurzaamheid**

De Rijksoverheid gaat in haar bedrijfsvoering uit van de toegevoegde waarde van duurzame maatregelen op mens, milieu en schatkist. Naast de maatschappelijke taak om duurzaam leven en bouwen te stimuleren levert duurzaamheid ook bedrijfseconomische voordelen in de bedrijfsvoering en daarmee een bijdrage aan bezuinigingsdoelstellingen en taakstellingen. Het is daarom een expliciete keuze om het onderwerp duurzaamheid integraal mee te nemen bij huisvestingskeuzes. De basis zijn zorgvuldige en zakelijke afwegingen op terreinen zoals energiebesparing, duurzame energie, hergebruik van grondstoffen en afval, ketenbeheer, ecodesign, cradle-to-cradle, duurzaam inkopen en mobiliteitsmanagement.

### **3.1.5 Stimuleren van een goed imago/klanttevredenheid**

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

drukken in de Rijkshuisvesting en Rijkshuisvesting een open uitstraling te geven naar de burger.

### **3.1.6 Faciliteren van medewerkertevredenheid**

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

### **3.1.7 Faciliteren van veiligheid en gezondheid**

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

### **3.1.8 Faciliteren van cultuurverandering**

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

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

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

## **3.2 Gebruikersprofielen voor activiteitgerelateerd werken**

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

Alle (groepen) gebruikers binnen een gebruikersprofiel kunnen worden ondersteund door een werkomgeving (een combinatie van verschillende typen werkplekken) met dezelfde karakteristieken (werkplekprofiel). Gebruikersprofielen bevorderen de

efficiency in huisvestingprocessen, maar zorgen ook voor een hogere uitwisselbaarheid, en daarmee ook voor flexibiliteit.

### 3.2.1 Omgaan met verscheidenheid

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

Bij het maken van keuzes voor de FWR en met name keuzes voor het werkplekconcept staat de ambitie van flexibiliteit voorop. Vanuit de wens om te komen tot generieke rijkskantoren is er voor gekozen om allereerst een Basisgebruikersprofiel Rijk te bepalen. Dit Basisgebruikersprofiel Rijk beschrijft het gemiddelde activiteiten- en aanwezigheidspatroon van rijksambtenaren.

### 3.2.2 Basisgebruikersprofiel

Het Basisgebruikersprofiel vormt de grondslag voor normstelling van de FWR. Voor het opstellen van dit Basisgebruikersprofiel in 2009 is gebruik gemaakt van gegevens uit enquêtes ingevuld door 2069 rijksambtenaren<sup>5</sup>. Verificatie van het profiel in januari 2011 met een selectie van 3880 rijksambtenaren geeft hetzelfde basisgebruikersprofiel (zie bijlage 1).

Respondenten hebben zelf ingevuld aan welke activiteiten zij in welke mate tijd besteden. Omdat mensen altijd een vertekend beeld hebben van hun eigen activiteiten zijn deze gegevens bijgesteld aan de hand van observaties en bezettingsgraadmetingen<sup>6</sup>. Ook de gewenste ontwikkeling van meer samenwerking is meegenomen bij het bepalen van het Basisgebruikersprofiel Rijk. Door de onderzoekers is teamwerk tentatief op 20% gesteld. Er is een inschatting gemaakt dat een kwart van deze 20% teamwerk wordt besteed aan interdepartementaal teamwerk (zie figuur 5: 15% respectievelijk 5%). Teamwerk interdepartementaal wordt apart onderscheiden omdat het mogelijk is de hiervoor benodigde werkplekken op een andere plaats in het gebouw te situeren. De normatieve doelstelling is getoetst in de diverse bijeenkomsten bij deskundigen. Als om welke reden dan ook het wenselijk is deze samenwerkingsdoelstelling zwaarder aan te zetten dan kunnen deze percentages aangepast worden. Datzelfde geldt voor het percentage aanwezigheid op kantoor (zie afbeelding 12); aanwezigheid vergroot de aannemelijke kans op directe interactie en onderlinge communicatie.

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

---

<sup>5</sup> Er is gebruik gemaakt van een selectie uit de WODI database van het Center for People and Buildings

Het Basisgebruikersprofiel Rijk ziet er als volgt uit:

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

Figuur 5 Basisgebruikersprofiel Rijk

### ***Aanwezigheid op kantoor***

Medewerkers hebben naast hun activiteiten op kantoor ook werkzaamheden buiten hun kantoor. Op basis van bezettingsgraadmetingen bij een variëteit aan rijksdiensten is een gemiddelde aanwezigheid op kantoor berekend (zie bijlage 2). De gemiddelde aanwezigheid is weergegeven in onderstaande tabel.

<b>Aanwezigheid</b> (1 fte = 1,1 mdw)	Per mdw	Per fte
Gemiddelde aanwezigheid op (een) kantoor	51%	56%

Figuur 6 Gemiddelde aanwezigheid

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

### **3.2.3 Gebruikersprofielen als instrument voor activiteitgerelateerd werken**

Het Basisgebruikersprofiel Rijk wordt gebruikt om een Basiswerkplekprofiel Rijk te ontwikkelen. Dit Basiswerkplekprofiel Rijk beschrijft de combinatie van werkplekken en voorzieningen die nodig zijn om het Basisgebruikersprofiel Rijk te ondersteunen. Om recht te doen aan eigenheid van processen of onderdelen kan gekeken worden in hoeverre er aanpassingen of variaties nodig zijn op dit Basiswerkplekprofiel om de variatie in gebruikersprofielen binnen het Rijk te kunnen huisvesten. Dat wordt later uitgewerkt in de 'comply or explain' - benadering (zie par 5.5).

### **3.2.4 Overige gebruikersprofielen**

Het Basisgebruikersprofiel Rijk wordt gekenmerkt door elkaar afwisselende activiteiten als een medewerker op kantoor is, in hoofdlijnen verdeeld over:

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

In het individueel bureauwerk is de archivering en documentverzorging en het telefoneren opgenomen (zie ook figuur 5). De afwezigheid van kantoor, gemiddeld 32% in het activiteitenprofiel, is niet opgenomen in het basisgebruikersprofiel.

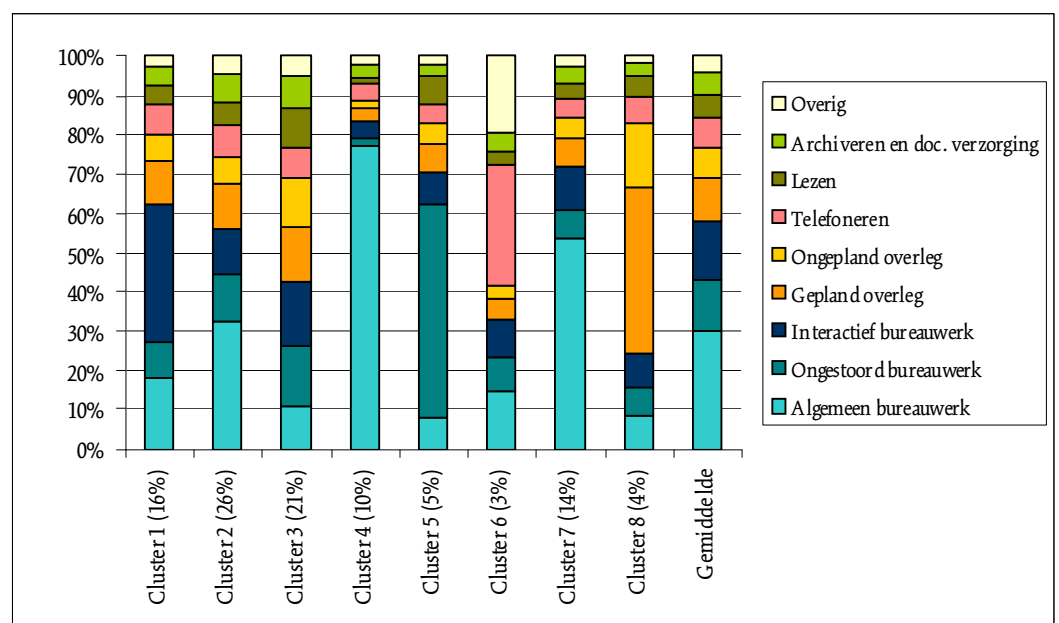
Dit Basisgebruikersprofiel is het gemiddelde van de acht verschillende gebruikersprofielen (zie figuur 7) die binnen het Rijk zijn te onderkennen.

Eén gebruikersprofiel (cluster 2), 26% van de rijksambtenarenpopulatie, benadert het Basisgebruikersprofiel heel dicht. Een tweede profiel (cluster 1), 16% van de populatie, kan ook goed worden ondersteund door eenzelfde werkplekprofiel mits er niet te kleine gesloten ruimtes worden gerealiseerd omdat het aandeel teamwerk fors hoger is (25%). De zes andere gebruikersprofielen wijken wel wat meer af. Voor deze groepen zal nader worden onderzocht in hoeverre zij een ander werkplekprofiel nodig hebben om hun activiteitenpatroon goed te ondersteunen.

Deze zes gebruikersprofielen kenmerken zich door:

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

Deze percentages geven de verhouding in activiteiten weer, zodra medewerkers op kantoor zijn. Het is niet zo dat de mate van aanwezigheid significant verschillend is voor deze gebruikersprofielen. Voor de benodigde *verhouding* aan werkplekken is deze informatie dus voldoende. Voor het maken van onderscheid in het *aantal* werkplekken dat aan verschillende groepen zou kunnen worden toegewezen is dit basisgebruikersprofiel nog niet voldoende. Daar mee werken we in Hoofdstuk 4 de ruimtenormering uit zodat ruimtebudgettering kan plaatsvinden.



Figuur 7 De acht verschillende profielen van activiteiten op kantoor die samen het gemiddelde Basisgebruikersprofiel Rijk vormen. Profiel 1 en 2 passen beide in het gemiddelde basiswerkplekprofiel Rijk als er niet te veel kleine gesloten ruimten in het ontwerp worden opgenomen.



## 4 Conceptuele keuzes: ruimte

Het voorgenomen beleid is om bij een krimpende overheid zowel te streven naar een verlaging van het absolute aantal m<sup>2</sup> rijkshuisvesting als naar een beter gebruik op het gebouwniveau. Dit wordt gedaan door de gebruiksefficiëntie te verhogen. Om deze sturing te realiseren worden de uitgangspunten daarvoor in de volgende paragrafen uiteengezet; de uitgangspunten zijn: de visie op rijkskantoren, de kaders voor het ruimtegebruik op voorraad- en gebouwniveau en de praktische uitwerking daarvan.

### 4.1 Visie op (gebruik van) rijkskantoren

Een Rijkskantoor is bedoeld om plaats te bieden voor werk van en samenwerking tussen rijksambtenaren en plek te bieden voor samenkomst met overlegpartners die niet tot de rijksoverheid behoren. De regering heeft aangegeven dat onderlinge samenwerking bevorderd moet worden. Behalve dat Rijkskantoren prettige plekken zijn om te werken zal efficiënt gebruik van huisvestingsfaciliteiten worden nagestreefd en groei en krimp in de organisatie moet worden opgevangen. Dit betekent dat gebouwgebruikers als daartoe aanleiding is snel kunnen wisselen van werkplek. Het is daarbij goed mogelijk dat de gebouwgebruikers onbekend zijn bij aanvang van een huisvestingsproject.

Het beleid is erop gericht om elk kantoor dat in gebruik is bij rijksonderdelen op termijn als rijkskantoor zal functioneren. Uitzonderingen daarop zijn mogelijk maar in principe zal ieder rijkskantoor door meerdere diensten van het Rijk kunnen worden gebruikt. Dit geldt voor zover het Rijkshuisvestingstelsel van toepassing is en niet voor de gebruikelijke uitzonderingen (zoals gevangenissen).

#### 4.1.1 Plaats van plekken voor “rijks”werk

De Fysieke Werkomgeving Rijk veronderstelt dat medewerkers overal kunnen werken. Vaak wordt dit uitgedrukt als ‘plaats- en tijdonafhankelijk werken’. De toepassing van dit principe hangt mede af van afspraken tussen werkgever en werknemer, het werkproces, eventueel werktijdenregelingen en ander collectieve of individuele afspraken. Een uitwerking van dit principe veronderstelt een goede toegang tot informatie.

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

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

rijkskantoor nabij huis.

Daarnaast zal het ook regelmatig voorkomen dat rijksambtenaren bij andere organisaties of in openbare gelegenheden<sup>7</sup> zullen werken en overleggen.

#### 4.1.2 Wat zijn rijkskantoren: de kenmerken

Enkele kenmerken van een (nieuw) rijkskantoor zijn:

- Te vinden op strategische locaties, herkenbaar voor burgers.
- Gemakkelijk bereikbaar met openbaar vervoer.
- Geschikt voor organisatieonderdelen van meerdere departementen.
- In principe verzamelkantoor met meer organisatieonderdelen per gebouw.
- Eén hoofdingang voor alle gebruikers.
- Gehuisveste organisaties hebben in beginsel een eigen herkenbare vlek en delen voorzieningen.
- De werkomgeving en de algemene voorzieningen passen bij het z.g. basisgebruikersprofiel (zie paragraaf 3.2.2).
- Ingericht met een activiteitgerelateerde werkomgeving.
- Voorzieningenmix is afgestemd op omgeving, voedingsgebied en verwachtingen ten aanzien van geografisch afhankelijke vraag naar voorzieningen.
- Flexibel qua gebruik.
- Flexibiliteit in voorzieningenafname en huurovereenkomsten.
- Geschikt voor het werken door elke rijksambtenaar via de Rijkspas.
- Geschikt voor de ontwikkeling van nieuwe werk- en overlegvormen.
- Energiezuinige gebouwen, in ontwikkeling naar energieneutraal.
- Een gezonde werkomgeving die actief bijdraagt aan de gezondheid en tevredenheid van de medewerkers en daarmee aan de arbeidsproductiviteit.
- Een werkomgeving waarin de gebruikte materialen bijdragen aan de ontwikkeling van de biobased economie met gesloten kringlopen (conform SER-advies Meer chemie tussen groen en groei, december 2010).
- Voorzien van de ICT voorzieningen noodzakelijk om flexibel werken te ondersteunen.
- Gestandaardiseerde facilitaire diensten en facilitaire informatievoorziening.

De Rijksoverheid wil - zoals hiervoor is aangegeven - een marktconforme benadering hebben in zijn huisvesting.

De keuze voor een activiteitgerelateerde werkomgeving en flexibel werkplekgebruik vragen om ruimtenormen waarin activiteiten, ruimte en tijd worden samengebracht. Dat zijn nieuwe ruimtenormen die afwijken van eerdere in het Rijk gehanteerde normenstelsels waarin bijvoorbeeld salarisschaal (rangstelsel) of functie (Normeringsnota 1992) leidend waren.

## 4.2 Nieuwe ruimtenormen, begrippen, definities en ratio's

Om het beeld van rijkskantoren in te vullen moet afscheid genomen worden van de traditionele ruimtenormering waarin geen rekening gehouden werd met multifunctioneel gebruik van ruimte en waar de volumes niet of nauwelijks werden gerelateerd aan het feitelijk gebruik. Dit laatste heeft ertoe geleid dat bezetting van

---

<sup>7</sup> Hiermee kunnen ook gelegenheden van openbaar vervoer bedoeld zijn.

werkplekken in de op die grondslagen gerealiseerde huisvestingsoplossingen sterk daalde en de facto inefficiënt ruimtegebruik veroorzaakte.

De kernwoorden voor het nieuw voorgestelde normenstelsel zijn *dynamiek* en *flexibiliteit*. Voor dynamiek betekent het rekening houden met aan- en afwezigheid van ambtenaren en fluctuaties daarin in de tijd. Dit krijgt zowel in de normering als in de voorgestelde monitoring een plaats. Voor flexibiliteit zal in de oplossingen mix van werkplekken (diversiteit en functionaliteit) zoals die in de gebouwen gemaakt worden, alsmede in de gebouwen zelf een streven en een aanpak worden geformuleerd. Monitoring is nodig om veranderingen in de ruimtevraag en het ruimtegebruik te volgen. Monitoring levert managementinformatie die te gebruiken is voor het nemen van beslissingen over de hoogte van normen en de effectieve werking daarvan.

In de voorgestelde normering wordt onderscheid gemaakt tussen *ruimtebudgettering* waarin de ruimtevraag van een rijksdienst wordt bepaald (hoeveel werkplekken, welk soort plekken) en *ruimte monitoring* waarin het feitelijk gebruik wordt nagegaan.

Binnen het rijkskantoor wordt activiteitgerelateerd gewerkt waarvoor een diversiteit van soorten werkplekken beschikbaar is die past bij de diversiteit van werkzaamheden die in het kantoor verricht worden, een zogenaamde werkplekmix. De activiteiten zijn vastgelegd in het basisgebruikersprofiel.

Voordat de kaders op voorraad- en gebouwniveau worden behandeld, worden eerst de gebruikte begrippen, definities en ratio's geïntroduceerd.

#### 4.2.1 Definitie werkplekken

##### *Definitie*

Het begrip werkplek in de Fysieke Werkomgeving Rijk omvat twee typen plekken:

- De basiswerkplekken; dit zijn de werkplekken die het algemeen bureauwerk, het ongestoord werk en het teamwerk faciliteren. Deze basiswerkplekken worden onderverdeeld in:
  - o *basiswerkplekken voor langdurig bureauwerk* grotendeels bestaande uit standaardbureaus
  - o *basiswerkplekken voor kortstondig bureauwerk* en het checken van e-mail. Deze zijn vaak bekend als aanlandplekken. Dit type werkplekken voor kortstondig gebruik kan op drukke dagen de spanning verminderen op de basiswerkplekken voor langdurig bureauwerk.
- De ontmoetingswerkplekken: deze werkplekken worden gebruikt voor ongepland overleg en ontmoeten. De ontmoetingswerkplekken zijn in het ontwerp samen met de plekken voor kortstondig bureauwerk geplaatst tussen of in de directe omgeving van basiswerkplekken voor langdurig bureauwerk.

##### *Telling van werkplekken*

Voor de telling van plekken geldt dat iedere (verstelbare) bureaustoel wordt geteld als 1 werkplek en dat iedere zitplek wordt geteld als een 0,5 werkplek. Voor specifiek uitgevoerde plekken zoals de telefoonplek en multifunctionele (lounge)plek dient de telling nog vastgesteld te worden.

Naast de basiswerkplekken en decentrale ontmoetingswerkplekken zijn er in rijkskantoren meestal ook vergaderplekken voor het geplande overleg, en restauratieve plekken. Hoewel daar in geval van activiteitgerelateerd werken met name door de huidige ICT-oplossingen wel gewerkt kan worden, tellen deze niet mee als werkplek. Deze vergaderplekken en restauratieve plekken worden in het algemeen gesitueerd buiten de zones waar basiswerkplekken en plekken voor ongepland overleg en ontmoeten zich bevinden. Omdat daarmee de toewijzing naar organisatieonderdelen moeilijk wordt, zijn deze plekken buiten de definitie van werkplekken gehouden. Natuurlijk zal gebruik van deze centrale voorzieningen kunnen leiden tot een lagere bezettingsgraad van de werkplekken en daarmee aanleiding kunnen vormen om over te gaan op een lagere flexfactor, dus minder werkplekken per fte. De monitoring zal hierover uitsluitel geven.

#### **4.2.2 Definitie personele rekeneenheid: Formatie - fte's**

De personele formatiegegevens die worden gebruikt om het aantal werkplekken te berekenen op gebouwniveau zijn de formatiegegevens van het eerstvolgende begrotingsjaar. Op voorraadniveau zijn dit de formatiegegevens behorende bij het moment van monitoring.

Het gaat bij de formatiegegevens om de basisformatie, *zonder toevoegingen* voor externen en stagiaires. Door deze maatregel wordt tegemoet gekomen aan het Kabinetsbeleid om externe inhuur te minimaliseren.

De gegevens zijn van belang bij het bepalen van de zogenaamde flexfactor.

#### **4.2.3 Definitie flexfactor**

De flexfactor wordt gedefinieerd als: het aantal werkplekken per fte.

Als het aantal werkplekken daalt bij gelijkblijvende fte's, dan daalt de flexfactor. Dit betekent dat er dan dus 'flexibeler' met werkplekken wordt omgegaan.

#### **4.2.4 Definitie bezettingsgraad**

Voor het bepalen van efficiënt gebruik wordt - naast de flexfactor - een maateenheid voor de efficiency ingevoerd: de bezettingsgraad.

