

**Op weg naar Ortelius**

**Zoeken naar de elementen voor een nieuw  
huisvestingsconcept.**

**Samenvatting op hoofdlijnen**

W. van der Klooster  
Drs. A. Hartjes

Delft, november 2007

Dit onderzoek is uitgevoerd door:

Drs. A. Hartjes

Drs. H.F. Kamst

W. van der Klooster

Meelezer: ir W.R. Pullen

Center for People and Buildings

Kluyverweg 6

2629 HT Delft

T: +31 (0)15 278 8833

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.

Het Center for People and Buildings wordt in al haar activiteiten ondersteund door de 'founding  
partners' Rijksgebouwendienst, TUDelft en de Belastingdienst

# Voorwoord

Sinds 1999 werkt de Belastingdienst aan de ontwikkeling van kantoorconcepten. De afgelopen jaren heeft kantoorinnovatie zich ontwikkeld tot Organisatiegericht Huisvesten. In 2003 zei de groepsraad van de Belastingdienst 'ja' tegen het breed toepassen van Organisatiegericht huisvesten (OGH). Dit beleid is onlangs bevestigd met de 'nota Optimalisering Kantoorgebouwen en -inrichting' d.d. 30 mei 2007. In deze nota wordt OGH omschreven als 'de best passende huisvestingsoplossing vanuit de cultuur, medewerkers, management, gewenst imago, bedrijfsvoering en beschikbaar budget van een betreffende organisatie'. OGH wordt op een natuurlijk moment bij huisvestingsvraagstukken ingezet. Belastingdienst/Utrecht Gooi is het eerste organisatieonderdeel dat OGH op een natuurlijk moment toepast voor de nieuwe locatie Papendorp waar de huidige locatie Gerbrandystraat Utrecht en de staf in Hilversum (hierna te noemen B/UG) komen.

Om te komen tot een passend huisvestingsconcept is inzicht in de werkwijze en de behoeftes van de organisatie voor de nieuwe huisvesting gewenst. Waar zitten de sterke kanten en de knelpunten van de huidige huisvesting en in hoeverre kan hierop worden ingespeeld bij de verhuizing naar de nieuwe locatie? Wat hebben medewerkers nodig om hun werk goed te doen en hoe gebruiken ze de huidige huisvesting?

Sinds 2003 hebben de Belastingdienst /Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (B/CFD) en het Center for People and Buildings (CfPB) een partnership om kennis rondom OGH te ontwikkelen. Het doel van B/CFD is om daarmee het OGH adviestraject te professionaliseren. Het CfPB wil case studies gebruiken voor de ontwikkeling van 'evidence based' kennis over mens, werk en werkomgeving.

In deze samenvatting zijn de belangrijkste resultaten van het onderzoek voor B/UG kort beschreven. Een uitgebreide en meer gedetailleerde informatie over het onderzoek is te vinden in de uitgebreide onderzoeksrapportage die aan de OGH-adviseurs van B/CFD en het projectteam huisvesting B/UG zijn gegeven. De gegevens uit het onderzoek helpen bij het formuleren van wensen en uitgangspunten voor de nieuwe huisvesting aan de Orteliuslaan in Utrecht. Abraham Ortelius, de aartsvader van de wereldatlas, had vijf eeuwen geleden al door dat het ordenen van de omgeving zaken overzichtelijker maakt. B/UG ordent nu haar uitgangspunten voor een passend OGH-concept.

Anca Hartjes, Wim Pullen en Wendy van der Klooster



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>0 Inleiding</b>	<b>5</b>
0.1 Aanleiding voor nieuwe huisvesting	5
0.2 Uitgangspunten en onderzoeksvraag	5
0.3 Opzet onderzoek	6
0.4 De organisatie Belastingdienst/Utrecht Gooi (B/UG)	6
0.5 Respons	7
<b>1 Beleving van de werkomgeving</b>	<b>9</b>
1.1 Organisatie en werkproces	9
1.2 Waardering werkomgeving	9
1.3 Communicatie en concentratie	11
1.4 Ondersteunende diensten	11
1.5 Binnenklimaat, verlichting en akoestiek	11
1.6 Overzicht resultaten beleving	12
<b>2 Bezetting en activiteitenpatronen</b>	<b>13</b>
2.1 Bezettingsgraadmeting	13
<b>3 Activiteitenprofielen</b>	<b>15</b>
<b>4 Op weg naar keuzes</b>	<b>17</b>
4.1 Reflectie op de onderzoeksuitkomsten en het gebruik daarvan in besluitvorming	17
4.2 Conclusies en aanbevelingen	18
4.3 Tot slot	19



# 0 Inleiding

## 0.1 Aanleiding voor nieuwe huisvesting

De Belastingdienst Utrecht Gooi verhuist medio 2009 naar een nieuw kantoorpand op bedrijventerrein Papendorp te Utrecht. Papendorp is een bedrijventerrein voor kantoren en kantoorachtige bedrijven in de oksel van de A2 en de A12, nabij knooppunt Oudenrijn. De medewerkers van Gerbrandystraat 20 in Utrecht en de staf van Stationsplein 12 in Hilversum komen gezamenlijk in het pand aan de Orteliuslaan 1000. De directe aanleiding voor de verhuizing is door B/UG als volgt geformuleerd:

*Gelet op de technische staat van het gebouw, alsmede de beperkte infrastructurele mogelijkheden ervan om de verwachte extra instroom van personeel op te vangen, is besloten om een ander pand te gaan betrekken. Het Management Team van B/UG heeft besloten om ook de Staf in Hilversum te verhuizen naar het nieuwe pand.*

Het voornaamste werk van Abraham Ortelius (1527-1598) was om de beste landkaarten bijeen te zoeken en te bundelen, te verfijnen, te combineren en op maat te brengen. Op deze wijze was Ortelius de grondlegger van de wereldatlas. Nu de onderdelen Gerbrandystraat en staf Hilversum van Belastingdienst/Utrecht-Gooi (hierna te noemen B/UG) van plan zijn een pand op de Orteliuslaan te betrekken lijkt de geschiedenis zich voor hen te herhalen. Lijnen uitzetten, meten, vergelijken, bundelen van uitkomsten, verfijnen en op maat brengen. Met als resultaat een verzameling basiselementen om een overzichtelijke en best bruikbare “kaart” te creëren voor de nieuwe huisvesting.

