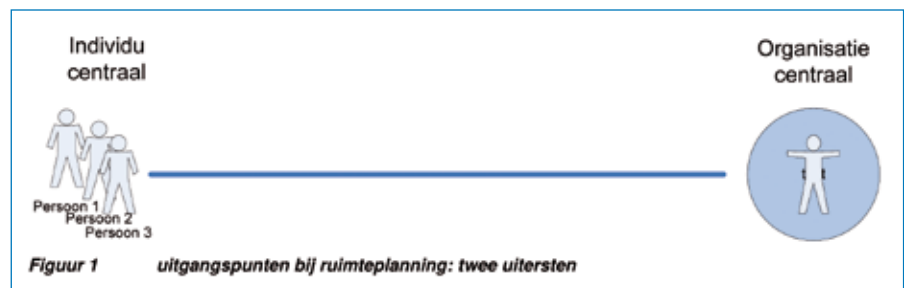


Huisvestingsplanning: laveren tussen betrouwbaarheid en acceptatie

Mede door de aandacht voor het nieuwe werken (hnw) verwegen veel organisaties een activiteitgerelateerde werkomgeving. Dat dwingt meteen tot nadenken over wat medewerkers op kantoor (willen) doen als het nieuwe werken wordt ingevoerd en wat de organisatie minimaal als werkomgeving op kantoor wil bieden. Vragen daarbij zijn: welke soorten plekken en faciliteiten komen in een activiteitgerelateerd kantoor? Hoeveel m² heb je nodig en hoe moet een gebouw ingedeeld worden? Ook belangrijk is dat medewerkers weten hoe zij hun werk kunnen doen in een activiteitgerelateerde werkomgeving. Dit artikel beschrijft een methode om op basis van activiteitenprofielen te komen tot een activiteitgerelateerde werkomgeving.

De keuze voor een activiteitgerelateerde werkomgeving leidt niet direct tot een goede werkomgeving voor een organisatie en haar medewerkers. Er zijn diverse manieren om te komen tot een functioneel en passend kantoor. De laatste drie jaar stond een verkenning naar de vormgeving van activiteitgerelateerde werkomgevingen centraal in het onderzoek van het Center for People and Buildings. Dit onderzoek leidde tot een aantal handvatten en een rekenmodel voor ruimteplanning, gebaseerd op inzicht in de werkzaamheden van medewerkers. In theorie zijn er twee extreme uitgangspunten voor het berekenen van de be-



proces gezien de diversiteit aan specifieke wensen. Deze zijn zeer omvangrijk en beperkt houdbaar. Elke personele wijziging vereist dan een concrete verandering in de omgeving. Bij het zoeken naar een functionele en passende werkomgeving verkennen we uitgangspunten die tussen de twee

medewerkers. Het komen tot een representatieve en activiteitgerelateerde werkomgeving vraagt inzicht in de werkprocessen en in de keuzen voor huisvesting. Relevante kenmerken van werkprocessen zijn de aard van het werkproces en de activiteiten die daarbij horen, de plaats van de activiteiten en bijzondere activiteiten. Relevante kenmerken van huisvesting zijn de aard, het aantal en de omvang van benodigde ruimten, de ligging van de verschillende ruimten en de benodigde bijzondere faciliteiten.

Voor de ontwikkeling van een activiteitgerelateerde werkomgeving drukken we werkprocessen uit in activiteiten: dat wat een medewerker gedurende een week doet. Bij de vertaling naar huisvesting kijken we naar passende kenmerken van werkplekken, overlegplekken en faciliteiten bij de activiteiten die de medewerkers doen.