Bezettingsgraad wordt gedefinieerd als: "het gemeten gemiddelde gebruik van de werkplekken, tijdens die delen van de werkdag dat de werkplekken wordt gebruikt". Paragraaf 4.6.1 beschrijft de uitwerking van bezettingsgraadmeting in de praktijk.

#### **4.2.5 Definities m<sup>2</sup>-normen**

Voor de ruimtenormen op gebouwniveau, dus voor de explicitering van de vraag naar huisvesting wordt de volgende norm gebruikt:

- Functioneel Nuttig Vloeroppervlak(FNO)

Het gebruik van de eenheid FNO zorgt ervoor dat de ruimtenormen voor elke huisvestingsvraag eenduidig en onafhankelijk van nieuwbouw of renovatie wordt uitgedrukt. Dit voorkomt oneigenlijke discussies over de haalbaarheid van de normen voor specifieke projecten.

Deze eenheid (FNO) komt in de NEN 2580 niet voor. Deze NEN-norm bevat maten die

in of aan gebouwen gemeten kunnen worden. De FNO norm inclusief het verwachte indelingsverlies is echter vergelijkbaar met de eenheid die de capaciteit van een gebouw weergeeft:

- Nuttige Vloeroppervlakte (NO) uit de NEN2580 (groen gemarkeerd in bijlage 3).

Op voorraadniveau wordt de eenheid gebruikt die de capaciteit van een gebouw weergeeft:

- Bruto Vloeroppervlakte (BVO)

De termen NO en BVO worden gedefinieerd in de NEN 2580 (zie bijlage 3).

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de kaders op voorraadniveau.

### 4.3 Kaders op voorraadniveau

Het is vanzelfsprekend dat er een grote variëteit aan gebouwen in gebruik is bij het Rijk. De gebouwefficiëntie verschilt van gebouw tot gebouw. Het is daarom van belang om over de gebouwen heen (dus voor de voorraad gebouwen) een efficiëntienorm af te spreken die als meeteenheid kan worden gehanteerd. In deze meeteenheid wordt een relatie gelegd tussen arbeidseenheden (fte) en ruimtelijke eenheden voor arbeid (werkplekken). Het spreekt vanzelf dat voor de uitwerking op gebouwniveau keuzes worden gemaakt die een invulling van deze meeteenheid is. Op voorraadniveau wordt deze meeteenheid de Flexfactor. Naast de flexfactor wordt ook de bezettingsgraad ingevoerd om het effect van de flexfactor te kunnen monitoren; daarmee kan de gebruiksefficiëntie op voorraadniveau uitgedrukt worden.

De volumenorm van m<sup>2</sup> BVO per fte die tot nu toe een standaard meeteenheid was past niet één op één bij het uitgangspunt van activiteitgerelateerd werken maar wordt (nog) niet helemaal losgelaten. Deze wordt wel ambitieuzer gesteld.

#### ***Kengetallen bestaande huisvestingsvoorraad<sup>8</sup>.***

In de landelijke benchmarkrapportage voor huisvesting van de totale Rijksoverheid (gepubliceerd begin 2009) is sprake van een gemiddelde van 36 m<sup>2</sup> BVO per fte<sup>9</sup>. Het werkplekgebruik varieerde daarbij van 0,9 tot 1,4 werkplek per fte en van 29,8 m<sup>2</sup> tot 56 m<sup>2</sup> BVO per werkplek.

Als het gaat om de kerndepartementen dan zijn de volgende benchmarkcijfers over 2008 bekend<sup>10</sup>:

- 35,1 m<sup>2</sup> per fte variërend van 25 tot 50 m<sup>2</sup> BVO per fte
- gemiddeld iets meer dan 1,1 werkplek per fte
- gemiddeld 31,2 m<sup>2</sup> BVO per werkplek, uiteenlopend van 24 m<sup>2</sup> BVO per werkplek tot 41 m<sup>2</sup> BVO per werkplek.

#### 4.3.1 Werkplek per fte

De norm voor de Flexfactor is 0,9 werkplek per fte, de ambitie is 0,7 werkplek per fte. Deze waarden zijn vastgesteld in de Nota Compacte Rijksdienst, (Kabinetbesluit op 17

---

<sup>8</sup> Cijfers zijn niet 100% vergelijkbaar vanwege verschillende definities, peildata, departementale veranderingen, m<sup>2</sup> bvo uit contract of uit object, alle type gebouwen of alleen kantoorgebouwen, etc.

<sup>9</sup> Bogaards, C. en H.A.C. van Gerwen (2009) Eindrapportage Huisvestingsplannen en Benchmarking, Bijlage 4, uitgave Rijksgebouwendienst 2 februari 2009

<sup>10</sup> Benchmark Facilitair Rijk 2008

december 2010). Het gaat om een te behalen doel (een gemiddelde per departement) in 2020. Deze norm is bedoeld om de bezetting van kantoren (nu 40% gemiddeld) efficiënter te maken.

#### 4.3.2 Bezettingsgraad op voorraadniveau

De norm voor de bezettingsgraad is 75%. Dit betekent dat gemiddeld gemeten over de twee drukste dagen in de week 75% van de werkplekken bezet is. De bezettingsgraad mag hoger zijn op piekmomenten en lager op dalmomenten.

Deze norm is bedoeld om beter gebruik van kantoorgebouwen te stimuleren.

Overigens geldt dat een beter gebruik betekent dat er meer mensen aanwezig zijn in een gebouw. De veronderstelling is dat daardoor de kans op communicatie groter wordt (zie het beroemde onderzoek van Thomas Allen, 1974, 1984, 2007). Sociale interactie, kennisdeling en samenwerking krijgen meer kans als mensen elkaar treffen in een gebouw.

#### 4.3.3 M<sup>2</sup> BVO per fte

Op voorraadniveau is er één streefwaarde die gaat over het m<sup>2</sup> gebruik. Deze is gesteld op 22m<sup>2</sup> BVO per fte. Elk departement zou in 2020 deze streefwaarde gehaald moeten hebben voor hun voorraad (gemiddelde van de kantoorgebouwen bij hen in gebruik).

Deze 22m<sup>2</sup> BVO per fte is afgeleid van de norm die eerder was gesteld (ICBR, augustus 2009) op 27 m<sup>2</sup> BVO per fte. Deze was toen gerelateerd aan 1,1 werkplek per fte. Bij het realiseren van 0,9 werkplek per fte is de streefwaarde van m<sup>2</sup> BVO per fte evenredig verlaagd.

De m<sup>2</sup> norm per fte is bij het verlagen van de flexfactor niet constant gehouden om te voorkomen dat er per werkplek meer m<sup>2</sup> beschikbaar komt. Dit zou een tegendraads effect op de gewenste efficiency hebben. In het kader hieronder staat een nadere uitleg van dit ongewenste effect:

##### Rekenvoorbeeld aantal m<sup>2</sup> BVO per fte

Het handhaven van de norm 27 m<sup>2</sup> BVO per fte, bij een neerwaartse bijstelling van de flexfactor leidt tot de uitkomst dat er per werkplek steeds meer vierkante meters zouden mogen worden gebruikt.

In onderstaand rekenvoorbeeld wordt geïllustreerd hoe het aantal m<sup>2</sup> BVO per werkplek zich zou ontwikkelen bij het handhaven van de 27 m<sup>2</sup> BVO bij uiteenlopende flexfactoren van 1,1 tot 0,7

Illustratie van ongewenste effecten bij verkeerd gebruik van ratio's			
m <sup>2</sup> BVO/fte	27	27	27
flexfactor (wpl/fte)	1,1	0,9 (B)	0,7
m <sup>2</sup> BVO/ wpl	24,5 (A)	30	36,3

Figuur 8 Deze tabel illustreert dat het aantal m<sup>2</sup> BVO per werkplek bij een lagere wordende flexfactor steeds toeneemt als de m<sup>2</sup> BVO per fte gelijk blijft. Dit is een ongewenst effect.

Om dit ongewenste effect te voorkomen is het aantal m<sup>2</sup> per werkplek ten opzichte van de vorige norm als constant gehouden, resulterend in 22 m<sup>2</sup> BVO per fte bij de flexfactor van 0,9 werkplek per fte (dat is A x B uit figuur 8).

Het aantal m<sup>2</sup> BVO per fte op voorraadniveau is een consequentie van de toegepaste normen op gebouwniveau en het daarmee ook bereiken van de flexfactor en bezettingsgraad op voorraadniveau.

Omdat er geen besluit wordt genomen over de normen op gebouwniveau blijft het relevant om in elk geval op voorraadniveau een streefwaarde vast te houden.

Idealiter ligt deze streefwaarde op voorraadniveau in lijn met de streefwaarde op gebouwniveau.

Omdat niet de hele voorraad per 2020 fysiek zal zijn aangepakt, ligt de streefwaarde op voorraadniveau voor de m<sup>2</sup> BVO per fte hoger dan de resultante op gebouwniveau. De normen voor flexfactor en bezettingsgraad zijn voor voorraadniveau wel in lijn met die van gebouwniveau, omdat het gebruik van de bestaande voorraad in 2020 wel kan zijn geïntensiveerd.

De vergelijking met de streefwaarde voor m<sup>2</sup> BVO per fte geeft aan in hoeverre de gewenste verbetering van de efficiency ten opzichte van de huidige situatie (35,1 m<sup>2</sup> per fte) gehaald is.

#### **4.3.4 Monitoring**

Voor het monitoren van de normen op voorraadniveau zal nog een systeem worden uitgewerkt.

### **4.4 Kaders op gebouwniveau**

Kaders op het gebouwniveau zijn bedoeld om in concrete situaties de vraag naar en het gebruik van huisvesting te kunnen bepalen. Deze kaders zullen voor een belangrijk deel in herhuisvestingsprojecten van toepassing zijn (projectniveau), maar ook in bestaande situaties kunnen deze kaders voor behoeftebepaling van organisatieonderdelen worden gebruikt (organisatieniveau).

Er is voor de term gebouwniveau gekozen omdat dit meestal het niveau is waarop projecten spelen en om het principe van rijkskantoren met meerdere organisatieonderdelen te benadrukken. De kaders worden toegepast via de methode FWR waarin er ruimte is voor het motiveren van organisatiespecifieke afwijkingen, net als er ruimte is voor locatiespecifieke en gebouwspecifieke invloeden.

#### **4.4.1 Bezettingsgraad op gebouwniveau**

Ook op gebouwniveau geldt de bezettingsgraadnorm van 75% .

Deze norm geldt ongeacht het gebruiksprofiel.

In paragraaf 4.6.1 worden de toepassing uitgewerkt.

#### **4.4.2 Typologie van werkpleksoorten en m<sup>2</sup> FNO-normen**

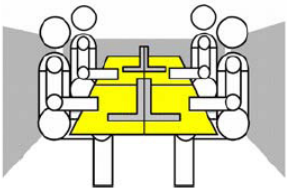
Om een overzicht te bieden van de mogelijke diversiteit aan werkplekken zal een zgn. Bouwstenenboek Fysieke Werkomgeving Rijk worden opgesteld. Dit is een catalogus van concrete huisvestingsoplossingen waarin de specifiek in rijkskantoren te realiseren ruimten en vertrekken worden omschreven naar aard, omvang (m<sup>2</sup> FNO), activiteitgeschiktheid en (multi)functionaliteit. De daarbij behorende m<sup>2</sup> FNO zijn op hoofdlijn vastgesteld op:

- 6m<sup>2</sup> FNO per basiswerkplek en
- 5m<sup>2</sup> FNO per ontmoetingswerkplek

De typen werkplekken kunnen zich in verschillende verschijningsvormen voordoen, zowel qua uiterlijk, geschiktheid voor aantal personen als qua opstelling en groepering. Basiswerkplekken zijn merendeels opstellingen van bureauwerkplekken in zowel open, halfopen en of gesloten settings waar één bureau afzonderlijk is geplaatst of meer bureaus bij elkaar zijn gegroepeerd maar kunnen ook specifieke kwaliteiten hebben. Ontmoetingsplekken zijn er in een variëteit aan verschijningsvormen om de diverse soorten van ongepland overleg en ontmoeten te ondersteunen.

Basiswerkplekken voor kortstondig of langdurig bureauwerk kunnen ook specifieke kwaliteiten hebben zoals stilteplekken of telefoonplekken voor gesprekken die medewerkers niet in de open ruimte willen of kunnen voeren. Ze kunnen ook juist gericht zijn op multifunctionaliteit zoals (lounge)plekken die zowel bureauwerk, teamwerk, samen achter een pc werken of ongepland overleg faciliteren. Deze multifunctionele plekken kunnen soms ook als ontmoetingswerkplekken fungeren, afhankelijk van de uitvoering. De ontmoetingswerkplekken zijn overleg- en ontmoetingsplekken die mede door hun ICT-voorzieningen kwaliteit hebben om activiteiten die rijksambtenaren decentraal uitvoeren te ondersteunen. De werkplekmix bestaat uit volwaardige en kwalitatief goede werkplekken die ieder een eigen afmeting hebben. Per soort werkplek dient het aantal m<sup>2</sup> vastgesteld te worden.

**0.1 Halfopen werkplek**



**Omschrijving**  
Een werkplek in de open ruimte met half hoge wanden (waar men vanuit zittende positie niet overheen kan kijken) om individuele werkplekken van elkaar te scheiden. Er worden maximaal zes halfopen werkplekken bij elkaar geplaatst.

**Gebruik**

- Activiteiten die relatief weinig interne communicatie en concentratie vereisen.
- Algemeen bureauwerk.
- Semi-geconcentreerd werk.

**Activiteitensciliktheid**

Algemeen bureauwerk	Archiveren en documentverzorging
Ongestoord bureauwerk	Telefoneren Lezen

**Ruimte**

- Aanbevolen oppervlak: 6 m<sup>2</sup> per werkplek.
- Iedere halfopen werkplek wordt meegeteld als één werkplek.

**Indeling/aanbeveling**

- Tafels kunnen solistisch of groepsgewijs in de ruimte worden geplaatst.
- De halfhoge scheidingswanden kunnen tussen de medewerkers worden geplaatst.

**Situering**

- De nabijheid van drukke verkeersruimte of faciliteiten vermijden vanwege geluidsoverlast.

**Aandachtspunten**

- Afhankelijk van de inhoud van het werk en de bezetting is het plaatsen van stilteruimten, open werkplekken en overlegruimten in de directe omgeving van halfopen werkplekken raadzaam.
- Gedragsregels over telefoneren, computergeluiden en overleg op de werkplek zijn aan te raden.

Figuur 9 Voorbeeld van de beschrijving van een halfopen werkplek uit het Bouwstenenboekje van de Belastingdienst

#### 4.4.3 Werkplek per fte

Voor het aantal werkplekken per fte geldt een 'default'waarde van 0,9 werkplek per fte, gelijk aan de norm op voorraadniveau, net als de ambitie van 0,7 werkplek per fte. Indien de aanwezigheid van organisatieonderdelen bekend is kan worden bepaald welke



flexfactor zal leiden tot een bezettingsgraad van 75%. Voor het basisgebruikersprofiel is dat naar verwachting de 0,9 werkplek per fte.

In onderstaande tabel is te zien hoe de flexfactor kan wisselen afhankelijk van de aanwezigheid en daarmee het benodigde aantal werkplekken bij een bezettingsgraad van 75%.

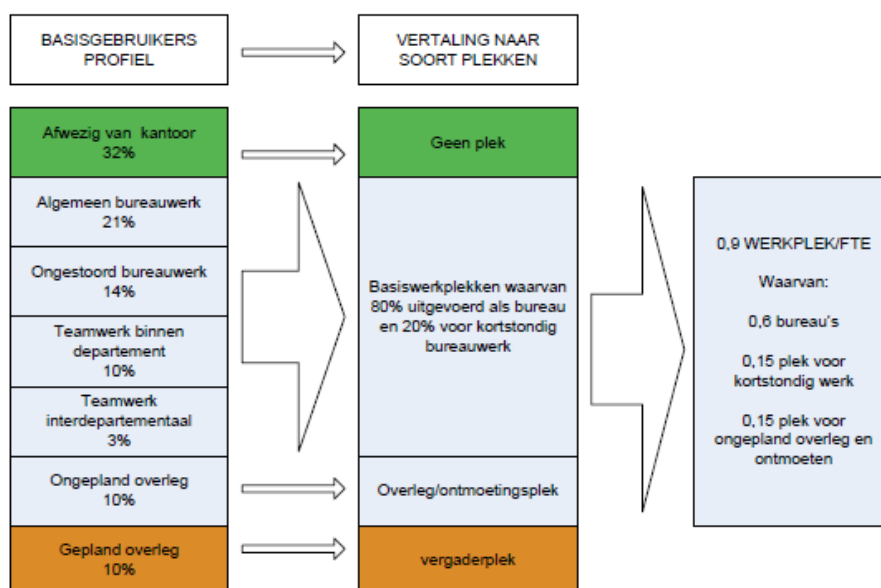
		Gemiddelde aanwezigheid over 2 drukste dagen		
		basis-gebruikers-profiel	laag (bijv. inspectie)	hoog (bijv. admin onderst.)
aanwezigheid per fte		68%	40%	80%
aanwezige mw bij 100 fte		68	40	80
benodigde werkplekken vanuit 100 fte bij 75% bezettingsgraad		90	53	107
flexfactor (werkplekken per fte)		0,9	0,53	1,07
basiswerkplekken per fte (voor langdurig bureauwerk)	80%	0,6	0,4	0,7
basiswerkplekken per fte voor kortdurend bureauwerk	20%	0,15	0,1	0,2
ontmoetingswerkplekken per fte		0,15	0,1	0,2

Figuur 10 Voorbeeld van wisselende flexfactor: benodigde werkplekken voor 100 fte bij 75% bezettingsgraad

De defaultwaarde van 0,9 werkplek per fte valt uiteen in 0,75 basiswerkplek per fte en 0,15 ontmoetingswerkplek per fte. Het meetellen van ontmoetings- en overlegplekken als werkplek is inherent aan de keuze voor activiteitgerelateerd werken. Daarmee is de definitie van werkplekken verruimd ten opzichte van de tot nu toe vaak gangbare definitie van werkplekken waarin alleen de bureaus als werkplek worden geteld.

#### 4.4.4 Vertaling basisgebruikersprofiel naar werkplekmix

De soorten werkplekken zijn gerelateerd aan het activiteitenpatroon als medewerkers op kantoor zijn, inclusief de verdeling tussen regulier en kortstondig bureauwerk. Daarmee komen we tot de volgende verhouding van soorten plekken:



Figuur 11 Van profiel naar plek. De aanwezige tijd op kantoor geldt als 100% om soorten en aantallen werkplekken te berekenen.

N.B. Bij de vertaalslag van activiteitenpatronen naar gebruikersprofielen van de

huisvesting wordt de bestede tijd aan 'afwezigheid van kantoor' niet mee gerekend. Het gemiddelde activiteitenpatroon, vertaald in het gebruikersprofiel op kantoor, komt als volgt overeen:

Activiteit	% verdeling inclusief activiteit afwezig van kantoor	% verdeling exclusief afwezig van kantoor, is gehanteerd profiel voor bepaling soorten en aantal plekken
Afwezig van kantoor	32	nvt
Algemeen bureauwerk	21	30
Ongestoord bureauwerk	14	21
Teamwerk binnen departement	10	15
Teamwerk interdepartementaal	3	4
Ongepland overleg	10	15
Gepland overleg	10	15
Totaal % bestede tijd	100	100

Figuur 12 Gemiddelde activiteitenpatroon op kantoor

#### 4.4.5 M<sup>2</sup> FNO voor voorzieningen

De voorzieningen worden onderscheiden in:

- decentrale voorzieningen, zoals kasten, lockers, pantry's, service-/copycorners en sanitair, werkkasten en garderobes en
- centrale voorzieningen als vergaderruimten, restauratieve voorzieningen, facilitaire ruimten, archieven en bibliotheek en entree, receptie en wachtruimte.

De benodigde m<sup>2</sup> FNO voor voorzieningen zijn nog niet per onderdeel genormeerd, zoals aantal m<sup>2</sup> voor 1 pantry of voor 1 kast. Wel zijn op dit moment normen per fte vastgesteld die gelden voor het basisgebruikersprofiel.

Zie hiervoor de volgende paragraaf.

#### 4.5 Vertaling werkplekmix naar m<sup>2</sup> FNO per fte

Uitgaande van het basisgebruikersprofiel en met de defaultwaarde van 0,9 werkplek per fte is het aantal m<sup>2</sup> voor werkplekken (uitgedrukt in m<sup>2</sup>FNO per fte)

- 5,25 m<sup>2</sup> FNO per fte voor werkplekken (waarde F, in figuur 13)

Voor de decentrale en centrale voorzieningen zijn de volgende waarden van de m<sup>2</sup> FNO per fte vastgesteld:

- 1,95 m<sup>2</sup> FNO per fte voor decentrale voorzieningen (waarde G, in figuur 13).
- 3,3 m<sup>2</sup> FNO per fte voor centrale voorzieningen (waarde M, in figuur 13)

Bij elkaar komt dit op 10,5m<sup>2</sup> FNO per fte. In tabel 13 is de uitwerking en samenstelling weergegeven.