De verhuizing van B/UG gaat een aantal veranderingen in gang zetten. Veranderingen die voortkomen uit organisatiespecifieke wensen en doelstelling komen om de hoek kijken. Een belangrijke wijziging is het samenvoegen van de staf uit Hilversum bij de medewerkers uit Utrecht. Vervolgens is door de facilitaire dienst van de Belastingdienst (B/CFD) besloten dat de toekomstige verhuizing een natuurlijk moment is waarbij het belastingbrede Organisatie Gericht Huisvesten (OGH) moet worden toegepast. OGH betekent het ontwikkelen van een huisvestingsconcept dat recht doet aan de cultuur van de organisatie, de werkwijze en werkprocessen en de technische mogelijkheden. Daarbij is het uitgangspunt om effectief en efficiënt om te gaan met ruimte. OGH is ook gericht op het geven van meerwaarde aan werkomgeving, organisatie en (werk)processen.

## 0.2 Uitgangspunten en onderzoeksvraag

De uitgangspunten voor de verhuizing van B/UG en de invoering van OGH worden door de onderzoekers samengevat in de volgende doelstellingen:

- men streeft naar efficiënter ruimtegebruik en de invoering van activiteitgerelateerde werkplekken.
- men wil een prettige werkomgeving creëren, die verhoging van kwaliteit en arbeidstevredenheid bewerkstelligt, gericht op effectief werken.

- men wil in de nieuwe werkomgeving de samenwerking, de onderlinge communicatie en informatie-uitwisseling bevorderen.

Om deze doelstellingen te verkennen (Zijn ze haalbaar? Op welke wijze? Etc.) heeft het Center for People and Buildings (CfPB) onderzoek uitgevoerd. De hoofdvragen van het onderzoek luiden:

*Welke aspecten uit de huidige huisvestingssituatie zijn van belang om keuzes te maken voor de nieuwe werkomgeving, die een bijdrage leveren om de gestelde doelen te realiseren?*

*Hoe zien beleving en gebruik van de huidige huisvestingssituatie eruit, die als uitgangspunt kunnen dienen om het effect te meten van de nieuw gerealiseerde werkomgeving?*

Het onderzoek heeft zich gericht op gebruik en beleving van de huidige werkomgeving en de activiteiten in het huidige werkproces. De resultaten van het onderzoek worden gebruikt als informatiebron voor het nieuwe ontwerp. Na de inhuizing kunnen ze ook worden ingezet bij evaluatiemetingen.

### 0.3 Opzet onderzoek

Het onderzoek bestaat, naast oriënterende gesprekken en bestudering van relevante documenten uit drie onderdelen op twee locaties, te weten Utrecht en Hilversum:

- Onderzoek naar de beleving en tevredenheid van de huidige werkomgeving via een WODI® Light meting. Met dit enquête-instrument wordt gekeken naar de werknemersbeleving en de -waardering van de werkomgeving in de brede zin van het woord (de response bedroeg bijna 66%).
- De bezettingsgraadmeting toetst de (on)bezetting van de aanwezige werkplekken, door middel van observatie.
- De beschrijving van de activiteiten per functie en per team, weergegeven in activiteitenprofielen gebaseerd op de verzamelde gegevens uit de WODI Light enquête. Ze weerspiegelen de interpretaties van de respondenten over hun eigen gedrag.

### 0.4 De organisatie Belastingdienst/Utrecht Gooi (B/UG)

De Belastingdienst kent dertien belastingregio's die de primaire taken uitvoeren, regio Belastingdienst/Utrecht-Gooi (B/UG) is één van die regio's. De B/UG voert haar taken uit ten aanzien van particulieren en organisaties binnen de grenzen van haar ambtsgebied, dat 36 gemeenten beslaat.

Het takenpakket van de Belastingdienst is de afgelopen jaren uitgebreid en omvat veel meer dan het aangifteproces. De kerntaken van de Belastingdienst zijn:

- het heffen en innen van belastingen;
- het opsporen van fiscale, economische en financiële fraude;
- het uitbetalen van inkomensafhankelijke toeslagen voor kinderopvang, huur en zorg;
- het houden van toezicht op de in-, uit- en doorvoer van goederen.

Om het werk goed te doen, heeft de Belastingdienst de beschikking over allerlei privacygevoelige gegevens. De Belastingdienst heeft te maken met de politiek, belastingplichtigen, toezichthouder, belastingadviseurs, leveranciers en ander overheidsorganisaties. Door de bijzondere positie, taken en bevoegdheden vindt de



Belastingdienst dat al deze partijen mogen verwachten dat het werk op een integere manier wordt uitgevoerd.

De volgende units zijn in kantoor Utrecht Gerbrandystraat gehuisvest: Administratie (1x), Behandeling winst (2x), Behandeling niet-winst (1x), Middelgrote organisaties (MGO 1x), Zeer grote organisaties (ZGO 1x), Incasso/Deurwaarderij (1x), Opleiding versterking Toezicht (1x), Managementteam (1x) en de lokale facilitaire dienst (B/CFD, 1x). De unit Staf is gehuisvest in kantoor Hilversum.

## 0.5 Respons

Van de 672 medewerkers hebben 443 medewerkers een ingevulde enquête geretourneerd. Dit is een response van 66%.

	Aantal uitgezet	Response aantal	% response per locatie	% van het totaal
Utrecht	627	416	66,4	94
Hilversum	45	27	60,0	6
Totaal	672	443	65,9	100

Response aantal en percentage:

Persoonskenmerken respondenten:

	Utrecht Aantal respondenten	Hilversum Aantal respondenten
Man	284	13
Vrouw	132	14
< 31 jaar	18	4
31-40 jaar	56	4
41-50 jaar	192	12
51-60 jaar	143	7
> 60 jaar	8	0

De meeste medewerkers die hebben gereageerd werken op een twee- of driepersoonskamer. Het response-aantal van mensen in de 1 en 2-persoonskamers is erg hoog.

