Delft University of Technology

De Fysieke Werkomgeving Rijk: eerste ervaringen en lessen
Flexibele kantooromgeving en TPAW in de praktijk

de Been, Iris; dr.ir. Buis, A.M.; den Hollander, Dorieke; Thoolen, Fien

Publication date
2016

Document Version
Final published version

Citation (APA)
de Been, I., dr.ir. Buis, A. M., den Hollander, D., & Thoolen, F. (2016). *De Fysieke Werkomgeving Rijk: eerste ervaringen en lessen: Flexibele kantooromgeving en TPAW in de praktijk*. Center for People and Buildings - Kenniscentrum voor mens, werk en werkomgeving.

Important note
To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright
Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy
Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

This work is downloaded from Delft University of Technology.
For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

De Fysieke Werkomgeving Rijk
Eerste ervaringen en lessen

Flexibele kantooromgeving en TPAW in de praktijk

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

April 2016

Iris de Been
Anne Marie Buis
Dorieke den Hollander
Fien Thoolen

Colofon

Dit onderzoek is uitgevoerd door
Iris de Been
Anne Marie Buis
Dorieke den Hollander
Fien Thoolen

Contact
Center for People and Buildings
015-2781271
info@cfpb.nl
www.cfpb.nl

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS

© Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

De stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings is in 2001 opgericht met steun van de 'founding partners' Rijksgebouwendienst, TU Delft en de ABNAmro Bank. Anno 2016 zijn de TU Delft, de Belastingdienst, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Raad voor de rechtspraak belangrijke partners van het CfPB.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Met de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) wordt ernaar gestreefd om een efficiënte en aantrekkelijke werkomgeving te realiseren voor rijksambtenaren. Hierbij hoort de noodzakelijke ondersteuning die Tijd-, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken (TPAW) mogelijk maakt, waaronder een werkomgeving met een diversiteit aan werk- en overlegplekken. De laatste jaren zijn een aantal werkomgevingen gerealiseerd waarin volgens het TPAW-principe gewerkt wordt en waar een diversiteit aan plekken aanwezig is, vergelijkbaar met de normen die zijn opgenomen in het FWR-beleid. Het doel van dit onderzoek is om de ervaringen met de huidige FWR-kaders te evalueren en, indien nodig, deze kaders verder te optimaliseren. Door deze optimalisatie kan een werkomgeving gecreëerd worden die (meer) efficiënt en aantrekkelijk is voor gebruikers.

Om de FWR-kaders te evalueren, zijn tevredenheidsmetingen en bezettingsgraadmetingen die bij het Rijk hebben plaatsgevonden geanalyseerd. Ook heeft er verdiepend onderzoek plaatsgevonden bij een aantal rijkskantoren door middel van tevredenheidsmetingen, interviews en bezettingsgraadmetingen. Beheerders, ontwerpers, huisvestingsadviseurs en facilitair medewerkers die de ruimtenormen toepassen zijn tijdens interviews bevraagd over hun ervaringen met de toepassing van deze ruimtenormen.

Beleving en gebruik werkomgeving

Hoewel de flexfactor bij de onderzochte cases varieert van 0,68 FWTE/fte tot en met 1,1 FWTE/fte is de bezettingsgraad ongeveer gelijk (58% - 64%) en lopen de piekbezettingen per vlek/verdieping soms op richting de 100%. Vooral op maandag, dinsdag en donderdag wordt dit als knelpunt ervaren. Men voelt zich niet altijd vrij om in een andere vlek te werken op piekmomenten en door een verschil in gebruik van Pc's en laptops kan niet iedereen gebruik maken van aanlandplekken of plekken in het restaurant/café.

De overlegplekken op de verdieping zijn een stuk minder intensief bezet dan de werkplekken. Mogelijk is dit (deels) te verklaren doordat men in de onderzochte kantoren gemiddeld minder informeel overlegt in vergelijking met het basisactiviteitenprofiel. Met de mogelijkheden voor overleg op de verdieping zijn de meeste medewerkers tevreden. Net als over de sfeer en uitstraling van het interieur en faciliteiten zoals een pantry en grand café.

Veel medewerkers geven aan dat ze, voornamelijk in de open ruimten, last hebben van concentratieproblemen en een gebrek aan privacy. Hoe groter de open ruimten, hoe groter dit effect lijkt te zijn. De open werkplekken zijn vaak veel minder populair, wat claimgedrag van de omsloten plekken in de hand werkt.

Er worden diverse aanbevelingen gedaan om de beleving en het gebruik van de werkomgeving te verbeteren, waaronder het voorkomen van te grote open ruimten, toepassen van goede akoestische maatregelen en het realiseren van volwaardige, afsluitbare belplekken.

TPAW en de ondersteuning hierbij

Veel medewerkers zijn ontevreden over het implementatieproces. Ze zijn veelal wel geïnformeerd, maar niet intensief voorbereid op de overgang naar het nieuwe concept en de nieuwe manier van werken. Daar waar de medewerkers intensiever betrokken zijn geweest, zijn ze ook meer tevreden met de informatievoorziening over de verhuizing en met de overschakeling op de nieuwe, andere manier van werken.

Over gedragsregels en gebruiksafspraken is vaak onduidelijkheid. Niet iedereen is hiervan op de hoogte, er wordt nauwelijks op gestuurd door managers en men vindt het lastig om elkaar hierop aan te spreken. Mensen wisselen over het algemeen weinig van werkplek en er worden regelmatig (vooral concentratie-)werkplekken geclaimd.

Een van de aandachtspunten van TPAW is de sociale binding: medewerkers geven aan dat meer op andere locaties werken en thuiswerken niet bevorderlijk is voor het onderlinge contact.

Er kunnen diverse punten worden opgepakt om TPAW beter te ondersteunen en faciliteren. Flexibele ICT-faciliteiten, duidelijkere afspraken, meer sturing en een meer begeleiding waardoor men elkaar aan durft te spreken zal het gebruik van de werkomgeving ten goede komen.

Toepassing FWR ruimtenormen

Er wordt over het algemeen geprobeerd om de FWR-kaders aan te houden bij projecten. De kaders worden als hulpmiddel gezien bij een (her)huisvestingsproces, maar er is ook veel onduidelijkheid over. Het is vaak niet duidelijk wat de actuele geldende versies van de normen zijn en ook zijn begrippen niet altijd helder of worden verschillend geïnterpreteerd. De werkplekkenmix wordt als erg strikt ervaren en kan lastig toe te passen zijn in combinatie met de technische eisen van het RVB. Het is niet duidelijk hoe de normen toegepast moeten worden bij een beperkt budget en in een bestaand gebouw met de restricties die daarbij horen.

Daarnaast komen vanuit de mensen die de ruimtenormen toepassen een aantal aanbevelingen naar voren om de werkplekkenmix aan te passen. In veel gevallen worden goede belplekken gemist en wil men relatief meer ARBO-conforme werkplekken realiseren (ten opzichte van minder comfortabele plekken zoals aanlandplekken). Genoemd is dat belplekken, ankerpunten en aanlandplekken niet meegeteld zouden moeten worden in het aantal FWR Werkplek TelEenheden (FWTE, zie hiervoor de FWR-wijzer (Hofkamp et al. 2015)). Hoewel de FWR-ruimtenormen goed bekend zijn, blijkt dat veel van de mensen die met de FWR-ruimtenormen werken nog niet bekend zijn met de Kaderstelling Kosten en Kwaliteit.

Aanbevelingen op dit vlak betreffen onder andere het creëren van een overzicht met de actuele normen en tools, duidelijkheid geven over het 'comply-or-explain' proces (met name de mogelijkheden om te 'explainen'), richtlijnen opnemen met betrekking tot de positionering van verschillende bouwstenen en het zoveel mogelijk integraal aanpakken van het (her)huisvestingsproces. In de FWR-wijzer (Hofkamp et al., 2015) zijn reeds enkele aanbevelingen verwerkt.

INHOUDSOPGAVE

Managementsamenvatting **1**

Inhoudsopgave **3**

1 Inleiding **5**
1.1 Inleiding 5
1.2 Probleemstelling 6
1.3 Onderzoeksdoel 6
1.4 Maatschappelijke relevantie van het onderzoek 7
1.5 Onderzoeksvragen 7
1.6 Onderzoeksopzet 8
1.7 Leeswijzer 8

2 Onderzoeksmethode **9**
2.1 Deel 1: FWR en TPAW, beleving en gebruik 9
2.2 Deel 2: Toepassing FWR-kaderstelling 10
2.3 Deel 3: Conclusies en aanbevelingen 11

DEEL 1 FWR en TPAW, beleving en gebruik **12**

3 Beleving en gebruik: theoretisch kader **13**
3.1 Tevredenheid en productiviteit 13
3.2 Controle en keuzevrijheid 13
3.3 Belangrijke aspecten fysieke werkomgeving 14

4 Lessen uit eerder onderzoek **16**
4.1 Inleiding 16
4.2 Algemeen beeld tevredenheid AGW huisvesting 16
4.3 Flexibel werken? 20
4.4 Interviewanalyse: verklaringen plus- en minpunten 21
4.5 Bezetting en gebruik flexibele werkomgevingen 22

5 Casestudies: beleving en gebruik **24**
5.1 Inleiding 24
5.2 Algemene resultaten case-onderzoek 24
5.3 Ministerie van Binnenlandse Zaken, DGOBR, Turfmarkt 147 in Den Haag 26
5.4 Ministerie van Economische Zaken, Bezuidenhoutseweg 73 in Den Haag 27
5.5 Rijkswaterstaat, Lange Kleiweg 43 in Rijswijk 29
5.6 Belastingdienst, Blauwe Dienst, Kempkensberg 12 in Groningen 30

Deel 2 Toepassing FWR-kaderstelling **33**

6 Toepassing van de FWR-kaderstelling **34**
6.1 Eerste reacties n.a.v. workshop 34
6.2 Interviewresultaten 35

Deel 3 Conclusies en aanbevelingen 39

7 Algemene conclusies 40
7.1 Literatuur 40
7.2 Lessen uit eerder onderzoek 40
7.3 Beleving en gebruik: lessen uit case-onderzoek 41
7.4 Toepassing FWR-ruimtenormen 43

8 Aanbevelingen 45
8.1 FWR-kaderstelling inhoudelijk 45
8.2 ICT-voorzieningen 46
8.3 Organisatorische aspecten 46
8.4 Toepassing FWR-kaders 47

Referenties 49

Bijlage 1: FWR WODI vragenlijst 2015 51

Bijlage 2: Center for People and Buildings 58

1 INLEIDING

1.1 Inleiding

Bij de Rijksoverheid is in het kader van de Vernieuwing Rijksdienst een ontwikkeling gaande richting een kleinere en betere overheid. Ook op het vlak van de fysieke werkomgeving van het Rijk zijn er in de afgelopen jaren veel veranderingen doorgevoerd en zullen er de komende jaren nog veel ontwikkelingen volgen. De aanleiding hiervan is de relatief lage bezetting van kantoren en daarmee het inefficiënte gebruik van deze traditionele (cellen)kantoren (40 tot 50% bezetting) - iedereen heeft in dit concept immers een eigen werkplek. Daarnaast worden de mogelijkheden om buiten het eigen kantoor te werken steeds groter vanwege technologische ontwikkelingen, zoals mobiele devices en inlogvoorzieningen buiten kantoor, en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de beschikbaarheid van aanlandplekken en de wens om thuis te werken.

De Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) is een rijksbreed vastgestelde kaderstelling voor een werkomgeving voor rijksambtenaren dat flexibel, tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk maakt. Het doel van de FWR-kaderstelling is een efficiënte huisvesting die aantrekkelijk is voor alle rijksambtenaren. De werkomgeving dient de werkprocessen van de rijksambtenaren zo goed mogelijk te ondersteunen. Er is een werkplekconcept ontwikkeld waarbij een diversiteit aan plekken wordt aangeboden: er zijn bijvoorbeeld plekken voor concentratiewerk, algemeen bureauwerk, telefoneren en (in)formeel overleg. In deze werkomgeving wordt er activiteitgerelateerd gewerkt. Dit houdt in dat medewerkers geen eigen plek meer hebben maar dat zij op basis van de activiteit een passende werkplek gebruiken. Na het verlaten van de werkplek wordt deze weer schoon achtergelaten zodat iemand anders hier gebruik van kan maken. Tijd-, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken (TPAW), waaronder thuiswerken en werken in andere rijkskantoren, wordt voor zover mogelijk ondersteund.

Een aantal kernelementen uit de FWR-ruimtenormering die in de afgelopen periode zijn vastgesteld, zijn:

- Uitgangspunt voor de werkplekkenmix is het basisactiviteitenprofiel FWR *(CS-FWR 2011, p. 30-31)*
- 11,7 m2 FNO per werkplek (na indelingsverlies effectief 12,5 m2 NO per werkplek)
- Een flexfactor van 0,7 werkplek per fte, tenzij bouwkundig niet haalbaar of uitgelegd kan worden waarom het anders moet (comply-or-explain principe)
- Beoogd doel van de flexfactor is een gemiddelde bezettingsgraad van 75% te behalen op de twee drukste dagen van de werkweek *(CS-FWR 2011, p. 38)*

Bij het ontwikkelen van de FWR-kaderstelling zijn onafhankelijk, *evidence based* onderzoek en breed draagvlak bij de huisvestingsprofessionals van het Rijk de bewezen succesfactoren. De verantwoording over en de toelichting op de ruimtenormen is uitgebreid beschreven in de Corporate Standaard FWR (CS-FWR), waarvan de meest actuele versie in 2011 is verschenen. Deze ruimtenormen en de kaders zoals beschreven in de CS-FWR zijn uitgangspunten geweest bij de uitwerking van de Masterplannen voor de Rijkshuisvesting. Hiermee wordt een efficiëntieslag

gemaakt: er worden kantoren afgestoten en de overige rijkskantoren zullen beter gebruikt en benut worden.

1.2 Probleemstelling

De overgang naar een activiteitgerelateerde werkomgeving en een flexibele manier van werken heeft vaak een behoorlijke impact, voor de organisatie als geheel, maar ook voor partijen die zich met huisvesting bezighouden en voor de medewerkers zelf.

Bij het werken met de FWR-kaderstelling en eventuele andere normen en eisen loopt men soms tegen problemen aan. Zo kan het bijvoorbeeld voorkomen dat strikte toepassing van de werkplekkenmix vanuit bouwkundig oogpunt inefficiënt is in een bestaand gebouw, of dat de exacte verhouding open en gesloten niet goed lijkt aan te sluiten bij de werkprocessen of wensen van de gebruiker. Hoewel er een mogelijkheid is om af te wijken van de basiswerkplekkenmix indien hier een goede reden voor is ('comply or explain'-regel), blijkt dat deze mogelijkheid niet altijd bekend is bij de partijen die de werkplekkenmix toepassen.

Medewerkers moeten daarnaast diverse uitdagingen het hoofd bieden, denk aan het loslaten van de eigen werkplek, rekening houden met collega's in de open ruimten, elkaar aanspreken op gedrag, zorgen voor onderlinge vindbaarheid, etc. Voor organisaties als geheel is het een uitdaging om medewerkers optimaal te blijven ondersteunen in hun werkprocessen, de onderlinge kennisdeling en sociale cohesie te borgen en om te gaan met sturing op resultaten in plaats van aanwezigheid.

Nu een aantal overheidsorganisaties de overgang hebben gemaakt naar een flexibele werkomgeving, gelijkend aan het FWR beleid, is het mogelijk om de effecten van dit concept in kaart te brengen. Hierbij gaat het enerzijds om de ervaringen met de toepassing van de FWR-kaders en anderzijds om de effecten op de beleving van de huisvesting. Vragen die hierbij spelen, zijn: In hoeverre zijn de FWR-kaders duidelijk en hoe wordt de toepassing ervan in de praktijk ervaren? Hoe wordt het concept beleefd door de medewerkers? Zijn er verbeterpunten te formuleren op het gebied van de fysieke huisvesting, de manier van werken, ondersteuning van TPAW of de begeleiding door de organisatie? Leiden de inzichten tot concrete aanbevelingen omtrent (aanpassing van) FWR-kaders?

1.3 Onderzoeksdoel

Het doel van deze evaluatie is het krijgen van inzicht in de eerste ervaringen met de toepassing van de FWR-kaders en de ervaringen van gebruikers met de activiteitgerelateerde werkomgeving en TPAW.

Het onderzoek moet concrete resultaten opbrengen over:
1) de noodzaak om de FWR-kaders meer helder en gebruiksvriendelijk te maken naar aanleiding van de resultaten, en indien van toepassing de mogelijkheden hiertoe
2) succesfactoren en aanbevelingen met betrekking tot de fysieke huisvesting
3) succesfactoren en aanbevelingen met betrekking tot (organisatorische) elementen van TPAW, de begeleiding hierbij en eventuele randvoorwaarden
4) de noodzaak om de FWR-kaders inhoudelijk te verbeteren naar aanleiding van de resultaten, en indien van toepassing de mogelijkheden hiertoe

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is het optimaliseren van de kaders rondom de Fysieke Werkomgeving Rijk zodat deze een optimaal ondersteunende huisvesting bewerkstelligen. De Fysieke Werkomgeving Rijk heeft als doel zowel efficiënt als aantrekkelijk te zijn voor medewerkers, alsook de belangrijke succesfactoren op het vlak van TPAW en de organisatie te identificeren als het gaat om het laten slagen van het werkplekconcept zodat hier bij toekomstige projecten rekening mee kan worden gehouden.

1.4 Maatschappelijke relevantie van het onderzoek

Het onderzoek is voornamelijk gericht op de gebruiker van de werkomgeving draagt daarmee bij aan het realiseren van een prettige en ondersteunende huisvestingssituatie voor rijksambtenaren. Daarnaast kunnen de lessen die worden opgedaan bij de Rijksoverheid ook relevant zijn voor andere organisaties die de overgang maken naar activiteitgerelateerd werken.

1.5 Onderzoeksvragen

Voor het onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Beleving activiteitgerelateerde huisvesting

- Welke werkplekkenmix is toegepast in de kantoren en hoe wordt deze mix beleefd? In hoeverre sluit dit aan bij de basiswerkplekkenmix?
- Welke pluspunten worden ervaren met betrekking tot de fysieke huisvesting?
- Tegen welke problemen loopt men aan als het gaat om de fysieke huisvesting?
- Hoe kunnen knelpunten worden opgelost?

Beleving TPAW en organisatorische aspecten

- In hoeverre wordt er tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk gewerkt?
- Wat zijn de ervaren pluspunten van TPAW?
- Welke aan TPAW gerelateerde problemen worden er ervaren ?
- Hoe kunnen deze problemen worden opgelost?

Toepassing ruimtenormen

- Zijn de ruimtenormen helder en gemakkelijk te gebruiken voor de partijen die deze dienen toe te passen?
- Hoe worden de ruimtenormen meegegeven bij uitvraag of aanbesteding van de inrichting van een rijksgebouw?
- Hoe worden de gestelde normen gehanteerd (naleving) en geïnterpreteerd?