**Berekening m<sup>2</sup> FNO per fte op basis van het Basisgebruikerprofiel**

Functies	Te realiseren aantal zitplaatsen voor één effectieve werkplek (A)	m <sup>2</sup> FNO per zitplaats (B)	m <sup>2</sup> FNO per effectieve werkplek (C)	Benodigd aantal effectieve werkplekken per fte (D)	m <sup>2</sup> FNO per fte (E=C x D)
<b>Werkplekken</b>					
(1) Basiswerkplekken voor langdurig gebruik en circulatieruimte	1	6	6	0,6	3,60
(2) Basiswerkplekken voor kortstondig gebruik en circulatieruimte	1	6	6	0,15	0,90
(3) Overleg en ontmoetingplekken	2	2,5	5	0,15	0,75
<b>Totaal van Decentrale m<sup>2</sup> FNO per fte voor werkplekken</b>					<b>5,25 (F)</b>
<b>Faciliteiten bij de werkplekken</b>					
(1) Kasten / lockers					1,00
(2) Pantry's					0,20
(3) Service / Copycorners					0,20
(4) Sanitair /werkkasten /garderobe					0,55
<b>Totaal van Decentrale m<sup>2</sup> FNO per fte voor faciliteiten</b>					<b>1,95 (G)</b>
	Te realiseren aantal zitplaatsen voor één effectieve plek (H)	m <sup>2</sup> FNO per zitplaats (I)	m <sup>2</sup> FNO per effectieve plek (J)	Benodigd aantal effectieve plekken per fte (K)	m <sup>2</sup> FNO per fte (L=J x K)
<b>Centrale faciliteiten</b>					
Vergaderruimten	2	2,5	5	0,2	1,00
Restaurant / Keuken	1,4	2	2,8	0,2	0,55
Facilitaire ruimten/ archieven/ bibliotheek					1,45
Entree/ receptie/ wachruimte					0,30
<b>Totaal van Centrale m<sup>2</sup> FNO per fte voor faciliteiten</b>					<b>3,30 (M)</b>
<b>Totaal m<sup>2</sup> FNO per fte</b>				<b>F+G+M</b>	<b>10,50</b>

Figuur 13 m<sup>2</sup> FNO per fte voor het basisgebruikersprofiel

**Toelichting effectief aantal plekken**

Voor het bepalen van het benodigd aantal m<sup>2</sup> per fte is het nodig om de telling van de plekken duidelijk te hebben. Vanuit het basisgebruikersprofiel blijkt dat er per fte 0,15 overleg- en ontmoetingsplekken nodig zijn. Er wordt echter het dubbele aantal stoelen gecreëerd omdat slechts de helft van deze plekken effectief tellen als werkplek.

Voor vergaderruimten hanteren we hetzelfde uitgangspunt. Voor de 'eigen' medewerkers is (gemiddeld) 0,1 plek per fte nodig, daarnaast worden vergaderruimten gebruikt door bezoekers, dus zijn 0,2 plekken benodigd. Omdat niet alle vergaderplekken effectief gebruikt kunnen worden (en er ook pieken zijn), tellen deze plekken slechts voor de helft mee en dient het dubbele aantal plekken en m<sup>2</sup> te worden gerealiseerd.

Voor het restaurant geldt dat er 0,2 plek per fte nodig is om op de drukere dagen (bij 68% binnen) 70% te laten lunchen in 2,5 shift ( $0,68 \cdot 0,7 / 2,5 = 0,2$ ). Voor het restaurant is het haalbaar om 70-75% van de plekken effectief te gebruiken. Daarom zijn er  $(1/0,725 =)$  1,4 zoveel plekken nodig. NB: In de m<sup>2</sup> norm per plek zijn ook de m<sup>2</sup> voor de keuken en uitgifte opgenomen, effectief voor de zitplaatsen zal er ongeveer 1,5m<sup>2</sup> per zitplek overblijven.

<b>Bepaling totaal aantal zitplaatsen per fte vanuit Basisgebruikerprofiel</b>			
<b>Werkplekken</b>	Benodigd aantal effectieve werkplekken per fte	Te realiseren aantal zitplaatsen voor één effectieve werkplek	Aantal zitplaatsen per fte
	(A)	(B)	(C=A x B)
Basiswerkplekken voor langdurig gebruik en circulatieruimte	0,6	1	0,6
Basiswerkplekken voor kortstondig gebruik en circulatieruimte	0,15	1	0,15
Ontmoetingswerkplekken	0,15	2	0,3
<b>Flexfactor</b>	<b>0,9 (D)</b>		<b>1,05 (E)</b>
<b>Plekken centraal</b>			
	Benodigd aantal effectieve plekken per fte	Te realiseren aantal zitplaatsen voor één effectieve plek	Aantal zitplaatsen per fte
Vergaderruimten	0,2	2	0,4
Restaurant/keuken	0,2	1,4	0,28
	<b>0,4 (F)</b>		<b>0,68 (G)</b>
<b>Totaal aantal plekken</b>	<b>1,3 (=D+F)</b>		<b>1,7 (=E+G)</b>

Figuur 14 Overzicht bepaling van het totale aantal zitplaatsen per fte

In bovenstaande tabel is een overzicht gegeven van het effectief aantal plekken, resulterend in de flexfactor, in relatie tot het totaal aantal plekken dat decentraal en centraal wordt gerealiseerd. Dit geeft ook inzicht in de mogelijkheden om (op termijn) nog verder terug te gaan in het aantal werkplekken bij activiteitgerelateerd gebruik (lagere flexfactor).

### *M<sup>2</sup> FNO per fte bij andere flexfactoren*

Als het aantal werkplekken per fte lager is dan 0,9, dan heeft dit een evenredig effect op het aantal m<sup>2</sup> FNO per fte voor werkplekken. Dit geldt in beginsel ook voor de decentrale en centrale voorzieningen. Bij een meer ambitieuze flexfactor van 0,7 werkplek per fte resulteert dit in 8,2 m<sup>2</sup> FNO per fte. De m<sup>2</sup> FNO per soort werkplek blijft echter gelijk.

Als de lage flexfactor niet is ontstaan door een overall lagere aanwezigheid, zal het aantal m<sup>2</sup> voor voorzieningen niet één op één verlagen met de flexfactor. Denk daarbij aan situaties met organisatieonderdelen met bijvoorbeeld een heel ander aanwezigheidspatroon (met hoge pieken) of een ander activiteitenpatroon (bijvoorbeeld meer vergaderen en minder aanwezigheid op de werkplek). Scenario's hiervoor zijn te berekenen met het instrument PACT dat gerelateerd is aan het bouwstenenboekje FWR.

### Kengetallen

In onderstaande tabel staan kengetallen die voor de het basisgebruikersprofiel op gebouwniveau gelden.

Diverse ratio's op gebouwniveau	
0,9 werkplek per fte	Toelichting Bij het basisgebruikersprofiel
10,5 m <sup>2</sup> FNO per fte	Bij het basisgebruikersprofiel
11,0 m <sup>2</sup> NO per fte	Bij 5% indelingsverlies
17,0 m <sup>2</sup> BVO per fte	Indien NO is 65% van BVO
11,7 m <sup>2</sup> FNO per werkplek	Gemiddeld
12,25 m <sup>2</sup> NO per werkplek	Bij 5% indelingsverlies
<b>18,8 m<sup>2</sup> BVO per werkplek</b>	Indien NO is 65% van BVO

Figuur 15 Diverse ratio's

## 4.6 Uitwerking bezettingsgraad

In deze paragraaf worden de relevante noties behorende bij de ruimtenormen uitgewerkt. Dit gaat onder andere over de bepaling van de bezettingsgraad.

### 4.6.1 Bezettingsgraad van de werkplekken: over gemiddeld gebruik en bepalingswijze

Zowel op voorraad- als op gebouwniveau wordt de bezettingsgraadnorm gehanteerd. De bezettingsgraad is het gemiddelde gebruik, tijdens die delen van de werkdag dat een werkplek wordt gebruikt. Deze definitie vroeg verduidelijking op drie onderdelen:

- Wat is een werkplek?
- Wat is gebruik?
- Waarover wordt dat gemeten?

#### *Wat is een werkplek?*

De werkplekdefinitie is opgenomen in paragraaf 4.2.1. De bezettingsgraad strekt zich dus uit over alle werkplekken: basiswerkplekken voor langdurig en kortstondig gebruik en de ontmoetingswerkplekken.

#### *Wat is gebruik?*

Het gebruik wordt over het algemeen in drie grootheden uitgedrukt:

Geheel onbezet	De (werk)plek is geheel onbezet, het lijkt erop dat er niemand gebruik maakt van de plek, de computer staat uit, er hangt geen jas o.i.d. en het ziet er "verlaten" uit.
Tijdelijk onbezet	Op de (werk)plek is geen persoon aanwezig, maar de plek wordt bezet gehouden door spullen, (jas/tas/koffer/papierwerk) en/of een computer waarop is ingelogd.
(Daadwerkelijk) bezet	Er is een medewerker aanwezig op de (werk)plek.

In onze definitie van gebruik, bij het de norm van 75% bezetting worden de daadwerkelijk bezette en de tijdelijk onbezette werkplekken meegeteld. De onbezette werkplekken dus niet.

In gebruik gelden dus alle plekken die bezet zijn door een persoon of bezet door spullen zonder dat er daadwerkelijk een persoon aanwezig is.

### **Waarover wordt het gebruik gemeten?**

Streefwaarde is dat gemiddeld 75% van de werkplekken in gebruik dient te zijn. Dit wordt gemeten:

- Over de twee drukste dagen van een werkweek, vaak de maandag en de dinsdag, maar dus afhankelijk van de uitkomsten van de bezettingsmeting
- In een gemiddelde, dus representatieve werkweek, zijnde buiten een vakantie- of griepiepidemieperiode. Ook perioden van uitzonderlijke drukte moeten buiten beschouwing worden gelaten.
- Tijdens de traditionele kantooruren van 8.30 tot 16.30 uur.

Per plektype wordt geregistreerd of deze plekken bezet, tijdelijk onbezet of geheel onbezet zijn, ieder uur gedurende kantoor tijden (van 8:30 uur tot 16:30 uur). Dit leidt voor het geheel tot een getal voor *bezetting*. Indien een plek bezet is, wordt tevens geregistreerd door hoeveel personen deze plek in gebruik is en welke activiteit(en) er op dat tijdstip plaatsvindt(/en) bijvoorbeeld telefoneren, computerwerk of overleg. Dit leidt voor het geheel en de onderdelen tot het getal voor *benutting*. Het is daarbij wel een vereiste dat de meting gedurende een representatieve week plaatsvindt en dat alle dagen van die week worden gemeten. Om de betrouwbaarheid van de uitkomsten te vergroten en zicht te krijgen op de maximale piekbezetting, worden de twee drukste dagen van de week (bijvoorbeeld de maandag en de dinsdag) een tweede maal gemeten.

De bepalingwijze is richtinggevend voor het te ontwikkelen systeem van FWR-monitoring.

Om het aantal benodigde werkplekken te berekenen voor het basisgebruikersprofiel is uitgegaan van een verdeling van de aanwezigheid over de week, waarbij is gerekend met de aanwezigheid op kantoor op de twee gemiddeld drukste dagen van de week. De gemiddelde aanwezigheid over de twee drukste dagen is dan 68%. Zie onderstaande figuur 16 als voorbeeld.

	Spreiding over de week					Gemiddelde	Gemiddeld over drukste 2 dagen
	ma	di	wo	do	vr		
Aantal fte	100	100	100	100	100	100	100
Aanwezigheid per fte	70%	65%	45%	60%	35%	<b>55%</b>	68%
Aanwezige medewerkers bij 100 fte	70	65	45	60	35	55	68
Totaal aantal werkplekken	90	90	90	90	90	90	90
Bezettingsgraad werkplekken	78%	72%	50%	67%	39%	61%	<b>75%</b>

Figuur 16 Voorbeeld bezettingsgraad werkplekken

### **Bezettingsgraadmodellen**

Er zijn modellen die simulaties van de bezettingsgraad kunnen uitvoeren. Met deze modellen kunnen bijvoorbeeld de effecten van bv. vakantiepieken, vakantiespreiding of van de gewoonte om vaste vergaderdagen te hebben (druk op gebruik van vergaderzalen) in beeld worden gebracht. Bij instrumentatie van het normenstelsel zullen dergelijk modellen online beschikbaar komen.

#### 4.6.2 Relatie tussen flexfactor en bezettingsgraad.

De flexfactor van 0,9 kan gebruikt worden in de PvE-fase en beoogt tot een hogere bezettingsgraad te komen dan nu. De bezettingsgraadnorm biedt extra kwaliteit ten opzichte van de flexfactor, omdat deze in de gebruiksfase gebruikt worden om het daadwerkelijk gebruik van werkplekken te toetsen, ook zonder dat exacte fte-gegevens bekend zijn. Verder geeft de bezettingsgraad een handvat bij het bepalen van de flexfactor voor gebruikersprofielen met een hele hoge of hele lage aanwezigheid. Voor bijvoorbeeld een inspectiedienst met een lage aanwezigheid kan de beoogde bezettingsgraad, samen met kennis over de spreiding van de aanwezigheid over de week, houvast bieden voor het benodigd aantal werkplekken, dus de bij hen horende flexfactor.

De hoogte van de bezettingsgraad van 75% is in lijn met de flexfactor van 0,9 en het de aanwezigheid en werkplekgebruik van het basisgebruikersprofiel.

Daarbij is rekening gehouden met een 'tijdelijk onbezet' percentage van de basiswerkplekken ter hoogte van het percentage overleg- en ontmoeting.

#### ***Uitgangspunten: Afstemming flexfactor en bezettingsgraad***

De flexfactor op voorraadniveau komt overeen met de flexfactor die op gebouwniveau nodig is voor het basisgebruikersprofiel, als wordt uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- de verwachte gemiddelde piekaanwezigheid is 68%
- van de 68% aanwezige medewerkers is 48% bezig met algemeen bureauwerk, 10% met ongepland overleggen en 10% met vergaderen
- medewerkers die ongepland aan het overleggen zijn, houden een basiswerkplek bezet.
- Zodra medewerkers gaan vergaderen (gepland overleg), maken ze hun basiswerkplek vrij.
- De verschillende typen basiswerkplekken met diverse uitvoeringen voor langdurig en kortstondig werken worden activiteitgerelateerd gebruikt, dus worden niet dubbel gebruikt.
- Op de gemiddelde piekmomenten is de streefbezettingsgraad van de basiswerkplekken en de te tellen ongepland overleg/ontmoetingsplekken 75%.

Het benodigd aantal basiswerkplekken plus de plekken voor ongepland overleg en ontmoeting per fte is dan:  $48\% + 10\% + 10\% = 68\%$  gedeeld door 75% is 90,6%, dus een flexfactor van 0,9.

#### ***Rekenkundig voorbeeld bezettingsgraad***

In een fictieve organisatie van 100 fte zijn over alle dagen bekeken gemiddeld 55 medewerkers aanwezig. Op een drukke dag zijn gemiddeld 68 medewerkers op kantoor. Hiervan zijn 48 medewerkers bezig met algemeen bureauwerk en 10 medewerkers met overleggen. De overige 10 medewerkers zijn aan het vergaderen.

Vanuit het basisgebruikersprofiel zijn er

- 0,75 basiswerkplekken per fte: dus zijn er 75 basiswerkplekken ( $0,75 \times 100$ )
- 0,15 ontmoetingswerkplekken per fte, en dus 15 ontmoetingswerkplekken ( $0,15 \times 100$ ).

Als medewerkers hun bureau niet leegruimen als ze tijdelijk afwezig zijn, dan zijn er 58

basiswerkplekken in gebruik (48 basiswerkplekken bezet+ 10 basiswerkplekken tijdelijk onbezet) en 10 ontmoetingswerkplekken in gebruik.

De bezettingsgraad wordt afgeleid uit 58 bezette basiswerkplekken op een totaal van 75 aanwezige basiswerkplekken en bedraagt 77% (dat is 58 van de 75). Van de ontmoetingswerkplekken is 68% bezet (10 van de 15). Van het totaal aantal werkplekken zijn er 68 bezet (=58+10). Dit is een bezettingsgraad van 76% (=68/90).

Op een gemiddelde dag zijn in dit voorbeeld 55 medewerkers aanwezig. Bij 90 werkplekken resulteert dit in een bezettingsgraad van 61%.

In de huidige situatie, met een gemiddelde bezettingsgraad van 40% van de werkplekken en de gemiddelde aanwezigheid van 55% worden er 137 werkplekken aangeboden, in plaats van de in deze kaderstelling voorgestelde 90 werkplekken. In de huidige situatie zijn dit dan ook nog vaak alleen de bureaus (in de definitie aangegeven als basiswerkplekken) en worden de ontmoetingsplekken niet meegeteld bij de bezetting.

#### 4.6.3 Toekomst van bezettingsgraadnormering

Uit onderzoek blijkt dat in activiteitgerelateerde werkomgevingen het percentage tijdelijk onbezet, flink kan stijgen ten opzichte van bezettingsmetingen bij kantoorconcepten met vaste werkplekken van gemiddeld 10-15% naar 25-30% in activiteitgerelateerde werkomgevingen. Het lijkt verstandig om (op termijn) in de normering een maximaal toelaatbaar % tijdelijk onbezet vast te stellen binnen de gewenste 75% bezettingsgraad.

In steeds meer metingen wordt ook gekeken naast bezetting naar benutting<sup>11</sup>:

Bezetting	De mate waarin plekken bezet zijn ten opzichte van het totaal aantal plekken.
Benutting	De mate waarin plekken gebruikt worden door een bepaald aantal personen ten opzichte van het aantal personen waar de plekken voor bedoeld zijn.

#### Benutting

De gegevens die uit de bezettingsgraadmetingen komen over de benutting van ruimten kunnen gebruikt worden om de grootte en typen van ruimten aan te passen. Nu kan dit ad hoc gebeuren. Hiervoor kan ook een systematiek worden ontwikkeld.

#### ***Nog geen bezettingsgraad vergaderruimten***

Naast de bezettingsgraad van de werkplekken, kan ook de bezettingsgraad van de centrale vergadervoorzieningen (voor gepland overleg) worden gemonitord. Hiervoor is nu geen norm gesteld. Dit is ook afhankelijk van de functie van dit vergadercentrum. Is het organisatiegebonden, gebouwgebonden of regiogebonden? En wat zijn daardoor de verwachte pieken die moeten kunnen worden opgevangen?

Het stellen van een norm voor de bezettingsgraad van de centrale vergadervoorziening in een gebouw kan een toekomstige wens zijn en vergt nader onderzoek naar de hoogte daarvan en de omgang met het tellen van de vergaderstoelen en omgang met de

---

<sup>11</sup> De begrippen zijn ontleend aan: S. Brunia, *Space Utilization Monitor*, 2.0, Center for People and Buildings, 2010



benutting van de vergaderruimten. De benuttingsgraad geeft aan in hoeverre ruimten naar hun capaciteit benut worden, dus worden vergaderruimten voor 16 personen vaak geboekt door slechts 8 personen, dan is de benutting 50% terwijl deze vergaderruimte wel voor 100% van de tijd volgeboekt kan zijn. Hoe tel je dan de bezettingsgraad?

## 4.7 Verdere toelichtingen

Bij de toepassing van de gebouwnormen komen diverse vragen naar boven. In de volgende paragrafen wordt op enkele vragen ingegaan.

### 4.7.1 Extra m<sup>2</sup> voor rijksspecifieke voorzieningen

Het Rijk wil een marktconforme norm. Het is echter mogelijk dat er voor Rijkskantoren extra m<sup>2</sup> nodig zijn om rijksspecifieke voorzieningen te faciliteren. Het gaat dan om voorzieningen die niet in marktconforme kantoren zoals (hoofd)kantoren van banken, multinationals en andere kantoorhoudende organisaties worden voorzien. Te denken valt aan meldkamers, crisiscentra. Het gaat niet om bijvoorbeeld een representatieve vergaderruimte of symposiumzaal, fitnessruimte, restaurant, directiekamer, want deze zitten in de ruimtenorm verwerkt. Hoe met deze uitzonderingen wordt omgegaan staat in het hoofdstuk 8 Proceskeuzes ontwikkeling Rijkswerkplek.