	1pk	2pk	3pk	4pk	5pk	6pk	7pk	8pk	Anders	totaal
Response	24	246	103	30	10	8	0	2	9	432
totaal aantal werkplekken in dit soort kamers	30	284	234	141	20	18	7	8	-	
Response per soort plek %	80%	87%	44%	21%	50%	44%	0	25%	-	-

Response-percentage naar werkplekgebruik:



# 1 Beleving van de werkomgeving

Uit het onderzoek naar de beleving en tevredenheid over de huidige locaties Gerbrandystraat Utrecht en Stationsplein Hilversum blijkt dat de stafmedewerkers in Hilversum over het algemeen iets meer tevreden zijn dan de medewerkers in de Gerbrandystraat. Oorzaken hiervoor kunnen liggen in het feit dat Hilversum een kleine en meer homogene groep is, de huidige huisvesting nieuwer is of dat de wens om op de huidige locatie te blijven en/of de mate van onbekendheid met een nieuw kantoorconcept de waardering voor de huidige locatie meer positief beïnvloedt.

## 1.1 Organisatie en werkproces

De organisatie in zijn geheel, maar ook de inhoud en complexiteit van het werk en de inbreng van ideeën scoren bij de medewerkers neutraal tot tevreden. De inhoud en de complexiteit van de werkzaamheden ziet men op beide locaties als aspecten waar men het meest tevreden over is. De mate waarin men vindt dat de werkomgeving de arbeidsproductiviteit steunt laat te wensen over. Geen van de aspecten over de organisatie of het werkproces worden veel genoemd als positieve of negatieve punten van de huidige huisvesting.

## 1.2 Waardering werkomgeving

De aandachtspunten van tevredenheid en ontevredenheid zijn:

<i>Aspecten waar meer dan 60% tevreden over is</i>	<i>Utrecht</i>	<i>Hilversum</i>
Bereikbaarheid gebouw	68%	85%
Inhoud en complexiteit van het werk	81%	81%
Functionaliteit en comfort van de werkplek		73%
Dienstverlening en beheer faciliteiten		70%
Organisatie		67%
Communicatiemogelijkheden	64%	66%

<i>Aspecten waar (meer dan) 30% ontevreden over is</i>	<i>Utrecht</i>	<i>Hilversum</i>
Architectuur en uitstraling van het gebouw	69%	
Sfeer en uitstraling interieur	54%	
Binnenklimaat, verlichting en akoestiek	44%	56%
Indeling gebouw	41%	30%
Hoeveelheid, diversiteit en functionaliteit van de ruimten	31%	
Archief en opslagmogelijkheden	30%	
Openheid en transparantie werkomgeving	30%	33%

De meningen en waarderingen over de (fysieke) aspecten van de werkomgeving variëren sterk. De bereikbaarheid wordt vooral als prettig ervaren, sommige respondenten vinden het wel een nadeel dat alleen 'vroeg vogels' gemakkelijk een parkeerplek kunnen verkrijgen. De bereikbaarheid wordt in Utrecht en in Hilversum als belangrijk beoordeeld. Dit betreft

de bereikbaarheid met (openbaar en eigen?) vervoersmiddelen evenals de ligging ten opzichte van het centrum en de winkels. De uitstraling van het gebouw in Utrecht wordt qua sfeer en architectuur van het interieur en exterieur slecht gewaardeerd. In Utrecht is dit het aspect dat de laagste tevredenheid laat zien. In Hilversum is dit ook het laagst gewaardeerde tevredenheidsaspect maar men is hierover minder ontevreden dan in Utrecht. Respondenten beoordelen het aspect van sfeer en architectuur niet als belangrijk.

De werkplek functioneert goed naar mening van de respondenten, in Hilversum is zelfs niemand er ontevreden over. De functionaliteit van de werkplek wordt op beide locaties als belangrijk aspect van de werkomgeving gezien. Positief is men over de mogelijkheid van persoonlijke invulling van de huidige werkplek. Negatiever is men over de indeling van het gebouw ten aanzien van de bereikbaarheid van bepaalde afdelingen en collega's. Wel zegt men gemakkelijk vindbaar te zijn door de vaste werkplekken.

Aspecten die de medewerkers het meest belangrijk vinden:

- De bereikbaarheid van het gebouw (Utrecht en Hilversum)
- Het binnenklimaat, de verlichting en akoestiek (Hilversum)
- De functionaliteit en comfort van de werkplek (Utrecht en Hilversum)
- Concentratiemogelijkheden (Utrecht)

Het rapportcijfer dat men geeft voor de prettige werkomgeving is in Hilversum hoger dan in Utrecht (6,8 tegenover 6,2), evenals het huisvestingsconcept (6,3 tegenover 5,9). Het huisvestingsconcept ontvangt het laagste rapportcijfer in Utrecht.

Case	Organisatie	Werkproces	Faciliteiten	Huisvestingsconcept	Ondersteuning productiviteit	Prettige werkomgeving
Gemiddeld BD	6,7	6,9	6,6	6,4	6,3	
B/UG Utrecht	6,2	7	6,2	5,9	6,1	6,2
B/UG Hilversum	6,7	7,1	6,8	6,3	6,2	6,8

Rapportcijfers van de beide locaties afgezet tegen het gemiddelde van de hiervoor onderzochte locaties van de Belastingdienst:



Verschillen in interieurs locatie Utrecht



Verschillende interieurs locatie Hilversum

### 1.3 Communicatie en concentratie

Communicatie en concentratie kunnen elkaar nog al eens in de weg staan in huisvestingsconcepten, bij B/UG lijkt dit niet direct het geval. Zeker in Utrecht is men tevreden over de privacy, concentratiemogelijkheden en communicatiemogelijkheden. De staf in Hilversum is meer tevreden over de communicatiemogelijkheden en iets minder over de privacy en concentratiemogelijkheden, hoewel men er meer tevreden dan ontevreden over is. In Utrecht is 'communicatiemogelijkheden' één van aspecten met de meeste tevredenheid. Concentratie wordt gezien als één van de belangrijkste aspecten. Vooral de rust, het kunnen sluiten van deuren en het hebben van een vaste plek en kamer voor de privacy worden als positief genoemd.