Effecten en toekomst

- Worden de streefwaarden gehaald (bijv. qua bezetting, normen)?
- In hoeverre moeten de normen aangepast worden? Indien dit nodig is, welke concrete aanbevelingen zijn er te maken?
- Zijn er aanbevelingen te maken op andere vlakken, zoals TPAW en de ondersteuning door de organisatie?

1.6 Onderzoeksopzet

Het huidige onderzoek richt zich op de beleving van de activiteitgerelateerde huisvesting en de normen hier rondom, de ondersteunende voorzieningen zoals ICT en TPAW. Met de activiteitgerelateerde huisvesting worden de decentrale werkplekken en ruimten, ofwel de ruimten voor bureauwerkzaamheden en ruimten voor ontmoeting en overleg op de 'werkvloeren'. In een parallel onderzoek wordt de vergadermix nader bekeken, ofwel de mix van *centrale* ruimten voor vergaderen. Hoewel het onderzoekstraject twee verschillende sporen betreft, zijn veel van de onderzoeksstappen tegelijkertijd uitgevoerd. Voor de resultaten met betrekking tot de vergadermix wordt verwezen naar de onderzoekrapportage 'Elementen voor een passende vergadermix' (Thoolen et al., 2015).

In dit onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. De ervaringen van gebouwgebruikers is in kaart gebracht door middel van een digitale enquête en groepsinterviews. De focus hierbij was de fysieke werkomgeving, maar ook is ingegaan op de ervaringen met flexibel werken, TPAW en organisatorische aspecten van de nieuwe manier van werken. Deze onderdelen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om de resultaten goed te kunnen interpreteren, is daarnaast gebruik gemaakt van beschikbare contextinformatie, zoals resultaten uit een bezettingsgraadmeting, overzicht van de ICT faciliteiten, plattegronden, etc.

Tevens is door middel van interviews geëvalueerd in hoeverre de huidige normen worden toegepast en hoe de toepassing wordt geïnterpreteerd.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de genomen onderzoeksstappen en bijbehorende methoden toegelicht. Het rapport is vervolgens opgedeeld in drie onderdelen. In het eerste onderdeel, *FWR en TPAW, beleving en gebruik*, wordt op basis van literatuuronderzoek een algemeen theoretisch kader geschetst (hoofdstuk 3) waarna in hoofdstuk 4 lessen aan bod komen die volgen uit eerder onderzoek binnen de overheid met betrekking tot FWR en TPAW. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van vier case-onderzoeken, die zijn gedaan in het kader van deze studie, uitgebreid toegelicht. In het tweede deel van dit rapport, *Toepassing FWR-kaderstelling*, komen de resultaten aan bod over de ervaringen tot nu toe met de toepassing van de FWR-kaderstelling (hoofdstuk 6). Vervolgens worden in het derde deel van het rapport (*Conclusies en aanbevelingen*) algemene conclusies getrokken uit alle onderzoeksstappen die zijn gezet (hoofdstuk 7), welke in hoofdstuk 8 leiden tot concrete aanbevelingen voor de FWR-kaderstelling (zowel inhoudelijk als de toepassing hiervan) alsook met betrekking tot ICT-voorzieningen en organisatorische aspecten.

2 ONDERZOEKSMETHODE

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Deze staan hieronder per onderdeel beschreven.

2.1 Deel 1: FWR en TPAW, beleving en gebruik

2.1.1 Beleving en gebruik: Theoretisch kader

Op basis van literatuur wordt onderzocht welke factoren van de fysieke werkomgeving en TPAW van belang zijn voor de ondersteuning van het werk en tevredenheid.

2.1.2 Lessen uit eerder onderzoek

Beleving

Het CfPB heeft een database beschikbaar met gegevens over de beleving van de huisvesting, verzameld met het Werkomgevingsdiagnose-Instrument (WODI). WODI is een online vragenlijst met een vaste set aan vragen, vaak aangevuld met extra case-specifieke vragen. Omdat deze vaste set van vragen bij elk WODI onderzoek wordt gesteld, is het mogelijk om diverse vergelijkingen en analyses uit te voeren op deze data.

Voor dit onderzoek is een selectie gemaakt van data die is verzameld bij 38 onderzoeken in activiteitgerelateerde werkomgevingen, bij 14 overheidsorganisaties (waaronder rijksdiensten, waterschappen en gemeenten). In totaal hebben 7300 respondenten in deze onderzoeken de vragenlijst ingevuld.

Om te kunnen bekijken of activiteitgerelateerde werkomgevingen anders worden beleefd dan traditionele ‘cellenkantoren’, is daarnaast een selectie gemaakt van data die is verzameld in 18 traditionele werkomgevingen van overheidsorganisaties (8 verschillende organisaties; 4802 respondenten).

Gebruik

Het CfPB heeft met behulp van het Space Utilization Monitor-instrument (SUM) gegevens verzameld over de bezetting en benutting van kantooromgevingen. Van het totaal aantal metingen dat is uitgevoerd zijn er 16 overheidscases. De gemiddelden van deze cases zijn in kaart gebracht en hier zijn analyses op uitgevoerd om zo nader te bekijken hoe het gebruik (bezetting en benutting) van deze omgevingen is. Ook zijn de resultaten van de traditionele omgevingen afgezet tegen de omgevingen waarin flexibel gewerkt wordt om de mogelijke verschillen hierin inzichtelijk te maken.

2.1.3 Case-onderzoek: gebruik en beleving

Om het gebruik en de beleving goed te kunnen analyseren, en lessen te kunnen trekken uit de huidige ervaringen met het werkplekconcept en de manier van werken, zijn er vier locaties

geselecteerd waar een beleid van activiteitgerelateerd werken geldt (men heeft geen eigen werkplek en wordt geacht flexibel te werken) en de werkomgeving sterke gelijkenissen vertoont met het FWR beleid. Het gaat om de volgende locaties:

- Ministerie van Binnenlandse Zaken, DGOBR (23e en 24e verdieping), Turfmarkt 147 in Den Haag
- Ministerie van Economische Zaken, Bezuidenhoutseweg 73 in Den Haag
- Rijkswaterstaat, Lange Kleiweg 43 in Rijswijk
- Belastingdienst, Kempkensberg 12 in Groningen

Op deze vier locaties is de digitale WODI vragenlijst uitgezet onder alle gebouwgebruikers, gericht op het gebruik en de beleving van de werkomgeving en de nieuwe manier van werken (zie bijlage 1). De WODI vragenlijst bevat een gestandaardiseerde set aan vragen over de werkomgeving, aangevuld met extra vragen over o.a. gedrag, ICT en de nieuwe manier van werken.

Daarnaast zijn er diverse groepsinterviews uitgevoerd om de resultaten te verklaren en te verdiepen. Ook is geïnventariseerd welke werkplekkenmix op de locatie wordt aangeboden, welke ICT faciliteiten aanwezig zijn en hoe het implementatieproces is verlopen. Dit is gedaan om de resultaten in perspectief te kunnen plaatsen. Op drie locaties waren tevens gegevens van een bezettingsgraadmeting beschikbaar.

Hieronder volgt een overzicht van de vier onderzoekscases:

Casus	Locatie	Onderzoeksperiode		WODI respons	Aantal groeps-interviews	Overige gegevens
Ministerie van Binnenlandse Zaken	Turfmarkt 147, Den Haag (23/24e verd.)	WODI: dec 2014	Interviews: jan 2015	57% respons (127 respondenten)	1 interview, 3 respondenten	Bezetting Formatie Plekkenmix ICT
Ministerie van Economische Zaken	Bezuidenhoutse-weg 73, Den Haag	WODI: juni/juli 2015	Interviews: juli 2015	29% respons (839 respondenten)	11 interviews, 40 respondenten	Bezetting Formatie Plekkenmix ICT
Rijkswaterstaat	Lange Kleiweg 43, Rijswijk	WODI: sept 2015	Interviews: okt/nov 2015	38% respons (189 respondenten)	6 interviews, 19 respondenten	Bezetting Formatie Plekkenmix ICT
Belastingdienst Noord – Blauwe Dienst	Kempkensberg 12, Groningen	WODI: april 2012	Interviews: mei 2012 / juli 2015	49% (391 respondenten)	11 interviews, ± 42 respondenten	Formatie Plekkenmix ICT

Bij de Belastingdienst in Groningen waren er reeds WODI en interviewresultaten (7 interviews) beschikbaar uit 2012. Deze zijn gebruikt voor dit onderzoek en aangevuld met 4 extra groepsinterviews om de toenmalige resultaten te valideren.

2.2 Deel 2: Toepassing FWR-kaderstelling

Workshop over toepassing FWR-kaderstelling

Op 27 mei 2014 werd een bijeenkomst georganiseerd om onderdelen van de Fysieke Werkomgeving Rijk toe te lichten en de ontwikkelingen van dat moment te communiceren naar geïnteresseerden. Tijdens deze bijeenkomst werd tevens een workshop gehouden met betrekking tot de FWR-kaderstelling. Hier werd vooral ingegaan op de eerste ervaringen, knelpunten en mogelijke oplossingen voor deze knelpunten.

Inventarisatie huidige toepassing van normen

Middels 7 interviews met 11 personen (waaronder van het RVB, B/CFD en verschillende huisvestingsadviseurs) is inzicht verkregen in de ervaringen met de toepassing van de ruimtenormen in de ontwikkelfase van een rijkskantoor. De interviews waren semi-gestructureerd, wat wil zeggen dat er van tevoren vragen zijn opgesteld die aan bod moesten komen, maar er daarnaast nog voldoende ruimte was voor het aandragen van overige punten. Er is ingegaan op de manier waarop de normen worden toegepast, wat de knelpunten zijn, wat wel en niet werkt en wat verbetermogelijkheden zijn (zowel inhoudelijk als procesmatig).

2.3 Deel 3: Conclusies en aanbevelingen

Synthese onderzoeksresultaten

Door alle onderzoekresultaten samen te beschouwen, zijn conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Waar nodig is getracht concrete verbetermogelijkheden in kaart te brengen voor de FWR-kaders.

DEEL 1 FWR en TPAW, beleving en gebruik

3 BELEVING EN GEBRUIK: THEORETISCH KADER

3.1 Tevredenheid en productiviteit

In de FWR-kaderstelling staan de doelstellingen 'efficiëntie' en 'aantrekkelijkheid' centraal. Er wordt, binnen de kaders die zijn gesteld om meer efficiënt met de huisvesting om te gaan, gestreefd naar de realisatie van rijkshuisvesting die de werkprocessen van de medewerkers optimaal ondersteunt. De beleving en ervaringen van medewerkers zijn hierbij erg belangrijk. Zij moeten hun werk goed kunnen doen in de werkomgeving en zich hier ook prettig voelen.

Het belang van tevredenheid medewerkers wordt ondersteund in diverse onderzoeken waarin een verband is gevonden tussen tevredenheid en productiviteit ('A happy worker is a productive worker') (o.a. Zelenski et al., 2008). Het blijft echter lastig om een goed beeld te krijgen van de precieze invloed van een enkel aspect, zoals elementen van de werkomgeving en de manier van werken, op de tevredenheid en arbeidsproductiviteit van kenniswerkers. In de praktijk zijn er veel factoren met een mogelijke invloed op tevredenheid en productiviteit, zoals arbeidsvoorwaarden en de relatie met collega's. De beoordeling van de organisatie zelf blijkt bijvoorbeeld gecorreleerd te zijn met de beoordeling van de huisvesting: hoe meer tevreden men is over de organisatie, des te beter de werkomgeving wordt beoordeeld en andersom (De Been en Beijer, 2014).

Toch is in diverse onderzoeken een (soms direct) verband aangetoond tussen (elementen van) de werkomgeving en de tevredenheid en/of productiviteit van medewerkers (Carlopio, 1996; Veitch et al., 2003). Brill en Weidemann (2001) concludeerden op basis van een grote dataset met ruim 13.000 respondenten dat de fysieke werkomgeving respectievelijk 5% en 11% bijdraagt aan de individuele en teamproductiviteit.

Als het gaat om productiviteit van kenniswerkers, kan het lastig zijn om hier op een objectieve manier grip op te krijgen: niet alleen de kwantiteit van het opgeleverde werk speelt een rol, maar ook de kwaliteit. In sommige gevallen kan een enkel briljant idee leiden tot een enorme productiviteitswinst. In een uitgebreid onderzoek naar mogelijkheden om de invloed van de werkomgeving op productiviteit van kenniswerkers te meten, kwam naar voren dat het gebruik van vragenlijsten weliswaar een subjectief, maar een goed beeld geeft van deze invloed (Sullivan, Baird en Donn, 2013). De subjectieve resultaten die hiermee worden opgeleverd, kunnen aangevuld worden met meer objectieve meetmethoden, zoals het verzuimcijfer, de hoeveelheid tijd die bespaard wordt door bepaalde interventies, etc.

3.2 Controle en keuzevrijheid

Persoonlijke doelen en keuzevrijheid

Voor de tevredenheid en productiviteit van medewerkers is het belangrijk dat iemand zijn of haar persoonlijke doelen kan nastreven (Bakker, 2014). Faciliteiten van de werkomgeving dienen dan ook aan te sluiten bij persoonlijke behoeften. Controle speelt een belangrijke rol als het om tevredenheid en productiviteit: diverse onderzoeken hebben aangetoond dat controle over onder

andere het binnenklimaat, verlichting en omgevingslawaai, een invloed heeft op tevredenheid en productiviteit (Leaman, 1995).

Een activiteitgerelateerde werkomgeving en TPAW geven veel keuzevrijheid waardoor er in belangrijke mate een mogelijkheid zou moeten zijn om aan de eigen behoeften tegemoet te komen. De mogelijkheid om zelf een plek te kiezen en de hieraan gelinkte controle zou dan ook kunnen leiden tot een hogere medewerkertevredenheid (Bodin-Danielsson en Bodin, 2008). Echter, dan moeten de vereiste en gewenste faciliteiten uiteraard wel aangeboden en beschikbaar zijn.

Identiteit en plek

De term *place attachment* wordt in de omgevingspsychologie gebruikt om de relatie of 'band' te definiëren tussen mensen en plekken (Altman & Low, 1992). Het blijkt onder andere dat ongewenste en niet zelf te beïnvloeden veranderingen met betrekking tot de fysieke woonomgeving kunnen leiden tot 'rouw' of een gevoel van verlies (Fried, 1963). Vaak heeft het onderzoek in dit veld betrekking op de fysieke of sociale woonomgeving, het is echter mogelijk dat gevoelens van verlies ook kunnen voorkomen bij een (ongewenste) verandering in de werkomgeving.

3.3 Belangrijke aspecten fysieke werkomgeving

Concentratie en communicatie

Elementen van de werkomgeving die essentieel blijken voor de ondersteuning van het werk, zijn onder andere de concentratiemogelijkheden en (spontane) communicatiemogelijkheden (Brill en Weidemann, 2001; Haynes, 2008; Hua et al., 2010; Maarleveld en De Been, 2011). Het is nogal een uitdaging om beide elementen optimaal te faciliteren, omdat openheid en fysieke nabijheid van collega's enerzijds de communicatie stimuleert (Brill and Weidemann, 2001; Hua et al., 2010) maar anderzijds kan leiden tot afleiding en concentratieproblemen (o.a. Banbury en Berry, 2005; De Been en Beijer, 2014).

Sociale interactie en kennisdeling zijn vooral belangrijk voor de teamproductiviteit. Het blijkt dat veel interactie tussen collega's spontaan ontstaat, bijvoorbeeld in een gang of bij een pantry (Hua et al., 2010) maar dit kan ook een open of transparante werkomgeving zijn, waar men elkaar spontaan tegenkomt. De aanwezigheid van toegewijde ruimten voor overleg, comfortabel, gelegen dichtbij werkplekken en het liefst met enige privacy, zijn tevens stimulerend voor de hoeveelheid communicatie in de werkomgeving (Oseland et al., 2011).

Concentratie is erg belangrijk voor de individuele productiviteit (Haynes, 2008; Maarleveld en De Been, 2011) maar ook voor effectieve samenwerking (Heerwagen et al., 2004). Al vanaf de jaren '80 is herhaaldelijk aangetoond dat men vooral in grotere open werkruimten, zoals kantoortuinen, veel afgeleid wordt en weinig privacy ervaart (o.a. Hedge, 1982; Block en Stokes, 1989). Het is dus erg belangrijk dat concentratie wordt gefaciliteerd in de werkomgeving en afleiding zoveel mogelijk wordt voorkomen.

ICT en comfort

Onder de belangrijke elementen van de activiteitgerelateerde werkomgeving, vallen daarnaast de ICT-faciliteiten (Appel-Meulenbroek et al., 2011). Deze faciliteiten worden met de ontwikkelingen waarbij men meer tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk werkt, steeds belangrijker voor de ondersteuning van flexibiliteit. Maar ook ergonomie, het comfort van de werkplek en het binnenklimaat (temperatuur, ventilatie) vinden medewerkers belangrijke elementen van de werkomgeving (Appel-Meulenbroek et al., 2011; Brunia en Beijer, 2014).

4 LESSEN UIT EERDER ONDERZOEK

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen algemene resultaten van evaluaties die zijn uitgevoerd bij Nederlandse overheidsorganisaties met het Werkomgevingsdiagnose-Instrument (WODI) en aanvullende interviews worden toegelicht. Deze resultaten dienen vooral als algemeen referentiekader, omdat voor deze cases niet alle contextinformatie beschikbaar is, zoals de aanwezige werkplekkenmix, de flexfactor en ICT-faciliteiten.

Bij vier van de casussen is in 2015 verdiepend onderzoek uitgevoerd in het kader van dit onderzoek om zodoende de resultaten goed in perspectief te kunnen zetten en concrete lessen te formuleren voor toekomstige projecten en, indien nodig, de FWR-kaderstelling. De resultaten van deze casussen worden uitgebreid beschreven in hoofdstuk 5.

4.2 Algemeen beeld tevredenheid AGW huisvesting

In de afgelopen jaren (van 2007 tot en met 2015) zijn er in 38 verschillende werkomgevingen (onderzoekscasussen) binnen de overheid, waarin activiteitgerelateerd wordt gewerkt en een combinatie van typen plekken en ruimten wordt aangeboden, evaluaties uitgevoerd met het WerkomgevingsDiagnose-Instrument (WODI). Het gaat hier om een diversiteit van organisaties (14), waaronder verschillende rijksdiensten, waterschappen en gemeenten. De getoonde cijfers in deze paragraaf zijn gebaseerd op de gemiddelde percentages per casus. Dit betekent dat een casus – ongeacht het aantal respondenten – gelijk meeweegt in de resultaten.