### 4.7.2 Van huisvestingsvraag naar gebouwvraag

Om vraag en aanbod efficiënt op elkaar af te stemmen is een omrekenfactor nodig van FNO naar NO.

#### *Van FNO naar NO*

Om de gevraagde m<sup>2</sup> FNO in een gebouw te huisvesten is een bepaalde oppervlakte (m<sup>2</sup> NO) nodig. Het verschil noemen we indelingsverlies. Ervaringcijfers geven aan dat dit 5 tot 8% betreft. In de praktijk komt 10,5 m<sup>2</sup> FNO per fte neer op circa 11 tot 11,5 m<sup>2</sup> NO per fte. In bijlage 3 zijn de gehanteerde begrippen opgenomen.

### 4.7.3 Van hoeveelheid m<sup>2</sup> naar diversiteit

De transformatie van de basisgegevens om een huisvestingsvraag uit te drukken in hoeveelheid en diversiteit van ruimte wordt gefaciliteerd door de daarvoor geëigende instrumenten zoals het PACT-rekenmodel. PACT staat voor Plekken en ACTiviteiten. Het model bevat algoritmen waarmee simulaties kunnen worden gemaakt over mogelijke combinaties van plekken in uiteenlopende hoeveelheden. Het model biedt de mogelijkheden om ook afwijkende uitgangspunten (andere gebruikersprofielen, flexfactor, andere werkplektypen of werkplekoppervlakten) te hanteren voor de berekeningen.

Het voornemen bestaat om het PACT- instrument in een online versie ter beschikking te stellen via Rijksportaal om betrokkenen inzicht te geven in beoogd gebruik en consequenties voor werkplekmix bij verschillende simulaties.

### 4.7.4 Layout

Vanuit het basisgebruikersprofiel wordt de 0,9 werplek per fte verdeeld in 0,6 bureauplek, 0,15 plek voor kortstondig bureauwerk en 0,15 plek voor ongepland overleg en ontmoeten. De vertaling van deze plekken in het ontwerp kan leiden tot een grote diversiteit in uiterlijk en kwaliteit van plekken. Uitgangspunt daarbij is dat

- bureaus in een maximale groepering van 8 bij elkaar worden geplaatst in zowel open, halfopen en gesloten setting en dat minimaal de helft van de plekken voor teamwerk uitgevoerd zijn voor 4 personen
- plekken voor kortstondig bureauwerk een grote diversiteit vertonen in uitvoering en grootte om alle soorten kortstondig werk goed te ondersteunen. Denk hierbij aan activiteiten als aanlanden, telefoneren, kort teamwerk, e-mail lezen.
- Plekken voor ongepland overleg en ontmoeten in uitvoering (meubilair, open/gesloten) en grootte een diversiteit vertonen waarbij de te faciliteren groep varieert van twee tot maximaal acht personen. Bij voorkeur zijn deze plekken voorzien van voldoende ICT-faciliteiten om tijdens piekbezetting ook bureauwerk te faciliteren.

Deze drie soorten plekken worden bij voorkeur door elkaar heen geplaatst om korte looplijnen en beperking van geluidsoverlast te waarborgen.

In onderstaande tabel is vanuit het basisgebruikersprofiel een voorzet gegeven voor de verdeling in typen basiswerkplekken, waarbij de tijd die besteed wordt aan de activiteiten van het werk dat op basiswerkplekken wordt uitgevoerd vanuit het basisgebruikersprofiel is getotaliseerd naar 100%.

	Activiteit	Aantal	Type werkplekken	Toelichting
basiswerkplekken	Algemeen bureauwerk	43%	Werkplekken in een open ruimte, 2-8 wp bij elkaar	Communicatie stimuleren
	Ongestoord bureauwerk	30%	Afgesloten: 1-persoonsruimten of stilleruimten met meerdere werkplekken	Kunnen terugtrekken
	Teamwerk departementaal	21%	Variatie van open en gesloten ruimten, 2-8 wp bij elkaar	Minimaal 50% uitgevoerd als 4-persoons werkplek
	Teamwerk interdepartementaal	6%	Variatie van open en gesloten ruimten, 2-8 wp bij elkaar	Extra aandacht voor ICT, archief, veiligheidszone

Figuur 18 Van basisgebruikersprofiel naar basiswerkplekken

Activiteit	% verdeling exclusief afwezig van kantoor, is gehanteerd profiel voor bepaling soorten en aantal plekken	% voor verdeling naar basiswerkplek
Afwezig van kantoor	nvt	
Algemeen bureauwerk	30	43%
Ongestoord bureauwerk	21	30%
Teamwerk binnen departement	15	21%
Teamwerk interdepartementaal	4	6%
Ongepland overleg	15	
Gepland overleg	15	
Totaal % bestede tijd	100	100%

Figuur 19 Verdeling in procenten

## 5 Toepassing in de praktijk

In dit hoofdstuk werken we enkele imaginaire voorbeelden uit om de gebruikte terminologie, redeneerlijnen en normen te illustreren.

### 5.1 Ontwikkeling rijkskantoor

Het eerste voorbeeld betreft berekeningen bij de ontwikkeling van een rijkskantoor. De daarin te huisvesten organisatieonderdelen zijn niet bekend. Wel bekend is dat het om een bestaand gebouw gaat. De vraag is wat de verhouding van werkplekken zal zijn indien de eindgebruiker nog niet bekend is.

Van dit gebouw zijn de beschikbare  $m^2$  NO bekend. Deze  $m^2$  NO zullen eerst omgerekend moeten worden naar beschikbare  $m^2$  FNO. Deze omrekeningsfactor heet indelingsverlies. Voor een efficiënt gebouw kan gerekend worden met een indelingsverlies van 5%. Het aantal mogelijk te realiseren  $m^2$  FNO is dan het aantal  $m^2$  NO gedeeld door 1,05.

Van het aldus bepaalde aantal  $m^2$  FNO, zal eerst vastgesteld moeten worden welk deel nodig is voor *centrale* voorzieningen. Dit kan worden afgeleid van de norm die hoort bij het basisgebruikersprofiel (3,3  $m^2$  FNO per fte als deel van de 10,5  $m^2$  FNO per fte), dus ongeveer 30%. Dan blijft er 70% over voor werkplekken en *decentrale* faciliteiten. Hiervan is ruim 25% nodig voor faciliteiten en 75% voor werkplekken.

Funcities	$m^2$ FNO per fte	Percentage
Decentrale $m^2$ FNO per fte voor werkplekken	5,25	50%
Decentrale $m^2$ FNO per fte voor faciliteiten	1,95	19%
Centrale $m^2$ FNO per fte voor faciliteiten	3,30	31%
<b>Totale <math>m^2</math> FNO per fte</b>	<b>10,50</b>	<b>100%</b>

Figuur 20 Voorbeeld Rijkskantoor

We kunnen nu het *aantal* te realiseren werkplekken bepalen. De helft van de totaal beschikbare  $m^2$  FNO's wordt gedeeld door het gemiddelde van 5,25  $m^2$  FNO per werkplek, dan is bekend.

Verdere verfijning resulteert in een verhouding van 67% basiswerkplek voor langdurig bureauwerk, 17% voor kortstondig bureauwerk en 17% ontmoetingswerkplek.

### 5.2 Behoeftebepaling van een organisatieprofiel

In dit voorbeeld is alleen bekend dat het gaat om 100 fte. Daarom wordt het basisgebruikersprofiel toegepast. De vraag is hoeveel  $m^2$  FNO deze organisatie krijgt: De som is 100 fte x 0,75 basiswerkplek per fte = 75 basiswerkplekken. Dit leidt tot een ruimtebehoefte van:

- 360  $m^2$  FNO voor bureaus voor langdurig gebruik,

- 90 m<sup>2</sup> voor aanlandplekken voor kortdurend gebruik,
- 75m<sup>2</sup> voor ontmoetingswerkplekken (15 ontmoetingswerkplekken zijnde 30 'zitplaatsen').

Samen wordt dit 525 m<sup>2</sup> voor werkplekken.

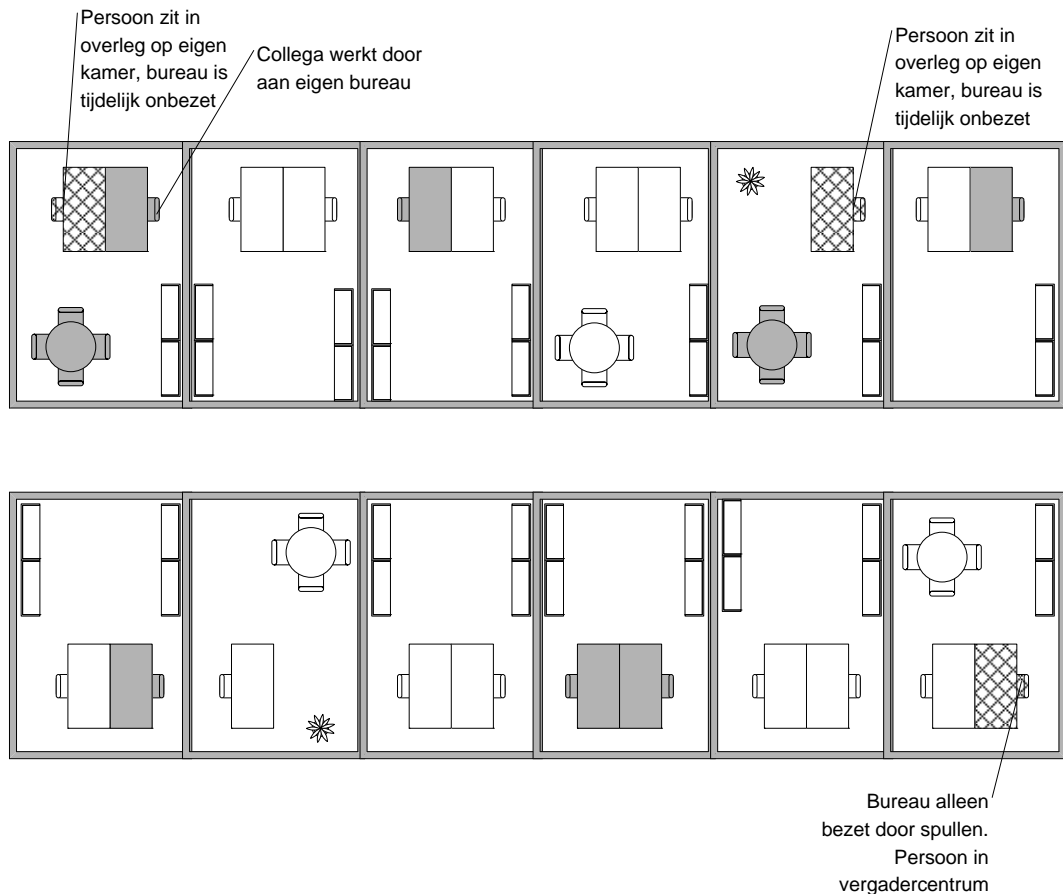
Daarbij komt 195 m<sup>2</sup> FNO aan decentrale faciliteiten en 330 m<sup>2</sup> aan centrale voorzieningen; samen is dit 1.050 m<sup>2</sup> FNO.

Hiervoor is ongeveer 1.100 m<sup>2</sup> NO nodig en 1.700 m<sup>2</sup> BVO.

### 5.3 Voorbeeld toepassing van de werkplekmix: standaard

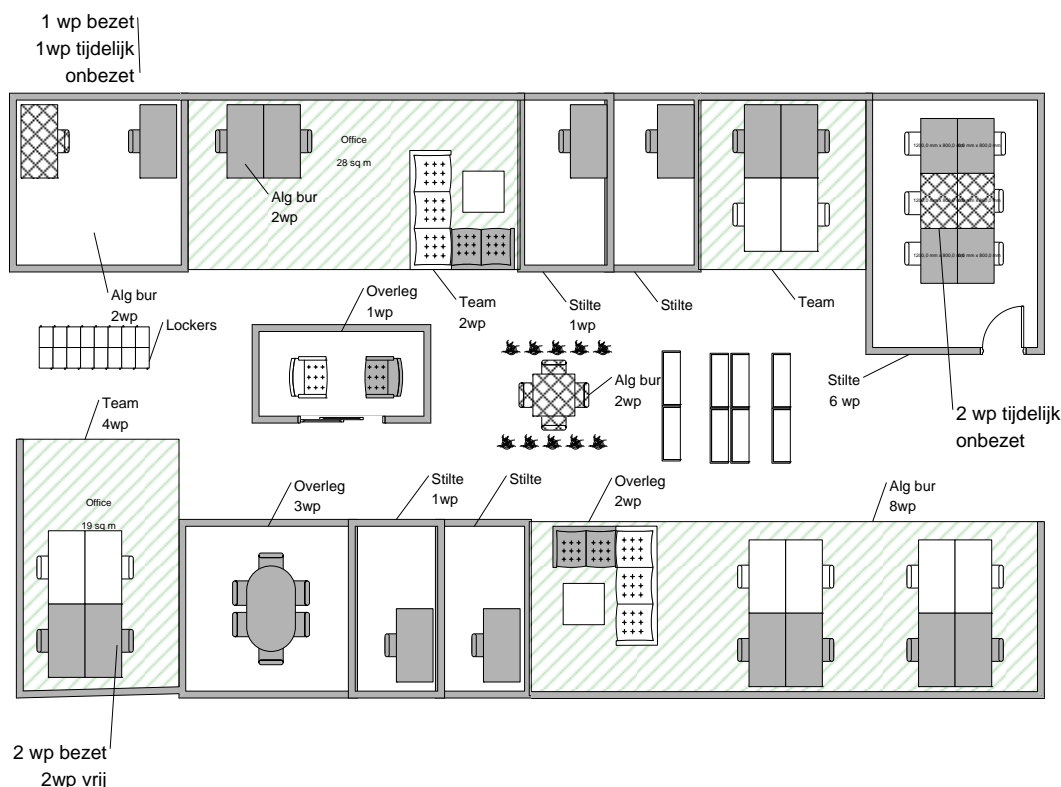
Bij onderstaande twee plattegronden is als basis een kantoorbeuk genomen van 540-180-540 met een lengte van 6 kamers van 3,60 meter. Dit is bij elkaar 233 m<sup>2</sup> NO (Nuttige vloeroppervlakte). In dit stuk voorbeeldvleugel zijn géén faciliteiten opgenomen zoals een pantry.

In traditionele inrichting zijn hier 2 maal 6 kamers aan weerszijde van de gang gemaakt. In principe zijn dit tweepersoonskamers, inclusief twee eenpersoonskamers waarbij een aantal kamers een overlegfaciliteit hebben.



Figuur 21 Voorbeeldplattegrond huidige situatie

In de FWR-inrichting is in dezelfde kantoorbeuk een variatie aan ruimten en werkplekken gerealiseerd op basis van het basisgebruikersprofiel met een verhouding van 50% open en 50% gesloten en is er gebruik gemaakt van het middengebied, omdat sommige ruimten 3,60 meter in plaats van 5,40 meter diep zijn, dit is meer passend bij de gewenste aantal FNO per soort werkplek.



Figuur 22 Voorbeeld plattegrond FWR toepassing

De kengetallen die bij deze twee inrichtingen horen zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Kentallen	Traditionele inrichting	FWR-inrichting
Aantal m <sup>2</sup> NO	233	233
Aantal m <sup>2</sup> FNO	220	220
Aantal werkplekken	22	40
Aantal plekken die niet als werkplek tellen (bijvoorbeeld overlegstoelen)	20	8
Aantal bezette werkplekken en aanwezige medewerkers	9 (40%)	30 (75%)
Aantal fte dat is toegewezen	24 (= 22 * 1,1)	44 (= 40 / 0,9)
Aantal m <sup>2</sup> FNO per werkplek	10 m <sup>2</sup> per (basis)werkplek	6 m <sup>2</sup> voor een bureau-werkplek en aanlandplek 2,2 m <sup>2</sup> voor overlegwerkplek

Figuur 23 Kengetallen bij voorbeelden

De FWR-inrichting maakt het mogelijk om op hetzelfde vloeroppervlakte substantieel meer fte te accommoderen: 188% fte i.p.v. 100% fte. Het voorbeeld illustreert ook dat er een ruimtereductie van 45% m<sup>2</sup> FNO mogelijk is als de 24 fte uit het geïllustreerde voorbeeld (in een traditionele inrichting) worden gehuisvest in een FWR-inrichting.

In onderstaande tabel is zichtbaar hoe de verdeling van de bezetting van 75% zijn weerslag kan krijgen:

	Totaal werkplekken	Verdeling medewerker over werkplekken bij bezetting van 75%					
		Scenario 1: iedereen op basiswp		Scenario 2: alle aanlandwp bezet		Scenario 3: gelijke verdeling	
		mw	%	mw	%	mw	%
Basiswerkplekken	72	68	94%	50	69%	54	75%
Ontmoetingswerkplekken	18	0	0%	18	100%	14	75%
Totaal	90	68	75%	68	75%	68	75%

Figuur 24 Verdeling medewerkers werkplekken

#### 5.4 Werkplekmix: afwijkende gebruikersprofielen

Een organisatie waar medewerkers vaak buiten kantoor werken, dient rekening te worden gehouden met de daadwerkelijke aanwezigheid op kantoor. Als een organisatie een werkproces heeft dat afwijkt van het basisgebruikersprofiel, geldt de 'comply of explain'-regel. Er moet iets gemotiveerd worden.

Stel dat medewerkers van een organisatie vooral op kantoor komen om elkaar te ontmoeten, dan zijn in vergelijking met het basisgebruikersprofiel minder basiswerkplekken nodig en meer plekken voor overleg (profiel 8, zie figuur 7, paragraaf 3.4.2). Ook het aantal werkplekken voor kortstondig bureauwerk en ontmoeten gaat omhoog ten opzichte van het aantal werkplekken voor langdurig bureauwerk.

Een organisatie (onderdeel) met een specifiek werkproces waarin veel ongestoord bureauwerk plaatsvindt (profiel 5, zie figuur 7, paragraaf 3.4.2), vergt weer andere faciliteiten om zo min mogelijk geluidshinder van elkaar te hebben.

Als we deze profielen naast het basisgebruikersprofiel zetten, zien we de volgende verschillen in de werkplekmix:

	vertaald in soorten werkplekken	Tijdsbesteding Basisgebruikersprofiel (op kantoor)	Tijdsbesteding organisatie met veel ongestoord bureauwerk	Tijdsbesteding organisatie met veel overleg
Algemeen bureauwerk	Werkplekken in een open ruimte, 2-8 wp bij elkaar	30	16	19
Ongestoord bureauwerk	Afgesloten: 1-persoonsruimten of stillteruimten met meerdere werkplekken	21	61	13
Teamwerk binnen departement	Variatie van open en gesloten ruimten, 2-8 wp bij elkaar	15	8	8
Teamwerk interdepartementaal	Variatie van open en gesloten ruimten, 2-8 wp bij elkaar	4	2	2
Ongepland overleg	ontmoetingswerkplekken bij werkplekken	15	5	16
Gepland overleg	werkplekken in centrale vergadervoorziening	15	8	42
Totaal % bestede tijd		100	100	100

Figuur 25 Voorbeelden van werkplekmixen

## 6 Conceptuele keuzes: kwaliteit en kosten

### 6.1 Normstelling kwaliteit en kosten

Een rijkskantoor is een gebouw met kwaliteitskenmerken. Dat is eerder beschreven in hoofdstuk 4.1. Het is een gebouw waarin ambtenaren activiteit gerelateerd werken.

Een dergelijk gebouw biedt meer mogelijkheden voor:

- De Ontmoeting van burger, samenleving en Rijksoverheid: informatie halen, informatie delen in een publieke zone met voorzieningen die ook door burger gebruikt kunnen worden.
- Betere Samenwerking binnen het Rijk en overleg tussen Rijk en anderen, (op termijn ook voor niet-ketenpartners): Informatie delen, vergaderen, interdepartementale projectruimten.
- Het tonen van kwaliteitsopvattingen van de rijksoverheid over de gebouwde omgeving in het kader van haar voorbeeldfunctie.

Deze doelstelling vereist een *voorzieningsniveau* voor samenwerken, vergaderen, tentoonstellen, etc. Voorzieningen zijn alle fysieke ruimten en faciliteiten die niet tot de directe werkomgeving horen. Daarnaast worden in en om het gebouw *diensten en middelen* geleverd die een veilige, gezonde en effectieve samenwerking ondersteunen. Dit zijn bijvoorbeeld receptiediensten, catering, beveiliging, schoonmaak, het verstrekken van (werk)plekken, inclusief meubilair (ergonomie van het meubilair, grootte, luxe, wel/niet instelbaar), dienstfietsen, dienstvoertuigen etc.