Vanuit diverse onderzoeken is een standaardisering gemaakt van te benoemen activiteiten in het werkproces waarmee de vertaling naar soorten werkplekken mogelijk is. Onderscheidende elementen van werkplekken zijn bijvoorbeeld open, half-open of dicht en het aantal personen dat gebruik kan maken van de plek. De activiteiten zijn zo geformuleerd dat vertaling naar soorten plekken mogelijk is. Voor de

Activiteitenprofielen kunnen een belangrijke rol spelen bij het bepalen van het werkplekconcept.

nodige ruimte in een kantoor mogelijk. De eerste is een enkelvoudige huisvestingsnorm voor de gehele organisatie, uitgedrukt in m² per werkplek, soms aangevuld door een verhouding van werkplek/medewerker of fte. Een enkelvoudige norm rekent gemakkelijk maar generaliseert sterk; alle medewerkers worden gelijkgesteld. Bij dit soort uitgangspunten gaat het vooral om het sturen op vierkante meters.

'One size fits all' is een snelle en concrete aanpak die meestal niet de diversiteit aan werkprocessen binnen een organisatie weerspiegelt. Het tweede uiterste stelt de wens van de individuele medewerker centraal. Daar geheel aan tegemoetkomen levert veel herkenning op bij de medewerkers maar leidt tot chaos bij het plannings-

uitersten invallen: een gebalanceerde en passende werkomgeving die aansluit bij de werkprocessen van de organisatie en waar individuele medewerkers hun werk op hun eigen wijze kunnen doen.

Match

Wat is nu een goede balans tussen het centraal stellen van de organisatie of de individuele wensen bij de ontwikkeling van een activiteitgerelateerde werkomgeving? De uitkomst kan beoordeeld worden aan de hand van twee belangen. Dat is enerzijds een representatieve afspiegeling van de gemiddelde werkprocessen en activiteitenpatronen van groepen medewerkers. Anderzijds gaat het er om dat uitkomsten voldoende herkenbaar zijn voor individuele



indeling van het werkproces gebruiken we de volgende standaardactiviteiten:

- activiteiten buiten kantoor (onderweg, op andere locatie, thuis)
- bureauwerk waarbij je niet gestoord wilt worden
- bureauwerk waarbij interactie met een collega gewenst en/of noodzakelijk is
- algemeen bureauwerk
- lezen langer dan een half uur aaneengesloten
- telefoneren
- archiveren
- gepland en ongepland overleg, verdeeld naar aantal deelnemers
- overig: voor specifieke activiteiten die niet vallen binnen bovenstaande activiteiten

Representativiteit

De activiteiten worden gebundeld tot profielen die als basis dienen voor de vertaalslag naar de activiteitgerelateerde werkplekken. Een methode hiervoor is het bepalen van functieprofielen. Functieprofielen beschrijven de activiteiten van medewerkers met eenzelfde functie. Aan de hand daarvan kan men een gemiddeld activiteitenpatroon van een functie berekenen. Onderzoek van het CfPB op het vlak van functieprofielen eindigde onbevredigend. Binnen groepen medewerkers met eenzelfde functie blijkt vaak veel spreiding te zijn van de bestede tijd aan de diverse activiteiten. Veel mensen herkennen zich daardoor niet in het functieprofiel van hun functie. Ze krijgen de indruk dat er onvoldoende rekening is gehouden met hun specifieke activiteiten en manier van werken. Het ontbreekt aan een gevoel van maatwerk wat kan leiden tot weerstand. Meer passend en herkenbaar lijkt het ontwikkelen van 'activiteitenprofielen'. Een ac-

tiviteitenprofiel is samengesteld uit mensen die dezelfde hoeveelheid tijd aan verschillende activiteiten besteden. Deze profielen worden dus bepaald aan de hand van het activiteitenpatroon zelf, en niet met de functie van de persoon als tussenstap. In de praktijk blijkt dat mensen met dezelfde functie totaal verschillende activiteitenpatronen kunnen hebben maar ook dat mensen met verschillende functies in eenzelfde activiteitenprofiel passen. Zo zijn er bij alle niveaus en functies mensen die veel overleg voeren, zoals managers, juristen, projectmedewerkers of administratief medewerkers. Zij kunnen hiervoor veelal dezelfde overlegruimtes gebruiken. Als medewerkers de activiteitenprofielen (grotendeels) herkennen vanuit hun eigen activiteitpatroon, helpen ze bij het maken van een goede match tussen werkproces en werkomgeving.