4.2.1 Tevredenheidsscores activiteitgerelateerde werkomgevingen

Allereerst valt op dat de verschillen tussen de onderzoekscases groot kunnen zijn: de spreiding tussen tevredenheidsscores is bij bijna alle beoordeelde aspecten behoorlijk groot (zie tabel 1). Er zijn dus zowel succesvolle als minder succesvolle cases als het gaat om de beleving van (aspecten van) de activiteitgerelateerde werkomgevingen.

Als de tevredenheidsscores van de verschillende flexibele cases worden bekeken, zijn een aantal duidelijke patronen te zien. Een aantal aspecten komen – gemiddeld – relatief positief uit de evaluaties, voornamelijk: inhoud en complexiteit van het werk, bereikbaarheid van het gebouw, mogelijkheden om buiten kantoor te werken, communicatiemogelijkheden en de organisatie. Over deze aspecten is meer dan de helft tot 4/5^{e} van de respondenten tevreden (58 – 81%). Daarnaast zien we een aantal aspecten waarover men in de verschillende cases gemiddeld een stuk minder tevreden is: concentratiemogelijkheden, privacy, archief en opslagmogelijkheden, de indeling van het gebouw en de akoestiek (21 – 29% tevreden).

TEVREDENHEIDSSCORES AGW FLEX Gemiddelde percentages (zeer) tevreden respondenten - 38 onderzoekscases - 14 overheidsorganisaties Activiteitgerelateerde werkomgeving met flexibel gebruik van plekken				
Beoordeelde aspecten	**Gemiddelde tevredenheidsscore**		**Laagste case-score**	**Hoogste case-score**
Organisatie	58%		29%	86%
Inhoud en complexiteit van het werk	81%		40%	90%
Inbreng ideeën over de werkomgeving	38%		7%	64%
Bereikbaarheid van het gebouw	79%		19%	98%
Architectuur en uitstraling van het gebouw	56%		12%	96%
Indeling van het gehele gebouw	27%		18%	83%
Hoeveelheid en diversiteit van de plekken en ruimten	36%		10%	81%
Positie van de ruimten t.o.v. elkaar in de directe omgeving	45%		20%	77%
Openheid en transparantie van de werkomgeving	42%		19%	89%
Comfort van de werkplek	44%		18%	80%
Sfeer en uitstraling van het interieur	45%		18%	86%
Privacy	22%		8%	53%
Concentratiemogelijkheden	21%		10%	65%
Communicatiemogelijkheden	58%		35%	92%
Archief en de opslagmogelijkheden	23%		3%	54%
ICT voorzieningen	47%		17%	75%
Aangeboden faciliteiten in het gebouw	53%		23%	83%
Binnenklimaat	36%		0%	78%
Verlichting	57%		26%	81%
Akoestiek	29%		14%	79%
Mogelijkheden om buiten uw eigen kantoor te werken	64%		5%	90%

Tabel 2. Het gemiddelde percentage tevreden en zeer tevreden respondenten (gemiddeld over 38 AGW flexcases) met betrekking tot diverse aspecten van de werkomgeving.

4.2.2 Ondersteuning productiviteit

Aan medewerkers is ook gevraagd in hoeverre zij de werkomgeving ondersteunend vinden voor de arbeidsproductiviteit. De medewerkers konden de waardering geven op een vijfpuntsschaal lopend van totaal niet ondersteunend (1) tot en met zeer ondersteunend (5). Hier komt het beeld uit dat ongeveer een derde van de respondenten de werkomgeving ondersteunend of zeer ondersteunend vindt voor de productiviteit (29%) terwijl iets meer respondenten dit juist niet vinden (36% en 27%) (zie tabel 3). Er zijn dus ook veel respondenten die een neutrale score hebben ingevuld (antwoordoptie 3 op de vijfpuntsschaal).

SCORES ONDERSTEUNING PRODUCTIVITEIT AGW FLEX Gemiddelde percentages respondenten die de werkomgeving (zeer) ondersteunend vinden 38 onderzoekscases - 14 overheidsorganisaties Activiteitgerelateerde werkomgeving met flexibel gebruik van plekken				
Beoordeelde aspecten	**Gemiddelde score ondersteunend**		**Laagste case-score**	**Hoogste case-score**
Ondersteuning eigen arbeidsproductiviteit	29%		0%	59%
Ondersteuning teamproductiviteit	29%		0%	56%

Tabel 4. Het gemiddelde percentage respondenten dat de werkomgeving ondersteunend of zeer ondersteunend vindt voor de productiviteit.

4.2.3 In vergelijking met traditionele cellenkantoren

Om erachter te komen of de verschillende aspecten van de werkomgeving nu echt anders beoordeeld worden in activiteitgerelateerde werkomgevingen in vergelijking met meer traditionele werkomgevingen, worden de tevredenheidsscores afgezet ten opzichte van de gemeten tevredenheid in cellenkantoren met vaste werkplekken (zie tabel 5). Er zijn in de afgelopen jaren 18 traditionele cellenkantoren van 7 verschillende overheidsorganisaties geëvalueerd met WODI (4802 respondenten). In deze cellenkantoren hebben medewerkers een persoonlijke, vaste werkplek.

Uit de resultaten is op te maken dat de aspecten waarover men gemiddeld het meest tevreden is in het cellenkantoor grotendeels overeenkomen met het kantoor waarin activiteit gerelateerd wordt gewerkt. Zo worden de bereikbaarheid van het gebouw, het werk, de organisatie en de communicatiemogelijkheden ook in het cellenkantoor positief gewaardeerd. Men is zelfs iets meer tevreden met de communicatiemogelijkheden in het cellenkantoor (67%, t.o.v. 58% in het AGW kantoor). De mogelijkheden om buiten kantoor te werken valt echter een stuk lager uit in de cellenkantoren – hierover is slechts 39% van de respondenten tevreden ten opzichte van 64% in AGW flexkantoren.

De top vijf van aspecten met de laagste tevredenheidsscores is echter wel van behoorlijk andere samenstelling. Waar in het AGW flexkantoor de aspecten ‘concentratiemogelijkheden’ en ‘privacy’ tot de minste tevredenheid leiden, is dit niet terug te zien bij het cellenkantoor. Het verschil in tevredenheid is maar liefst 20% en 21% voor deze aspecten. En hoewel de archief- en opslagmogelijkheden niet heel positief wordt gewaardeerd in het traditionele kantoor, is de beoordeling alsnog een stuk (13%) hoger in vergelijking met het AGW flexkantoor. Dit geldt ook voor de akoestiek en indeling van het gebouw.

Aan de andere kant is te zien dat de architectuur en uitstraling van het gebouw alsook de sfeer en uitstraling van het interieur juist een stuk beter scoort in het AGW flexkantoor (verschil van 13% en 12%).

TEVREDENHEIDSSCORES AGW FLEX t.o.v. TRADITIONEEL VAST Percentage tevreden en zeer tevreden respondenten			
Beoordeelde aspecten	**AGW FLEX** 38 cases, 14 organisaties	**TRADITIONEEL VAST** 18 cases, 7 organisaties	***Plus- en minpunten AGW FLEX t.o.v. traditioneel***
Organisatie	58%	61%	***-3%***
Inhoud en complexiteit van het werk	81%	77%	***4%***
Inbreng ideeën over de werkomgeving	38%	43%	***-5%***
Bereikbaarheid van het gebouw	79%	79%	***0%***
Architectuur en uitstraling van het gebouw	56%	43%	***13%***
Indeling van het gehele gebouw	27%	38%	***-11%***
Hoeveelheid en diversiteit van plekken en ruimten	36%	36%	***0%***
Positie van de ruimten t.o.v. elkaar in de directe omgeving	45%	45%	***0%***
Openheid en transparantie van de werkomgeving	42%	46%	***-4%***
Comfort van de werkplek	44%	52%	***-8%***
Sfeer en uitstraling van het interieur	45%	33%	***12%***
Privacy	22%	43%	***-21%***
Concentratiemogelijkheden	21%	41%	***-20%***
Communicatiemogelijkheden	58%	67%	***-9%***
Archief en de opslagmogelijkheden	23%	36%	***-13%***
ICT voorzieningen	47%	49%	***-2%***
Aangeboden faciliteiten in het gebouw	53%	51%	***2%***
Binnenklimaat	36%	30%	***6%***
Verlichting	57%	54%	***3%***
Akoestiek	29%	41%	***-12%***
Mogelijkheden om buiten uw eigen kantoor te werken	64%	39%	***25%***

Tabel 6. Het gemiddelde percentage tevreden en zeer tevreden respondenten (gemiddeld over 38 AGW flex-cases en 18 traditioneel vast-cases) met betrekking tot diverse aspecten van de werkomgeving, een het verschil tussen de beoordeling van de aspecten in het AGW flexconcept t.o.v. het traditioneel vast concept.

4.2.4 Ondersteuning productiviteit AGW flex t.o.v. traditioneel vast

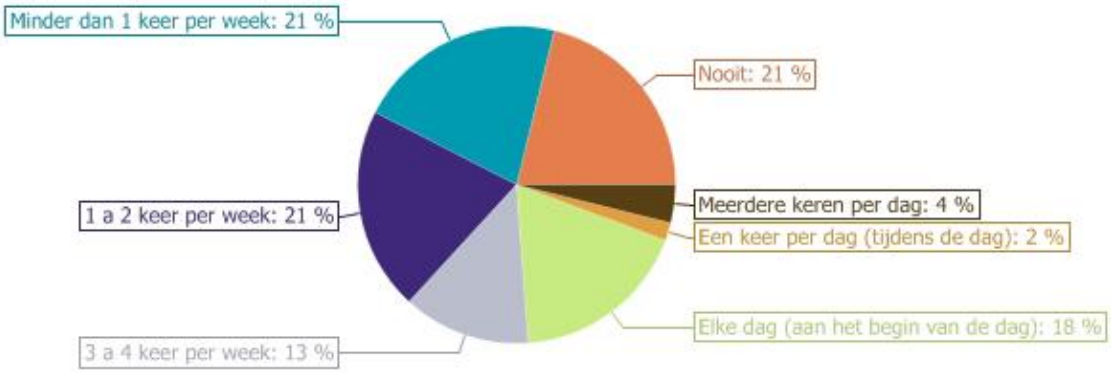
In vergelijking met traditionele cellenkantoren, wordt de ondersteuning van de productiviteit minder positief gewaardeerd door de respondenten in AGW flexkantoren (tabel 7). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat concentratiemogelijkheden een van de belangrijkere aspecten is als het gaat om de ondersteuning van de eigen productiviteit, en juist dit aspect slechter scoort in het AGW flexkantoor. Kennisdeling en sociale interactie zijn sterk gerelateerd aan de ondersteuning van de teamproductiviteit. De uitkomst dat de communicatiemogelijkheden iets minder positief worden gewaardeerd in het AGW flexkantoor kan een verklaring zijn voor de slechtere score op het vlak van teamproductiviteit.

SCORES ONDERSTEUNING PRODUCTIVITEIT AGW FLEX t.o.v. TRADITIONEEL VAST Gemiddelde percentages respondenten die de werkomgeving (zeer) ondersteunend vinden			
Beoordeelde aspecten	**AGW FLEX** 38 cases, 14 organisaties	**TRADITIONEEL VAST** 18 cases, 7 organisaties	***Plus- en minpunten AGW FLEX t.o.v. traditioneel***
Ondersteuning eigen arbeidsproductiviteit	29%	39%	***-10***
Ondersteuning teamproductiviteit	29%	36%	**-7**

Tabel 8. Het gemiddelde percentage respondenten dat de werkomgeving ondersteunend of zeer ondersteunend vindt voor de productiviteit.

4.3 Flexibel werken?

Eén van de uitgangspunten van het activiteitgerelateerde werken is dat men op basis van de activiteit een werkplek kiest die hier het meest ondersteunend voor is. In diverse WODI onderzoeken binnen de overheid is aan medewerkers gevraagd hoe vaak zij van plek wisselen en welke redenen zij hebben voor het al dan niet wisselen van plek. Van de 2480 overheidsrespondenten die in een activiteitgerelateerde werkomgeving werken en de vraag hebben ingevuld met betrekking tot het wisselen van plek, blijkt dat slechts 4% meerdere keren per dag van plek wisselt (figuur 1).



Figuur 2. Een overzicht van het percentage respondenten in activiteitgerelateerde omgevingen (overheid) en de frequentie waarmee zij aangeven te wisselen van plek (N=2480).

Veelgenoemde redenen om niet van plek te wisselen, zijn:

› Het steeds moeten inpakken, verhuizen en uitpakken van de spullen
› Omdat de persoon steeds dezelfde werkplek gebruikt (en dit ook mogelijk is)
› Omdat men dan te ver van het eigen team of de afdeling zit
› Omdat men dan onvoldoende vindbaar is voor collega's en klanten
› Omdat men dan steeds het meubilair opnieuw moet instellen

4.4 Interviewanalyse: verklaringen plus- en minpunten

Het CfPB heeft bij veel overheidsorganisaties waarbij activiteitgerelateerd gewerkt wordt, evaluaties uitgevoerd met WODI en aanvullende interviews. In interviews zijn medewerkers meer vrij omdatgene aan te kaarten dat zij belangrijk vinden voor het werk en de werkomgeving en kunnen zij meer 'out of the box' aspecten en onderwerpen aankaarten. Uit interviews komen vaak verklaringen naar voren voor positieve of negatieve elementen van de huisvesting of manier van werken.

Uit een analyse van de in totaal 57 groepsinterviews die zijn gehouden bij 20 onderzoekscases bij (semi-) overheidsorganisaties, met in totaal 271 respondenten, komt een aantal veelgenoemde plus- en minpunten naar voren gerelateerd aan de flexibele manier van werken en de activiteitgerelateerde werkomgeving (De Been, Beijer en Den Hollander, 2014; zie het artikel voor een uitgebreide toelichting op de betreffende analyse).

4.4.1 Pluspunten

De volgende aspecten zijn tijdens de groepsinterviews vaak als positief punt naar voren gekomen:

› *Interieur (genoemd in 39 van de 57 interviews)*

Men ervaart het interieur veelal als prettig, met een fijne sfeer, prettige kleuren, opgeruimd en licht. Deze positieve evaluatie komt overeen met de WODI uitkomsten (zie 4.2) waar het aspect 'sfeer en uitstraling van het interieur' gemiddeld positief wordt beoordeeld.

› *Kennisdeling (genoemd in 34 interviews)*

Men ervaart over het algemeen meer interactie, vooral met andere collega's en personen (die men normaliter niet zo snel zou tegenkomen) alsook meer interactie tussen verschillende afdelingen. Echter, de kennisdeling en vooral sociale interactie is ook regelmatig genoemd in de gesprekken als negatief aspect. Dit verklaart mogelijk de WODI uitkomst (zie 4.1) dat medewerkers niet meer tevreden zijn met de communicatiemogelijkheden in AGW flexkantoren.

› *Grote diversiteit aan typen plekken (genoemd in 29 interviews)*

Men vindt het fijn om verschillende plekken beschikbaar te hebben, voornamelijk de informele overlegplekken, een pantry en concentratieplekken. De keerzijde is echter dat deze plekken niet altijd beschikbaar zijn, voornamelijk indien er hoge bezettingen voorkomen.

› *Openheid (genoemd in 12 interviews)*

De openheid wordt positief gevonden voor het gemakkelijk ontmoeten van elkaar en elkaar kunnen zien. Men heeft het gevoel dat het de dynamiek bevordert.

Andere genoemde pluspunten hebben o.a. te maken met prettig, verstelbaar meubilair, een goede en snelle reactie op problemen (nazorg), extra faciliteiten zoals een huiskamer of goede faciliteiten in vergaderruimten en de mogelijkheden om buiten kantoor te werken.

4.4.2 Minpunten

Veelgenoemde minpunten tijdens de groepsinterviews zijn:

› *Binnenklimaat (genoemd in 44 van de 57 interviews)*

Er is in de interviews veel geklaagd over temperatuur (te warm, te koud, of wisselende temperatuur), tocht, benauwdheid in gesloten ruimten en een gebrek aan controle over het binnenklimaat.

› *Gebrek aan concentratiemogelijkheden (genoemd in 46 interviews)*

Er wordt veel verstoring ervaren door geluid van andere collega's, door telefoneren en rusteloosheid/bewegingen in de open ruimten (visuele afleiding). Ook vindt men de akoestiek regelmatig onvoldoende of niet voldoen aan de verwachtingen.

› *Mix van plekken is niet toereikend (genoemd in 45 interviews)*

Sommige plekken zijn meer populair en altijd bezet, waardoor er te weinig gesloten plekken beschikbaar zijn voor concentratiewerk. Sommige plekken worden overbodig gevonden (bv. luxe stoelen).

› *Privacy (genoemd in 43 interviews)*

Niet mogelijk om vertrouwelijke (telefoon)gesprekken te voeren (vnl. in open ruimten), men heeft het gevoel dat anderen gesprekken kunnen horen. Daarnaast wordt een gebrek aan visuele privacy in open ruimten ervaren en in kleinere, transparante overlegruimten.

› *In- en uitloggen ICT (genoemd in 32 interviews)*

Steeds spullen moeten pakken en in- en uitloggen kost tijd en hindert het wisselen van plek.

› *Wisselen van plek (genoemd in 27 interviews)*

Veel mensen werken elke dag op dezelfde plek, er wordt weinig gewisseld gedurende de dag.

› *Sociale interactie/binding (genoemd in 20 interviews)*

Lastiger om met collega's (persoonlijk) te praten vanwege openheid, minder interactie binnen teams, minder teamgevoel.

› *Archivering (genoemd in 20 interviews)*

Digitale archivering is regelmatig nog niet op orde, soms ging de overgang ging niet soepel. Af en toe klaagt men over een gebrek aan plek voor een (papieren) archief.

› *Gebruik van plekken (genoemd in 19 interviews)*

Lastig om collega's aan te spreken, plekken worden niet gebruikt zoals bedoeld, management toont geen voorbeeldgedrag.

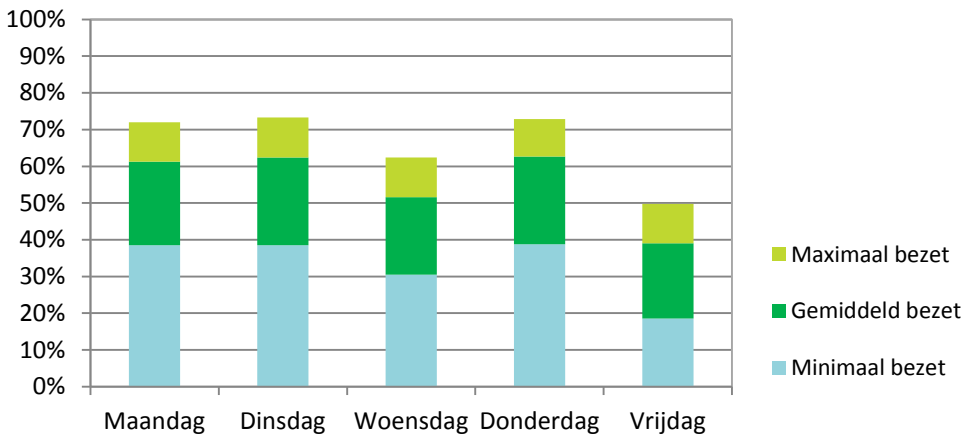
› *Claimen van plekken (genoemd in 18 interviews)*

Sommige plekken of delen van werkomgeving worden geclaimd vanwege samenwerking (bijv. projectwerk), functie (vnl. management) of voorkeur (vnl. gesloten plekken).