Een gedetailleerde invulling van diensten en middelen maakt *geen deel* uit van dit rapport en moet later plaatsvinden. In de ruimtelijke normstelling is rekening gehouden met deze vier genoemde uitgangspunten op basis van de best beschikbare kennis en ervaring.

De fysiek werkomgeving Rijk moet ook uitwerking krijgen in kostennormen. Wat mag een m<sup>2</sup> Rijkskantoor kosten, in welke eenheid drukken we dat uit, hoe wordt die bepaald, wat is de verhouding tot de gebruiksvergoeding (de rekeneenheid in het huidige Rijkshuisvestingsstelsel), hoe vergaand kan duurzaam zijn? Maar ook: Wat karakteriseert de gebouwen van het Rijk, zijn ze flexibel, zijn ze gemakkelijk en tegen beperkte kosten aanpasbaar voor ander gebruik? Het is een illusie te veronderstellen dat er niet meer verbouwd zal worden. Sommige huisvestingoplossingen laten zien dat verbouwen tot een minimum beperkt kan blijven.

De begrippen herkenbaarheid, flexibiliteit en duurzaamheid zijn nader beschreven.

## 6.2 Operationalisatie uitgangspunten

### 6.2.1 Voorzieningen, diensten, middelen

#### *Voorziening in consumptieve diensten*

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

#### *Risicobeheersing*

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

#### *Schoonmaak*

Flexibel gebruik van werkplekken vraagt om extra aandacht voor hygiëne. Schoonmaakdiensten zijn voor wat betreft intensiteit en frequentie gericht op de ondersteuning van flexibel gebruik van werkplekken.

#### *Verhuizen*

Omdat op termijn flexibel werken zich als de standaard zal ontwikkelen zal het aantal verhuisbewegingen geminimaliseerd zijn. Alleen documenten (bibliotheek, werkarchieven etc.) worden verhuisd, maar niet bureaus, pc's etc.

#### *Documentmanagement*

De Rijksambtenaar werkt met veel informatie die is vastgelegd in documenten. Het documentmanagement gaat over fysieke ruimte, raakt de ondersteunende organisatie en ook de ICT infrastructuur. Het is evident dat documentmanagement (zie ook 5.2.2) optimale ondersteuning moet bieden van de beoogde organisatieflexibiliteit in de vorm van plaats-, tijd en departement onafhankelijk ('werken waar je maar wilt').

#### *Meubilair*

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

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

#### *Verstrekken van diensten en middelen*



Dit gaat om de volgende drie functies:

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

Het leveringsproces loopt via de facilitaire diensten.

### **6.2.2 Informatie en communicatie**

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

Er zijn echter twee typen functionaliteiten die nadrukkelijk extra aandacht verdienen en die goed door ICT dienen te worden ondersteund. In de eerste plaats dienen documenten plaats- en tijdonafhankelijk voor de werkers beschikbaar te zijn. M.a.w. er is behoefte aan een rijksbrede documentmanagement functionaliteit. In de tweede plaats dienen rijkswerkers te allen tijde te weten waar hij of zij een werkplek kan vinden en waar hij of zij een vergaderlocatie kan bespreken. De functionaliteiten zijn randvoorwaardelijk voor het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Hieronder zijn die randvoorwaarden opgesomd.

#### ***Externe infrastructuur***

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

#### ***Interne infrastructuur***

In alle gebouwen is een draadloos netwerk aanwezig.

Elk gebouw biedt functionaliteit voor videoconferencing (los van camera's aan pc's en laptops).

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

#### ***Hardware***

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

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

#### ***Software***

De DWR Desktop heeft een Standaard image (d.i. standaard software). Beschikbaarheid, instellingen en gebruiksrechten zouden moeten zijn gekoppeld aan het gebruikersprofiel en onafhankelijk van de locatie moeten kunnen werken.

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

### 6.2.3 Herkenbaarheid

#### *Het rijkskantoor in zijn omgeving*

Rijkskantoren bevinden zich in stedelijke gebieden en in de periferie. In stedelijk gebied moet het gebouw een bijdrage leveren aan de vitaliteit van de omgeving. Dit betekent dat het gebouw functies deelt met de stedelijke omgeving en/of organisaties om een optimalisering van de stedelijke voetafdruk te bereiken. Het gebouw voegt daarnaast iets toe aan haar omgeving. Dit kan zijn op het gebied van uitstraling, architectonische schoonheid of kwaliteit maar ook in gebruik. De locatie bij knooppunten van openbaar vervoer onderstreept de ambities die het Rijk heeft t.a.v. duurzame mobiliteit.

Rijkskantoren ogen zakelijk en ingetogen, stralen kwaliteit en verzorgdheid uit, hebben een open structuur met zicht naar binnen en zijn herkenbaar aan het gebruik van duurzame materialen. In veel projecten worden de gewenste herkenbaarheid en uitstraling voor de ontwerpfase op hoofdlijnen beschreven in ambitiedocumenten en prestatie specificaties. In het creatieve proces tussen opdrachtgever, architect en te huisvesten dienst, worden oplossingen bedacht.

#### *Uitwerking in Richtlijnen*

##### *Rijkshuisstijl*

De identiteit van de Rijksoverheid wordt zichtbaar door de toepassing van de rijkshuisstijl, waarmee het beeldmerk (het blauwe lint), het woordmerk (het rijkslogo en de naam van het onderdeel van de Rijksoverheid) en de kleuren en lettertypes van de bewegwijzering zijn vastgelegd. Voor de in het interieur aangebrachte huisstijldragers als bijvoorbeeld bewegwijzering, naambeeld, beeldmerk e.d. is de Rijkshuisstijl leidend.

##### *Rijksarchitectuurbeleid*

Het rijksarchitectuurbeleid wordt gevolgd. Hierin streeft het Rijk naar architectonisch hoogstaande gebouwen die een stedenbouwkundige verrijking zijn voor de plek waar ze staan. De uitgangspunten zijn vastgelegd in de Nota Ruimte en worden bewaakt door de Rijksbouwmeester.

##### *Stedelijke voetafdruk*

Met het oog op een optimale bijdrage van het rijkskantoor aan de zogenaamde stedelijke voetafdruk wordt met het betrokken stadsbestuur overeenstemming bereikt over het aanzicht en de rol van het gebouw in zijn omgeving.

Tot slot wordt verwezen naar de set van zogenaamde Factsheets waarmee in 2007 door het Rijkshuisvestingsberaad de afspraken zijn geïnventariseerd over het toenmalige kabinetsbeleid aangaande rijkshuisvesting. Deze factsheets worden beheerd door het Ministerie van BZK/ DG OBR. De factsheets zijn te gebruiken als een hulpmiddel bij het vormgeven van rijkskantoren in relatie tot hun rol in de omgeving.

##### *De entree van het rijkskantoor*

Rijkskantoren hebben altijd in meer of mindere mate een publieksfunctie met een diversiteit aan soorten bezoekers. Entrees van rijkskantoren stralen laagdrempeligheid uit en zijn uitnodigend voor medewerker en bezoeker. De bezoeker wordt als vanzelf

naar een open receptie geleid. De receptionist(e) is herkenbaar als medewerker van de Rijksoverheid en heeft de rol van gastheer of gastvrouw voor de bezoeker. Nabij de receptie is een beeltenis van het staatshoofd voorzien als markering dat men zich in een gebouw van de Rijksoverheid bevindt.

### ***Aspecten van het interieur***

Interieur en sfeer dragen bij aan de herkenning van het rijkskantoor. Belangrijk voor de herkenbaarheid voor medewerker en burger is één uitstraling. Dit zit vooral in de kwaliteit en keuze van materiaalsoorten en niet in voorgeschreven staatsbinnenhuisarchitectuur. Het gaat om verscheidenheid in eenheid. De rijksambtenaar en de burger herkennen zich vooral in omgevingen met uitgesproken keuzes.

Uit onderzoek naar tevredenheid van medewerkers over hun werkomgeving blijken de volgende elementen en het meeste van belang:

- Samenstel soorten ruimten (hoeveelheid, diversiteit en functionaliteit).
- Inrichting van de werkplek (functionaliteit en comfort).
- Binnenklimaat.
- Communicatiemogelijkheden.
- Concentratiemogelijkheden.
- Akoestiek en Verlichting.
- Archief en Opbergruimte, o.a. persoonlijke eigendommen.

Voor de vormgeving van het interieur wordt door de Rijkshuisstijl niets voorgeschreven. Bij elk in gebruik te nemen rijkskantoor wordt vooraf vastgesteld of en hoe en in welke mate aan deze inrichtingsaspecten, die bepalend zijn voor het welbevinden van de medewerkers, vorm is gegeven. Ook de onmogelijkheden worden vooraf vastgesteld.

### ***Beeldende kunst***

Het Rijk biedt kunst aan op plaatsen die (grotendeels) openbaar toegankelijk zijn, om het culturele bewustzijn in de maatschappij verder te vergroten. Het Rijk zet kunst in om een plek of een organisatie identiteit te geven, want kunst is verweven met actuele maatschappelijke ontwikkelingen.

Al sinds 1951 bestaat er een regeling voor de toepassing van beeldende kunst in Rijkshuisvesting<sup>12</sup>. In de loop der jaren is deze regeling enkele keren aangepast. In 2004 is de regeling opnieuw vastgelegd in een handboek waarin toelichting wordt gegeven over doel, uitvoering, verantwoordelijkheden en kosten van de regeling.

#### **6.2.4 Technische basiskwaliteit**

##### *Eisen Bouwbesluit*

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

---

<sup>12</sup> (Zie [www.rgd.nl/fileadmin/redactie/Onderwerpen/Themas/Kunst/Percentageregeling\\_kunst.pdf](http://www.rgd.nl/fileadmin/redactie/Onderwerpen/Themas/Kunst/Percentageregeling_kunst.pdf)).

Niet alleen het bouwbesluit stelt eisen aan de technische kwaliteit. Technische eisen in het kader van legionellapreventie zijn bijvoorbeeld geregeld in het Waterleidingbesluit. Voor de FWR gelden, naast het Bouwbesluit 2003, daar waar nodig prestatie-eisen die in de afgelopen jaren in diverse rijksprojecten zijn ontwikkeld. De keuzes die in de volgende paragrafen zijn gemaakt, behelzen meer dan het Bouwbesluit en zijn ingegeven door de rijksambitie van duurzaamheid en de randvoorwaarden medewerkertevredenheid en veiligheid & gezondheid en (kosten)efficiency.

#### **6.2.5 Duurzaamheid**

Rond duurzaamheid in Rijkskantoren is al het nodige gezegd en vastgelegd in kaderstelling bovenop de wettelijke eisen, zoals vastgelegd in bouw-, milieu- en arboregeling en wetgeving. Deels is dit het gevolg van eerder en huidig kabinetsbeleid, deels is de kaderstelling afkomstig vanuit Europa. Zo wordt vanuit Europa de eis gesteld dat per 31 december 2018 nieuwe gebouwen, waarin overheidsinstanties zijn gehuisvest die eigenaar zijn van deze gebouwen, bijna energieneutraal zijn.

Sinds 2010 koopt de Rijksoverheid voor 100% duurzaam in volgens de daartoe vastgestelde criteria. Naast het stimuleren van markten voor duurzame producten en het geven van het goede voorbeeld door overheden, is het uitlokken van innovatie een belangrijk element van duurzaam inkopen. Er zijn voor 45 productgroepen criteria gesteld. Hiervan hebben er 5 betrekking op kantoorgebouwen (nieuwbouw, renovatie, huur en aankoop, beheer en onderhoud en sloop). Voor nieuwbouw geldt een milieu-index gebouw (MIG), berekend met GreenCalc+, minimaal gelijk is aan 200. Bij volledige renovatie geldt een milieu-index gebouw (MIG), berekend met GreenCalc+, die met tenminste 60 punten wordt verbeterd of minimaal gelijk wordt aan 200. Voor huur geldt dat het aan te huren gebouw een energielabel C of hoger (B of A/A+/A++) heeft.

Naast de criteria voor kantoren raken ook veel van de andere productgroepen waarvoor in het kader van duurzaam inkopen criteria zijn vastgesteld de FWR. Van alle productgroepen waarvoor criteria zijn vastgesteld, zijn er groot aantal van toepassing op de FWR. In het onderstaande overzicht zijn deze aspecten vet aangegeven.

Aangepast vervoer	<b>Kantoorstoffering</b>
<b>Audiovisuele apparatuur</b>	Kunstwerken
Bedrijfskleding	Leerlingenvervoer
<b>Beveiliging</b>	Mobiele werktuigen
Buitenlandse dienstreizen	<b>Netwerken, telefoniediensten en telefoonapparatuur</b>
<b>Catering</b>	Onderhoud transportmiddelen
Conserveringswerken	<b>Openbaar vervoer</b>
Dienstauto's	Openbare verlichting
<b>Drankautomaten</b>	<b>Papier</b>
<b>Drukwerk</b>	Post
<b>Elektriciteit</b>	Reiniging bedrijfskleding
<b>Externe vergader- en verblijffaciliteiten</b>	Reiniging openbare ruimte
<b>Gas</b>	<b>Reproductieapparatuur</b>
Gemalen	<b>Riolering</b>
Gladheidsbestrijding	<b>Schoonmaak</b>
<b>Groenvoorzieningen</b>	<b>Sloop van gebouwen</b>
<b>Grondwerken, bouwrijp maken en sanering/bodemreiniging</b>	<b>Straatmeubilair</b>
<b>Grootkeukenapparatuur</b>	<b>Tonercartridges</b>
<b>Hardware</b>	<b>Transportdiensten</b>
<b>Kabels en Leidingen</b>	Vaartuigen
<b>Kantoorartikelen</b>	Verhuisdiensten
<b>Kantoorgebouwen beheer en onderhoud</b>	Verkeersregelininstallaties
<b>Kantoorgebouwen huur en aankoop</b>	Waterbouwkundige constructies
<b>Kantoorgebouwen nieuwbouw</b>	Waterzuiveringsinstallaties, slibbehandeling
<b>Kantoorgebouwen renovatie</b>	Wegen
<b>Kantoormeubilair</b>	Zware voertuigen

De bestaande kaders voor duurzame kantoorhuisvesting zijn rijksbreed vastgesteld voor de totale omvang van de rijkshuisvesting. Vanuit die brede optiek leiden ze tot een acceptabele en reële minimum norm voor een duurzame werkplek.

Duurzaamheid is echter gediend bij een meer individuele benadering. Op object- of projectniveau is het vaak mogelijk om beter te presteren dan de huidige kaders als ondergrens voorschrijven. Een specifieke situatie leidt tot andere mogelijkheden en oplossingen. Op het gebied van duurzaamheid moeten de uitgangspunten en randvoorwaarden nog nader geconcretiseerd worden. Nader onderzoek moet ook de meerwaarde (waar mogelijk financieel) laten zien van maatregelen als verlaging van levensduurkosten en het verhogen van arbeidsproductiviteit. In bijlage 4 zijn de voorgestelde uitgangspunten en randvoorwaarden om, binnen de budgettaire en organisatorische kaders, zover mogelijk boven de gestelde minimum norm op het gebied van duurzaamheid te presteren en tevens de bijdrage van duurzaamheid aan kostenbesparing te borgen, opgenomen.

### 6.2.6 Flexibiliteit

De Rijksoverheid wil snel, adequaat en ontkokerd kunnen reageren op veranderingen in het primair proces. Interdepartementale samenwerking moet beter. De daarbij behorende huisvestingsambitie is huisvesting die flexibel kan inspelen op deze veranderingen door middel van een flexibel werkplekconcept. Dit betekent dat organisatieveranderingen per direct gefaciliteerd kunnen worden, zonder verbouwingen en idealiter zonder verhuizingen. Flexibiliteit is daarmee een belangrijk kwaliteitsaspect van gebouwen. Gegeven het langjarig gebruik van kantoorgebouwen is het van groot belang gebouwen zodanig te ontwerpen en in te richten dat waar nodig gebouwen kunnen worden aangepast.

De hiervoor ontwikkelde kaderstelling kan gerealiseerd worden als ook afspraken gemaakt worden over de noodzakelijke flexibiliteit van gebouwen.

#### *Vormen van flexibiliteit*

We voor de afspraken onderscheiden we ruimtelijke en technische flexibiliteit, daarnaast is er ook financiële flexibiliteit.

Met *ruimtelijke flexibiliteit* wordt bedoeld dat organisaties bij alle functieveranderingen steeds de beschikking hebben over een adequate huisvesting. Dat valt uiteen in:

- Gebruiksflexibiliteit: de mogelijkheid om bepaalde ruimten naar wens van de gebruiker voor andere functies te gebruiken door meervoudig gebruik en door standaardisatie van ruimten
- Indelingsflexibiliteit: de mogelijkheid om de ruimtelijke indeling binnen het gebouw te wijzigen. Dat vergt vooral flexibiliteit van de techniek in het gebouw.

Het gaat bij *technische flexibiliteit* om de mogelijkheden om *bouw- of installatiedelen* gemakkelijk te kunnen vervangen, te verplaatsen, uit te breiden of aan te passen aan gewijzigde functie-eisen. Technische flexibiliteit staat nooit op zich en maakt andere vormen van flexibiliteit mogelijk, omdat elke ruimtelijke aanpassing iets vraagt van de installaties of de constructie. Hier zijn twee deelvormen van groot belang:

- Bouwtechnische flexibiliteit: het gaat om onderdelen en componenten die gemakkelijk weg te nemen, te verplaatsen of aan te brengen zijn. Van belang is dus de constructiewijze en materiaalkeuze op elk niveau van de bouwconstructie.
- Installatietechnische flexibiliteit: De installatie maakt het mogelijk of onmogelijk om bij wijzigingen in het gebruik van ruimten en bij wijzigingen van de ruimtelijke indeling van het gebouw alle benodigde aansluitpunten op leidingnetten weer op de goede plaats te krijgen. Bij dit aspect zijn drie groepen aan de orde:
  - Voedende (primaire) installaties, zoals het transformatorstation, het ketelhuis, de luchtbehandelingsmachines.
  - Distributienetten (secundaire installaties) voor elektriciteit, warmte, lucht, water, enz. (incl. verdelers, pompen, ventilatoren, afsluiters, regelkleppen en thermostaten).
  - Gebruiksvoorzieningen (tertiaire installaties) zoals sanitair, radiatoren, in- en uitblaasroosters, tap- en aansluitpunten, armaturen etc.

Tot slot is er de *financiële flexibiliteit* die voortkomt uit de verschillende juridische vormen bij het uitoefenen van het gebruiksrecht van ruimte. Bij eigendomsgebouwen is dat in

principe vrij. Het beëindigen van de eigendom door verkoop geeft opbrengsten. De markt dicteert de omvang van vrijvallende budgetten en derhalve de financiële speelruimte. Huurovereenkomsten kunnen op basis van de afspraken beëindigd worden. Termijnen zijn contractueel bepaald. Het is evident dat langjarige overeenkomsten de flexibiliteit belemmeren.

**Technische voorwaarden:**

Om te voldoen aan gebruiks- en indelingsflexibiliteit moeten minimale maatregelen en eisen gesteld worden aan het gebouw en de installaties. In bijlage 5 is een overzicht opgesteld.

## **6.3 Van Kwaliteit naar Kosten**

### **6.3.1 Naar integrale jaarkosten**

Om te voorkomen dat de normering van de Fysieke Werkomgeving in de financiën een open einde heeft, zijn kostennormen noodzakelijk. Bij afwezigheid van Rijksbrede normen op projectniveau is de laatste jaren in de praktijk gebleken dat de kosten en kwaliteit van gebouwen zeer uiteenlopend is.

Er is behoefte aan referentiewaarden die ontleend zijn aan ruimtenormering, voorzieningenniveau en kwaliteitseisen. De budgettaire gevolgen zullen voortaan in vooraf gedefinieerde kostensoorten en budgetten moeten worden uitgedrukt. Als eenheid wordt hier geïntroduceerd de *integrale jaarkosten*: de jaarlijkse gebouwgebonden kosten voor realisatie en instandhouding van een functionele werkomgeving op basis van uitgangspunten over ruimte en kwaliteit.

De uitwerking van de kostennormering zal niet in dit rapport maar in een later stadium plaatsvinden. Grote zorgvuldigheid is geboden omdat kostennormen zo maar een eigen leven kunnen gaan leiden als de redeneerwijze onvoldoende transparant is, de achterliggende berekeningen onvoldoende valide zijn en er in het proces geen afstemming is geweest met bestaande afsprakenstelsels (zoals de voor Rijkshuisvesting gehanteerde Gebruiksvergoeding) en daarin relevante spelers. De contouren van de aanpak van kosten normering worden wel geschetst.