<i>Tevredenheid over</i>	<i>Tevreden</i>		<i>Ontevreden</i>	
	Utrecht	Hilversum	Utrecht	Hilversum
Communicatiemogelijkheden	64%	66%	9%	8%
Concentratiemogelijkheden	58%	44%	21%	29%

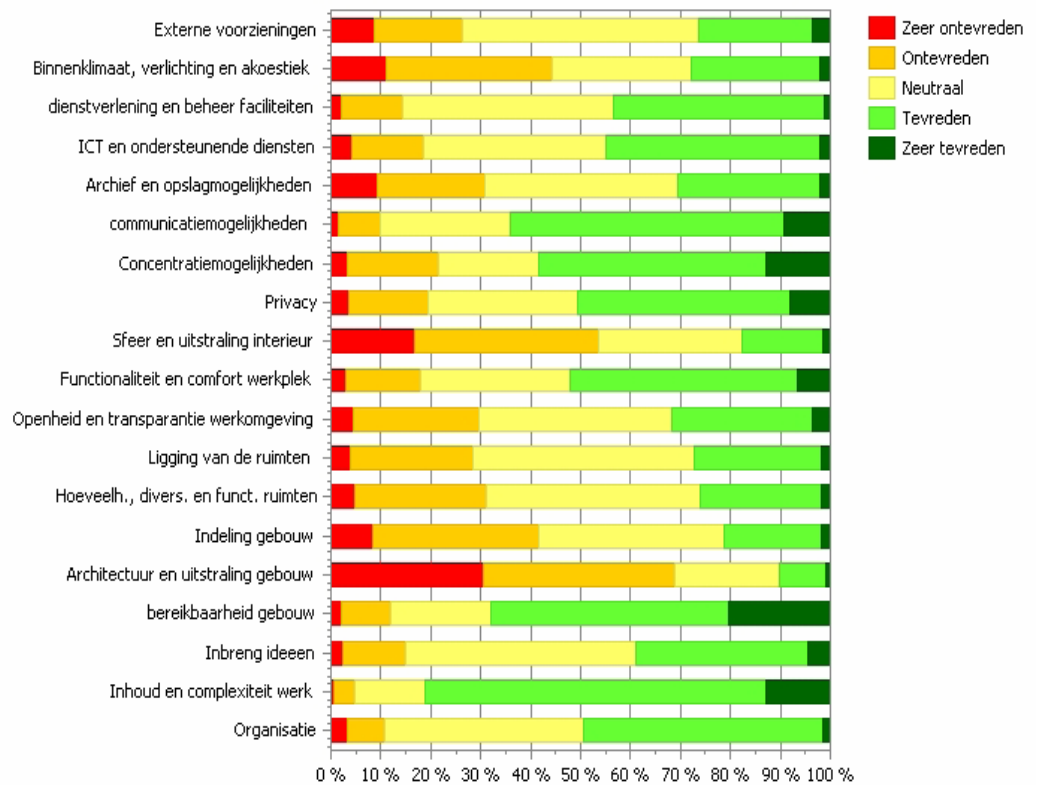
### 1.4 Ondersteunende diensten

De ondersteunende diensten, zoals de faciliteiten in de werkomgeving, het archief, de opslagmogelijkheden en de ICT scoren neutraal tot goed. Over de voorzieningen zijn de meningen verdeeld. Een deel vindt deze positief in de huidige huisvesting, voornamelijk de kantine, douche- en fitnessfaciliteiten en de parkeergelegenheid. De respondenten die negatief zijn over de faciliteiten, zijn dit vooral over de parkeergelegenheid omdat deze te klein is en de toiletten, die men te klein, donker of onhygiënisch vindt.

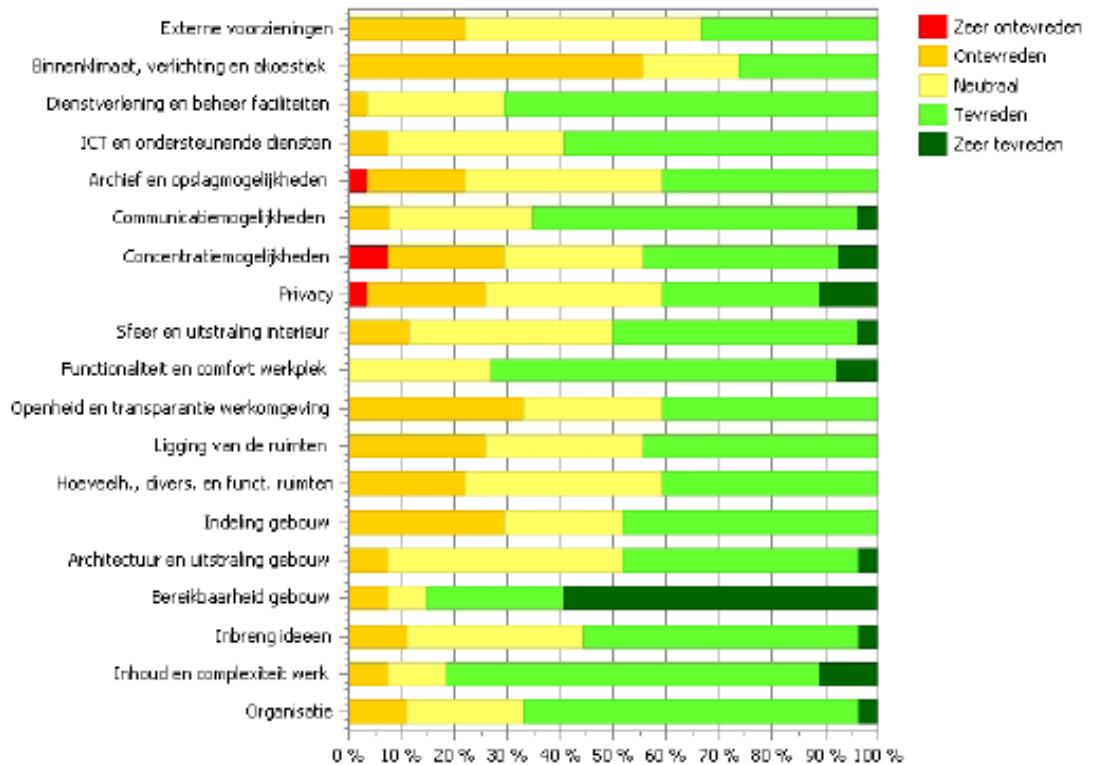
### 1.5 Binnenklimaat, verlichting en akoestiek

Binnenklimaat is in de meeste gebouwen een struikelblok. Zo ook in Hilversum (56% ontevreden) en in Utrecht (44% ontevreden). In Utrecht wordt binnenklimaat niet gezien als één van de belangrijkste aspecten van de werkomgeving, wat uitzonderlijk is ten opzichte van andere onderzochte locaties. Sommige medewerkers vinden de klimaatbeheersing prima, voornamelijk omdat ze door het openen van ramen het klimaat enigszins kunnen reguleren. Klachten over de akoestiek komen vooral voort uit teveel rumoer op de gang.

