



Programma vernieuwing **Standaard werkplek als**

Met het 'Programma vernieuwing Rijksdienst' geeft het kabinet invulling aan de doelstelling om een efficiëntere Rijksdienst te realiseren. In het kader hiervan wordt de Rijkswerkplek ingevoerd; een standaard en up to date werkplek waar elke rijksambtenaar gebruik van kan maken.

TEKST: IRIS BAKKER EN THEO VAN DER VOORDT | FOTO: MICHAEL KOOREN

Roel Bekker, secretaris generaal voor de vernieuwing van de Rijksdienst, en Peter Hennephof, plaatsvervangend secretaris-generaal van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en verantwoordelijk voor alle bedrijfsvoeringaspec-

ten, zijn nauw betrokken bij de totstandkoming van deze werkplek. De efficiëncyslag van de Rijksdienst gaat hand in hand met ontkokering en een afslanking van 12.800 fte; 20 procent van de functies komt te vervallen. Om de samenhang en

efficiency in de bedrijfsvoering van het rijk te verbeteren, komt er een aparte Directoraat Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, die belast wordt met het beleid op gebied van personeel, organisatie, ICT, huisvesting en inkoop. De



Rijksdienst

leidraad voor flexibiliteit

Peter Hennephof (l) en Roel Bekker

bedoeling is dat op de ondersteunende diensten 25 procent wordt bezuinigd. Spin in het web van het Programma Rijkswerkplek is het Regiebureau Rijkswerkplek, dat een aanjaagfunctie heeft, adviseert en kennis verzamelt. Een klankbordgroep is geformeerd met vertegenwoordigers van P&O, ICT, huisvesting, facilitair, inkoop en communicatie. Er wordt gebruik gemaakt van allerlei (shared) services en input uit een kennisintensief netwerk van bedrijven en universiteiten. Dit moet resulteren in een concrete interdepartementale casus. De ambitie is om in 2011 – net binnen de kabinetsperiode - de Rijkswerkplek in enkele gebouwen gerealiseerd te hebben

(minimaal twee) en in 2020 rijksbreed. Door een gestandaardiseerde werkplek moeten rijksambtenaren plaats-, tijd-, en organisatieonafhankelijk kunnen werken. Daarmee wordt een grotere flexibiliteit in de primaire processen beoogd.

Bekker: 'Momenteel zien we een rijksoverheid met autonome eenheden en per departement verschillende kantoorconcepten, verschillende entrees, eigen toegangssystemen, eigen archiefsystemen, een eigen huisstijl, een eigen logo. Ieder heeft zijn eigen paleis. In het kader van een beter functionerende rijksoverheid willen we van differentiatie naar eenheid en efficiency. In

de toekomst krijgen we kerndepartementen, dicht bij elkaar gelokaliseerd, efficiënt en flexibel ingericht, zodat we minder verhuisbewegingen krijgen en minder vierkante meters nodig hebben. Hoe minder gebouwen, hoe beter. Alle Rijksambtenaren kunnen werken op een Rijkswerkplek. Plaatsonafhankelijk met één toegangspas voor gebouw en computer, één wachtwoord voor alle Rijksgebouwen, één e-mailadres, één intranet met één 'look en feel' (rijksportaal) met alle applicaties en content, één Rijkslogo en huisstijl, et cetera. Iedere Rijkswerker beschikt overal en op ieder gewenst moment over alle benodigde documenten en alle benodigde applicaties. De Rijks-

werkers beschikken via één loket over alle binnen de Rijksoverheid gebruikelijke facilitaire voorzieningen. Een en ander vraagt om een integrale benadering van de bedrijfsvoering.'

per medewerker dan een groot aantal andere organisaties. Daarnaast is het belangrijk dat we ondersteunende taakstellingen gaan combineren en concentreren. Efficiënt omgaan met huisvesting per departement

willen we straks onze kracht laten zien, in de vorm van een eenheid.'

'We krijgen er last van als we dit proces nu niet doorzetten'

Wie wordt exact verstaan onder de Rijkswerkplekwerker?

Bekker: 'Binnen het Rijk hebben we een grote variatie aan werkplekken. Bij de Rijkswerkplekwerker gaan we primair uit van de kantoormedewerker in Den Haag.'

Hennepf: 'Ambtenaren in den Haag zijn nu al vrij mobiel en bewegen zich tussen de departementen onderling. We zien nu al veel minder onderscheid tussen de verschillende departementen. Afhankelijk van centrale thema's, zoals jeugd en gezin, maak je gebruik van de expertise van verschillende ministeries. Je ziet dus een vervlechting.'

Waren er ook tegenargumenten en hobbels op de weg naar de uniforme rijkswerkplek?

Bekker: 'Juridisch gezien is elke minister natuurlijk verantwoordelijk voor zijn departement. Organisatorisch zeggen managers binnen de ministeries, uit het oogpunt van 'Esprit de Corps': 'ik wil mijn eigen mensen om mij heen'. Op tactisch niveau heeft elk departement zijn eigen beslissingsmatrix. Het concern

tement werkt niet, je moet het in een totaal zien.'