### **6.3.2 Contouren bepalingsmethode**

Op het moment dat beslissingen over projecten worden genomen is documentatie (argumentatie en onderbouwing) nodig: er wordt altijd een businesscase gemaakt bij huisvestingsinvesteringen van meer dan vijf miljoen euro. Hierin worden oplossingsalternatieven gezien, te beginnen bij aanpassing van bestaande gebouwen (om verspilling te voorkomen). Deze alternatieven worden uitgedrukt in kosten en beleidsindicatoren, de uitkomsten worden getoetst aan integrale jaarkosten en de trade-offs (de bij een keuze behorende erfenis die aan een ander toevalt) worden zichtbaar gemaakt.

De opgave nu is om basisbudgetten op te stellen met inachtneming van een aantal kwaliteitsniveaus. Er wordt vanzelfsprekend een relatie gelegd met de gebruiksvergoeding voor huisvesting.

### ***Oplossingen hoofdzakelijk in bestaande gebouwen***

Uitgangspunt voor de bepalingsmethode is dat de meeste huisvesting in de toekomst gerealiseerd wordt in bestaande gebouwen die al dan niet deel uitmaken van de voorraad Rijksgebouwen. Soms zullen dit Rijksmonumenten zijn. Nieuwbouw zal tot een minimum beperkt blijven.

Te beschouwen vastgoedprojecten:

- Bestaande panden: waar de organisatie andere werkvormen wil realiseren zonder of met zeer lichte ingrepen in het vastgoed.
- Renovatie met nieuwe indeling en inbouw: voor het optimaal inspelen op andere werkvormen.
- Nieuwbouw (zal tot uitzonderingen behoren).
- Monumenten: waardebehoud van het pand is leidend en gebruik moet passend gemaakt.

### ***Verbouwkostennormering***

Dat vraagt om bepalingsmethoden voor budgetten gekoppeld aan verbouw en herinrichting van bestaande gebouwen. Dat is een ingewikkelde opgave omdat elk gebouw anders is en dus is elke verbouwoopgave anders. Toch kan een modelmatige benaderingswijze worden opgesteld die het mogelijk maakt voor projectgerichte beslissingen een business case op te stellen zonder dat een gedetailleerd ontwerp, bestek en kostenraming wordt opgesteld. De aanpak wordt hierna in stappen transparant gemaakt.

In de aanpak voor het opstellen van budgetten worden deze gerelateerd aan een *referentie-nieuwbouwbudget* op basis van een generiek kwaliteitsniveau (voor het onderliggende onderzoek zal de gevoeligheid worden getest van drie verschillende kwaliteitsniveaus<sup>13</sup>. Budgetten voor de ingrepen in de bestaande voorraad worden daarvan afgeleid op basis van een voor architecten en kostendeskundigen begrijpelijke en bruikbare *verbouw-ingrepenclassificatie*.

Bij ingrepen moet worden nagegaan welke ingrepen er op basis van efficiëntie gecombineerd moeten worden. Een verstandige combinatie is als de klimaatinstallaties zijn afgeschreven en vervangen gaan worden dat tevens de gebouwschil wordt aangepakt. Uit eerder onderzoek van het CfPB<sup>14</sup> is komen vast te staan dat bij onjuiste combinaties en een verkeerde volgorde van de ingrepen een grote mate van verspilling ontstaat.

Budgetten kunnen worden aangepast aan organisatiespecifieke afwijkingen (op basis van een limitatieve lijst specificaties) en aan locatiespecifieke afwijkingen.

Budgetten zullen worden uitgedrukt als investeringen per m<sup>2</sup> BVO, per fte, en per werkplek. Aandacht zal worden gegeven aan de wijze van interdepartementale verrekening van de gebruiksvergoeding. Er zal aangesloten worden bij de hiervoor omschreven ruimtenormeringsmethode die voldoende prikkels inhoudt voor een efficiënt en duurzaam gebruik van kantoorruimte (bezettingsgraad).

---

<sup>13</sup> In de gevoeligheidsanalyse komen we tot 30 combinaties (10 ingreepniveaus en drie kwaliteitsklassen); als deze voldoende onderscheidende elementen bevat, kan gekozen worden voor een meer gedifferentieerde kwaliteitsnorm, bijvoorbeeld om efficiënter aan te sluiten bij de diversiteit van panden in de gebouwenvoorraad.

<sup>14</sup> Rapport energiebesparing rijkshuisvesting, CfPB, 2009



In het uit te voeren onderzoek zal een eerste globale berekening worden gemaakt van de effecten voor de gehele voorraad rijksgebouwen over een periode van 10 jaar. Scenario's voor de komende 10 jaar voor ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van de rijksoverheid worden globaal beschouwd. De gegevens uit de normering zullen daarbij als startparameters dienen.

De aanbevelingen en uitgangspunten uit het rapport worden meegenomen in de opdracht aan de Programmadirectie Opdrachtgeversschap Rijkskantoren (POR), waarin mede aan de hand van lopende projecten gewerkt wordt aan verder gaande standaardisatie van de outputspecificaties voor nieuwbouw en renovatie van rijkskantoren.



## 7 Uitwerken en implementeren

De gemaakte conceptuele keuzes vragen om de uitwerking van de materiële en technische aspecten maar ook om uitwerking van een andere (nieuwe) manier van werken in de nieuwe werkomgeving. Daarbij hoort het kijken naar hoe de systemen en ICT aansluiten op nieuwe wijze van werken, het nadenken over en opstellen van gebruiksregels in het concept en de vertaalslag in beleid. Dit is in de eerste plaats afhankelijk van de keuzevrijheid die er nog binnen de conceptuele keuzes zit en de impact van deze keuzes op de organisatie. Hoeveel moet er veranderen in de cultuur of werkwijze?

Daarom wordt nu eerst hierop ingegaan om vervolgens de stap te maken naar het uitwerken en implementeren in de relatie met het realisatie(bouw)proces, het gebruik- en beheerconcept en het ruimtemanagement.

### 7.1 Keuzevrijheid

De in deze kaderstelling Fysieke Werkomgeving Rijk opgenomen uitgangspunten gelden voor alle rijkskantoren. Er zijn (nog) keuzevrijheden in de variatie van (configuraties van) de verschillende werkplekken binnen de basiswerkplekmix. Uitgaande van zoveel mogelijk multifunctioneel bruikbare ruimtes kan een ruimte de functie krijgen van overlegplek, concentratie/stilteruimte, teamkamer of 2-8 persoonskamer. Ook de variatie in de soorten overleg- en ontmoetingsplekken en vergaderplekken is (nog) vrij. Als het werkproces van een organisatie aantoonbaar afwijkt, kunnen aanpassingen in de basiswerkplekmix doorgevoerd worden. Bij voorkeur door plaatsing van ander soort meubilair in ruimtes die multifunctioneel bruikbaar zijn.

### 7.2 Organisatorische consequenties

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

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

in de nieuwe omgeving en (de wijze van) het beheren van deze werkomgeving. Voor het beheer is van belang dat de werkomgeving niet van niemand is en dus verweesd (verwaarloosd) achterblijft.

De consequenties van de conceptuele keuzes voor het realisatie (bouw)proces worden nu verder uitgewerkt.

### **7.3 Relatie met het realisatie (bouw)proces**

De eerste stap in een concreet herhuisvestingsproject is het opstellen van de projectspecificaties.

#### **7.3.1 Vertaling naar PvE en outputspecificaties**

Het berekenen van de werkplekmix voor een organisatie op weg naar een concreet ontwerp gebeurt in een aantal stappen. Deze stappen zijn gebaseerd op het 'comply or explain' principe. Er wordt gestart met het generieke gebruikersprofiel dat leidt tot een generieke werkplekkenmix ('comply'). Het motiveren van afwijkingen ('explain') gebeurt in stap 2.

##### ***Stap 1 uitgangspunten***

1. De input voor het rekenmodel bestaat uit vijf uitgangspunten:

1.1 de definitie van Rijkskantoor (zie H4) Dit is een kantoor te gebruiken door meerdere onderdelen van het Rijk waar ook individuele ambtenaren kunnen aanlanden.

1.2 het huisvestingsconcept 'activiteit gerelateerd werken'. Dit houdt in dat voor iedere activiteit is een specifiek soort werkplek beschikbaar is.

1.3 Algemeen Gebruikersprofiel Rijk: deze geven voor verschillende werkzaamheden (bijv. bureauwerk, inspectie) aan wat de activiteitenmix is. (zie bijlage 1 Gebruikersprofielen)

1.4 Ruimtenormen: eenheden en bijbehorende waarden

1.5 Typen werkplekken ('Bouwstenen'). De definitie en beschrijving van de soorten werkplekken waarmee binnen het rijk wordt gewerkt.

##### ***Stap 2 Berekenen werkplekmix***

2. Het berekenen van de werkplekmix in aantallen plekken, soorten plekken en m<sup>2</sup> met het rekenmodel PACT. Hiervoor is aanvullende input nodig:

2.1 de benodigde organisatiespecifieke voorzieningen (ministersplein, grote vergaderzaal, omvang restaurant, etc.) en de daarvoor benodigde vierkante meters.

2.3 De locatiespecifieke voorzieningen en de daarvoor benodigde vierkante meters.

##### ***Stap 3 Toetsing: Past werkplekmix in een gebouw***

3. De uitkomst van stap 2 kan vergeleken worden met de beschikbare oppervlakte in een bestaand gebouw. Hierdoor komt er een antwoord op de vraag: "past de berekende werkplekmix in het betreffende gebouw?"

##### ***Stap 4 Bepalen uitgangspunten project***

4. Opstellen van het programma van eisen. Voor uitgangspunten van de outputspecificaties voor de fysieke werkomgeving is naast de werkplekmix in m<sup>2</sup> de volgende informatie nodig.

4.1 De intensiteit van het gebruik (fte/werkplek en bezettingsgraad). Dit zijn indicatoren

voor het bepalen van de dimensionering van de klimaat- en overige installaties.

4.2 De kwaliteitsnormen. Dit zijn de eisen die de Rijksoverheid stelt aan de kwaliteit van gebouwen waar haar medewerkers in zijn gehuisvest. De eisen betreffen gezondheid, veiligheid, duurzaamheid, locatie-eisen, esthetische eisen en herkenbaarheid, etc.

4.3 De financiële normen. Deze bepalen hoeveel de fysieke werkomgeving mag kosten.

4.4 'Overige uitgangspunten'. Dit zijn uitgangspunten met impact op de kwalitatieve specificaties van een gebouw, die het gevolg zijn van organisatie specifieke of locatiegebonden eisen zoals stedenbouwkundige kaders, monumentenstatus, gewenste representativiteit, specifiek beleid.

#### ***Stap 5 Opstellen van output of projectspecificaties***

5. Besluiten over: Verwervings specifiek maken van het Programma van Eisen

5.1 Formuleren van de outputspecificaties voor PPS projecten. Outputspecificaties worden cf de PPS methode geformuleerd en ingevoerd in de specifiek daartoe opgestelde formats. Dit zijn oplossingsongebonden specificaties

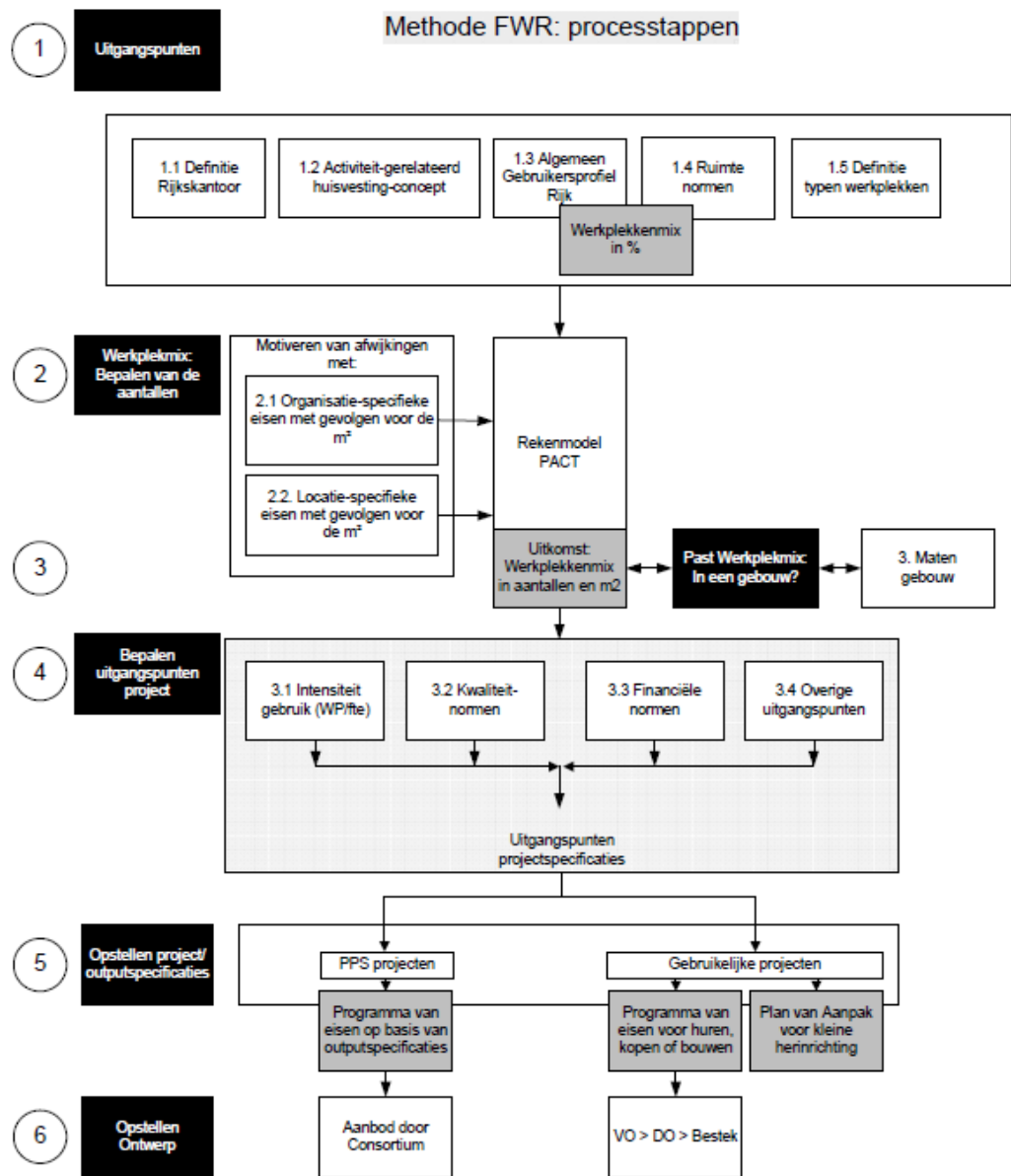
5.2 Formuleren van het programma van eisen voor 'traditionele' projecten

Een programma van eisen wordt geformuleerd op basis van de uitgangspunten voor de projectspecificaties.

Dit kunnen oplossinggerelateerde specificaties zijn.

#### ***Stap 6 Naar een ontwerp***

6. Nu kan langs twee wegen van verwerving aan een ontwerp oplossing voor de huisvestingsvraag gewerkt worden: sourcing via PPS of traditioneel, in een regulier bouwproces of in bij een eenvoudige herinrichting.



Figuur 26 Processtappen: Hoe worden kaders gebruikt voor het opstellen van een PvE?

Het uiteindelijke werkplekconcept zal samen met informatie over de maximale gebruikintensiteit, de kwaliteitsnormen, de financiële normen en overige uitgangspunten leiden tot ofwel een Programma van Eisen ofwel een outputspecificatie voor PPS-projecten.

### 7.3.2 Gebouw en ontwerp

De inrichting van rijkskantoren zal zowel in bestaande gebouwen als in nieuw te realiseren gebouwen plaatsvinden.

Op basis van de afspraak dat ieder rijkskantoor in principe geschikt is voor meerdere diensten is het belangrijk de flexibiliteit in het gebouw zo groot mogelijk te houden, op drie niveaus:

- Multifunctionaliteit van ruimtes: bijvoorbeeld: een ruimte van 18 m<sup>2</sup> kan ingericht worden als driepersoonskamer met bureaus voor algemeen bureauwerk, als teamkamer voor drie personen, als concentratieruimte voor drie personen waar niet gebeld of overlegd mag worden maar ook als 6-8 persoonsoverlegplek.

- Compact groeperen van de totale basiswerkplekmix. Afhankelijk van de grootte van het gebouw bevat een etage per gebouwvleugel minimaal 1 x de totale variatie van werkpleksoorten (basiswerkplekmix).
- Geen afbakening van en het voor iedereen openstellen van toegewezen voorkeursvlekken/gebieden.

Het programma van eisen en het uitgangspunt dat de werkplekmix minimaal per gebouwdeel op een etage wordt gerealiseerd met de bijbehorende voorzieningen en kwaliteit leiden tot een 'beschikbare budget' aan ruimte. Binnen dit 'budget' is ruimte voor creatieve oplossingen om verschillende ontwerpkeuzes voor inrichting of nieuw te realiseren gebouw uit te werken en af te wegen en in te kaderen aan de hand van het kostenbudget. Bij het uitwerken van de ontwerp- en gebouw keuzes zullen compromissen aan de orde zijn die idealiter worden gedocumenteerd. Het is evident dat zo'n proces een sterke wisselwerking kent tussen de vragende of opdrachtgevende rol, de ontwerpende rol en de bewakende rol (ruimtebudget en geld).

### 7.3.3 Begroting en planning

De financiële en planmatige consequenties van het beleid inzake de rijkswerk omgeving zijn relevante onderdelen bij de uitwerking en het toetsen en afstemmen van het ontwerp en resultaat aan de uitgangspunten.

Uitgangspunt is dat door de nu geformuleerde kaderstelling in het voorbereidingsproces 'het wiel niet steeds opnieuw hoeft te worden uitgevonden'. Dat bespaart tijd. Een in te huizen organisatie (onderdeel) heeft echter ook tijd nodig om zich voor te bereiden op de nieuwe werkomgeving en het mogelijk voor hen nieuwe werkomgevingsconcept.

De financiële normen zijn gekoppeld aan ruimte- en kwaliteitnormen. Hiermee wordt voorkomen dat de ruimte- en kwaliteitnormering van de fysieke werkomgeving een financieel open einde heeft.

### 7.3.4 Ingebruikname

De praktische uitwerking leidt tot de concrete verhuizing en de opening van het gebouw. Daarnaast vragen aan te gane verplichtingen en contracten aandacht en worden in deze fase het gebruik- en beheerconcept geïmplementeerd. Een half jaar na inhuizing kunnen het gebruik en de beleving van de huisvesting worden geëvalueerd.

## 7.4 Gebruik- en beheerconcept

Naast de fysieke realisatie is het ook nodig om vast te leggen hoe de nieuwe huisvesting zal worden gebruikt en beheerd.

Tijdens het ontwerpproces kunnen de organisatorische consequenties voor de organisatie (cultuurverandering) in beeld worden gebracht. Het gaat dan om organisatiespecifieke invulling van gewenste werkwijze, het gedrag in de Rijkswerkplek-omgeving, gebruiksregels maar ook om het operationeel maken van doelstellingen over tevredenheid: wel niveau van medewerkertevredenheid wil het management nastreven of welk niveau van ontevredenheid over de werkomgeving is onwenselijk/onaanvaardbaar.

#### 7.4.1 Gebruiksregels

Om de basisuitgangspunten van het huisvestingsconcept voor iedereen te verduidelijken en de nieuwe manier van (samen)werken te ondersteunen is het raadzaam een aantal afspraken over het gebruik van de werkomgeving op te stellen. Bij voorkeur zijn er niet te veel maar wel duidelijke regels. Vanuit de algemene uitgangspunten voor de Fysieke Werkomgeving Rijk komen drie basisregels naar voren:

- Activiteit gerelateerd werkplekgebruik: medewerkers kiezen de soort werkplek die past bij de activiteiten die op dat moment worden uitgevoerd.
- Niet persoonsgebonden werkplekken: niemand heeft een eigen werkplek. Daar volgt uit dat werkplekken bij vertrek dusdanig worden achtergelaten dat zij voor iedere willekeurige andere gebruiker toegankelijk zijn (clean desk).
- Ontmoetings-, overleg- en aanlandplekken nabij de werkplekken kunnen niet worden gereserveerd. Voor gepland overleg zijn centrale vergaderruimten beschikbaar die wel te reserveren zijn.

Naast deze basisregels kunnen per gebouw of organisatie meer op de situatie van toepassing zijnde gebruiksregels afgesproken worden.