Andere genoemde negatieve aspecten zijn o.a. meubilair dat niet geschikt is om de hele dag aan te werken terwijl dit (soms) wel moet, te weinig of onvoldoende schoonmaak, de vindbaarheid van collega's en het implementatieproces.

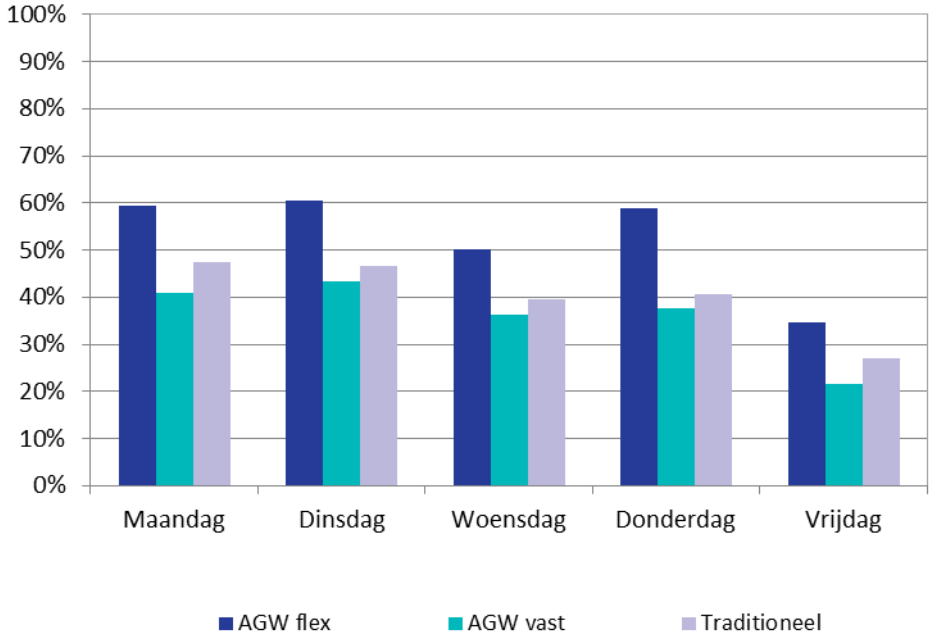
4.5 Bezetting en gebruik flexibele werkomgevingen

Onderzoek in 7 verschillende werkomgevingen binnen de overheid, waarbij activiteitgerelateerd werken wordt toegepast, laat zien dat de bezetting van de bureauwerkplekken op de maandag, dinsdag uitkomt boven de 60% (figuur 3). Op woensdag en vooral vrijdag is de gemiddelde bezetting duidelijk lager (rond de 50 en 40%). De gemiddelde piekbezetting van de cases, ofwel de hoogste bezetting die is voorgekomen tijdens de metingen, ligt rond de 70%.



Figuur 4 De gemiddelde, minimale en maximale bezetting van de bureauwerkplekken in activiteitgerelateerde werkomgevingen. De cijfers geven gemiddelden aan van zeven casestudies die bij de overheidsorganisaties hebben plaatsgevonden.

De cijfers zijn vergeleken met drie traditionele kantoren waarin iedereen een eigen plek heeft (meestal in kamerstructuur) en vier combikantoren waarin iedereen een eigen plek heeft (veelal in open ruimten) en er aanvullend plekken worden aangeboden voor specifieke activiteiten zoals concentratiewerk of informeel overleg. De vergelijking laat zien dat de bezetting in AGW flex omgevingen vooral op de maandag, dinsdag en donderdag meer dan 10% tot ruim 20% hoger is dan in beide andere kantoortypen (figuur 5).



Figuur 6 De gemiddelde bezetting van de bureauwerkplekken in activiteitgerelateerde werkomgevingen, AGW omgevingen met vaste werkplekken en traditionele werkomgevingen met vaste plekken. De cijfers geven gemiddelden aan van 7, 4 en 3 casestudies die bij de overheidsorganisaties hebben plaatsgevonden.

5 CASESTUDIES: BELEVING EN GEBRUIK

5.1 Inleiding

Om de belangrijke lessen en aandachtspunten naar boven te krijgen op basis van de ervaringen in de praktijk binnen het Rijk, zijn vier rijkslocaties geselecteerd voor uitgebreid onderzoek. In de selectie zijn een aantal factoren meegenomen, zoals de (vooraf aangenomen) gelijkenis met de FWR-kaders, een diversiteit aan departementen en de mogelijkheid en bereidwilligheid om deel te nemen aan het onderzoek.

De focus van het onderzoek beperkt zich niet tot de activiteitgerelateerde (fysieke) huisvesting, maar omvat ook het gedrag in de werkomgeving, tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk werken en ervaringen met ICT-voorzieningen. Deze aspecten zijn sterk met elkaar verbonden.

Op de vier locaties is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Er is een online vragenlijst (WODI) uitgezet onder alle gebouwgebruikers, er zijn aanvullende en verdiepende groepsinterviews gehouden en er is relevante contextinformatie verzameld, zoals bezettingsgraadcijfers (indien beschikbaar), gegevens over de formatie, de werkplekkenmix en de ICT-voorzieningen.

In het onderstaande overzicht zijn de gegevens van de vier onderzoekscases opgenomen:

Casus	Locatie	Onderzoeksperiode		WODI respons	Aantal groeps-interviews	Overige gegevens
Ministerie van Binnenlandse Zaken	Turfmarkt 147, Den Haag (23/24e verd.)	WODI: dec 2014	Interviews: jan 2015	57% respons (127 respondenten)	1 interview, 3 respondenten	Bezetting Formatie Plekkenmix ICT
Ministerie van Economische Zaken	Bezuidenhoutse-weg 73, Den Haag	WODI: juni/juli 2015	Interviews: juli 2015	29% respons (839 respondenten)	11 interviews, 40 respondenten	Bezetting Formatie Plekkenmix ICT
Rijkswaterstaat	Lange Kleiweg 43, Rijswijk	WODI: sept 2015	Interviews: okt/nov 2015	38% respons (189 respondenten)	6 interviews, 19 respondenten	Bezetting Formatie Plekkenmix ICT
Belastingdienst Noord – Blauwe Dienst	Kempkensberg 12, Groningen	WODI: april 2012	Interviews: mei 2012 / juli 2015	49% (391 respondenten)	11 interviews, ± 42 respondenten	Formatie Plekkenmix ICT

Tabel 1. Een overzicht van enkele onderzoeksgegevens van de vier rijkslocaties waar uitgebreid onderzoek is gedaan naar de ervaringen met de activiteitgerelateerde huisvesting en TPAW.

5.2 Algemene resultaten case-onderzoek

Er zijn behoorlijke verschillen waargenomen tussen de gerealiseerde werkomgevingen in de casussen, denk hierbij aan de flexfactor en werkplekkenmix. Ook in de beoordeling van de

werkomgeving en manier van werken zitten soms grote verschillen. Een aantal aspecten lijken overal terug te komen als knelpunt, het gaat dan bijvoorbeeld om de concentratiemogelijkheden, privacy en mogelijkheden om (vertrouwelijk) te telefoneren. Bij de casus DGOBR overheerst verder een positief beeld over de huisvesting. De flexfactor is hier iets ruimer dan bij de andere cases. De bezettingsgraad van de bureauwerkplekken komt uit op een gemiddelde van 64%, dit wijkt niet veel af van de andere cases. Bij de overige drie cases overheerst een negatief oordeel over de huisvesting en manier van werken. Er wordt een tekort aan plekken ervaren op de locaties EZ en RWS Rijswijk. Op deze locaties wordt door weinig medewerkers echt activiteitgerelateerd gewerkt. Bij RWS is de flexfactor daadwerkelijk een stuk strakker, vooral als er rekening wordt gehouden met het grote aantal 'preferred' werkplekken (toegewezen plekken). Deze medewerkers zijn echter vaker buiten kantoor aan het werk, bijvoorbeeld op een andere (RWS) locatie zoals Utrecht (zie tabel 2) wat de vergelijkbare bezettingsgraad op kantoor kan verklaren.

Verschillen in de verdeling van de werktijd over werklocaties en het activiteitenpatroon op kantoor dragen mogelijk bij aan de (verschillen in) beleving. Te zien is dat medewerkers van DGOBR relatief veel thuis werken (ruim 16% van de tijd). Zij zijn ongeveer twee derde van de werktijd op kantoor. De medewerkers van EZ en Belastingdienst Groningen zijn relatief vaak op kantoor aan het werk, namelijk 76% en 80% van de tijd.

Locaties	DGOBR (2014) N=127	EZ (2015) N=839	RWS Rijswijk (2015) N=189	BD GRON (Blauw +Douane) (2012) N=391
Binnen het eigen gebouw	66,5%	**75,9%**	50,5%	**80,1%**
Onderweg, reizende	6,0%	6,3%	6,0%	5,0%
Thuis	**16,4%**	10,2%	10,4%	5,3%
Op een andere locatie	11,1%	7,5%	**33,2%**	9,6%

Tabel 2. Een overzicht van de verdeling van de werktijd over verschillende werklocaties.

Als de medewerkers op kantoor zijn, dan voeren zijn over het algemeen vooral bureauwerk uit (algemeen, geconcentreerd en interactief; zie tabel 3). Er zijn echter toch grote verschillen te zien in de gemiddelde activiteitenpatronen van de medewerkers. Waar ze bij DGOBR relatief veel overleg voeren (ongeveer 30% van de tijd), is dat slechts 11% bij de Belastingdienst in Groningen. In Groningen doen ze relatief veel bureauwerk (zo'n 70% van de tijd, ten opzichte van zo'n 50% tot 60% bij DGOBR, EZ en RWS). Vooral het aandeel 'algemeen bureauwerk' is hoog in Groningen. Bij Economische zaken is het aandeel 'geconcentreerd bureauwerk' relatief hoog.

Ten opzichte van het FWR basisprofiel, valt vooral op dat het aandeel geconcentreerd bureauwerk hoger uitkomt in de praktijk. Dit geldt voor alle locaties, maar in grotere mate voor EZ en RWS Rijswijk. Het percentage ongepland (informeel) overleg komt juist overal lager uit in vergelijking met het FWR profiel. Dit wordt ook weerspiegeld in de gemiddelde lage bezettingspercentages van de open ontmoetings- en overlegplekken op de locaties.

Activiteit	DGOBR (2014) N=127	EZ (2015)	RWS Rijswijk (2015)	BD GRON (Blauw +Douane) (2012) N=391	*FWR profiel*
Algemeen bureauwerk	27,4%	24,6%	26,6%	**43,4%**	*23,7%*
Geconcentreerd bureauwerk	14,1%	**20,6%**	19,5%	15,8%	*11,7%*
Bureauwerk met interactie	12,3%	12,3%	13,5%	12%	*15,0%*
Gepland (formeel) overleg	**21,8%**	**16,8%**	**17,5%**	6,4%	*15,0%*
Ongepland (Informeel) overleg	**7,9%**	**8,2%**	**7,7%**	4,7%	*15,0%*
Telefoneren	5,4%	6,1%	6,3%	7,4%	*6,5%*
Lezen	5,6%	6,0%	5,2%	4,2%	*4,2%*
Document management	3,1%	3,0%	2,1%	1,6%	*3,9%*
Anders	2,5%	2,4%	1,7%	4,4%	*5,0%*

Tabel 3. Een overzicht van de verdeling van de werktijd over verschillen activiteiten, indien men op kantoor is.

In de volgende paragrafen worden de belangrijkste conclusies meer in detail per case besproken.

5.3 Ministerie van Binnenlandse Zaken, DGOBR, Turfmarkt 147 in Den Haag

Context

In 2012 heeft DGOBR als kadersteller besloten om de overgang te maken naar flexibel werken. Bij de overgang naar de Turfmarkt werd gekozen voor relatief open verdiepingen, met veel open werkplekken, maar ook gesloten werkruimten, loungeplekken, overlegruimten, ankerpunten (huiskamers) en lockers. Het principe hierbij is activiteitgerelateerd werken zonder eigen werkplekken. Ook is er een set aan huisregels opgesteld waaronder clean desk policy (plek ontruimen bij 2 uur of langer te verlaten). Alle medewerkers beschikken over een mobiele telefoon en ongeveer de helft van de medewerkers heeft een laptop.

Vergelijking met FWR-kaderstelling

Er wordt met mate activiteitgerelateerd gewerkt en er is afgesproken dat niemand een eigen werkplek heeft, overeenkomstig met de uitgangspunten zoals opgenomen in de FWR-kaders. De inrichting en toebedeling van ruimten heeft echter plaatsgevonden voordat de FWR-kaders in Het Nieuwe Rijkskantoor werden vastgesteld. Verhoudingsgewijs zijn er meer (grote) open ruimten en meer overleg- en ontmoetingsplekken in vergelijking met de FWR-mix.

De norm van 0,9 wp/fte was het uitgangspunt voor de huisvesting op de Turfmarkt. Opvallend is dat het erg lastig is gebleken om het daadwerkelijke aantal fte te achterhalen. Duidelijk is wel dat er sprake is van een grote flexibele schil. De verhouding van het aantal fte komt volgens opgaven uit op ongeveer 95 fte vaste medewerkers en 78 fte flexibele schil. Wanneer rekening wordt gehouden

met de flexibele schil bedraagt de flexfactor ongeveer 1,1 FWTE/fte. De gemiddelde bezettingsgraad van de bureauwerkplekken (incl. lage loungeplekken) komt uit op ongeveer 64% (RRIS, September 2014). De bureauwerkplekken kennen een piekbezetting van 90% (23e verdieping) en 98% (24e verdieping). Uit de bezettingsgraadmeting blijkt dat de eenpersoonskamers veel bezet zijn. De gemiddelde bezetting van de ontmoetingsruimten komt uit rond de 40%, de huiskamers kennen een lage bezetting van rond de 20%.

Belangrijkste bevindingen TPAW en ondersteuning daarbij

Niemand heeft een eigen werkplek en men houdt zich goed aan deze regel. De frequentie waarmee er van werkplek wordt gewisseld, verschilt behoorlijk onder de WODI respondenten. 31% van hen wisselt nooit of minder dan 1 keer per week van werkplek. 42% wisselt tussen de 1 en 4 keer per week van plek. Slechts 10% van de respondenten wisselt meerdere keren per dag.

66% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met de gedragsregels maar veel medewerkers weten niet waar de regels te vinden zijn. Men werkt gemiddeld zo'n twee derde van de werktijd op de Turfmarkt, de overige tijd werkt men thuis of op een andere locatie. Medewerkers met een laptop lijken wat meer tevreden te zijn met de huisvesting en ondersteuning van de productiviteit.

Een groot deel van de respondenten zegt dat er afspraken zijn gemaakt met de leidinggevende over het opleveren van resultaten (86%), er wordt dus in grote mate gestuurd op resultaten. Ongeveer twee derde van de WODI respondenten geeft aan dat er afspraken zijn gemaakt met de leidinggevende over de bewaking van de voortgang van het werk. Een aandachtspunt is de sociale binding: ruim de helft van de WODI respondenten is van mening dat TPAW hier een negatieve invloed op heeft.

Belangrijkste bevindingen kantooromgeving

Medewerkers van DGOBR zijn relatief tevreden met de huisvesting. Veel aspecten van de omgeving worden erg goed gewaardeerd, zoals de bereikbaarheid van het gebouw, de mogelijkheden om buiten kantoor te werken, de facilitaire diensten, verlichting en de functionaliteit en comfort van de werkplekken.

Een aantal aspecten wordt minder positief gewaardeerd. Het gaat dan vooral om de mogelijkheden om vertrouwelijke (telefoon)gesprekken te voeren, de concentratiemogelijkheden, privacy en het archief. Er is vooral behoefte aan afsluitbare telefoonplekken en toegewijde concentratieruimten.

Een kanttekening bij de resultaten is dat de waardering van de werkomgeving mogelijk verandert bij een intensiever gebruik van de werkomgeving.

5.4 Ministerie van Economische Zaken, Bezuidenhoutseweg 73 in Den Haag

Context

Bij het Ministerie van Economische Zaken (en voorheen het Ministerie van LNV) is er al lange tijd ervaring opgedaan met flexibel werken. Na de verbouwing van het pand aan de Bezuidenhoutseweg, die vanaf 2007 gefaseerd heeft plaatsgevonden, zijn de medewerkers van het

samengevoegde ministerie sinds september 2012 in het pand gehuisvest. Bij de verhuizing werd een flexfactor aangehouden van 0,8 basiswerkplekken per fte. In 2014 werd besloten om de flexfactor te verlagen naar 0,7 basiswerkplekken per fte, waardoor ook Dictu in het pand kon worden gehuisvest. Er wordt activiteitgerelateerd gewerkt in de werkomgeving met een diversiteit aan plekken, waaronder open plekken, concentratieplekken, loungeplekken en informele ontmoetingsplekken. De medewerkers hebben een mobiele telefoon, sommige medewerkers hebben een iPad. Er wordt voornamelijk op desktop PC's gewerkt, laptops worden alleen op projectbasis verstrekt of tijdelijk uitgeleend.

Vergelijking met FWR-kaderstelling

De inrichting van het pand aan de Bezuidenhoutseweg 73 heeft plaatsgevonden voordat de FWR-kaderstelling was gepubliceerd. De flexfactor komt uit op ongeveer 0,9 FWTE/fte indien wordt gerekend volgens de FWR rekenmethode. Er zijn in verhouding meer basiswerkplekken voorzien (zowel meer grote open werkplekken als gesloten werkplekken) en iets minder communicatieplekken in vergelijking met de FWR-mix.

De gemiddelde bezettingsgraad van de bureauwerkplekken over de hele meetperiode en in het gehele gebouw is 58% (Voorberg B.V, april 2015). Op de maandag, dinsdag en donderdag is de bezetting het hoogst met een gemiddelde bezetting van 66%, 68% en 61%. Het pand is echter erg groot en men is in principe in vlekken gehuisvest. Als de bezetting per directie wordt bekeken, is te zien dat er bij diverse directies piekenmomenten tot bijna 100% bezetting voorkomen op de dinsdag en/of donderdag. De belstoelen, informele overlegtafels en treinzitjes worden echter nauwelijks gebruikt.