Hoeveel profielen heb je nodig voor een goed match? Te weinig profielen leidt tot gebrek aan herkenbaarheid onder medewerkers. Te veel profielen vraagt vaak veel verduidelijking. De uitdaging is een be-

perkt aantal profielen te bepalen die nog steeds een goede weerspiegeling zijn van de werkprocessen van de medewerkers. Kleine groepen (met een eigen activiteitenprofiel) zijn een aandachtspunt. Enerzijds dient de werkomgeving ook specifieke werkprocessen te accommoderen, anderzijds kan het te veel profielen opleveren wat onduidelijkheid creëert.

Het blijft dus zoeken naar een goede balans tussen de herkenbaarheid en generaliseerbaarheid. Er zijn verschillende manieren om te komen tot profielen: een statistische berekening vanuit vragenlijsten die medewerkers zelf invullen of het bepalen van profielen in gesprekken met (een aantal) medewerkers of experts.

Rijksoverheid

Bij het ontwikkelen van de kaderstelling voor de Fysieke Werkomgeving Rijk (eerder aangeduid als de Rijkswerkplek⁽¹⁾) is onderzoek gedaan naar het activiteitenpatroon van een gemiddelde Rijksambtenaar om te komen tot een duiding van wat de rijkswerk-

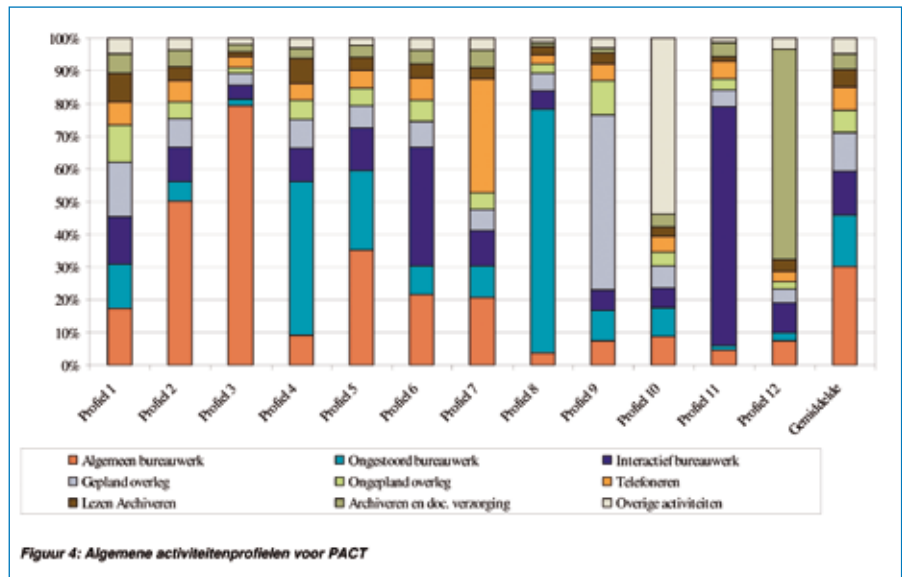
Activiteiten Basisgebruikersprofiel Rijk	% van de tijd
Algemeen bureauwerk, documentverzorging, standaard telefoongesprekken	30%
Ongestoord (pc-) werk, lezen, vertrouwelijke, langere telefoongesprekken	20%
Teamwerk binnen departement	15%
Teamwerk interdepartementaal	5%
Ongepland overleg	15%
Gepland overleg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

