



Managementreactie op het Onderzoeksrapport Audit Rijnstraat 8

Datum 24 mei 2019
Status Definitief

Inleiding

In deze managementreactie ga ik¹ in op de bevindingen en aanbevelingen die de Auditdienst Rijk (ADR) in het Onderzoeksrapport Audit Rijnstraat 8 heeft opgenomen. Hierbij wordt de volgorde aangehouden van het rapport. Centraal in dit onderzoek stond de vraag wat mogelijk verklarende factoren (achterliggende oorzaken) zijn geweest voor de wijze waarop Rijnstraat 8 door de gebruikers wordt ervaren en wat daarvan de eventuele (meetbare) personele effecten zijn.

Inzicht in de achterliggende oorzaken (hoe en waarom) van de beleving, geeft mij als opdrachtgever en kadersteller de mogelijkheid om hier op in te spelen bij toekomstige huisvestingsprojecten. Het rapport biedt ook aangrijpingspunten om de komende periode gezamenlijk aan de slag te gaan met de organisaties gehuisvest in Rijnstraat 8. Sommige bevindingen van de ADR hebben reeds mijn aandacht. Ik zie hier, net als de ADR, ook ruimte voor verdere optimalisering.

De resultaten uit dit onderzoek worden gezien in samenhang met de uitkomsten van het ADR onderzoek Midterm review Rijkshuisvestingsstelsel Kantoren 2016 dat medio dit jaar wordt afgerond.

Conclusie

Uit het ADR-onderzoek Rijnstraat 8 komt naar voren, dat er (nog) geen sprake is van een goede balans tussen bricks-bytes-behaviour: componenten in het nieuwe huisvestingsconcept die onlosmakelijk verbonden zijn met elkaar. Er lijkt sprake te zijn van een 'mismatch' tussen de inrichting van de nieuwe kantooromgeving (bricks) en de bijbehorende gedragsaspecten (behaviour). Daarnaast wordt de dienstverlening (bytes) nog niet geheel op het gewenste niveau ervaren. Ik onderschrijf het belang van een optimale match tussen bricks, behaviour en bytes (ICT en facilitaire dienstverlening in brede zin) voor het uiteindelijke gebruik, de beleving en het succes van het nieuwe

¹ Directeur Inkoop-, Facilitair- en Huisvestingsbeleid Rijk.

huisvestingsconcept. Voorop staat dat de toegepaste huisvestingskaders en de wijze waarop deze gestalte zijn gegeven, inclusief de daarbij passende dienstverlening voldoende aansluiten bij de functionele behoeften van de gebruikers.

De beleving van gebruikers in Rijnstraat 8 heeft volgens de ADR op dit moment geen statistisch zichtbaar effect op het ziekteverzuim, het personeelsverloop en de werkgerelateerde incidenten en meldingen. Wel wordt opgemerkt dat een toename van ergonomische klachten wordt gerapporteerd. Kantoorinrichtingen moeten voldoen aan de ergonomische eisen. Vanuit het welzijn van de medewerker is het belangrijk dat preventief ergonomische ondersteuning en begeleiding de benodigde aandacht krijgt.

Aanbevelingen

- 1) *De toegepaste Basis Werkplekmix en de uitwerking hiervan lijkt niet optimaal aan te sluiten bij de huidige werkwijze van sommige gebruikers. De ADR geeft aan dat door middel van een standaard activiteitenonderzoek (waar diepgaand onderzocht wordt naar wat gebruikers feitelijk doen) onderbouwd kan worden of sprake is van een afwijkend activiteitenprofiel.*

Of het nodig is om een activiteitenonderzoek² uit te voeren, wordt per huisvestingsproject beoordeeld. In de Diagnose fase (ingevoerd in 2016) wordt altijd een organisatiescan uitgevoerd. Dit geeft doorgaans voldoende inzicht in het activiteitenprofiel. Indien wordt beoordeeld dat een activiteitenonderzoek nodig is, dan kan dat worden uitgevoerd.

- 2) *De kantooromgeving blijkt op een aantal belangrijke punten onvoldoende afgestemd te zijn op het werk van de gebruikers. De ADR adviseert om toekomstige gebruikers en de medezeggenschap meer te betrekken door hen reeds in het proces van de vraagspecificatie te laten deelnemen.*

Het afgelopen jaar zijn reeds verbeterlagen gemaakt om de betrokkenheid van gebruikers te vergroten. Zo zijn vertegenwoordigers van gebruikers nadrukkelijk en actief betrokken bij de actualisering van de masterplannen begin dit jaar. Ook in de uitvoering van de huisvestingsprojecten hebben de gebruikers een grotere rol gekregen. Vorig jaar is met de gemandateerde opdrachtgevers, het Rijksvastgoedbedrijf, de facilitaire dienstverleners en de ICT dienstverleners afgesproken dat gebruikers meer (informatie)positie krijgen in het huisvestingsproject, kunnen deelnemen aan het projectoverleg en actiever benaderd worden voor een juiste vertaling van de functionele behoeften naar specifieke oplossingsmogelijkheden. De wijze waarop toekomstige gebruikers en medezeggenschap bij de inrichting van de kantooromgeving worden betrokken, verschilt per huisvestingsproject en per organisatie. Effectieve betrokkenheid is dan ook maatwerk. In de komende periode zal ik vanuit mijn kaderstellende rol hier meer aandacht en sturing aan geven.