## 1.6 Overzicht resultaten beleving



Figuur 1 Beoordeling tevredenheid in percentages van zeer ontevreden naar zeer tevreden Gerbrandystraat Utrecht.



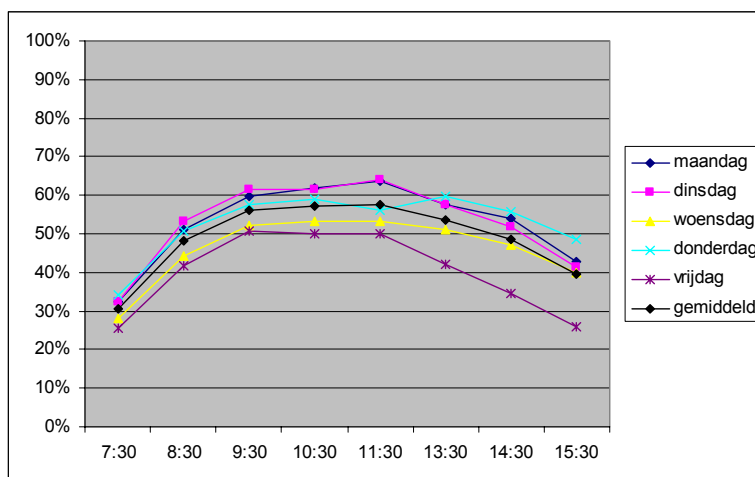
Figuur2: Beoordeling tevredenheid in percentages van zeer ontevreden naar zeer tevreden, Staf in Hilversum

## 2 Bezetting en activiteitenpatronen

### 2.1 Bezettingsgraadmeting

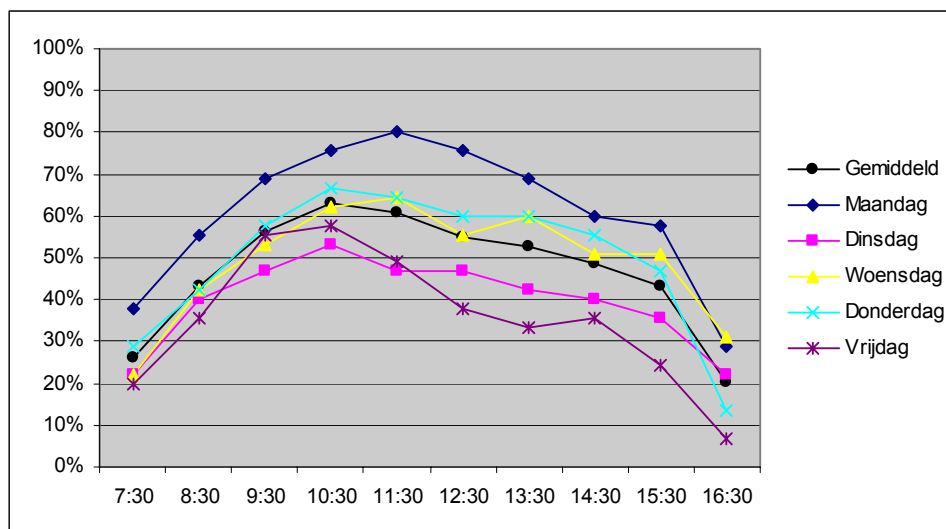
Met de bezettingsgraadmeting wordt het gebruik van de werkplekken gemeten. Er wordt door het CfPB gekeken of werkplekken bezet zijn en zo ja, wat er op de werkplekken gedaan wordt. Op beide locaties vonden de metingen plaats in week 23 en 24. Gedurende de eerste week is elke werkdag de bezetting van de werkplekken en de overige ruimten gemeten, op beide locaties in de week van 4 tot en met 8 juni 2007 elk uur van 7.30 tot en met 16.30 gemeten. In Utrecht er is er tijdens de lunch niet gemeten. In de tweede week zijn op beide locaties de twee drukste dagen opnieuw gemeten. Het gebouw aan de Gerbrandystraat is voor de metingen in drie zones verdeeld, de omvang van de te meten locatie is hier de oorzaak voor geweest. De drie zones lieten verschillende drukste dagen lieten zien. Daarom is in Utrecht in de tweede week drie dagen opnieuw gemeten.

De gemiddelde bezettingsgraad is 43% in Utrecht en 46% in Hilversum. De maximale piekbezetting in Utrecht is 64% (N=695) en in Hilversum 77% (N=45). Maandagmorgen en dinsdagmorgen zullen - bij gelijkblijvende werkwijze en agendering van activiteiten - het drukste worden op de werkvloer.