Basiselementen van gebruiksregels zijn: kennis over werken in en gebruik van de werkomgeving (breed geïnterpreteerd, zoals gebruik van werkpleksoorten en vindbaarheid en bereikbaarheid van mensen en dossiers), verantwoordelijke houding tegenover elkaar en elkaar aanspreken. Gebruiksregels komen tot stand vanuit de ontwikkeling van het huisvestingsconcept maar ook via participatie van medewerkers vanuit het dagelijks gebruik van de werkomgeving. De vraag bij de ontwikkeling is altijd: Waarover zijn concrete regels nodig? Indien regels worden afgesproken, is het belangrijk om ze daadwerkelijk te bekrachtigen.

#### 7.4.2 Ruimtemanagement

Het Ruimtemanagement gaat voornamelijk over het vooraf bepalen hoe er in de gebruiksfase wordt omgegaan met groei, krimp en organisatieverandering. In principe wordt geadviseerd om dit minimaal jaarlijks te monitoren.

Bij iedere huisvestingsvraag dient men zich verder bewust te zijn van de bijdrage aan of het effect van gemaakte keuzes voor het individueel project en/of gebouw op het totale ruimtemanagement van het rijk.

Daarnaast dient het monitorsysteem de toepassing en veranderingen in de ruimtevrage en het ruimtegebruik te volgen en management informatie te genereren voor het nemen van beslissingen over de normen. De inregeling van het monitorsysteem dient te geschieden aan de hand van de eerdere definities van bezetting(sgraad) en benutting(sgraad) zoals gegeven in paragraaf 4.4.2.

#### 7.4.3 Beheerorganisatie

De gehuisveste organisatie geeft zelf vorm aan de wijze van sturing en beheer van het huisvestingsconcept. Een adequate nazorg en beheer van een werkomgevingconcept is van belang met veel aandacht voor een juist gebruik van de werkomgeving en snel en efficiënt inspelen op eventuele klachten (De Bruyne, 2007). Daarnaast is aandacht voor de perceptie van de kwaliteit van het concept van belang. Zo kan inhuizen in een onafgewerkte omgeving (waarvan men hinder ondervindt) zeer negatief zijn voor de



tevredenheid van de medewerkers. In het beheer wordt toegezien op de bezettingsgraad, de toepassing van de werkplekmix (basisverhouding variatie in werkplekken) en een gepast gebruik van de werkomgeving. Het management van de gehuisveste rijksorganisaties heeft hierin een belangrijke rol. Zij functioneren als trekker van de veranderingen, geven het goede voorbeeld en zien ze toe op een correct gebruik en toepassen van het concept en zijn ze verantwoordelijk voor het behalen van de bezettingsgraadnorm. Bovendien is het lijnmanagement de meest directe link met de medewerkers.

Het facilitair bedrijf dient aanvragen voor verandering in het werkplekconcept altijd te beoordelen vanuit de basisuitgangspunten zoals het in stand houden van de basisvariatie in werkpleksoorten. Afwijkingen dienen vanuit de aanvrager gemotiveerd te worden vanuit het werkproces. Als (na verloop van tijd) blijkt dat de werkomgeving niet meer aansluit bij het werkproces, kan bijsturing mogelijk zijn. Om op te sporen waar bijsturing gewenst is, is het nodig de 'werking van de werkomgeving' te monitoren en op gezette tijdstippen te evalueren. Dit helpt om de acceptatie van de veranderingen verder te ondersteunen (De Bruyne, 2007).

#### **7.4.4 Facilitair Beleid**

DG OBR is verantwoordelijk voor het beleid over de rijkswerkomgeving. De Rijksgebouwendienst en de centrale facilitaire diensten zorgen voor de uitvoering van het beleid. Het gaat daarbij om de zogenaamde matchingsvraagstukken tussen organisatie en rijkswerkplekbeleid.

Bij uitvoering van het rijkswerkplekbeleid komt ook het vraagstuk van minimale eisen aan inkoop en continue afstemming met inkoopbeleid aan de orde.

Binnen het Rijk zullen een aantal centrale facilitaire diensten (4FM, B/CFD, FASAM) en de Rijksgebouwendienst helpen bij het formuleren van de huisvestingsvraag van departementen en het maken van de vertaalslag naar een bij de werkprocessen passende rijkswerkomgeving en huisvestingsoplossing. Daarbij kunnen zowel de te huisvesten organisaties als de Rijksgebouwendienst en de centrale facilitaire diensten gebruik maken van beschikbaar instrumentarium om de vertaalslag van werkproces naar werkomgeving te maken (PACT-model<sup>15</sup>) en de opgebouwde kennisbank. Een organisatie kan zelf kiezen voor een van de vier Facilitaire Diensten van het Rijk.

Flexibel werken vergt hoogwaardige ICT voorzieningen om binnen het Rijk als medewerker overal te kunnen werken, bereikbaar te zijn en benodigde documenten en systemen te raadplegen of te bewerken. Op dit punt is continue afstemming nodig tussen facilitair- en ICT-beleid.

#### **7.4.5 Medewerkertevredenheid in beeld**

Er zijn Rijksdiensten zoals het Ministerie van Defensie die een tevredenheidnorm ontwikkelden voor de beleving van kantoor en legeringsgebouwen. De norm is een vertaling van de doelstellingen over medewerkertevredenheid. Metingen van tevredenheid die gerelateerd worden aan een tevredenheidnorm bieden (samen met

---

<sup>15</sup> Het besluitvormingsondersteunend model Plekken en ACTIViteiten (PACT), ontwikkeld door CfpB te Delft, zal in een speciaal te ontwikkelen versie de normen en keuzevrijheid van de kaderstelling Fysieke Werkomgeving Rijk hanteren.

informatie over het gebruik van ruimte) management informatie voor beslissingen over de huisvesting zoals interventies voor verbeteringen op projectniveau in het gebouw, in het management van organisatie en werkomgeving of in het gedrag van managers en medewerkers. De methoden (en data) om deze norm te ontwikkelen zijn beschikbaar.

## **7.5 Verandermanagement**

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

### **7.5.1 Werkprocessen en structuren**

Voor het overgaan naar een nieuw huisvestingsconcept is draagvlak nodig op de werkvloer en bij het betrokken management. Het aanpassen van de werkprocessen hoort daarbij. Alle rijksorganisaties zijn zelf verantwoordelijk voor het doordenken op welke wijze zij hun werkproces organiseren en inrichten om in de rijkswerkomgeving te kunnen werken. Dit vraagt nadenken over de organisatie van bereikbaarheid van mensen, documenten en systemen, het sturen op afstemming en uitwisselen van kennis en het organiseren van de sociale structuren en verhoudingen binnen de organisatie.

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

- Voorbereiden leidinggevend management op nieuwe manieren van leidinggeven en vereist voorbeeldgedrag.
- Medewerkers voorbereiden op nieuwe manieren van werken in nieuwe werkomgeving en verantwoordelijkheid ontwikkelen voor eigen gedrag in nieuwe werkomgeving.
- Duidelijke en heldere afspraken maken over output/verwachtingen: uitwerken van het begrip resultaatgericht werken.
- Concreet instrumenteren van resultaatgericht werken.
- Afspraken over wijze van ontmoeten van collega's (vaste ontmoetingsmomenten) en mate van aanwezigheid.
- Organiseren van laagdrempelige informatievoorzieningen en kennisuitwisseling.
- Zorg voor beschikbaarheid van voor het werk benodigde documenten en dossiers.
- Uitwerken van thuiswerkbeleid.
- Aandacht voor uitlegbaarheid van te benoemen uitzonderingen.

### **7.5.2 Cultuur, houding en gedrag**

Flexibel en activiteit gerelateerd werken vergt aanpassing van gedrag, managementstijl en leiderschap. Daarvoor is een forse cultuurverandering nodig. Daarbij horen nieuwe spelregels en procedures voor werkwijzen en omgangsvormen maar ook aandacht voor houding en gedrag van management en medewerkers.

Bij de overgang naar een nieuw kantoorconcept heeft het veranderingsproces per organisatie ongeveer twee jaar nodig vanaf de voorbereiding tot de gewenning. In deze hele periode spelen adequate communicatie, mogelijkheid tot participatie en omgaan

met weerstand een belangrijke rol.

### **7.5.3 Capaciteiten**

De voorbereiding op een nieuw werkomgevingsconcept vraagt energie en de capaciteit om mensen in beweging te zetten en te enthousiasmeren, zogenaamde enthousiaste vaandeldragers of change-agents wiens energie aanstekelijk is voor de groep.

Een werkomgeving met activiteitgerelateerde en persoonsongebonden werkplekken vraagt van management en medewerkers flexibiliteit, inschattingsvermogen, vertrouwen en leiderschap op afstand. Maar ook ICT-vaardigheden en gerichtheid op het delen van kennis. De organisatie kan nadenken over een korte opleiding voor managers en medewerkers waarin basisvaardigheden en basisomgangsvormen aan de orde komen. Te denken valt aan training in openstellen agenda's voor collega's, digitale archivering en documentbeheer, softwarepakketten, elkaar aanspreken op (on)gewenst gedrag in de werkomgeving, planning van werkzaamheden, kennisoverdracht, managementstijl, de eigen verantwoordelijkheid en de nieuwe werkwijze in relatie tot de eigen werkwijzen en karaktereigenschappen.



## 8 Proceskeuzes ontwikkeling FWR-werkplekken

Op basis van de voorgaande intenties, conceptuele keuzes en uitwerking en implementatie zijn er twee procesaandachtsgebieden rondom de Fysieke Werkomgeving Rijk:

- De totstandkoming van de Corporate Standard. Hierbij geldt dat de ontwikkeling van het concept "FWR" een continu proces is dat zich steeds richt op: samen nadenken, ontwikkelen, communiceren, uitwisselen van kennis, blijven (uit)zoeken en het proberen van geschikte concepten en werkomgevingen en het systematisch leren en bijstellen. Besluitvorming markeert formele vaststellingen.
- Het werken met de FWR als huisvestingsconcept voor de Rijksoverheid. Hierbij gaat het om het afnemen van werkplekken door individuele organisatieonderdelen en het beheren van werkplekken als geheel.

### 8.1 Sturen

Na de vaststelling van de kaderstelling Fysieke Werkomgeving Rijk dient een systeem van monitoring met daarin toetsing en evaluatie opgesteld te worden waaruit managementinformatie beschikbaar komt (zie 7.2.2).

DGOBR is verantwoordelijk voor het beleid en voor de kaderstelling rijkswerkomgeving en voor het toetsen of voldaan wordt aan de uitgangspunten en normering. Daarmee coördineert en agendeert DGOBR het ontwikkelingsproces van de FWR waarbij het een algemeen gedeelde verantwoordelijkheid van alle departementen is om het Rijksbeleid t.a.v. de Fysieke Werkomgeving te realiseren.

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

Het opdrachtgeverschap voor rijkskantoren gaat verlopen via de nieuwe Projectdirectie Opdrachtgeverschap Rijkskantoren (POR) van BZK.

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

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

DGOBR zorgt ook voor het opbouwen van een kennisbank rondom de FWR en zorgt voor documenteren van projecten, afwijkingen van beleid en leerpunten in de projecten. De leerervaringen met de Fysieke Werkomgeving Rijk zullen daardoor beschikbaar zijn voor volgende projecten.

## 8.2 Uitvoeren

Binnen het Rijk zullen een aantal centrale facilitaire diensten (4FM, B/CFD, FASAM) en de Rijksgebouwendienst helpen bij het formuleren van de huisvestingsvraag van departementen en het maken van de vertaalslag naar een bij de werkprocessen passende rijkswerkomgeving en huisvestingsoplossing. Daarbij kunnen zowel de te huisvesten organisaties als de Rijksgebouwendienst en de centrale facilitaire diensten gebruik maken van de opgebouwde kennisbank.

Een rijkskantoor komt tot stand via de volgende uitvoeringsstappen:

- Duidelijkheid over het werkproces van de te huisvesten organisatie. In deze stap komt ook een eventueel aantoonbaar afwijkend werkproces van het basisgebruikersprofiel naar voren of een andere verhouding in de onderliggende profielen in het basisgebruikersprofiel. Bij een onbekende organisatie is het basisgebruikersprofiel het uitgangspunt.
- De stappen cf. het schema van paragraaf 6.3.1.
- Voorbereiden van de organisatie op het Rijkswerkplek-concept.
- Monitoren en evalueren van beleid over de rijkswerkomgeving door instrumenten die rijksbreed dezelfde zaken op een zelfde wijze meten, denk aan bezettingsgraadmetingen, tevredenheidmetingen e.d. Er zijn drie interventies mogelijk naar aanleiding van monitoruitkomsten: aanpassing in de wijze van daadwerkelijk gebruik van de rijkswerkomgeving, aanpassing aan het gerealiseerde werkplekconcept of aanpassing in het beleid c.q. normenstelsel.

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

Een groot deel van de verantwoordelijkheden en inspanningen tijdens de implementatie en het daarop volgende beheer is een taak voor het lijnmanagement. Belangrijk is om hieraan aandacht te geven, bijvoorbeeld in een ontwikkelingstraject over hoe men met veranderingen kan omgaan of door contacten te leggen met het management in andere organisaties die in een innovatieve setting werken of brainstormsessies te organiseren over regels en omgangsvormen.

### **8.3 Participeren**

Alle rijksorganisaties participeren in de totstandkoming en nakoming van de Kaderstelling Fysieke Werkomgeving Rijk.

De organisatie met een huisvestingsvraag kiest zelf een implementatiewijze en de mate waarin medewerkers inbreng en taken hebben bij de vormgeving van de 'manier van werken' op de nieuwe werkplek in de organisatie zelf. Mensen laten participeren in de implementatie van innovatieve kantoren is een manier om tot oplossingen voor de huisvesting te komen, beeldvorming over de nieuwe situatie te bevorderen en tegelijkertijd weerstand tegen te gaan als er zichtbaar iets gebeurt met de inbreng. De organisatie kan haar medewerkers op meerdere wijze betrekken en laten participeren. Participatie is belangrijk voor draagvlak en referentiekaders bij medewerkers voor het bewust gebruiken van de huisvesting. Belangrijk is wel de duidelijkheid over waarover mensen mogen meedenken en het stellen van duidelijke grenzen en randvoorwaarden.

### **8.4 Besluiten**

De vormgeving van de Fysieke Werkomgeving Rijk kent diverse niveaus van besluitvorming. Het beleid en de kaderstelling worden vastgesteld via de lijn DGOBR, ICFH, ICBR, SGO en Ministerraad. DGOBR beslist over uitzonderingen en afwijkingen van de normen bij huisvestingsaanvragen.

De organisatie met een huisvestingsvraag beslist zelf over het aantal af te nemen werkplekken. De keuze voor de locatie is in veel gevallen beperkt tot de rijksverzamelkantoren.

### **8.5 Communiceren**

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

Het is van belang een consistente boodschap uit te dragen. Bij een langdurig traject dient communicatiemomenten zorgvuldig gedoseerd te zijn en de communicatie mag niet te vroeg stoppen na de afronding van het project. Herhaling van de boodschap is belangrijk en ook het toepassen van verschillende communicatievormen. Communicatie is wederzijds. Het mag geen eenzijdig verhaal worden: er moet ook iets terugkomen. Communiceren is meer dan enkel informeren. Mensen moeten ook open staan voor de boodschap en die (kunnen) ontvangen.

### **8.6 Afstemmen en toetsen**

#### **8.6.1 Afstemmen**

Bij de realisatie van huisvesting voor het rijk zal continue afstemming moeten plaatsvinden tussen het rijkshuisvestingsbeleid en de concrete vertaalslagen en gekozen oplossingen in de praktijk. Dit is een verantwoordelijkheid van alle rijksorganisaties zelf.

### 8.6.2 Toetsen

Het is wenselijk dat DGOBR een systematische monitor en evaluatiemethode ontwikkelt over de wijze waarop het rijkshuisvestingsbeleid vorm krijgt en toegepast wordt. Het te leveren monitorsysteem levert inzicht in de bijdrage aan rijksbrede doelstellingen, kengetallen die gerelateerd zijn aan de normen, de medewerkertevredenheid, de afwijkingen van het rijksbeleid en inzicht in de passendheid van het beleid bij de daadwerkelijke werkprocessen.

De basis voor toetsing en evaluatie zijn de uitvoering en het behalen van de doelstellingen en ambities zoals die zijn verwoord in deze kaderstelling en de nota Compacte Overheid (vastgesteld 17 december 2010) en de genoemde normeringen in deze nota. Basisgedachte daarbij is dat de rijkswerkomgeving veilige, gezonde, duurzame en efficiënte fysieke werkomgeving is, die flexibel c.q. plaats- en tijdonafhankelijk werken stimuleert en die leidt tot voldoende medewerkertevredenheid. Het programma Fysieke Werkomgeving Rijk draagt bij aan flexibilisering en aan een goed imago van de Rijksoverheid.

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



## 9 Reflectie en vervolg

### 9.1 Reflectie

De best beschikbare kennis en ervaring zijn ingezet om een normenstelsel te ontwerpen dat tegemoet komt aan de wens om dynamisch werkplekgebruik te ondersteunen. De gewenste dynamiek van plaats en tijdonafhankelijk werken is niet eerder in een normenstelsel uitgedrukt. De veronderstelling dat de rijksambtenaar dynamisch en flexibel is, gericht op samenwerking zal in de toekomst ondersteund worden door een samenhangende dynamische normering. Dat is de reden om deze Corporate Standard enerzijds van een jaartal (2011) te voorzien en anderzijds op te bouwen uit een stelsel van getallen en instrumenten en afspraken waaronder die over monitoring. De ruimtenormering is gedetailleerd beschreven en kan in de Kaderstelling (d.i. vastgestelde normen) worden opgenomen. Daaraan kan niet ontbreken de keuze om de kwaliteit- en kostennormering verder uit te werken en gereed te maken voor besluitvorming. Hoe dat moet voor de kostennormering is geschetst. Voor de kwaliteitsnormering is de houdbaarheid op lange termijn van belang. Dat geldt voor de duurzame en vitale inzetbaarheid van mensen maar ook voor de gezondheid- en grondstoffenkant.

De monitoring zal aan invloed winnen om na te gaan of de beleidsuitvoering en toepassing van het normenstelsel op koers zitten en of aanpassing behoeven door nieuwe inzichten. Er zijn expliciete suggesties gedaan over monitoring van gebruik en beleving van de Fysieke werkomgeving Rijk. De op te zetten monitoringsystematiek moet valide en betrouwbaar zijn zodat managementinformatie besluitvorming over ambities, doelstellingen en middelen (met inzicht in de trade-offs zoals de invloed van gebouwen op de leefbaarheid van hun omgeving of longitudinale gezondheidseffecten) op het hoogste niveau mogelijk maakt.

In de monitoringsystematiek zal ingezet moeten worden op de doelen en ambities:

1. Kostenbesparing in de bedrijfsvoering van het Rijk. Daartoe is het van belang om in te zetten op de visie van Total Cost of Ownership zodat naast concrete vormen van kostenreductie bv energiebesparing ook duurzame investeringen die pas op langere termijn financieel voordelig zijn worden gedaan. Gelet op de huidige en toekomstige arbeidsmarktvragestukken kunnen ook de kosten van arbeidsproductiviteit bij huisvestingsinvesteringen worden betrokken.
2. Het in beeld brengen van leereffecten met een oog voor duurzame iconen: projecten waarin actoren voor het maximaal haalbare zijn gegaan. Dit kunnen ook marktpartijen zijn die opgetreden hebben als launching customer van innovaties.
3. Nieuwe inzichten dienen steeds verkend te worden. Verkenningen en meetinstrumenten verdienen de aandacht om enerzijds kansen op te sporen en anderzijds om de kaders tijdig te actualiseren op basis van die kansen.

## 9.2 Vervolg

Het normenstelsel is nog niet af. De ruimtenormen zijn state of the art uitgewerkt in deze CS 2011. De kwaliteitsnormering en kostenormering moeten binnen afzienbare tijd nog verder geoperationaliseerd worden. Daarvoor is een ontwikkelproces nodig.

In dit rapport is geschreven over de instrumentatie. De hier beschreven modellen bestaan, maar zijn niet in volledig ingevoerd binnen de Rijksoverheid. Sommige Rijksdiensten zijn ermee vertrouwd, anderen niet. Dat vraagt om het eigen maken door gaandeweg gebruik te gaan maken van de instrumenten.

# Referenties

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

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

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

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

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

Cox, J.P.P., (2010) Rijkswerkplek: kennis(sen)netwerk 2009, Verslagen van 3 bijeenkomsten en 3 workshops van de huisvestingsprofessionals voor de Rijksoverheid; Delft: Center for People and Buildings.