Wat zijn de reacties van de medewerkers?

Bekker: 'Je zou kunnen spreken van gedwongen vrijwilligers. We hebben te maken met 10.000 ambtenaren. We zijn al tien jaar geleden gestart met de cultuuromslag door de oprichting van de Algemene Bestuursdienst (ABD). De topambtenaren zijn nu al 'in dienst van het rijk', en dat willen we steeds verder uitbreiden. Op deze manier kunnen ambtenaren gemakkelijker overstappen naar andere departementen. Dit vergroot de interne mobiliteit. Al veel eerder zijn de P&O-afdelingen mensen gaan selecteren met bepaalde kwalificaties, zoals een goed gevoel voor politieke verhoudingen. Het feit dat mensen van verschillende departementen elkaar gemakkelijker gaan ontmoeten, wordt een pluspunt. Op zich merken de medewerkers nog niet zoveel van het proces. Momenteel worden wel de managers en de ondersteunende units als ICT en facility management bij het proces

Hoe ziet het traject eruit?

Bekker: 'We hebben een plan, een planning en een nota van uitgangspunten. Er wordt momenteel overlegd over de financiering. De efficiëncyslag levert 630 miljoen euro op. Om dat te bereiken zullen we wel een aantal investeringen moeten doen, en daar is gelukkig ook geld voor.'

Hennepf: 'Het traject is veelomvattend. Op ICT-gebied bijvoorbeeld streven we naar één systeem, waarin de verschillende bestaande systemen ingepast kunnen worden. Dat vraagt om nauw overleg met de ICT-vertegenwoordigers van de zeven departementen. Het is de bedoeling dat dit integrale systeem in 2011 in twee gebouwen met 1500 werkplekken operationeel is. We streven naar een geheel nieuwe Rijksdienst in 2020. Bijzonder is dat relatief kleine kennisafdelingen van verschillende departementen samengebracht gaan worden. Dat gaat een heel interessante uitdaging vormen voor de medewerkers.'

Vormt de aanpak van de huisvesting de afsluiting van het gehele traject?

Bekker: 'Op dit moment spelen we er al op in bij lopende zaken. Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat aan de Plesmanweg moet ingrijpend worden gerenoveerd. Dat is aanleiding om te kijken of het ministerie daar wel moet blijven zitten. Ditzelfde geldt voor VROM. Jan Hoogstad (architect) heeft destijds VROM gebouwd in vijf beuken voor de vijf autonome onderdelen, waaronder de Rijksgebouwendienst en Milieubeheer. Dit klopt al lang niet meer met de veranderde organisatiestructuur. Die opzet gaat nu veranderen. We passen de ophanden zijnde renovaties in het lopende veranderingstraject in.'

Hennepf: 'In alle functies van de bedrijfsvoering lopen acties. Het zwaartepunt ligt nu bij ICT, variërend van de implementatie van het rijksportaal tot het maken van implementatieplannen en technische inrichting. Bij de communicatieafdeling wordt één Rijkslogo ont-

'We streven naar een geheel nieuwe Rijksdienst in 2020'

'Rijk' bestaat immers niet. Duidelijkheid en een consequente vertaling van de uitgangspunten, zijn het credo.'

Zijn er, naast efficiency en ontkoking, nog andere argumenten?

Bekker: 'We krijgen er last van als we dit proces nu niet doorzetten. We moeten immers verbeteren en efficiënter gaan werken. We hebben momenteel meer vierkante meters

betrokken. Het is nu nog lastig om medewerkers bij het traject te betrekken, omdat zij vooral bezig zijn met hun eigen primaire processen.'

Hennepf: 'Natuurlijk is er ook weerstand. We zijn echter bezig met een professionaliseringslag en zijn top down begonnen. We zoeken nog naar een balans tussen ontkoking en respecteren van verschillende culturen. Via de gebouwde omgeving

wikkeld. Wat betreft de huisvesting: de gebouwen en de functionele eisen worden geïnventariseerd. Op facilitair gebied wordt de standaard kantoorinrichting vastgesteld en de cultuur benoemd van de verschillende departementen. Inkoop richt zich op het vergaren van projectmanagementinformatie en elektronische bestelmethodes. HRM richt zich onder andere op de standaardisering van arbeidsjuridische regels.'

Hoe gaat die Rijkswerkplek er uitzien?