Belangrijkste bevindingen TPAW en de ondersteuning daarbij

Medewerkers zijn vooral op kantoor aan het werk (76% van de tijd) en vinden dit belangrijk in verband met de werkzaamheden (veel samenwerking). Ook hebben sommige medewerkers het gevoel dat dit van hen wordt verwacht. De regels rondom thuis- en extern werken zijn niet eenduidig, in hoeverre dit wel of niet kan en mag wordt veelal met de eigen manager afgestemd. Managers zouden het concept actiever kunnen uitdragen. Wel geeft een groot deel van de WODI respondenten aan dat zij afspraken hebben gemaakt met hun manager over de resultaten die zijn opleveren (82%). Het lijkt er dus op dat er resultaatgericht wordt gestuurd.

Er wordt weinig activiteitgerelateerd gewerkt op kantoor: mensen wisselen niet vaak van plek. Men geeft aan dat er op drukke dagen vaak geen diversiteit aan plekken meer aanwezig is, vooral de gesloten (concentratie)ruimten zijn al snel niet meer beschikbaar. Ook wil men graag bij collega's blijven zitten en wordt het als belemmering gezien voor het wisselen om steeds de spullen te moeten inpakken en meenemen, en in- en uit te loggen. Een verandering waarbij de flexfactor verder naar beneden zou gaan, vindt men op dit moment een stap te ver. Men vreest dat er dan een verlies zal ontstaan van productiviteit, contact en samenwerking omdat men dan meer thuis en extern zal gaan werken.

De plekchecker was net in werking op de locatie. Deze tool wordt zeer gewaardeerd en nuttig gevonden om enerzijds te zien welke plekken nog vrij zijn en anderzijds collega's op te zoeken.

Belangrijkste bevindingen kantooromgeving

Hoewel een aantal elementen van de omgeving positief worden ervaren, zoals de sfeer en uitstraling, de facilitaire voorzieningen en het Grand Café/Nieuwscafé, overheerst een negatieve beoordeling van de huisvesting. Men vindt de werkomgeving over het algemeen niet ondersteunend voor de productiviteit, vooral vanwege een gebrek aan bureauwerkplekken op piekdagen. Men vindt het dan lastig om een plek te vinden dichtbij collega's, en ook zijn populaire plekken zoals de gesloten ruimten veelal alleen beschikbaar voor diegenen die vroeg op kantoor komen.

Daarnaast is een groot knelpunt dat er veel afleiding en rumoer wordt ervaren in de open ruimten. Er worden goede telefoonplekken gemist nabij de open ruimten en men heeft behoefte aan kleine overlegruimten voor ad hoc overleg die privacy bieden.

Omdat men niet met laptops werkt, zijn het Grand Café en Nieuwscafé niet optimaal benut. Ook de communicatieplekken in de middenzone worden weinig benut, mede doordat men daar geen privacy heeft en tegelijkertijd collega's in de open ruimten stoort.

5.5 Rijkswaterstaat, Lange Kleiweg 43 in Rijswijk

Context

De locatie Rijswijk is in 2012/2013 geoptimaliseerd. Hierbij is nog geen gebruik gemaakt van de volledige FWR-kaderstelling, wel zijn een groot aantal principes overgenomen voor zover mogelijk. Er wordt activiteitgerelateerd gewerkt met persoonsongebonden plekken, echter zijn er veel uitzonderingen waarbij medewerkers een 'preferred' plek toegewezen hebben gekregen (volgens opgave 28%). In 2014 zijn medewerkers van WVL ingehuisd, waarna de werkomgeving meer intensief wordt gebruikt. Men werkt in vlekken.

Een deel van de medewerkers heeft een laptop, maar op kantoor worden voornamelijk desktop PC's gebruikt. Er zijn gedragsregels opgesteld. Zo zijn er bijvoorbeeld geen vaste werkplekken, dient men een plek te kiezen die past bij de werkzaamheden en moet de plek worden opgeruimd als deze langer dan 45 minuten wordt verlaten.

Vergelijking met FWR-kaderstelling

De verhouding werk- en ontmoetingsplekken op de locatie Rijswijk komt precies overeen met de FWR-kaderstelling (76% versus 24%). Er zijn in verhouding meer grotere open ruimten, ook iets meer gesloten werkplekken, en minder aanlandplekken in vergelijking met de FWR-mix.

Als geen rekening gehouden wordt met het aantal 'preferred' plekken, maar puur de verhouding FWTE/fte wordt berekend, komt de flexfactor in Rijswijk uit op 0,78 FWTE/fte. Echter, als de 'preferred' werkplekken buiten beschouwing worden gelaten, is te zien dat de flexibele plekken en medewerkers te maken hebben met een strakke flexfactor van 0,68 FWTE/fte. De bezetting van de bureauwerkplekken in het hele pand is gemiddeld 63%. Men werkt vooral in de eigen vlek op de eigen verdieping. Te zien is dat op bijna alle verdiepingen de piekbezetting van de bureauwerkplekken uitkomt tussen de 93% en 98%.

Belangrijkste bevindingen TPAW en de ondersteuning daarbij

Men werkt relatief veel buiten kantoor (zo'n 50% van de werktijd) en vindt een flexibele manier van werken dan ook goed passen bij de organisatie. Het wordt als voordeel ervaren dat er overal kan worden ingelogd. Echter vindt men de huidige uitwerking van het concept niet toereikend en lijkt vooral een tekort aan werkplekken ertoe te leiden dat sommige medewerkers de locatie zijn gaan mijden. Niet iedereen is goed begeleid bij de overgang. Er is weinig actieve begeleiding geweest vanwege tijdsdruk. De communicatie rondom gedragsregels en onderlinge afspraken zou beter kunnen. Er wordt wel aangegeven door bijna alle WODI respondenten dat zij afspraken hebben met hun leidinggevende over het opleveren van resultaten in een bepaalde periode (resultaatgestuurd).

Men heeft de behoefte om dichtbij collega's te zitten, in de eigen vlek. Binding door middel van een vlek of tenminste een ankerpunt vinden medewerkers dan ook belangrijk. Er wordt, vooral gedurende de dag, weinig gewisseld van werkplek. Als men wisselt, is dit meestal op dezelfde verdieping. Medewerkers die later op kantoor komen geven aan weinig keuze te hebben qua type werkplek. De concentratieplekken zijn vaak al vanaf vroeg in de ochtend bezet, soms (bijna altijd) door dezelfde persoon. Er wordt niet actief gestuurd op gedrag en gebruik in de werkomgeving.

Veel medewerkers zijn van mening dat TPAW een negatieve invloed heeft op de sociale interactie en kennisdeling binnen teams. Lync wordt momenteel weinig gebruikt, maar wel gezien als mogelijkheid om het onderlinge contact gemakkelijker te maken. Ook is er veel behoefte aan een 'plekchecker'.

Belangrijkste bevindingen kantooromgeving

Vooral het aantal werkplekken wordt ervaren als groot knelpunt van de werkomgeving: het gaat dan om bureauwerkplekken op de piekdagen maandag, dinsdag en donderdag. Verhoudingsgewijs zou men het liefst iets meer gesloten werkplekken zien ten koste van het aantal open werkplekken.

Er zijn verder veel klachten over geluidsoverlast in de open ruimten, de concentratiemogelijkheden zijn hier niet optimaal. Daarnaast zijn er geen mogelijkheden om te telefoneren met goede akoestische privacy. De aanlandplekken zijn niet voorzien van een vaste PC waardoor deze plekken niet optimaal benut kunnen worden.

Het aantal overlegruimten op de verdiepingen wordt als toereikend ervaren. Men is daarnaast erg blij met de videoconferencingfaciliteiten. Er zijn echter weinig grote vergaderzalen, deze zijn snel volgeboekt. Er wordt een vergaderzaal gemist voor grote groepen (>30 personen), op dit moment moet voor grote groepen naar een andere locatie worden uitgeweken.

5.6 Belastingdienst, Blauwe Dienst, Kempkensberg 12 in Groningen

Context

In 2011 zijn de medewerkers verhuisd naar het nieuwe pand aan de Kempkensberg in Groningen, gedeeld met medegebruiker Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). Vanuit verschillende Belastingdienstlocaties werden de medewerkers in dit kantoorgebouw gezamenlijk gehuisvest. In het pand wordt activiteitgerelateerd gewerkt. Medewerkers worden geacht een werkplek te zoeken

die het meest past bij de activiteiten. In principe heeft niemand een eigen werkplek. Onder de gedragsregels valt onder andere de clean desk regel (bureaus opgeruimd achterlaten bij verlaten kantoor).

Op iedere werkplek is een telefoon- en PC-aansluiting aanwezig. Alle medewerkers hebben een eigen laptop en kunnen hiermee zowel lokaal als landelijk inloggen. Nog niet iedereen heeft een mobiele telefoon.

Vergelijking met FWR-kaderstelling

De flexfactor waar vanuit is gegaan bij inhuizing, is 0,7 werkplek per medewerker (ofwel zo'n 0,8 werkplek/fte). Hierbij is uitgegaan van basiswerkplekken exclusief de overlegplekken. Als we de flexfactor berekenen zoals omschreven in Het Nieuwe Rijkskantoor, komen we uit op een flexfactor van ongeveer 0,94 FWTE/fte (652 FWTE versus 692 fte).

Er zijn relatief veel bureauwerkplekken, namelijk 87% van het aantal FWTE (ten opzichte van 74% in Het Nieuwe Rijkskantoor). Er zijn met name meer open werkplekken voor meer dan vier personen. Een aantal open werkzones zijn relatief groot en omvatten maar liefst 27 open werkplekken bij elkaar. Er zijn ook wat meer gesloten ruimten, echter zitten daar relatief weinig 1-persoonsconcentratiewerkplekken bij. Er zijn minder ontmoetingsplekken gerealiseerd ten opzichte van de FWR-mix.

Belangrijkste bevindingen TPAW en de ondersteuning daarbij

Medewerkers zijn intensief begeleid naar de nieuwe werkomgeving, onder andere middels bijeenkomsten, websites en afgevaardigden van teams die de rest van het team informeerde over de stand van zaken. De meeste medewerkers zijn dan ook tevreden met de informatievoorziening rondom de verhuizing. Wel hebben sommige mensen het gevoel dat zij weinig invloed hadden op 'belangrijke' beslissingen rondom het concept, zoals de werkplekkenmix.

Niet iedereen mag of kan thuiswerken, dit kan per afdeling en per functie verschillen. Op sommige afdelingen merkt men dat het thuiswerken toeneemt. Voor de concentratie is dat positief, maar voor kennisdeling en ad hoc overleg kan dit negatief zijn. Men werkt in principe in de eigen vlek, en pas als hier geen plek meer is kan men in een andere vlek terecht. De ervaring is dat men soms wordt weggekeken in een andere vlek: men is vooral bang dat mensen uit andere vlekken de (geliefde) gesloten ruimten gaan gebruiken.

Veel medewerkers hebben een voorkeursplek waar zij vaak (of altijd) zitten, er wordt weinig van plek gewisseld. Er worden veel (vooral gesloten) plekken geclaimd – sommige medewerkers staan vóór 7 uur voor de deur. 'Wie het eerst komt, wie het eerst maalt' is over het algemeen de regel. Op sommige afdelingen zijn er inmiddels roosters gemaakt voor het gebruik van gesloten werkplekken. Het is nog niet de gewoonte om elkaar aan te spreken op gedrag en gebruik, ook managers sturen hier nauwelijks op. Het management zou meer een trekkers- en voorbeeldrol kunnen hebben.

Belangrijkste bevindingen kantooromgeving

Er lijken weinig verschillen te zijn in beleving tussen 2012 en 2015. Het Grand Café, de kantine, de binnentuin en architectuur van het gebouw worden erg gewaardeerd. Opvallend is echter dat er wel veel ontevredenheid is over de sfeer en uitstraling het interieur: men ervaart het als grijs en saai.

De overlegruimten op de verdiepingen worden goed gebruikt. Hier is men blij mee. Hoewel sommigen vinden dat je collega's makkelijker ontmoet in het gebouw, vindt men TPAW ook een gevaar voor de kennisdeling en sociale cohesie: als iemand er niet is, dan spreek je elkaar niet meer spontaan. ICT voorzieningen (zoals chat, lotus) kunnen hier iets in betekenen.

Daarnaast klaagt men over concentratieproblemen en gebrek aan privacy in de open ruimten. Er is veel rumoer, er wordt gepraat en getelefoneerd door collega's en ook vanuit de pantry's komt veel geluid. Goede belplekken worden gemist. Er wordt daarnaast op sommige afdelingen een tekort aan concentratieplekken ervaren, deze zijn populair. Vaak zijn ze de hele dag bezet, veelal door dezelfde personen, waardoor het gedurende de dag lastig is om voor een telefoontje, vertrouwelijke gesprekken of concentratiewerk uit te wijken naar een gesloten ruimte. De drukte lijkt per afdeling te verschillen. Door interne reorganisaties en verhuizingen binnen het pand, zitten sommige afdelingen krapper dan andere. Waar de ene medewerker een gebrek aan (concentratie)plekken ervaart op drukke dagen, zijn er andere medewerkers die aangeven dat het relatief rustig is bij hen. Vanwege het werken in vlekken wordt er echter weinig gewisseld van drukke naar rustige delen van het pand.

Een ander aandachtspunt dat in de evaluatie naar voren is gekomen, is het binnenklimaat. Vooral droge lucht en tocht lijken een probleem. Ook zijn de grote overlegruimten vaak vooraf volgeboekt en is het lastig om (vooral op kortere termijn) een overlegruimte te regelen.

DEEL 2 Toepassing FWR-kaderstelling

6 TOEPASSING VAN DE FWR-KADERSTELLING

Om de ervaringen met de toepassing van de FWR-kaderstelling in kaart te brengen, met in het bijzonder de toepassing van de basiswerkplekkenmix, is gebruik gemaakt van verschillende bronnen en onderzoeksmethoden. Allereerst is gebruik gemaakt van de opbrengst van de workshop die over het onderwerp is gegeven tijdens de bijeenkomst over de FWR-kaderstelling Kosten en Kwaliteit die plaatsvond op 27 mei 2014. Tijdens deze workshop kwamen de eerste opmerkingen, vragen en zorgen met betrekking tot de toepassing van de ruimtelijke kaders (incl. de werkplekkenmix) naar voren.

Daarnaast hebben begin 2015 7 diepte-interviews plaatsgevonden met 11 direct betrokkenen over de toepassing van de ruimtenormen en ervaringen met de huidige FWR normering. Enkele van de aanbevelingen die uit dit deel van het onderzoek volgen, zijn reeds verwerkt in de FWR-wijzer (Hofkamp et al., 2015).

6.1 Eerste reacties n.a.v. workshop

Tijdens de bijeenkomst over de FWR-kaderstelling Kosten en Kwaliteit op 27 mei 2014 kregen deelnemers de mogelijkheid om te reageren en discussiëren over de ruimtelijke kaders van de FWR. Er zijn verschillende onderwerpen en stellingen aan de orde gekomen.

Uit de workshop kwam duidelijk naar voren dat er veel vragen zijn over de berekening van de flexfactor. Het gaat dan zowel om het aantal medewerkers of fte's dat moet worden meegenomen als om het meetellen van de verschillende (ontmoetings)plekken. Ook het feit dat rijksgebouwen in principe door iedereen gebruikt mogen worden en er daarnaast ook bovenformatieve medewerkers kunnen zijn, maakt het toewijzen van een aantal fte's aan een bepaald gebouw lastig. En dat is wel waar de werkplekkenmix in beginsel op wordt gebaseerd.

Er lijken daarnaast zoveel factoren in het spel te zijn, dat het niet voor iedereen duidelijk is waar het nu daadwerkelijk om draait: moet er een bepaalde flexfactor gerealiseerd worden zodat er uiteindelijk minder plekken nodig zijn en er meer flexibiliteit bestaat in de huisvesting (ongeacht wat dit met de bezetting doet)? Of gaat het in eerste instantie om het omhoog brengen van de bezetting in de huidige gebouwen? Hoewel dit met elkaar in verband staat, is het belangrijk om te weten op welk element in eerste instantie gestuurd wordt.

Ook is tijdens de workshop genoemd dat integraliteit essentieel is. Men mist bijvoorbeeld aandacht voor het gedrag van medewerkers, ondersteunende voorzieningen, ICT-faciliteiten en organisatorische veranderingen in connectie met de ruimtenormen.

Enkele specifieke opmerkingen met betrekking tot de werkplekkenmix zijn:

› Een aantal belangrijke plekken ontbreken in de basismix, zoals de samenwerkruimte/-plek, meditatieruimte en rustruimte.

- Het is onduidelijk hoe je bepaalde werkplekken goed kan combineren en hoe je ze moet interpreteren qua ontwerp. Bijvoorbeeld: Kunnen open werkplekken met elkaar worden gecombineerd zodat er een grote(re) open ruimte ontstaat? Hoe moeten plekken ten opzichte van elkaar worden gepositioneerd? Etc.
- In bepaalde situaties moet meer rekening worden gehouden met de omvang van de flexibele schil.
- Het voor de helft meetellen van overleg- en ontmoetingsplekken in de werkomgeving is en gaat moeizaam. Men is onvoldoende op de hoogte van de kaders en de achtergronden daarvan.
- De percentages/aantallen (normen) zijn erg absoluut. Het is in sommige gevallen nog onduidelijk hoe alles moet worden meegeteld. Er zijn veel factoren die meespelen, zoals aantal mensen, werkplekken, flexfactoren, bezettingsgraden. Dit maakt het erg complex. Het gaat eigenlijk om de bezettingsgraad: of het gebouw wel of niet te leeg is.
- Het is onvoldoende duidelijk welke werkplekken en fte's worden bedoeld in de flexfactor. Het aantal fte's zegt niet alles meer over het aantal mensen dat gebruik maakt van het gebouw.

6.2 Interviewresultaten

Tijdens de 7 interviews met 11 personen die direct betrokken zijn bij de toepassing van de ruimtenormen, is dieper ingegaan op de toepassing van de ruimtenormen en de werkplekkenmix in het bijzonder. Inmiddels is de FWR wijzer uitgebracht, waar de vragen en opmerkingen voor zover mogelijk in zijn verwerkt.

6.2.1 Communicatie, vindbaarheid en helderheid

Het komt duidelijk naar voren dat men het niet duidelijk vindt wat de meest actuele versies zijn en welke normen officieel zijn vastgesteld. De stukken zijn niet voldoende vindbaar. Ook vindt men het lastig om de kern uit de stukken te destilleren: er is behoefte aan een overzicht of factsheet van de toe te passen normen. Men loopt er verder tegenaan dat sommige termen en definities niet helder zijn (bv. fte, arbo-plek) waardoor verwarring en soms discussie tussen partijen ontstaat. Men vindt het moeilijk om het aantal fte te achterhalen en er zijn vaak problemen met het meenemen van het aantal externen in dit getal. Daarnaast wordt het niet altijd logisch gevonden om het aantal fte te koppelen aan het aantal werkplekken, omdat het aantal fte niet per definitie hetzelfde is als het aantal personen dat gebruik maakt van de huisvesting.