De Bruyne. E.T. (2007). Effectieve implementatie van kantoorinnovatie. Delft: Center for People and Buildings.

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

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

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

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

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

LeRoux, P.C. (2009). Rijkswerkplek – Verslag workshop normeringsproces 24 juni 2009.

Delft: Center for People and Buildings.

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

Meel, J.J. van, (2000), The European Office, office design and national context.  
Rotterdam: 010 Publishers

Meel, J.J. van, Martens, Y., Hofkamp, G., Jonker, D., Zeegers, A. (2006),  
Werkplekwijzer, ingrediënten voor een effectieve werkomgeving, uitgave Center for  
People and Buildings en VROM/Rijksgebouwendienst

Nota Vernieuwing Rijksdienst (2007), geen auteur, bron:  
<http://www.minbzk.nl/actueel/publicaties?ActItnIdt=108556>. Datum 25 september  
2007

Peet, V. van der, en G. Steenmeijer (red), (1995) De Rijksbouwmeesters, Rotterdam: 010  
Publishers

Prummel, J. ed. (2011) Rijkskantoren - duurzaamheid; DGOBR.

Pullen, W,R., A.M. Hartjes en J.P.P. Cox (2008), Kennisnetwerk Rijkswerkplek,  
discussienota en plan van aanpak, Delft: Center for People and Buildings.

Thoolen, F. (2010) Samenwerking, hoe de huisvesting de samenwerking beïnvloed,  
Delft: Center for People and Buildings.

Tweede Kamer, vergaderjaar 1998-1999, 26 212, nr. 1

Vermaas, R. ed. (2011) Rijkskantoren - flexibiliteit van de interne fysieke omgeving;  
DGOBR.

VROM (2007), factsheet Beeldende kunst, Den Haag, Rijksgebouwendienst.

VROM (2007) factsheet Architectuurbeleid, Den Haag, Rijksgebouwendienst

VROM (2007) factsheet Locatiebeleid, Den Haag, Rijksgebouwendienst

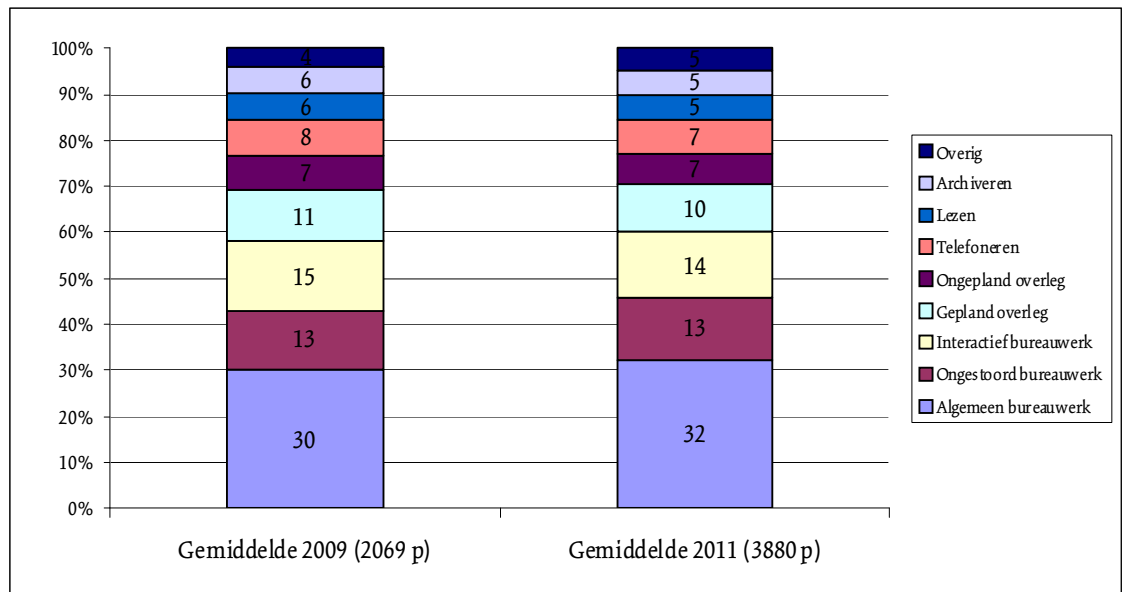
Westerhuis , A. ed. (2011) Rijkskantoren - herkenbaarheid en inrichtingsaspecten;  
DGOBR.

## Bijlage 1 Gebruikersprofielen

De gebruikersprofielen voor het Rijk komen voort uit 36 cases bij zeven rijksoverheidsorganisaties die zijn opgenomen in de WODI-database:

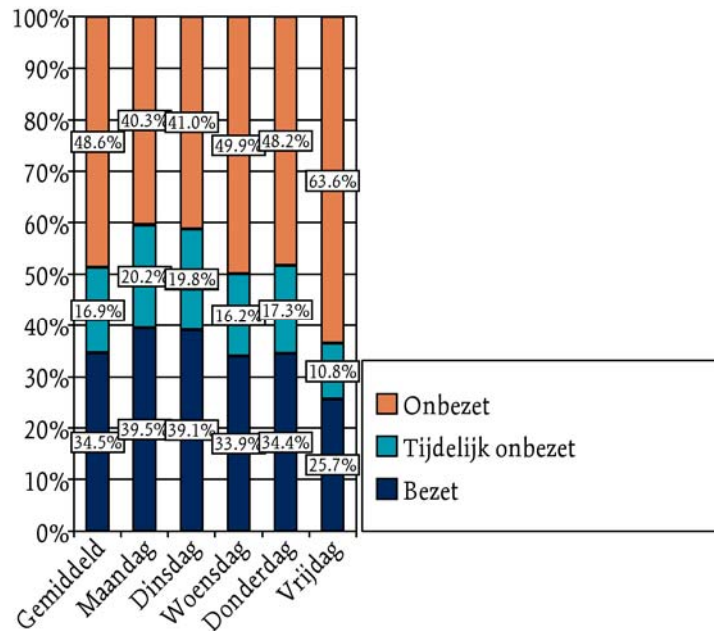
1Belastingdienst	BUG
2Belastingdienst	BUG/Hilversum
3Belastingdienst	Belastingdienst Leiden
4Belastingdienst	Belastingdienst CKC
5Belastingdienst	Belastingdienst Hoorn
6Belastingdienst	Belastingdienst CFD 2009
7Belastingdienst	Belastingdienst CPP 2009
8Belastingdienst	Belastingdienst FIOD 2010
9Belastingdienst	Belastingdienst haaglanden 0-meting 2010
10Belastingdienst	Belastingdienst Douane Cargo Handelskade 1
11Belastingdienst	Belastingdienst Douane Cargo Scan
12Belastingdienst	Belastingdienst Douane Cargo Outlook
13Belastingdienst	Belastingtelefoon 2010
14DUO	IB Groep IKA Team
15DUO	IB Groep POI
16DUO	IB Groep Examens
17DUO	IB Groep Team NL
18DUO	IB Groep - POI nameting
19DUO	IB Groep - IKA nameting
20DUO	IB Groep - ED nameting
21Kadaster	Kadaster IT-services
22Kadaster	Kadaster Amsterdam
23Kadaster	Kadaster Rotterdam
24Kadaster	Kadaster Apeldoorn de Grift
25Kadaster	Kadaster Zwolle
26Kadaster	Kadaster Groningen
27Kadaster	Kadaster Eindhoven
28Kadaster	Kadaster Zwolle - Le Rhone (2010)
29Ministerie van Algemene Zaken	Ministerie van AZ
30Ministerie van Algemene Zaken	Ministerie van Algemene Zaken - Postbus 51
31Ministerie van Defensie	Defensie Den Haag gebouw 35
32Ministerie van Defensie	Defensie DVD Directie Noord
33Ministerie van Defensie	Ministerie van Defensie DVD Zuid
34Ministerie van LNV	LNV Hoofdgebouw fase 1
35Ministerie van LNV	Ministerie van LNV DRZ West
36Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed	Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Verificatie in 2011 van het in 2009 opgestelde basisgebruikersprofiel voor het rijk toont dat er geen noodzaak is de eerdere opgestelde gebruikersprofielen te wijzigen, zie onderstaande figuur



## Bijlage 2 Bezettingsgraad

De cijfers voor de bezetting zijn gebaseerd op een gemiddelde van metingen bij zeven overheidsorganisaties in de periode 2009-2010.



De metingen vonden plaats in 1 kantoor met een traditioneel kantoor met vaste werkplekken en in zes kantoren met een zogenaamd combi-concept waarbij zowel open en dichte ruimtes in diverse groottes elkaar afwisselen. In twee combi-kantoren zijn vaste werkplekken en in vier worden de werkplekken flexibel gebruikt.

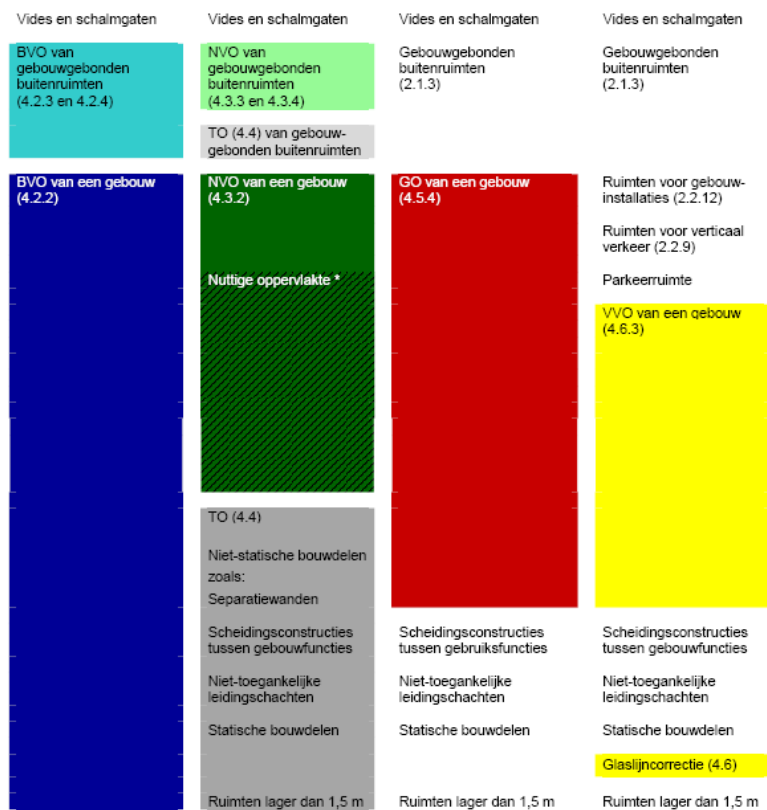
Het is niet bekend wat de verhouding werk- en overlegplek per medewerker of fte is bij de organisaties waar gemeten is.

	Concept	# werkplekken	# overlegruimten	# medewerkers
LNV DRZ West	Combi-flex	46	8	43
BD Leiden	Combi-flex	306	20	366
Kadaster Groningen	Combi-vast	217	20	183
Kadaster Apeldoorn	Combi-vast	446	65	410
Gemeente Rotterdam	Combi-flex	213	21	225
Rijkswaterstaat Middelburg	Combi-flex	375	68	onbekend
Rijkswaterstaat Rhon	Traditioneel-vast	82	20	onbekend

# Bijlage 3 NEN 2580: 2007

## Vergelijking tussen de verschillende oppervlakten

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



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



## Bijlage 4 Duurzaamheid

De bestaande kaders voor duurzame kantoorhuisvesting zijn rijksbreed vastgesteld voor de totale omvang van de rijkshuisvesting. Vanuit die brede optiek leiden ze tot een acceptabele en reële minimumnorm voor een duurzame werkomgeving.

Op voorraadniveau heeft duurzaamheid potentieel voor kostenbesparing, gezien over de levensduur en in relatie tot gezondheid en productiviteit. Dit potentieel komt onvoldoende tot uiting wanneer alleen de bestaande kaders worden gevolgd. Op object- of projectniveau is het vrijwel altijd mogelijk om beter te presteren dan de huidige kaders als ondergrens voorschrijven. Een specifieke situatie leidt tot andere mogelijkheden en oplossingen. Hieronder worden uitgangspunten en randvoorwaarden voorgesteld die per huisvestingsproject of object gehanteerd dienen te worden om, binnen de budgettaire en organisatorische kaders, zover mogelijk boven de gestelde minimumnorm op het gebied van duurzaamheid te presteren en tevens de bijdrage van duurzaamheid aan kostenbesparing te borgen.

<b>Uitgangspunten duurzaamheid</b>	
<i>Energie</i>	Rijkskantoren zijn energiezuinige gebouwen, in ontwikkeling naar energieneutraliteit. Het energieverbruik is minimaal, de energie die nodig is, is duurzaam opgewekt.
<i>Ontwerp</i>	In de ontwerpfase van nieuwbouw- en renovatieprojecten wordt standaard bezien welke duurzame alternatieve en mogelijkheden er zijn. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de maximale kansen op het gebied van duurzaamheid en energieneutraliteit van een project.
<i>Gezondheid</i>	Een rijkskantoor/rijkswerkplek is een gezonde werkplek. Medewerkers voelen zich fit en tevreden, de werkomgeving draagt actief bij aan de gezondheid van de medewerker. Hierdoor treedt minder ziekteverzuim op en zet de werkomgeving aan tot maximale prestaties.
<i>Cradle to cradle en kringlopen sluiten</i>	Nieuwbouw en renovatieprojecten van het Rijk stimuleren de ontwikkeling van een biobased economie met gesloten kringlopen, conform het SER-advies aan de Minister van EL&I <i>Meer chemie tussen groen en groei</i> (december 2010). Specifieke aandacht gaat uit naar gebruik en herbruikbaarheid van strategische grondstoffen in gebouw, inrichting, meubilair en ICT. Rijkskantoren en de werkplekken daarbinnen worden op basis van functionele behoeften aanbesteed, waardoor per casus ruimte ontstaat om de meest passende duurzame oplossing te selecteren. Bij de aanschaf van kantoormeubilair is consultatie van de Rijksmarktplaats verplicht, evenals de afname van geschikt gebruikt meubilair als dit wordt aangeboden.
<b>Randvoorwaarden duurzaamheid</b>	
<i>Financiering</i>	Total Cost of Ownership (TCO) moet de financieringsbenadering worden bij investeringen in huisvesting. Investeringen in duurzaamheid met een langere termijn perspectief kunnen in deze benadering worden beoordeeld op een realistische bedrijfs-economische terugverdientijd.
<i>Gedrag bewoner/gebruiker</i>	Het gedrag van bewoners/gebruikers draagt maximaal bij aan het duurzaam gebruik van een pand en daarmee aan de werkelijke prestaties.
<i>Meetinstrumenten</i>	Ontwikkelingen en aanpassingen in meetinstrumenten worden continu gemonitord om ze telkens in hun meest actuele vorm in de kaders te kunnen implementeren.
<i>Metten en rapporteren</i>	De mate van duurzaamheid van een rijkskantoor/rijkswerkplek wordt gemonitord. De resultaten hiervan worden opgenomen in het Bedrijfsvoeringsverslag.

# Bijlage 5 Minimale flexibiliteitsmaatregelen en -eisen

De verschillende voorwaarden zijn per (gebouw)discipline weergegeven. Dit is echter nog niet uitputtend en vereist verder onderzoek.

## Indelingsflexibiliteit

### Architectuur en Bouwkunde

- Indelingswijzigingen mogen niet ten koste gaan van de 'leesbaarheid' van de gebouwstructuur en de oriëntatiemogelijkheid.
- Vaste gebouwcomponenten zijn kansrijk om een extra architectonische kwaliteit toe te kennen zoals; trappenhuisen, schachten, kolommen, toiletgroepen e.d.
- Afwegen frequentie van aanpassingen met de voorinvestering in verplaatsbare onderdelen. Eventueel ook in relatie met de afschrijftijd van die onderdelen.
- Gebouwcomponenten met afwijkende levensduur moeten van elkaar worden losgekoppeld om te vermijden dat vervanging of aanpassing van componenten met korte levensduur betekent dat componenten gesloopt of bewerkt moeten worden die op zichzelf nog prima functioneren (bijvoorbeeld installatie en casco).

### Constructie

- Kies voor vrije overspanningen en weinig variatie in constructieve structuur.
- Ontkoppel drager en inbouw van elkaar.

### Klimaattechniek

- Zorg ervoor dat zonder verbouwing de installatiecapaciteit kan worden aangepast aan de functie- / bezettingsverandering per deelgebied of per ruimte.
- Zorg voor CO<sub>2</sub> gestuurde luchtkwaliteit (bij grote te verwachte bezettingsverschillen) en op aanwezigheid bij kleine verschillen in bezettingsgraad per functiewisseling (schakel op aan-/afwezigheid).
- Zorg voor automatische installatieregeling als energetisch en gezondheidsoptimum en een aanvullende afstandsbediening voor de individuele naregeling.

### Elektrotechniek en ICT

- Geen lokale datacenter faciliteiten (specials) in een gebouw.
- Zorg voor een Smart Building door integratiemanagement; het maken van koppelingen tussen systemen (ICT, liften, beveiliging, etc.).
- DWR (Digitale Werkplek Rijk).
- De verwachte frequentie van aanpassingen afstemmen met de mate van verstoring van de primaire processen.
- Het opsplitsen van componenten met een uiteenlopende levensduur.
- Zorg voor een goede bereikbaarheid van componenten van de installatie die aangepast moeten worden.

## **Gebruiksflexibiliteit**

### Architectuur en Bouwkunde

- Plaats gedeelde voorzieningen centraal.
- Principiële keuze: rijkswerkplek = mengen / zoneren in gebouw. Dit belemmert de uitwisselbaarheid en optimalisatie van de bezetting.
- Zorg voor zoveel mogelijk uniformiteit (bouwkunde).

### Gebruik

- Identiteit van de organisatie / afdelingen niet toepassen op ruimtelijk niveau. Identiteit op afdelingsniveau, eenvoudig verplaatsbaar, afneembaar, overschilderbaar, of digitaal, etc.
- In elk rijkskantoor moeten de fysieke omstandigheden het toelaten om een aantal gezamenlijke (en openbare?) voorzieningen zoals (delen van) de kantine, vergaderruimtes etc. ook als aanlandplek te kunnen gebruiken.

### Bouwfysica

- Luchtkwaliteit, lichthoeveelheid, reflectiefactoren, akoestiek, geluidswering en dergelijke uitleggen op de te verwachten meest kritische functies in die ruimte. Afstemmen op de te verwachte frequentie van het gebruik van die ruimte voor die kritische functie.

### Klimaattechniek en regeltechniek

- Betaal de energierekening per fte. Dit voorkomt de noodzaak voor het plaatsen van tussenmeters, bevordert de flexibiliteit en uitwisselbaarheid van de rijkswerkplek en scheelt interne energie facturen.

### Elektrotechniek en ICT

- Telefoon, data en software koppelen aan persoonlijk profiel en niet aan locatie of werkplek. Software niet specifiek voor gebruikers per werkplek, maar centraal aan inloglicenties.
- Geen lokale datacenter faciliteren (specials) in een gebouw.

### Proces

Van belang is om op te merken dat flexibiliteit van de werkomgeving voor een groot deel al kan worden geboden door organisatorische maatregelen te nemen zoals werkplekdeling, afspraken over efficiënt gebruik van overlegruimtes, thuiswerken etc. Pas als deze oplossingen niet van toepassing zijn, moet worden gezocht naar oplossingen door aanpassingen in de fysieke omgeving. Het is daarom van groot belang om onderscheid te blijven maken tussen organisatorische vraagstukken en technische vraagstukken om nodeloze fysieke ingrepen te voorkomen.

### Vervolgonderzoek

Er is al veel werk verzet. Een vrij complete beschrijving van flexibiliteit in de interne fysieke omgeving van een rijkskantoor, en mogelijkheden om die flexibiliteit te bieden is daarvan het resultaat. Om deze informatie tot nut te brengen, is vervolgonderzoek nodig. In 2011 moet de verzamelde informatie toegepast worden op een aantal

praktijkprojecten (bestaande bouw en nieuwbouw). Door te onderzoeken hoe flexibiliteit in die projecten gerealiseerd kan worden, ontstaat een gemene deler: een minimaal niveau van flexibiliteit waaraan een rijkskantoor zou moeten voldoen. Dit resultaat kan benut worden bij het opstellen van outputspecificaties van toekomstige rijkskantoren.

## **Bijlage 6 Center for People and Buildings**

### *Center for People and Buildings*

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

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

### *Onderzoekscondities*

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

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