Figuur 3: basisgebruikersprofiel Rijk

plek kan zijn op basis van activiteiten die rijksambtenaren uitvoeren. Uit de WODI-database [2] van het CfPB, waarin tijdbestedingsschattingen van 2069 rijksambtenaren staan, zijn zeven profielen gecreëerd. Eén profiel is gekozen als basisprofiel. Daarin zit ongeveer 40% van de rijksambtenaren. Daarnaast zijn zes specifieke profielen benoemd. Zo zijn er medewerkers die zich vooral richten op het uitvoeren van beleid, werken in teams of medewerkers die veel overleggen. Bureauwerk waarbij veel interactie is gewenst, vereist een andere werkplek dan werk waarbij men niet gestoord wil worden. Al deze verschillen, maar met algemene typering voor de activiteiten en werkplekken, leiden tot meer herkenbaarheid bij de medewerker, zonder het grotere geheel uit het oog te verliezen.

Casus belastingdienst

Vanuit een jarenlange samenwerking zijn voor de belastingdienst eigen profielen opgesteld met gegevens uit de WODI-database. Er zijn 12 profielen gegenereerd van circa 1870 respondenten. In vrijwel elke groep zitten minimaal 50 medewerkers. Bijna 80% van de (kantoor)medewerkers van de Belastingdienst is terug te leiden tot zeven profielen. De profielen worden gebruikt om in huisvestingstrajecten van de belastingdienst de benodigde diversiteit en aantallen plekken te berekenen bij huisvestingsvragen, zowel bij locatiebepaling, bij herinrichting als bij het ontwikkelen van huisvestingsbeleid. Momenteel wordt met de profielen de ruimtebehoefte voor de hele belastingdienst berekend, zowel op pand-, regio- als organisatieniveau. Door te variëren met aannames in de werkprocessen



kunnen we de effecten op de huisvestingsvraag berekenen.

Toepassing

Activiteitenprofielen kunnen een belangrijke rol spelen bij het bepalen van het werkplekconcept en de benodigde aantallen en soorten werkplekken. Herkenbaarheid en betrouwbaarheid zijn belangrijke kwaliteiten. Het CfPB gebruikt de profielen in het rekenmodel PACT. Dit model kan de consequenties van bepaalde uitgangspunten vanuit organisatiebeleid en werkprocessen voor de huisvesting cijfermatig presenteren. PACT berekent het aantal en het type benodigde plekken met de daaraan verbonden benodigde oppervlakte. De activiteitenprofielen helpen bij het maken van een betrouwbare, herkenbare en efficiënte match tussen activiteiten en plekken.

Ontwikkelingen

Er zijn nog veel vragen over de activitei-

tenprofielen. Zijn er dominante activiteitenprofielen per type bedrijf of sector? Herkennen medewerkers hun werkproces voldoende in de benoemde activiteiten? Hoe kunnen opgestelde profielen gebruikt worden voor het ontwikkelen van activiteiten die bij een nieuwe bedrijfsstrategie passen? Is het zinvol om de activiteitenprofielen te koppelen aan andere bedrijfsmiddelen zoals ict-behoefte? Beantwoording kan bijdragen aan efficiënte en geaccepteerde ruimteplanning. Voorlopig komen we al een stuk verder door de methode in allerlei praktijkcases toe te passen. ■

[1] De Rijkswerkplek is een concept voor een werkomgeving voor ambtenaren die flexibel, tijd- en plaatsafhankelijk (samen-) werken mogelijk maakt. De Rijkswerkplek zal vorm krijgen in en op basis van een geheel van afspraken (kaders, normen) over de diverse aspecten van de 'integrale gefaciliteerde Rijkswerkplek'. Bron Nota Vernieuwing Rijksdienst

[2] WerkOmgevingsDiagnose instrument: een instrument om de beleving van de werkomgeving te monitoren



Marion Beijer is onderzoekster bij Center for People and Buildings, zij studeerde Sociologie aan de Universiteit Groningen.



Wim Pullen is directeur van Center for People and Buildings. Hij studeerde Geodesie aan de TU Delft en Bedrijfskunde.



Evi de Bruyne is onderzoekster bij Center for People and Buildings en studeerde Arbeids- en organisatiepsychologie aan de VU in Brussel.