Men loopt er verder tegenaan dat de relatie tussen de FWR-kaders, de Masterplannen en de gebouwcategorieën zoals geformuleerd door het RVB niet helder is. Hoe moet met de kaders worden omgegaan als er weinig budget is gereserveerd voor een project of als een gebouw niet toereikend wordt geacht voor activiteitgerelateerd werken?

6.2.2 Toepassing in de praktijk

In de meeste projecten wordt de FWR-kaderstelling geraadpleegd en als basis gebruikt, indien mogelijk. Er wordt voornamelijk gewerkt met het stuk 'Het Nieuwe Rijkskantoor'. De FWR normering wordt vaak als leidraad genomen, hoewel deze niet altijd toepasbaar is in verband met het pand, overige technische eisen en/of het budget.

Over het algemeen worden de normen, zoals beschreven in Het Nieuwe Rijkskantoor, erg strikt gevonden. Dit maakt het lastig toe te passen, vooral in combinatie met soms strenge technische eisen vanuit het RVB. Ook komt het veel voor dat het budget niet toereikend is voor de toepassing van alle kaders, het is dan niet duidelijk wat tenminste toegepast moet worden (prioriteiten). Men vindt het niet duidelijk of de normen zijn vastgepind, of dat er nog ruimte is voor dialoog tussen bijvoorbeeld het RVB en een CDV'er.

6.2.3 Werkplekkenmix

Bepalen van de mix: comply or explain

In veel interviews komt naar voren dat werkprocessen van belang zijn voor de invulling van de werkplekkenmix. Als er groepen zijn die afwijken qua werkprocessen, bijvoorbeeld veel vertrouwelijk werk (raadsonderzoeker), veel overleg of juist veel geconcentreerd werk, dan kan hier rekening mee gehouden worden. Aanpassen op basis van het profiel hoeft dan niet perse te leiden tot grote wijzigingen maar eerder tot accentverschillen in het ontwerp. In de praktijk heeft men met een bestaand pand te maken en soms kan het efficiënter of passender zijn om net een wat andere verhouding of mix toe te passen.

Er worden bij het toepassen van de mix echter niet vaak aanpassingen gedaan. Hoewel bekend is dat het mogelijk is om te 'explainen' en op basis daarvan af te wijken van de FWR-mix, is het voor velen onduidelijk op welke manier dit gedaan kan worden (bij wie en op basis waarvan?).

Functionaliteit plekken en ruimten

Er wordt genoemd dat de functionaliteit van een plek of ruimte ook op andere manieren kan worden gerealiseerd. Een functie van een ruimte of zone kan worden aangepast zonder dat er veel gewijzigd hoeft te worden aan de mix. Over het algemeen heerst het beeld dat de werkplekkenmix, met uitzondering van enkele punten, behoorlijk goed voldoet. Dit komt ook doordat andere aspecten belangrijk(er) zijn in het bepalen van de functionaliteit, zoals gedrag en gebruiksregels.

Iedereen kan deels zelf bepalen hoe bepaalde ruimten of plekken gebruikt gaan worden, bijvoorbeeld door middel van gedragsregels of een andere aanduiding. Daarnaast is het zo dat de CDV'er de meubels levert: dit kan ook veel bepalen als het gaat om de functionaliteit van plekken. De verhouding tussen open en gesloten zegt dus niet alles over de functionaliteit. Dit gegeven kan nog een soort vrijheid betekenen binnen een project. Er wordt afgevraagd in hoeverre deze vrijheid er inderdaad is.

Zonering en positionering

Het is niet duidelijk hoe de positionering van de verschillende typen plekken en ruimten moet zijn. Er is weleens een discussie over wat een bouwsteen is en wat je wel of niet aan elkaar kan schakelen. Wat kan en wat mag? Mag je bijvoorbeeld veel blokken van vier open werkplekken aan elkaar schakelen? Er kan worden gewerkt in kleine zones waarin veel diversiteit te vinden is, of juist in zones met bepaalde typen plekken, waarbij bijvoorbeeld een concentratiezone en communicatiezone wordt gecreëerd.

Samenstelling mix: typen plekken

Men vraagt zich af of er nou echt anders gewerkt zou worden als er iets aan de mix zou veranderen. Dit benadrukt het feit dat andere aspecten, zoals gedrag en gebruik, erg belangrijk zijn in dit verband.

De werkplekkenmix zoals opgenomen in Het Nieuwe Rijkskantoor, wordt over het algemeen divers genoeg gevonden, maar niet altijd in de goede verhouding. Er zijn relatief veel gesloten ruimten in de mix opgenomen (bijvoorbeeld tweepersoonruimten). Daarnaast zijn de meeste geïnterviewden niet blij met de aanlandplekken. Genoemd wordt dat er (te) weinig arbo-conforme basisplekken zijn. Kwalitatief goede belplekken worden in de praktijk gemist: aparte gesloten plekken met privacy om in te kunnen bellen. Hoewel deze wel in de huidige FWR-normering zijn opgenomen, zijn deze (nog) niet altijd gerealiseerd.

Meetellen van plekken

De meeste geïnterviewde personen zijn het erover eens dat sommige plekken beter niet meegerekend kunnen worden als werkplek: belplekken, ankerpunten en aanlandplekken. Van deze plekken wordt het onrealistisch gevonden dat ze worden meegeteld. Ze worden vaak niet gezien als volwaardige plek en worden in veel gevallen maar kort gebruikt, waardoor het clean desk principe (op een evt. andere bezette plek) niet opgaat.

Wat vanuit het oogpunt van het RVB lastig is, is dat er veel discussie kan zijn over het aantal werkplekken op een verdieping. Er is gemakkelijk een plek bijgetekend wanneer men indelingen gaat maken, terwijl in de kaders heel strikt wordt omgegaan met het aantal plekken. Een extra plek past dan wellicht gemakkelijk terwijl het niet lijkt te 'mogen' volgens de kaders. Het meubilair kan tevens van invloed zijn op het aantal gerealiseerde plekken, terwijl het RVB hier geen directe invloed op heeft.

Er zijn zorgen geuit over het ontstaan van een te hoge bezetting, vooral als de ontmoetingsplekken worden meegerekend bij 0,7 wp/fwte. Dit houdt ook verband met de constatering dat er op dit moment nog niet overal activiteitgerelateerd wordt gewerkt en de ondersteuning en begeleiding bij TPAW in sommige gevallen verbeterd dienen te worden.

6.2.4 Vergadermix

Opvallend is dat de vergadermix bij veel geïnterviewde personen niet bekend is en dat deze in de praktijk nauwelijks wordt toegepast. Belangrijkere factoren bij het bepalen van de vergadermix zijn de locatie, positie binnen de regio en het primaire proces. Men vraagt zich af in hoeverre het mogelijk is om een generieke vergadermix te hanteren, aangezien veel factoren meespelen in de behoefte aan vergaderruimten.

Een belangrijk element dat naar voren komt, is het aantal no-shows en het reserveringssysteem: op deze vlakken is verbetering nodig.

6.2.5 Overige ruimtenormen (flexfactor, bezetting)

De flexfactor leidt tot discussie en interpretatieverschillen. Men vindt het lastig om het aantal externen te achterhalen en ook om te bepalen hoe deze meegerekend moeten worden in de

flexfactor. Men zou het logisch vinden als er naast aantal fte ook wordt gekeken naar de aanwezigheid op kantoor. Als medewerkers veel op kantoor zijn, zullen er meer plekken nodig zijn dan in het geval medewerkers weinig op kantoor zijn.

Men vindt dat de bezettingsgraad leidend moet zijn en hier op gestuurd moet worden. Vervolgens kan de flexfactor herijkt worden.

Hoewel er al veel kaders zijn, worden ondersteunende voorzieningen hierin nog niet meegenomen. Men zou het handig vinden dat ook hiervoor richtlijnen of voorbeelden gegeven worden in de FWR-kaderstelling.

6.2.6 Aandacht voor begeleiding, gedrag en gebruik

Naar voren komt dat er (te) weinig aandacht en begeleiding is voor de gebruiker in het proces, het primair proces wordt niet altijd betrokken. Men vindt het een belangrijk knelpunt dat er in het (verander)proces weinig aandacht is voor gedrags- en gebruiksaspecten. Het management wordt gezien als een belangrijke schakel in het gedrag en gebruik van de werkomgeving.

Ook wordt aandacht voor de organisatorische consequenties gemist. Het is van belang om de gewenste veranderingen integraal op te pakken binnen de organisatie. Er moet aandacht zijn voor activiteitgerelateerd werken, werken buiten kantoor, spreiding in aanwezigheid en sociale cohesie. Andere belangrijke thema's zijn resultaatgericht sturen, voorbeeldgedrag en ondersteuning van het management en spel- en gedragsregels voor de nieuwe manier van werken.

6.2.7 ICT voorzieningen

Ook voor de ICT voorzieningen is er niet altijd voldoende aandacht: er zijn geen duidelijke randvoorwaarden gesteld voor ICT faciliteiten en de huisvesting vanuit de Masterplannen of de FWR-kaderstelling. Dit terwijl goede ICT voorzieningen een essentieel onderdeel zijn van de flexibele manier van werken. Een integrale aanpak wordt essentieel gevonden om de verandering goed te kunnen doorvoeren.

DEEL 3 Conclusies en aanbevelingen

7 ALGEMENE CONCLUSIES

7.1 Literatuur

Er spelen veel aspecten een rol bij de beoordeling van de (ondersteuning van) de werkomgeving, zoals de organisatie en het werk zelf. Een aantal aspecten van de werkomgeving dragen in belangrijke mate bij aan een goede werkomgeving:

- Persoonlijke controle, keuzevrijheid
- Voldoende concentratiemogelijkheden: niet te grote open ruimten; zo min mogelijk afleiding
- Goede communicatiemogelijkheden: mogelijkheden om elkaar spontaan te ontmoeten; toegewijde ruimten voor overleg, comfortabel gelegen dichtbij werkplekken en het liefst met enige privacy
- Ondersteunende ICT-faciliteiten

7.2 Lessen uit eerder onderzoek

Uit de algemene WODI en interviewanalyses blijkt dat vooral de volgende aspecten van activiteitgerelateerde huisvesting en flexibel werken positief naar voren komen: de sfeer en uitstraling van het interieur en de mogelijkheden om buiten kantoor te werken (o.a. inlogvoorzieningen).

Er zijn enkele aspecten waar zowel positieve als negatieve kanten aan zitten, volgens de WODI en interviewrespondenten. Het gaat dan bijvoorbeeld over de communicatiemogelijkheden. Enerzijds heeft men in een AGW flexomgeving het gevoel meer kennis te delen, gemakkelijker contact te maken met (ook niet-directe) collega's en ervaart men meer contact met andere afdelingen. Aan de andere kant lijkt de kennisdeling binnen (kleinere) teams die veel samenwerken af te nemen en kan de openheid en flexibele manier van werken een negatieve invloed hebben op de sociale interactie en onderlinge binding.

Belangrijke knelpunten in activiteitgerelateerde omgevingen en flexibel gebruik van plekken, zijn een gebrek aan concentratiemogelijkheden en privacy, voornamelijk in de open ruimten. Men ervaart veel geluidsoverlast van telefonerende en pratende collega's, ook leiden beweging en langslopende collega's tot visuele afleiding. Het is lastig om privacygevoelige gesprekken te voeren (in open ruimten) omdat men elkaar gemakkelijk kan horen. De akoestiek laat soms te wensen over.

Onder de veelvoorkomende knelpunten vallen ook de mate waarin werkprocessen en informatievoorziening gedigitaliseerd zijn. Daarnaast lijkt men weinig van plek te wisselen, vooral gedurende de dag, en worden plekken regelmatig geclaimd. Het in- en uitloggen met de computer of laptop wordt soms gezien als hindernis om (soepel en snel) van plek te wisselen.

Als het gaat om de mix van plekken is te zien dat men aan de ene kant de diversiteit van plekken waardeert, zoals de aanwezigheid van concentratieplekken, een pantry en informele ontmoetingsplekken. Echter blijkt dat de geboden diversiteit niet altijd beschikbaar is: bepaalde

plekken zijn dan bijvoorbeeld altijd bezet of niet beschikbaar voor medewerkers die later op kantoor komen. Regelmatig worden werkplekken geclaimd, vaak zijn dit populaire plekken, zoals de concentratieplekken.

Uiteindelijk wordt tot op dit moment de werkomgeving minder ondersteunend gevonden voor de productiviteit door respondenten die in een AGW omgeving werken, in vergelijking met respondenten in een traditionele huisvesting met vast gebruik van plekken. Wel wordt de huisvesting zelf meer efficiënt gebruikt: de bezettingsgraad is gemiddeld hoger in AGW werkomgevingen.

7.3 Beleving en gebruik: lessen uit case-onderzoek

Vergelijking met FWR-kaderstelling

De locaties zijn allemaal gerealiseerd zonder de volledige FWR-kaderstelling aan te houden, veelal omdat deze toen nog niet beschikbaar was. Op twee van de locaties zijn er relatief meer bureauwerkplekken gerealiseerd, op een locatie juist meer ontmoetingsplekken en op een andere locatie is de verhouding tussen bureauwerkplekken en ontmoetingsplekken gelijk aan de FWR-kaders (74% versus 26%). Op de meeste locaties bestaan de open werkplekken uit relatief grote zones, oplopend tot zones met maar liefst 27 open werkplekken in Groningen.

De flexfactor varieert van 0,68 FWTE/fte tot en met 1,1 FWTE/fte, echter moet hierbij een slag om de arm worden gehouden omdat het erg lastig is gebleken het juiste aantal fte te achterhalen. Opvallend is dat de gemiddelde bezetting van de bureauwerkplekken op de drie locaties waar een bezettingsgraadmeting heeft plaatsgevonden, ongeveer gelijk is aan elkaar (58%-64%) en allemaal hoge piekbezettingen kennen per vlek/verdieping (richting de 100%). Er zitten dan ook verschillen tussen de mate waarin medewerkers op kantoor werken (meer of minder op kantoor) alsook in de activiteitenpatronen (meer of minder overleg en/of bureauwerk).

De overlegplekken op de verdiepingen, de informele zitjes en huiskamers zijn over het algemeen juist niet intensief bezet. Een verklaring hiervoor is dat men op alle locaties minder informeel overleg doet in vergelijking met het FWR basisprofiel.

Ondersteuning TPAW en de begeleiding daarbij

Medewerkers zijn veelal wel geïnformeerd over de veranderingen, maar niet intensief voorbereid op de implementatie van het nieuwe concept en begeleid bij de nieuwe manier van werken. Over het implementatieproces zijn medewerkers over het algemeen dan ook niet tevreden. Op de locatie waar medewerkers meer intensief betrokken zijn geweest, uiten zij zich tevreden met de informatievoorziening omtrent de verhuizing.

Het lijkt erop dat er vaak onduidelijkheid is over de geldende gedragsregels of gebruiksafspraken: niet iedereen is van de afspraken op de hoogte. Er wordt niet of nauwelijks gestuurd door managers op gedrag en gebruik en men vindt het lastig om elkaar hierop aan te spreken. Men wisselt over het algemeen nauwelijks van plek gedurende de dag. Enerzijds omdat men het een belemmering vindt om steeds de spullen te moeten in- en uitpakken en in- en uit te loggen. Anderzijds omdat er soms

geen andersoortige werkplekken meer beschikbaar zijn, of omdat men graag bij directe collega's wil (blijven) zitten. Men heeft behoefte aan een vlek of tenminste een ankerpunt voor de binding met directe collega's.

Er worden regelmatig werkplekken geclaimd, voornamelijk de (populaire) concentratiewerkplekken. Meer actieve communicatie over en sturing op juist gebruik van de werkomgeving kan helpen om de overgang, en het werken in de nieuwe werkomgeving, meer soepel te laten verlopen. Aanspreken van collega's onder elkaar is hierbij ook een belangrijk aspect. Dit wordt over het algemeen lastig gevonden en zou meer aandacht mogen krijgen.

Als het gaat om TPAW wordt de mogelijkheid om buiten kantoor te werken (bijvoorbeeld op een andere locatie of thuis) over het algemeen zeer gewaardeerd. Hierbij zijn goede telewerkvoorzieningen belangrijk. Er zijn echter niet overal duidelijke afspraken over thuiswerken: soms is een deel van de medewerkers wel in staat om thuis te werken, terwijl andere medewerkers dit niet kunnen of mogen. Hoewel men TPAW positief ervaart, wordt het tegelijkertijd gezien als een bedreiging voor de sociale binding en kennisdeling binnen teams. Meer dan een of twee dagen thuiswerken in de week vindt men al snel te veel. Men is erg positief over chatprogramma's als Lync en de 'Plekchecker' (mogelijkheid om in te zien welke plekken vrij of bezet zijn, en waar collega's zitten). Daarnaast vindt men de videoconferencingfaciliteiten belangrijk – en steeds belangrijker worden – voor overleg op afstand.

Kantooromgeving

Bij DGOBR is men behoorlijk positief en is vooral de mogelijkheid om te telefoneren een aandachtspunt. Bij de overige drie cases overheersen de negatieve ervaringen van medewerkers o.a. met betrekking tot het aantal werkplekken, de concentratiemogelijkheden en akoestiek.

In de open ruimten worden nagenoeg altijd concentratieproblemen ervaren. Ditzelfde geldt voor een ervaren gebrek aan privacy. Hoe groter de open ruimten, hoe meer dit effect lijkt op te treden. Meestal ervaart men de meeste overlast van pratende en telefonerende collega's. Goede akoestiek, en niet te grote open ruimten, zijn hierbij belangrijk. Een groot gemis is het gebrek aan afsluitbare belplekken in de werkomgevingen die zijn onderzocht. In alle vier de cases is een behoefte aan volwaardige belplekken naar voren gekomen, vlakbij de open ruimten. Ook bij DGOBR, waar men verder erg tevreden is met de huisvesting. Men heeft, waarschijnlijk vanwege de concentratieproblemen in de open ruimten, vaak behoefte aan meer concentratieplekken. Er ontstaat veelal een onbalans tussen de populariteit van plekken: de open werkplekken zijn vaak minder populair dan de gesloten ruimten, wat claimgedrag in de hand werkt.

Het aantal beschikbare bureauwerkplekken wordt vaak gezien als knelpunt, ook bij ruimere flexfactoren van rond de 0,9 FWTE/fte, met uitzondering van DGOBR. Er zijn op alle locaties duidelijke piekmomenten in de week, meestal op de maandag, dinsdag en donderdag.

De piekbezettingen komen regelmatig zeer hoog uit per afdeling/vlek, tot ver in de 90% bezetting. In sommige gevallen voelt men zich niet vrij om op zo'n moment in een andere vlek te werken. Daarnaast komt het voor dat aanlandplekken en/of plekken in een kantine of café niet optimaal gebruikt kunnen worden in het geval niet iedereen een laptop heeft, en deze plekken niet zijn

voorzien van vaste PC's. Deze twee punten kunnen nog worden aangegrepen om wat extra mogelijkheden te creëren voor tijdens de piekmomenten.