Bekker: 'We zoeken nog naar een balans tussen flexibele werkplekken en vaste werkplekken. Voor verschillende typen werk zijn verschillende werkplekken nodig. Je hebt dus een zekere variatie nodig per departement of organisatieonderdeel. In onze uitwerking van het concept geven we hier invulling aan. Ook de eigen cultuur van een departement speelt hierbij een rol. De meer hardware gerichte departementen, zoals Verkeer & Waterstaat en VROM, zijn heel flexibel. Buitenlandse Zaken en het Ministerie van Justitie zijn minder flexibel. Daar leeft ook veel sterker de gedachte: 'ieder zijn eigen kamer'. Hennephof: 'We zoeken naar een basisconcept met daarin de mogelijkheid tot variatie. Vergelijk het met een menukaart, waarbij je kunt kiezen uit enkele vooraf vastgelegde mogelijkheden.'

Is er ook sprake van een andere manier van werken?

Bekker: 'Het streven naar een flexibilisering door plaats-, tijd- en departementonafhankelijk werken, betekent een nieuwe manier van werken. Dit nieuwe werken gaat gepaard met andere sturingsconcepten, zoals outputsturing en andere leiderschapstijlen. De kern is: richting geven, heldere kaders bieden, verbinden en binden. Het concept Rijkswerkplek stimuleert de Rijksambtenaar door hem of haar bewuster te laten kiezen waar, wanneer, met wie en met welke middelen het slimst tot het beste resultaat voor een programma of project wordt gekomen. Dit door het aanbieden van standaarden in geïntegreerde oplossingen in de virtuele en fysieke werkomgeving.'

In welke zin is gebruik gemaakt van benchmarking?

Bekker: 'Net als Peter Hennephof heb ik eerder bij Twynstra Gudde gewerkt. Ik ben zeer positief over het Facana project, dat gericht is op

benchmarken van facilitaire kosten en kengetallen. De Rijksgebouwendienst hanteert momenteel al een strakke normeringssystematiek, maar is zelf in veel mindere mate via die standaardnormen gehuisvest. In feite heeft de Rijksgebouwendienst nu twee petten op, die van normsteller en uitvoerder. In dit traject heeft de Rijksgebouwendienst puur de rol van uitvoerder. Wij kunnen nu alleen constateren dat de gemiddelde rijksambtenaar in Den Haag boven de gemiddelde norm is gehuisvest. Doel is om de werkplek in omvang terug te brengen naar de norm. Hierbij zullen we uitgaan van standaardmaten binnen de kantoormaatvoering, waarbij gekozen zal kunnen worden voor ofwel een brede gang en smallere kamers, waarbij de apparatuur zoveel mogelijk in de strook van de gang zal worden geplaatst, of een smalle gang en diepere kamers, met de apparatuur in de kamers. Verder zal gekozen worden voor een aantal standaardbreedtematen om in de grootte van de kamers te gaan variëren. Het valt op dat hoe meer specifiek een gebouw voor de rijksoverheid is gebouwd, des te minder bruikbaar het is in het standaardiseringstraject. Een voorbeeld hiervan is het gebouw van Buitenlandse Zaken.'

Ir. Iris Bakker is zelfstandig huisvestingsadviseur. Zij is onlangs een promotieonderzoek gestart naar productiviteitsoptimalisatie in de werkomgeving.

Dr. ir. Theo van der Voordt is universitair hoofddocent aan de afdeling Real Estate & Housing, Faculteit Bouwkunde TU Delft, en senior onderzoeker bij het Delftse kenniscentrum Center for People and Buildings.

Speelt de architectuur nog een rol?

Bekker: 'We moeten in de nadere conceptvorming nog nadenken over de aard van de expressie. Wat willen we als Rijksoverheid uitstralen? Dit is altijd de taak geweest van de Rijks-

'De gemiddelde rijksambtenaar is nu boven de gemiddelde norm gehuisvest'

bouwmeester. Binnen standaardisering vormt de architectuurkeuze eigenlijk een lastige. Dit maakt het vraagstuk nog complexer.'

Komt goede architectuur de werksfeer en daarmee de productiviteit dan niet ten goede?

Bekker: 'Het Beatrixpark is natuurlijk een interessant voorbeeld van hoe de Rijksgebouwendienst een bepaalde werksfeer heeft gecreëerd in een gebouw waar een aantal verschillende organisatieonderdelen zijn ondergebracht. Zonder meer een geslaagde opzet, en dat voor 1400 medewerkers. We zullen in onze conceptuitwerking goed nadenken hoe we een passende sfeer kunnen creëren.'

Is er nog een bepaald fenomeen waar u mee worstelt?

Bekker: 'Ik maak me geen zorgen over de individuele medewerker. Die zal ongetwijfeld tot zijn recht komen, in een dynamische cultuur. Ik zie wel dat organisatieonderdelen, die hun zaakjes op dit moment goed voor elkaar hebben, in dit traject pas op de plaats moeten maken voor organisatieonderdelen die hun zaakjes veel minder op orde hebben. De voorlopers moeten dus wachten op de achterblijvers, dat is een punt van zorg. Dit in tegenstelling tot het gehele proces, dat doelgericht op een efficiëncyslag koerst.'

REAGEREN?
redactie@fmm.nl