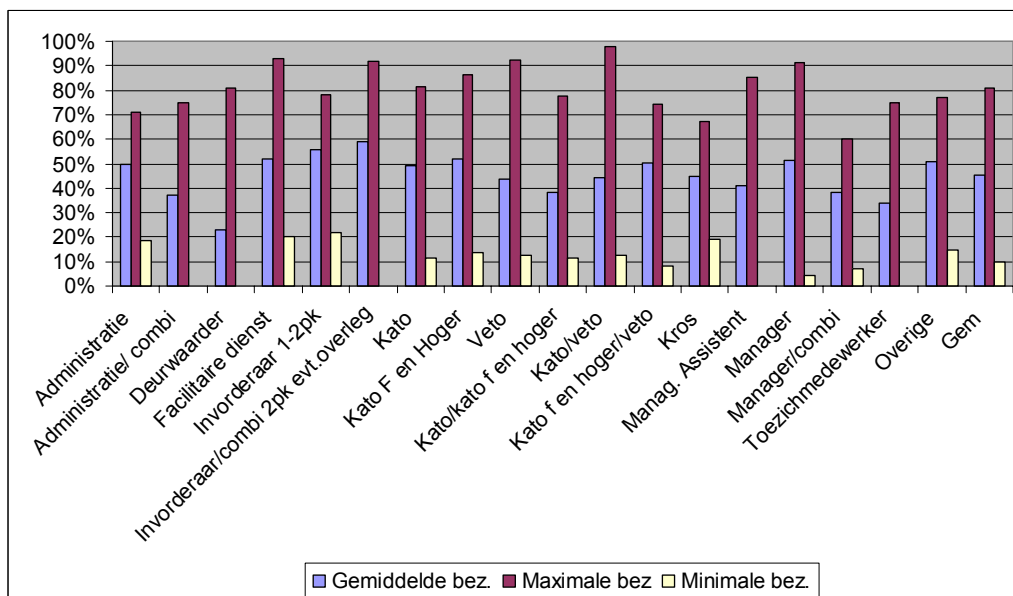
Bezettingsgraad alle gemeten plekken<sup>1</sup> per uur per werkdag locatie Utrecht

<sup>1</sup> Wanneer er sprake is van 'alle gemeten plekken' gaat het om de werkplekken en de ondersteunende ruimtes samen.



Bezettingsgraad per dag per uur per werkplek locatie Hilversum

De bezetting per soort functie blijkt behoorlijk divers en varieert gemiddeld van iets meer dan 20% tot net 60% in Utrecht en van 33% tot 70% in Hilversum. Invorderaars en medewerkers van de facilitaire dienst zijn het meest aanwezig op hun werkplek. Deurwaarders en toezichtmedewerkers het minst. Managers verlaten het vaakst hun werkplek bij aanwezigheid op kantoor.



Maximale, minimale en gemiddelde bezetting per functie, locatie Utrecht

De bezettingsgraadmetingen laten zien, dat de doelstelling om ruimte efficiënter te gebruiken, behaald kan worden.

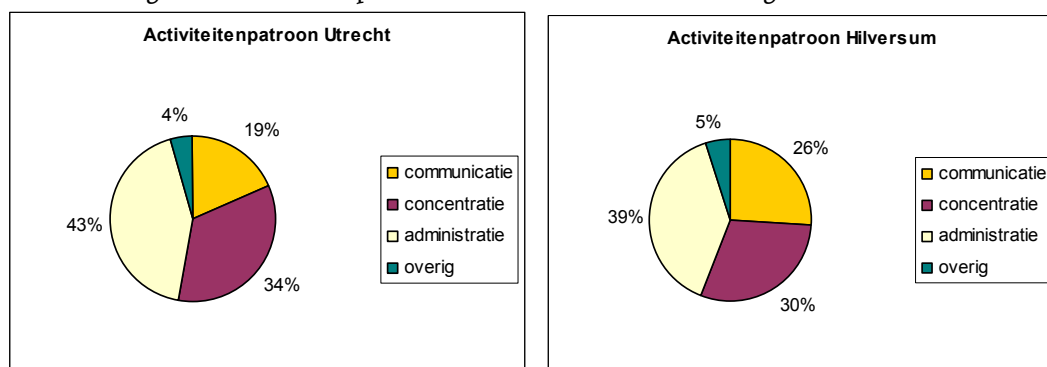


### 3 Activiteitenprofielen

De Belastingdienst wil niet alleen inzicht in de bezettingsgraad en tevredenheid over de werkomgeving. Zij wil voor het bepalen van de diversiteit en soorten werkplekken ook inzicht in de activiteitenpatronen van medewerkers. Met het inzichtelijk maken van activiteitenpatronen van medewerkers met eenzelfde functie, eventueel gedifferentieerd per team, wil de Belastingdienst een vertaalslag maken naar het kwantitatieve PvE voor de toekomstige werkomgeving. Een activiteitenprofiel is de verdeling van een activiteitenpatroon voor een groep medewerkers met gelijksoortige functie of binnen hetzelfde team, voortgekomen uit de onderzoeksresultaten. De profielen zijn samengesteld uit de gegevens van WODI®Light.

Op verzoek van de Belastingdienst zijn de activiteitenprofielen opgesteld uit de drie hoofdactiviteiten communicatie, concentratie en administratie.

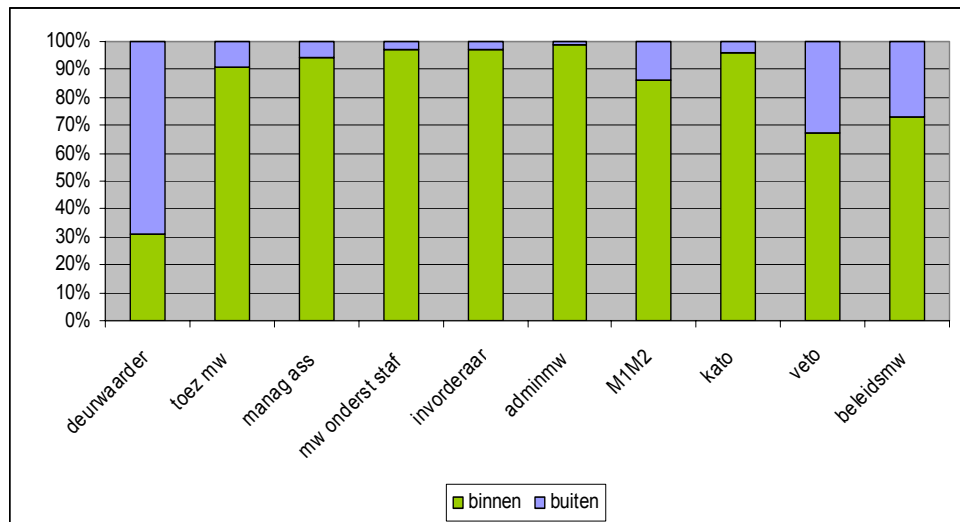
De algemene activiteitenprofielen van de locaties zien er als volgt uit:



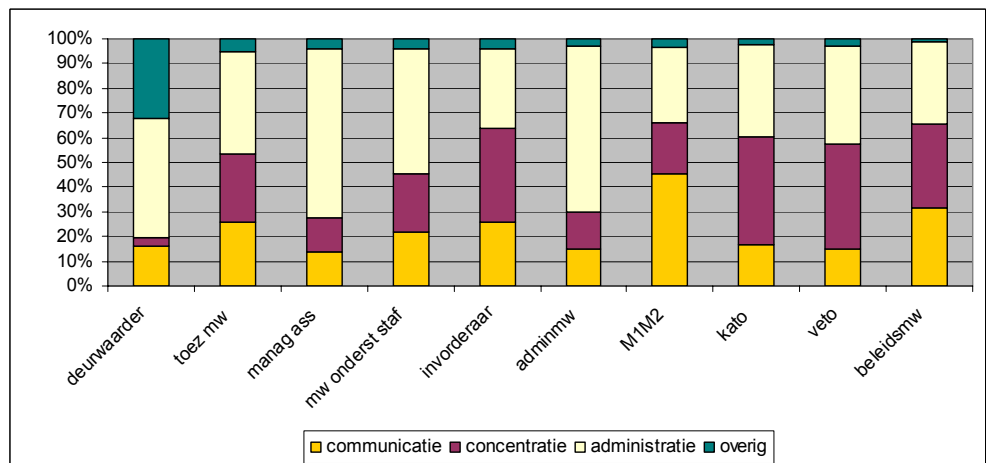
Het blijkt dat deurwaarders de meeste werkzaamheden buiten kantoor doen (69%), gevolgd door de veldtoetsers (33%) en de beleidsmedewerkers (27%). De overige medewerkers geven aan minder dan 15% van de tijd activiteiten buiten kantoor te hebben. Administratief medewerkers, facilitair medewerkers, medewerkers ondersteunende staf en invorderaars zeggen het minst buiten de deur te werken. Het team MGO (Midden Grote Organisaties) heeft de meeste activiteiten buiten het pand. Van de teams MGO en ZGO (Zeer Grote Organisaties) en Behandeling Winst is de veldtoetser het meest afwezig.

Concentratiewerkzaamheden worden voornamelijk verricht door kantoortoetsers, de groep 'overig' die bestaat uit negen verschillende functies (42%), gevolgd door de invorderaars (36%). Dit komt het meest voor in de teams MGO, ZGO en Behandeling Winst. Administratief georiënteerde werkzaamheden ziet men voornamelijk terug bij de managementassistentes, de administratief medewerkers, de managers van M1 en binnen het team Administratie. Communicatie gebeurt het meest bij de medewerkers in het team van

de staf en de managers (39%). Beleidsmedewerkers doen het vaakst werkzaamheden waarbij gecommuniceerd moet worden. Het beeld is dat men in Utrecht meer taken verricht waar men zich bij moet concentreren en in Hilversum ligt de nadruk op communicatie.



Activiteiten binnen en buiten per functie



Activiteitenprofielen per functie

## 4 Op weg naar keuzes

Voor men zo ver is dat de afspraken over de plattegrond gemaakt worden, zijn er nog vele keuzes te maken. Het proces van keuzes voorbereiden en keuzes maken over de afstemming tussen organisatie en kantoorconcept bevat nog vele stappen. De volgende tabel toont welke methoden tot nu toe zijn gebruikt om bepaalde informatie te verzamelen.

Stappen	Informatie over....	Gegevensbronnen
Beeld van de organisatie	Doelstellingen	Diverse documenten
	Bedrijfscultuur	Presentaties
	Bedrijfsstructuur	Gesprekken
Behoeft van medewerkers	Tevredenheid van medewerkers	WODI® Light enquête
Inzicht in werkprocessen en werkplekgebruik	Tijdsbesteding van medewerkers (gepercipieerd)	Activiteitenprofielen vanuit enquête
	Werkprocessen	Relatieschema door organisatie
	Bezettingsgraadmeting	Rondlopen en turven

Hieruit blijkt dat er een aantal middelen zijn gebruikt om het organisatiegericht huisvesten duidelijk op de kaart te krijgen. De focus lag op informatieverzameling en niet op besluitvorming en planontwikkeling

### 4.1 Reflectie op de onderzoekuitkomsten en het gebruik daarvan in besluitvorming

Het creëren van een prettige werkomgeving die zorgt voor verhoging van kwaliteit en arbeidstevredenheid kan mede worden bereikt door het bestuderen van gedrag en beleving van de medewerkers. We kijken dan naar aspecten van het werk en de werkomgeving die men als (on)tevreden en belangrijk beoordeelt. Om alle onderzoeksresultaten te vertalen naar een programma van eisen, een ontwerp en het uiteindelijk te implementeren zal men kennis moeten hebben van de betekenis van de beleving en het gebruik van de werkomgeving. Hoe kunnen deze aspecten verbeterd of op zijn minst geëvenaard worden? Een nieuw concept brengt nieuwe gevolgen met zich mee. Dit vraagt om verbeelding en realistische verwachtingen, omdat de huidige kennis van zaken in de toekomstige (dus onzekere) context geplaatst moet worden. Aandacht voor implementatie en een overtuigende visie op het nieuwe huisvestingsconcept zijn noodzakelijk. Om de effecten te meten van de genomen besluiten en het daaraan gerelateerde gekozen huisvestingsconcept is het aan te raden na de inhuizing een evaluatiemeting te doen in de nieuwe werkomgeving, zodat obstakels in een vroeg stadium herkend en mogelijk opgelost kunnen worden. Tot slot lijkt het bevorderen van de communicatie, samenwerking en informatie-

uitwisseling (de derde doelstelling) inherent aan een open werkomgeving. Het behouden van de mogelijkheden tot concentratie mag, gezien het feit dat veel medewerkers geconcentreerde werkzaamheden uitvoeren, niet uit het oog worden verloren. Rekening houden met verschillende behoeften kan een keuze gemaakt worden voor verschillende soorten activiteitgerelateerde werkplekken. Een palet van plekken wordt geschetst in de Werkplekwijzer (CfPB, 2006).