Een knelpunt is verder dat de grotere overlegruimten (centraal) vaak lastig te reserveren zijn. Deze zijn meestal al lang van tevoren volgeboekt waardoor het lastig is om op kortere termijn nog een vergaderzaal te reserveren.

Positieve aspecten zijn meestal de sfeer en uitstraling van het interieur, de facilitaire voorzieningen waaronder de pantry en/of een Grand Café. Men is meestal tevreden met de overlegmogelijkheden op de verdiepingen: in veel gevallen voldoet het aantal kleine overlegruimten. Het lijkt erop dat de overlegruimten en met name de informele ontmoetingsplekken vaak een relatief lage bezetting kennen, vooral in vergelijking met de bureauwerkplekken.

7.4 Toepassing FWR-ruimtenormen

Uit de workshop en diverse interviews over de toepassing van de ruimtenormen, blijkt dat de FWR-kaders vaak worden aangehouden en worden gezien als hulpmiddel in het (her)huisvestingsproces. Echter loopt men in de praktijk tegen diverse problemen bij het hanteren van de FWR-kaders. Het gaat vooral om de volgende punten:

- Onduidelijkheid over wat de actuele en geldende versies zijn van de documenten waarin de ruimtenormen staan beschreven.
- Begrippen zijn niet altijd helder en worden soms verschillend geïnterpreteerd. Er is behoefte aan definities voor veelgebruikte termen en begrippen.
- Bij het toekennen van het aantallen werkplekken op basis van het aantal fte is behoefte om ook te kijken naar de flexibele schil en het totaal aan medewerkers dat gebruik zal maken van de huisvesting.
- De FWR basiswerkplekkenmix lijkt erg strikt en lastig toe te passen in combinatie met technische eisen van het RVB. Regelmatig worden kleine aanpassingen aan de werkplekkenmix gewenst (o.a. door afwijkende werkprocessen of inpassing in bestaand pand) maar het is niet bij iedereen duidelijk hoe de 'explain' regel werkt en bedoeld is.
- Er is geen duidelijkheid over de mate van toepassing van de kaders als er sprake is van een situatie waarin het budget en/of het gebouw volledige toepassing van de kaders niet mogelijk maakt.
- Functionaliteit wordt niet alleen bepaald door de fysieke omgeving, maar kan ook op andere manieren vorm krijgen (regels, meubilair).
- Het is niet duidelijk hoe de plekken gepositioneerd / geschakeld mogen worden (wat mag en wat is slim?).
- Enerzijds vraagt men zich af in hoeverre de werkplekkenmix van invloed is als het gaat om het succesvol doorvoeren van flexibel werken en TPAW, in een flexibele kantooromgeving, vanwege het belang van andere factoren, zoals gedrag, ICT en gebruik. Anderzijds zijn een aantal concrete verbeterpunten opgemerkt: kwalitatief goede belplekken worden in de praktijk gemist en men zou relatief meer arbo-conforme werkplekken willen realiseren.
- De suggestie is om sommige plekken niet mee te tellen in het totaal aantal FWTE: belplekken, ankerpunten en aanlandplekken.

- Er is weinig aandacht voor gedrag, organisatorische consequenties en ICT terwijl dit wel erg bepalend is voor de mate waarin TPAW op een succesvolle manier plaatsvindt en voor de beleving van de fysieke werkomgeving.
- Men is over het algemeen nog onbekend met de Kaderstelling Kosten en Kwaliteit.

8 AANBEVELINGEN

Het proces moet zoveel mogelijk integraal worden ingestoken (tenminste intensieve afstemming tussen huisvesting, ICT en P&O) aangezien deze onderdelen essentieel zijn voor een succesvolle implementatie van TPAW en de activiteitgerelateerde werkomgeving.

8.1 FWR-kaderstelling inhoudelijk

Het lijkt erop dat een flexfactor van 0,7 FWTE/fte, berekend volgens de huidige FWR rekenmethode, behoorlijk krap is, vooral als er slechts in beperkte mate activiteitgerelateerd en tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk wordt gewerkt. Dit was in de onderzochte cases het geval. Het gaat vooral om ervaren krapte met betrekking tot de bureauwerkplekken op piekmomenten in de week (maandag, dinsdag en donderdag) en in mindere mate om de communicatieplekken waarvan de bezetting over het algemeen namelijk laag is. Ook wordt veelal een gebrek aan concentratiemogelijkheden en privacy ervaren. Er worden enkele aanpassingen voorgesteld voor de FWR-kaders. De oplossing van de ervaren problemen moeten verder voornamelijk gezocht worden in de functionaliteit van plekken, de positionering ervan, ICT-voorzieningen en organisatorische aspecten zoals gedrag en het spreiden van de piekbezetting.

De volgende aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot de FWR-kaders:

- Het ontbreekt vaak aan volwaardige, af te sluiten belplekken. Deze zijn erg belangrijk om afleiding te voorkomen en zouden altijd gerealiseerd moeten worden nabij open ruimten.
- Alle bureauwerkplekken moeten prettig zijn om aan te werken. Grote verschillen in populariteit werkt claimgedrag in de hand. Het streven is dat er plekken van verschillende typen beschikbaar zijn, zodat men een keuze kan maken naar aanleiding van activiteit of persoonlijke voorkeur.
    - In de open ruimten wordt vaak afleiding en (geluids)overlast ervaren. Deze plekken zijn vaak minder populair. De open ruimten dienen niet te groot te zijn; akoestische afscherming is in deze ruimten extra belangrijk.
    - Bij grote verschillen in populariteit tussen typen plekken, dient verder onderzocht te worden waar dit aan ligt en hoe dit aangepakt kan worden.
- In AGW omgevingen is de bezetting van de bureauwerkplekken hoger dan in traditionele omgevingen. De werkomgeving wordt efficiënter gebruikt. De pieken per vlek/per verdieping komen op sommige momenten echter zeer hoog uit en kunnen niet altijd optimaal worden opgevangen.
    - Zorg ervoor dat plekken multifunctioneel zijn en door iedereen gebruikt kunnen worden. ICT-voorzieningen zijn hierbij belangrijk. Een eigen mobiele device (zoals een laptop) heeft de voorkeur. Als (een deel van de) medewerkers geen eigen mobiele device heeft, moeten op alle (aanland)plekken desktop PC's gerealiseerd worden, zodat iedereen deze plekken kan gebruiken.
    - Het moet duidelijk zijn dat medewerkers altijd buiten de eigen vlek of verdieping mogen en moeten kunnen werken.
- De open overlegplekken, aanlandplekken, pantry's en huiskamertafels kennen over het algemeen een lage bezetting.

    - Multifunctionaliteit van de plekken (incl. ICT-faciliteiten) kan ervoor zorgen dat de plekken meer intensief gebruikt (kunnen) worden.
    - Zorg voor enige mate van akoestische privacy op informele overlegplekken zodat deze voor (al dan niet vertrouwelijk) overleg gebruikt kunnen worden.
- Zorg ervoor dat open overlegplekken, pantry's en huiskamertafels niet in akoestische verbinding staan met de open werkruimten, om overlast te voorkomen.

8.2 ICT-voorzieningen

- Om het wisselen van plekken op kantoor en TPAW te ondersteunen, dienen ICT-faciliteiten optimaal flexibel te zijn. Denk hierbij aan mobiele devices (laptops, mobiele telefoons) alsook aan goede mogelijkheden om van afstand (op een andere locatie) in te loggen.
- Voorzie tenminste een aantal overlegruimten van videoconferencingfaciliteiten.
- De digitale archivering moet op orde zijn voordat er wordt overgegaan naar TPAW
- ICT faciliteiten zijn zeer belangrijk voor de ondersteuning van TPAW en de kennisdeling en sociale interactie:
    - Het verdient de voorkeur als op alle plekken, ook op aanlandplekken en informele ontmoetingsplekken, door iedereen gewerkt kan worden. De ICT-faciliteiten moeten daarop afgestemd worden.
    - Er moeten voldoende videoconferencingfaciliteiten worden voorzien. Deze worden belangrijk gevonden, en worden mogelijk nog belangrijker in de toekomst.
    - Faciliteer communicatiesoftware (zoals Lync) om de onderlinge communicatie te vergemakkelijken.
    - Implementatie van de Plekchecker of vergelijkbare tool wordt aangeraden in verband met de vindbaarheid van enerzijds beschikbare plekken en anderzijds van elkaar.

8.3 Organisatorische aspecten

- De medewerkers moeten vooraf aan de overgang naar een andere huisvesting en manier van werken goed worden geïnformeerd over de veranderingen, gedragsregels en afspraken.
- Indien mogelijk worden de medewerkers zoveel mogelijk betrokken bij het opstellen van gedragsregels en afspraken. Dit kan bijdragen aan het gevoel van controle en keuzevrijheid met betrekking tot (de uitvoering van) het concept.
- Het management speelt een belangrijke voorbeeldrol bij het uitdragen van de nieuwe, flexibele manier van werken, het communiceren van de regels en afspraken en het bespreekbaar maken van gedrag.
    - De regels en afspraken moeten bij iedereen bekend zijn. Zorg ervoor dat iedereen wordt bereikt en communiceer met regelmaat. Het heeft de voorkeur als er consensus is binnen een organisatie over deze regels en afspraken, inclusief die over thuiswerken.
    - Het management dient de voorbeeldrol op zich te nemen.
    - De werkomgeving, TPAW en het gebruik/gedrag moeten goed bespreekbaar zijn en blijven, bijvoorbeeld door het onderwerp in teamoverleggen aan bod te laten komen.
    - Stimuleer initiatieven van de medewerkers.
- Pas op voor negatieve effecten van TPAW op de sociale binding tussen collega's en kennisdeling binnen teams. Organiseer actief momenten om deze binding en kennisdeling met elkaar te

versterken. Zorg ervoor dat er herkenbare ankerpunten zijn. Daarnaast kan gebruik worden gemaakt van ondersteunende ICT-faciliteiten om de communicatie te vergemakkelijken, zoals Lync en de Plekchecker.

- Er zijn op dit moment duidelijke piekmomenten gedurende de week (maandag, dinsdag en donderdag), vooral in de vlekken en op de verdiepingen.
    - Maak werken op alle plekken voor iedereen mogelijk, dus ook (zoveel mogelijk) op aanlandplekken, de informele ontmoetingsplekken en in de kantine (bv. door middel van laptops).
    - Maak meer gebruik van Plekchecker, Lync, videoconferencing om met elkaar (op afstand) te communiceren.
    - Probeer teamoverleggen te spreiden en bekijk of het wijzigen van de overlegstructuren kan bijdragen aan een betere spreiding over de week.
    - Maak duidelijk dat iedereen in elke vlek moet kunnen en mag werken.

8.4 Toepassing FWR-kaders

- Het proces moet meer integraal worden aangepakt. ICT voorzieningen, ondersteunende voorzieningen, gedrag en organisatie dienen een prominentere rol te krijgen in het (her)huisvestingsproces en indien mogelijk in de kaders.
- De communicatie rondom de FWR-kaderstelling moet duidelijker. De volgende stappen kunnen hiertoe worden ondernomen:
    - Toegankelijk overzicht / factsheet in de FWR-toolkit (online) met alle actuele vastgestelde normen en tools
    - Mogelijkheid om aan te melden voor mailinglist waarbij notificaties worden verzonden indien er belangrijke wijzigingen of toevoegingen worden gedaan
    - Overzicht van definities van veelgebruikte termen en begrippen (o.a. FWTE, fte, flexfactor, arbo-werkplek)
    - Kosten en Kwaliteitskader zou meer bekendheid moeten krijgen (nu vaak onbekend)
- Er is behoefte aan informatie over hoe het ‘comply or explain’ principe werkt. De informatie moet duidelijk maken welke redenen en argumenten een basis kunnen zijn om af te wijken van de norm. Ook is een toelichting nodig op de stappen die een organisatie dient te nemen als zij wil ‘explainen’ of wil toetsen of het nodig is om af te wijken van de norm. Dit kan bijvoorbeeld worden opgenomen in een instructieblad met de betreffende stappen en betrokken partijen.
- Er is soms behoefte aan een (lichte) aanpassing van de werkplekkenmix, vooral op basis van werkprocessen. Een vastgestelde methode die hiermee rekening houdend een passende mix kan bepalen, of het aanbieden van enkele varianten van de werkplekkenmix (bijvoorbeeld voor beleid, uitvoering en toezicht), zouden deze behoefte kunnen beantwoorden.
- Het wordt aangeraden om, op basis van de ervaringen, richtlijnen op te stellen over de positionering van verschillende bouwstenen in de werkplekkenmix.
- Er moet een duidelijke prioritering komen in wat wel of niet moet worden toegepast indien de middelen er niet zijn om het gehele FWR-kader toe te passen.
- De bezettingsgraad zou leidend moeten zijn in de sturing, de flexfactor een middel om dit te bereiken.
- De huidige manier van berekenen van de flexfactor wordt niet in alle opzichten ondersteund. Het wordt lastig gevonden om het aantal fte als uitgangspunt te nemen, omdat de aanwezigheid op

kantoor kan verschillen van persoon tot persoon, en men in principe in elk rijkskantoor zou moeten kunnen werken. Daarnaast zijn de fte gegevens lastig te achterhalen.

- Het is discutabel dat de plekken die kortdurend worden gebruikt (< 2 uur), zoals de ankerpunten (pantry) en belplekken, als 0,5 FWTE meegerekend worden. Aangenomen kan worden dat tegelijkertijd een andere plek wordt gebruikt. Daarom wordt aanbevolen om de plekken op de ankerpunten/in de pantry en de belplekken niet mee te tellen als 0,5 FWTE.
- Het is verstandig om de kaders te blijven ontwikkelen op basis van monitoring en vervolgonderzoek:
    - Gebruik representatieve cases – wanneer deze beschikbaar zijn – als input voor de doorontwikkeling van de normen.
    - Zorg voor een betere functionele en kwalitatieve uitwerking van de ankerpunten en overige voorzieningen zoals het restaurant en lockers.
    - Onderzoek de activiteiten en aanwezigheid van medewerkers op kantoor, in relatie tot het gebruik van de werkomgeving (al dan niet activiteitgerelateerd). Nader onderzoek naar invloedsfactoren als dienstverband (voltijd/deeltijd), departement, functiegroep, etc.
    - Onderzoek – voor zover mogelijk – de toekomstvastheid van de FWR-kaderstelling. Probeer in beeld te krijgen welke toekomstige ontwikkelingen mogelijk of waarschijnlijk zijn.

REFERENTIES

Altman, I. & Low, S. (1992). *Place Attachment.* New York: Plenum.

Appel-Meulenbroek, R. Groenen, P, en Janssen, I. (2011) 'An end users perspective on activity-based office concepts', *Journal of Corporate Real Estate,* 13 (2), pp. 122 - 135.

AT OSBORNE (2015). *Rapportage bezettingsgraadmeting.* Referentie 2015136/OVWU2-BGM4-HV/TED/BBR. Mei 2015. Baarn: AT OSBORNE.

Bakker, I. (2014) *Uncovering the secrets of a productive work environment. A journey through the impact of plants and colour*, PhD Thesis, Faculty of Industrial design, TU Delft.

Banbury, S. P. en Berry, D. C. (2005), "Office noise and employee concentration: Identifying causes of disruption and potential improvements", *Ergonomics*, Vol. 48, No. 1, pp. 25-37.

Block, L. K. en Stokes, G. S. (1989) 'Performance and satisfaction in private versus non-private work settings', *Environment and Behavior*, *21*, 277 – 297.

Bodin - Danielsson, C. B. en Bodin, L. (2008), "Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees", *Environment and Behavior,* Vol. 40, pp. 636- 668.

Brill, M., en Weidemann, S. (2001) *Disproving widespread myths about workplace design*, Kimball International, Buffalo.

Brunia, S. en Beijer, M. (2014) *Trends in werkplekbeleving. Een analyse van de CfPB-indicatoren 2007-2014*. Delft: CfPB

Buis, A. (2015). *Flexibele kantooromgeving en TPAW in de praktijk, versie 0.5.* April 2015, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Carlopio, J.R. (1996), "Construct Validity of a Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire", *Journal of Environmental Psychology, 27*, 177–189

De Been, I. (2015). *WODI basisrapportage. Evaluatie DGOBR.* Januari 2015. Delft: CfPB.

De Been, I. (2015). *WODI basisrapportage. Evaluatie Locatie Bezuidenhoutseweg 73.* Juli 2015. Delft: Center for People and Buildings.

De Been, I. (2015). *Evaluatie Locatie Bezuidenhoutseweg 73. Bijlagerapport Analyse Open Vragen.* Juli 2015. Delft: Center for People and Buildings.

De Been, I. (2015). *Evaluatie Locatie Bezuidenhoutseweg 73. Bijlagerapport Interviewanalyse.* Juli 2015. Delft: Center for People and Buildings.

De Been, I. (2015). *WODI Basisrapportage. Evaluatie Rijkswaterstaat Rijswijk, Totale onderzoekspopulatie.* Oktober 2015. Delft: Center for People and Buildings.

De Been, I. (2015). *Evaluatie Locatie RWS Rijswijk. Bijlagerapport Interviewanalyse.* November 2015. Delft: Center for People and Buildings.

De Been, I. en Beijer, M. (2012). *Belastingdienst in Groningen. Onderzoek naar de beleving van een nieuwe manier van werken in een nieuw kantoor.* Juni 2012. Delft: Center for People and Buildings.

De Been, I., en Beijer, M. (2014) 'The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support', *Journal of Facilities Management, 12*(2), 142-157.

De Been, I. en Buis, A. (2015). *Evaluatie van de kantooromgeving en TPAW in de praktijk. Locatie Bezuidenhoutseweg 73.* September 2015, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Delft: Center for People and Buildings.

De Been, I. en Buis, A. (2015). *Evaluatie van de kantooromgeving en TPAW in de praktijk. Locatie Rijkswaterstaat, Lange Kleiweg in Rijswijk.* November 2015, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Delft: Center for People and Buildings.

Fried, M. (1963). *Grieving for a lost home*. In L. J. Duhl (Ed.), The Urban Condition: People and Policy in the Metropolis, New York: Simon & Schuster.

Haynes, B. P. (2008) 'Impact of workplace connectivity on office productivity', *Journal of Corporate Real Estate, 10*(4), 286 – 302.

Hedge, A. (1982) 'The open-plan office. A systematic investigation of employee reaction to their work environment', *Environment and Behavior, 14*, 519-542.

Hofkamp, G. et al. (2015). FWR-wijzer - Praktische gids voor de Fysieke Werkomgeving Rijk. DGOBR (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) en Center for People and Buildings.

Hua, Y., Loftness, V., Kraut., R. en Powell, K. M. (2010) 'Workplace collaborative space layout typology and occupant perception of collaboration environment', *Environment and Planning B: Planning and Design, 37,* 429-448.