- 3) *Er blijkt een discrepantie te bestaan tussen de beleving van de dienstverlening door gebruikers en de performance op de dienstverlening zoals overeengekomen in het contract. De ADR beveelt aan om een (externe) Systeemgerichte Contract Beheersingstoets uit te laten voeren.*

Door middel van periodieke Interdepartementale Klanttevredenheidsonderzoeken (IKTO) wordt gestreefd de kwaliteit van

² Activiteitenscan zoals ontwikkeld door Center for People and Buildings (CfPB).

de dienstverlening aan gebruikers continu te verbeteren. De dienstverlening in de Rijnstraat wordt grotendeels (op grond van het onderliggende DBFMO-contract) uitgevoerd door het consortium Poort Centraal. In een multifunctionele kantooromgeving met een langlopend DBFMO-contract is flexibiliteit in de dienstverlening belangrijk. Ik zal laten onderzoeken of de SCB-toets inzicht kan bieden in de wijze waarop het benodigde serviceniveau en de inrichting van de dienstverlening gestalte zijn gegeven in het DBFMO-contract en in de mate waarin dit voldoet aan de eisen die het huisvestingsconcept daaraan stelt.

- 4) *Sturing vanuit de organisaties op het flexibel en activiteit gerelateerd werken blijkt beperkt te zijn. De ADR adviseert om in de voorbereiding en kaderstelling extra aandacht te geven aan de managementsturing en heldere afspraken hieromtrent te maken.*

In de rijksbrede toolkit TPAW staan de algemene randvoorwaarden beschreven over hoe organisaties de ruimtes, die hen ter beschikking staan, optimaal kunnen gebruiken en hoe gebruikers dit met elkaar kunnen inrichten. Aanvullend hierop moeten directies, afdelingen en teams specifieke afspraken maken over het gebruik van de werkomgeving. Leidinggevenden en collega's maken onder andere afspraken over bereikbaarheid, samenwerking en de balans tussen werk en privé. De nieuwe werkomgeving vraagt om een andere manier van werken, maar ook een andere manier van aansturen, begeleiden, beoordelen, aanspreken en feedback geven.

Ik zal laten onderzoeken welke beschikbare sturingsinstrumenten activiteit gerelateerd en flexibel werken mogelijk maken en hoe deze meegenomen kunnen worden als onderdeel in huisvestingsprojecten.

- 5) *De ADR constateert dat de effectiviteit van de voorbereiding van gebruikers op de nieuwe kantooromgeving onvoldoende blijkt te zijn geweest om de benodigde gedragsverandering te bereiken. De ADR stelt voor om behaviour als centraal onderdeel van nieuwe huisvestingsprojecten mee te nemen en hiervoor rijksbrede kaders en instrumenten te ontwikkelen, waarbij rekening wordt gehouden met gedragsaspecten van gebruikers en organisatie- en cultuurkenmerken.*

De transitie naar activiteit gerelateerd en flexibel werken vereist verandering van houding en gedrag van gebruikers. Organisaties zijn momenteel zelf verantwoordelijk voor dit veranderingsproces. Ik zal met departementen in gesprek gaan over de wijze waarop behaviour onderdeel kan vormen van huisvestingsprojecten en wat hiervoor nodig is.

- 6) *De voorbereiding van gebruikers op transitie naar de nieuwe kantooromgeving blijkt onvoldoende te zijn geweest. De ADR stelt voor om in de toekomst op de oude locatie learning on the job toe te passen om vooraf te kunnen wennen aan de nieuwe kantooromgeving.*

De grote diversiteit in omvang, kwaliteit en inrichting van kantoorpanden, ervaringen met activiteit gerelateerd werken en functionele behoeften van gebruikers, maakt een vergelijking van de kantooromgeving in de oude en nieuwe situatie vaak lastig. Voor toekomstige projecten is het een mogelijkheid om het gebruik van de oude huisvesting te intensiveren voorafgaand aan de verhuizing, indien gebruikers zich hiermee willen voorbereiden.

- 7) *De ADR constateert dat er onvoldoende kwantitatieve gegevens beschikbaar zijn om de personele effecten van de kantoorhuisvesting (werkbeleving) te kunnen meten en monitoren. Het voorstel is om data en informatie vast te leggen in systemen die herleidbaar zijn naar organisatie- en pandniveau.*

Er zijn diverse factoren die direct c.q. indirect van invloed zijn op de werkbeleving. De beperkte vergelijkbaarheid en de multi-interpretabele

karakter van data binnen de rijksoverheid maakt een goede analyse lastig. Via medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO) en Interdepartementale Klanttevredenheidsonderzoeken (IKTO) wordt de werkbeleving gemonitord.

De Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk (JBR) geeft onder meer inzicht in de ontwikkelingen binnen het rijksbrede personeels- en organisatiebeleid. Ik zal laten onderzoeken of bruikbare data op pandniveau gedestilleerd kan worden binnen de mogelijkheden van de privacyregelgeving.

8) Uit het onderzoek blijkt dat de beleving van gebruikers van de huisvesting nog vrij negatief is. Gedurende de looptijd van dit onderzoek is een groot aantal verbetermaatregelen op R8 doorgevoerd. Om vast te kunnen stellen of deze maatregelen positief effect hebben op de beleving van gebruikers, adviseert de ADR om een hernieuwd belevingsonderzoek uit voeren.

In de zomer van 2018 heb ik mede op basis van het onderzoek door Center for People and Buildings in overleg met de gebruikers van Rijnstraat 8 een pakket aan samenhangende maatregelen afgesproken. Na de uitvoering van die maatregelen wordt, vermoedelijk eind 2019, een nieuw (vergelijkbaar) bezettingsgraad- en belevingsonderzoek uitgevoerd. Dit zal de vraag of de maatregelen een positief effect hebben gehad op de beleving van gebruikers kunnen beantwoorden.

Directoraat-generaal Overheidsorganisatie,
Directeur Inkoop-, Facilitair- en Huisvestingsbeleid Rijk,

Dhr. mr. drs. A.M. Weimar