## 4.2 Conclusies en aanbevelingen

Een efficiënt ruimtegebruik en activiteitengerelateerde werkplekken lijken op basis van de gemiddelde bezettingsgraad van 45% mogelijk. Ook op piekmomenten biedt het te hanteren OGH-uitgangspunt van 70% voldoende werkplekken aangezien de gemiddelde piekbezetting ligt tussen 57% (Utrecht) en 63% (Hilversum).

Een keuze voor activiteitgerelateerde werkplekken die zoveel mogelijk multifunctioneel ingezet kunnen worden, verhoogt een flexibel en efficiënt ruimtegebruik. De diversiteit en het aantal van bepaalde soorten werkplekken zijn bepalend voor de manier waarop het gehele werkproces en individuele activiteitenpatronen worden ondersteund. In de ontwerpfase dient men te zoeken naar een goede balans tussen wensen en functionele eisen zowel vanuit functies en teams als vanuit de organisatie als geheel en hierin expliciete keuzes te maken.

De wens om de huisvesting op teamniveau te ontwerpen, brengt een aantal aandachtspunten mee in relatie tot de te bereiken en gewenste mate van flexibiliteit. Op 'team-maat' gemaakte vlekken kunnen minder of niet meer passend zijn bij verandering van werkprocessen of groei en krimp van teams. Daarnaast kan het creëren van teamvlekken kan andere doelstellingen als kennisuitwisseling en samenwerking tussen de teams hinderen.

Een prettige werkomgeving met een verhoging van kwaliteit en arbeidstevredenheid is een tweede uitgangspunt van B/UG. In de huidige werkomgeving blijken akoestiek, functionaliteit en comfort van de werkplek en openheid en transparantie aandachtspunten. Om de tevredenheid te verhogen en in de nieuwe werkomgeving misschien te waarborgen kan men afspraken maken over dit soort aspecten of er rekening mee houden in het ontwerp. Het gaat dan om afspraken over vindbaarheid en bereikbaarheid, over de voorkeursplekken voor bepaalde geluidsproducerende activiteiten en het openstaan voor spontane informatie-uitwisseling. Daarnaast zijn goede uitleg over verstelmogelijkheden van meubilair en het creëren van goede zichtlijnen een aandachtspunt.

Communicatie en concentratie en hun onderlinge relatie komen altijd aan bod bij het nadenken over de werkomgeving. Een doordacht activiteitengerelateerd huisvestingsconcept kan beide aspecten goed ondersteunen. Daarbij zijn niet alleen de faciliteiten maar juist ook houding en gedrag van medewerkers en leidinggevenden een bepalend aspect. Het elkaar aanspreken op hinderend gedrag maar ook het aanmoedigen gebruik van de gehele diversiteit aan werkplekken stimuleren samenwerking, onderlinge communicatie en informatie-uitwisseling. Actief en wisselend werkplekgebruik geeft de juiste ondersteuning bij een bepaalde activiteit en leidt tot ontmoeting van collega's die je anders minder snel treft.

Om het effect van de nieuwe huisvesting te bepalen kan B/UG met behulp van de onderzoeksresultaten in dit rapport haar eigen streefwaarden qua tevredenheid en beleving vastleggen in een zogenaamde 'tevredenheidsindicator'. Deze streefwaarden kunnen bij het ontwerp dienen als input en na de realisatie dienen als uitgangspunten voor de evaluatie van het gerealiseerde huisvestingsconcept.

Organisatiegericht huisvesten vraagt om de afstemming van huisvesting, ICT en andere faciliteiten op de strategie, structuur en bedrijfsprocessen van een organisatie en de daarmee samenhangende (nieuwe) werkwijze. Dit onderzoek geeft B/UG basisinformatie om keuzes voor hun nieuwe huisvestingsconcept te maken. De eerste stappen op de weg naar Ortelius zijn daarmee gezet. Het gaat nu om samenhang en samengaan in het vervolgtraject. Voorbereiding op het werken in de nieuwe omgeving is daarbij een belangrijk aandachtspunt zowel vanuit de systemen als de werkwijzen. Te denken valt aan voorbereidingen op ICT-gebied, digitaal en/of centraal archief maar ook aan de implementatie van het concept. Bij de implementatie zijn kennis en weten, houding en gedrag en normen en waarden belangrijke aandachtspunten. Medewerkers en leidinggevendenden zullen antwoord moeten kunnen geven op vragen als: hoe werkt ons OGH-concept, hoe kan en moet ik in een OGH-concept werken, hoe gedragen wij ons ten opzichte van elkaar en welke houding neem ik daar in mee?

### 4.3 Tot slot

De eerste verkenning - het verzamelen van basisinformatie - is gedaan. B/UG moet samen met B/CFD en de architect komen tot een definitief ontwerp voor haar nieuwe huisvestingsconcept in Papendorp. De kaders zijn duidelijk, B/UG kan nu beginnen de elementen te combineren om de "OGH-landkaart" in te tekenen. De eigentijdse vertaling van het werk van Ortelius vraagt om een stukje *topografie* in de kaart: hoeveel werkplekken, welke soorten en waar komen ze? En een stukje *thematiek* waarbij aandacht voor managementstijl, werkprocessen en medewerkertevredenheid belangrijke aan elkaar gerelateerde waarden zijn. Een zelf ontwikkelde tevredenheidsnorm die gebruikt wordt als toets kan daarbij een hulpmiddel zijn. Daarnaast vraagt het om een stukje *inkleuring* waarbij zowel medewerkers als management zich bewust zijn van hun eigen verantwoordelijkheden in de nieuwe werkomgeving en waarbij men bewust is van het eigen en elkaars beeld over kennisniveau, handelswijze en gemeenschappelijke normen en waarden. Nagedacht moet worden of men dit in huis- en gedragsregels wil vastleggen. Nu de lijnen worden getrokken, kan er gedacht gaan worden over de inkleuring van de "OGH-landkaart". Er zijn nog vele stappen te nemen op weg naar Ortelius maar de basis is nu gelegd.