Leaman, A. (1995) 'Dissatisfaction and office productivity', *Facilities, 13*(2), 13 – 19.

Maarleveld, M. en De Been, I. (2011) 'The influence of the workplace on perceived productivity', *European Facility Management Conference*, Conference Paper, May 2011.

Oseland, N., Marmot, A., Swaffer, F. en Ceneda, S. (2011) 'Environments for successful interaction', *Facilities, 29*(1/2), 50 – 62.

RISS (2014). *Rapportage Bezettingsgraadmeting BZK, Turfmarkt 147, Samenvatting*. September 2014.

Sullivan, J., Baird., G. en Donn, M. (2013) *Measuring productivity in the office workplace. Final report.* Centre for Building Performance Research, Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand.

Thoolen, F., Den Hollander, D. en De Been, I. (2015) *Elementen voor een passende vergadermix. Conceptversie*. December 2015. Delft: Center for People and Buildings.

Veitch, J. A., Charles, K. E. Newsham, G. R., Marquardt, C. J. G en Geerts, J. (2003), *Environmental satisfaction in open-plan environments: 5. Workstation and physical condition effects,* IRC Research Report RR-154.

Voorberg Bouwkunde B. V. (2015). *Rapportage Bezettingsgraadmeting Bezuidenhoutseweg 73, 0.9 Concept.* Juli 2015. Rotterdam: Voorberg Bouwkunde B.V.

Zelenski, J.M., Murphy, S.A. en Jenkins, D.A. (2008), The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *J Happiness Stud* 9, 521–537.

BIJLAGE 1: FWR WODI VRAGENLIJST 2015

Let op! De vragenlijst wordt online anders weergegeven. Pagina-opmerkingen **(vetgedrukt)** staan bovenaan een pagina en kunnen toegevoegd, verwijderd of aangepast worden. De toelichtingen *(schuingedrukt onder de vragen)* zijn in het WODI instrument op te vragen door op een vraagtekenicoon achter de vraag te klikken. Bij meerkeuzevragen verschijnt een uitklaplijst waaruit een antwoordmogelijkheid geselecteerd kan worden.

Pagina-opmerking: Onderstaande vragen worden gesteld om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de werkzaamheden binnen de organisatie.

1. Hoeveel procent van uw werktijd besteedt u gemiddeld op de volgende locaties? (totaal 100%)

   Geef in percentages aan hoeveel u gemiddeld gedurende een week besteedt op de locaties, zodat het totaal op 100% uitkomt. Het totaal aantal uren dat u in een week werkzaam bent, wordt als 100% gezien.

   1 Binnen het eigen gebouw
   2 Onderweg, reizende
   3 Thuis
   4 Op een andere locatie (bijvoorbeeld bij klanten of op een andere locatie van de eigen organisatie)

2. Hoeveel procent van uw tijd op kantoor besteedt u aan de volgende activiteiten? (totaal 100%)

   Het totaal aantal uren dat u per week op kantoor werkt wordt gezien als 100%. Verdeel uw uren in percentages over de verschillende activiteiten, zodat het totaal op 100% uit komt. Denk hierbij aan een voor u gangbare werkweek. Het gaat om het gemiddelde activiteitenpatroon.

   1 Algemeen bureauwerk (routinematige activiteiten aan een bureau)
   2 Werk aan uw bureau waarbij u niet gestoord mag worden
   3 Werk aan uw bureau waarbij interactie met collega's gewenst of noodzakelijk is
   4 Gepland overleg
   5 Ongepland overleg
   6 Telefoneren
   7 Lezen (aaneengesloten langer dan een half uur)
   8 Verzorgen van documenten (archiveren, kopiëren, scannen, etc.)
   9 Overig

3. Hoe is de verdeling van uw overleg in de volgende typen overleg?

   1 Overleg met 2-4 personen
   2 Overleg met 5-8 personen
   3 Overleg met 9-12 personen
   4 Overleg met 12-16 personen
   5 Overleg met meer dan 16 personen

NB: De volgende vragen worden door middel van een vijf-puntsschaal van 1 (nooit) t/m 5 (altijd) beantwoord. De antwoordopties worden aangepast aan de typen plekken die aanwezig zijn in de betreffende werkomgeving.

4. Kunt u aangeven hoe vaak u van elk van deze ruimten gebruik maakt?

   Zelden is minder dan twee keer per week, soms is meer dan twee keer per week, vaak is iedere dag en altijd is meerdere keren per dag.

   1 LIJST PLEKKEN OP LOCATIE

NB: Alle tevredenheidsvragen worden door middel van een vijf-puntsschaal van zeer ontevreden t/m zeer tevreden beantwoord. Tevens kan de optie 'niet van toepassing' aangevinkt worden.

5. Hoe tevreden bent u met de bereikbaarheid van het gebouw?
   Hiermee wordt de bereikbaarheid per openbaar vervoer, de bereikbaarheid per auto en de parkeermogelijkheden bedoeld.

6. Hoe tevreden bent u over het uiterlijk van het gebouw?
7. Hoe tevreden bent u over de mix van plekken in de werkomgeving?
   Hierbij kunt u denken aan het aanbod van de werk- en overlegplekken, inclusief de vergaderruimten, concentratieruimten en ruimten voor informeel overleg en ontmoeting.

8. Hoe tevreden bent u over het aantal beschikbare werkplekken?
9. Hoe tevreden bent u over het aanbod van verschillende soorten werkplekken?
10. Hoe tevreden bent u met het aantal beschikbare overlegplekken?
11. Hoe tevreden bent u met het aanbod van verschillende soorten overlegplekken?

12. Hoe tevreden bent u met de mogelijkheid tot reserveren van de op de eigen afdeling gelegen overlegruimten?

13. Hoe tevreden bent u met de mogelijkheid tot reserveren van de centraal gelegen vergaderruimten?

14. Hoe tevreden bent u over de ligging van de ruimten ten opzichte van elkaar in uw directe werkomgeving (lay-out)?
    Hierbij kunt u denken aan de plekken die u regelmatig gebruikt, inclusief de vergaderruimten, concentratieruimten en ruimten voor informeel overleg en ontmoeting.

15. Hoe tevreden bent u over de openheid van de werkomgeving?
    Denk hierbij bijvoorbeeld aan het gebruik van transparante materialen of scheidingswanden.

16. Hoe tevreden bent u over de sfeer en uitstraling van het interieur?
    Hieronder vallen kleurgebruik, materiaalgebruik en aankleding van de binnenkant van het kantoor.

17. Hoe tevreden bent u met de functionaliteit en het comfort van uw werkplek?
    Hieronder vallen de afmetingen, het comfort en de functionaliteit van het meubilair en de indeling van de werkplek zelf.

NB: De volgende vraag wordt door cijfers van 1 (laagst) t/m 10 (hoogst) beantwoord. De plekken in deze vragen worden aangepast aan de typen plekken die aanwezig zijn in de betreffende werkomgeving.

18. Geef een rapportcijfer voor uw totale waardering over:
    1 LIJST PLEKKEN OP LOCATIE

19. Hoe vaak wisselt u doorgaans van werkplek?
    1 Nooit
    2 Minder dan 1 keer per week
    3 1 a 2 keer per week
    4 3 a 4 keer per week
    5 Elke dag (aan het begin van de dag)
    6 Een keer per dag (tijdens de dag)
    7 Meerdere keren per dag

20. Omwille van welke redenen wisselt u van werkplek? Dit kan zowel gedurende de dag zijn als gedurende de week.

U kunt meerdere antwoorden selecteren

1 Omdat een andere plek meer geschikt is voor mijn activiteiten (bijvoorbeeld door het werken met klanten)
2 Om in de buurt van een bepaalde faciliteit te zitten (zoals de printer, de pantry etc.)
3 Om in de buurt van collega's te kunnen zitten
4 Om op de etage van mijn team/afdeling te zitten
5 Omdat ik een andere plek prettiger vind
6 Omdat mijn favoriete plek door iemand anders bezet is
7 Omdat ik last heb van teveel lawaai
8 Omdat ik last heb van het klimaat
9 Voor de afwisseling
10 Om een andere reden
11 N.v.t. (er is geen reden)

21. Omwille van welke redenen wisselt u níet van werkplek? Dit kan zowel gedurende de dag zijn als gedurende de week.

U kunt meerdere antwoorden selecteren

1 Omdat ik dan telkens weer alle spullen moet inpakken en verhuizen
2 Omdat iemand dan op mijn plek kan gaan zitten
3 Omdat ik dan onvoldoende vindbaar ben voor mijn collega's en klanten
4 Omdat er toch nooit een betere plek vindbaar is
5 Omdat ik steeds dezelfde werkplek gebruik
6 Omdat de ICT voorzieningen tekortschieten
7 Omdat ik dan te ver van mijn team/afdeling zit
8 Omdat ik dan het meubilair opnieuw moet instellen
9 Om een andere reden
10 N.v.t. (er is geen reden)

22. Hoe tevreden bent u over de privacy aspecten van de werkomgeving?

Onder privacy wordt verstaan: al dan niet ongewenst gehoord, gestoord en/of gezien worden door anderen, het vertrouwelijk kunnen omgaan met informatie en het kunnen voeren van vertrouwelijke gesprekken.

23. Hoe tevreden bent u over de mogelijkheid om vertrouwelijke (telefoon)gesprekken te kunnen voeren?
24. Hoe tevreden bent u over de mogelijkheden om geconcentreerd te kunnen werken?

NB: De volgende stellingen worden door middel van een vijf-puntsschaal van 1 (zeer oneens) t/m 5 (zeer eens) beantwoord.

25. Alle informatie die ik nodig heb voor mijn werk is digitaal beschikbaar
26. Ik heb altijd en overal toegang tot digitale informatie die relevant is voor mijn werk
27. Als ik op kantoor kom, vind ik meestal de werkplek die ik graag wil
28. Als ik op kantoor kom, vind ik altijd een werkplek

NB: Alle tevredenheidsvragen worden door middel van een vijf-puntsschaal van zeer ontevreden t/m zeer tevreden beantwoord. Tevens kan de optie 'niet van toepassing' aangevinkt worden.

29. Hoe tevreden bent u over het archief in het algemeen?

Deze vraag heeft zowel betrekking op het persoonlijke archief als op het afdelingsarchief, in digitale en fysieke vorm.

30. Hoe tevreden bent u over de mogelijkheden tot communicatie (onderling contact)?

Onder communicatie valt de kwaliteit, de mogelijkheid en de ondersteuning van het formele en informele overleg met uw collegae, leidinggevenden en externen. Ook de bereikbaarheid per e-mail of telefoon, de mate waarin uzelf en uw collegae vindbaar zijn door anderen en de uitwisseling van kennis en ervaring vallen hieronder.

31. Hoe tevreden bent u over de ICT-voorzieningen in het algemeen?

Hierbij worden de computers met software, de snelheid en stabiliteit van het netwerk, de printers, kopieermachines en faxen bedoeld. Ook de hulp bij problemen en nieuwe software valt hieronder.

32. Hoe tevreden bent u over de facilitaire diensten in het gebouw?

Hieronder worden de receptie, postbezorging, helpdesk, schoonmaak, beveiliging en het reserveren van ruimten verstaan. Ook de waardering over de lunchruimte, catering en de koffie en thee voorzieningen vallen hieronder.

33. Hoe tevreden bent u over het binnenklimaat in uw werkomgeving?

Onder binnenklimaat wordt verstaan de temperatuur, de luchtkwaliteit, de ventilatie en het zelf kunnen regelen van het klimaat.

34. Hoe tevreden bent u over het licht in uw werkomgeving?

Onder licht wordt verstaan de toetreding van daglicht, de mogelijkheid om de hoeveelheid daglicht zelf te kunnen regelen, de kunstverlichting en het zelf kunnen regelen van de hoeveelheid kunstlicht.

35. Hoe tevreden bent u over de akoestiek in uw werkomgeving?

Onder akoestiek wordt verstaan de wijze waarop het geluid door een ruimte wordt verspreid.

36. Hoe tevreden bent u over de mogelijkheden om buiten uw eigen kantoor te werken?

Hierbij kunt u denken aan de mogelijkheden om thuis, onderweg of in andere kantoren te werken.

37. Hoe tevreden bent u over de inlogvoorzieningen vanaf een andere locatie?

38. *(Indien van toepassing)* Hoe tevreden bent u over het beleid waarin de keuzemogelijkheid wordt gegeven tussen een laptop of desktopcomputer?

39. *(Indien van toepassing)* Werkt u voornamelijk op een laptop of desktopcomputer?
    1 Laptop
    2 Desktop

NB: De volgende vragen worden door middel van een vijf-puntsschaal van totaal niet ondersteunend t/m zeer ondersteunend beantwoord. Tevens kan de optie 'niet van toepassing' aangevinkt worden.

Hoe waardeert u de mate waarin de werkomgeving:

40. uw individuele productiviteit ondersteunt?

De werkomgeving kan activiteiten zoals bureauwerk, telefoneren, overleggen of archiveren ondersteunen. Het kan bijdragen aan de mogelijkheden tot communiceren of concentreren en het kan het leveren van veel werk met hoge kwaliteit stimuleren. De werkomgeving kan hierdoor uw eigen arbeidsproductiviteit, die van uw team of van de gehele organisatie bevorderen.

41. de teamproductiviteit ondersteunt?
42. communicatie met collega's ondersteunt?
43. communicatie met leidinggevenden ondersteunt?
44. kennisdeling ondersteunt?
45. de creativiteit en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe ideeën ondersteunt?
46. telefoneren ondersteunt?
47. concentratiewerkzaamheden ondersteund?

NB: De volgende vragen worden door een cijfer van 1 (laagst) t/m 10 (hoogst) beantwoord.

48. Geef de drie voor u meest belangrijke aspecten van de werkomgeving.

Er kan een keuze gemaakt worden uit onderstaande lijst, Klik op een van de drie meest belangrijk aspecten, vervolgens kunt u deze met de pijl naar rechts aan de rechterkant zetten. Herhaal dit voor de andere twee belangrijkste aspecten. U kunt een aspect uit het lijstje met drie belangrijkste aspecten verwijderen door erop te klikken en vervolgens op de pijl naar links te klikken.

1 Bereikbaarheid van het gebouw
2 Uiterlijk van het gebouw
3 Hoeveelheid en diversiteit van de plekken en ruimten
4 Ligging van de ruimtes t.o.v. elkaar in de directe werkomgeving (lay-out)
5 Openheid van de werkomgeving
6 Functionaliteit en comfort van de werkplek
7 Sfeer en uitstraling van het interieur
8 Privacy
9 Concentratiemogelijkheden
10 Communicatiemogelijkheden
11 Archief
12 ICT-voorzieningen
13 Facilitaire diensten
14 Binnenklimaat
15 Licht
16 Akoestiek
17 Mogelijkheden voor werken buiten eigen kantoor

De volgende vragen hebben specifiek betrekking op flexibel werken.

49. Zijn er gedragsregels afgesproken m.b.t. het huisvestingsconcept?
1 Ja
2 Nee
3 Weet ik niet

50. Bent u op de hoogte van de inhoud van de gedragsregels van het huisvestingsconcept?
1 Ja
2 Nee

51. Heeft flexibel werken volgens u invloed op de kennisdeling binnen uw team?
1 Ja, een positieve invloed
2 Ja, een negatieve invloed
3 Nee, geen invloed
4 Weet ik niet/geen mening

52. Heeft flexibel werken volgens u invloed op de kennisdeling met andere afdelingen?
1 Ja, een positieve invloed
2 Ja, een negatieve invloed
3 Nee, geen invloed

4 Weet ik niet/geen mening

53. Heeft flexibel werken volgens u invloed op de sociale binding met collega's?
1 Ja, een positieve invloed
2 Ja, een negatieve invloed
3 Nee, geen invloed
4 Weet ik niet/geen mening

NB: De volgende vragen worden beantwoord met de opties ja/nee/niet van toepassing.

Ik heb met mijn leidinggevende concrete afspraken gemaakt over:

54. De resultaten die ik in een bepaalde periode oplever
55. De wijze waarop we de voortgang in mijn werk bewaken
56. De ondersteuning die ik nodig heb in mijn werk
57. Mijn bereikbaarheid
58. Mijn beschikbaarheid
59. Mijn aanwezigheid op kantoor

Pagina-opmerking: De volgende drie vragen worden gesteld wetenschappelijke doeleinden, namelijk om een eventuele invloed van organisatie- en werkbeleving op de huisvestingsbeleving in kaart te brengen.

60. Hoe tevreden bent u over deze organisatie in het algemeen?
Hieronder vallen de manier van leidinggeven, contacten met collega's, werkafspraken over het gebruik van de werkomgeving, arbeidsvoorwaarden, carrièreperspectief, zekerheid van het werk, informatievoorziening, vrijheid in de keuze van de werkplek, manier van werken en de werktijden.

61. Hoe tevreden bent u met de inhoud van uw werk?

62. Hoe tevreden bent u over de mogelijkheid om uw ideeën over de werkomgeving in te brengen?
Hieronder valt de mate waarin de organisatie reageert op uw ideeën over het kantoorconcept, de inrichting, regels over het gebruik, wijze van archiveren en ICT.

Pagina-opmerking: onderstaande vier vragen worden gesteld voor algemene kennisontwikkeling. Persoonlijke gegevens zullen nooit worden gekoppeld aan individuele antwoorden, alle gegevens worden anoniem verwerkt.

63. Wat is uw geslacht?
1 Man
2 Vrouw

64. Wat is uw leeftijd?
….. jaar

65. Wat is uw opleidingsniveau?
1 Lager onderwijs
2 Middelbaar onderwijs
3 MBO
4 HBO
5 Universitair
6 Anders

66. Hoe lang werkt u al bij deze organisatie?

….. jaar

67. Bij welke afdeling bent u werkzaam?
    1 AFDELINGEN

Geef een rapportcijfer voor uw totale waardering over:

68. het huisvestingsconcept (o.a. werkplekken, faciliteiten en het gebruik)
69. de mate waarin u de werkomgeving als prettig ervaart
70. het implementatieproces

71. Indien u nog overige opmerkingen heeft over de werkomgeving of anderszins, dan kunt u deze kwijt in het tekstvak hiernaast:

Bijlage 2: 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 (CfPB) 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 Algemeen Nut Beogende Instelling (niet commerciële stichting met wetenschappelijke oogmerk). 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 CfPB deelnemende partijen hebben met het CfPB geen opdrachtgever – opdrachtnemer relatie. Er wordt een bijdrage aan onderzoek en ontwikkeling gegeven die door de empirische situatie bijdrageverstrekkers direct rendement oplevert. Bijdrageverstrekkers verschaffen voor een goed verlopend onderzoek vrije toegang tot hun organisatie (medewerkers, documenten etc.).

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

‘Een aantrekkelijke en efficiënte werkomgeving voor alle rijksambtenaren.’

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

April 2016

Iris de Been
Anne Marie Buis
Dorieke den Hollander
Fien Thoolen