



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

Ministerie van Veiligheid en Justitie
t.a.v. plv. Secretaris-Generaal
mw. mr. drs. N.C. Stolk- Luyten
Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag

Auditdienst Rijk

Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.rijksverheid.nl

Inlichtingen

mw. B. Vreeling-van Delden

Datum 17 maart 2015
Betreft: rapport evaluatie Projecten Directie Huisvesting

Ons kenmerk

ADR/ 2015/511

Uw brief (kenmerk)

Bijlagen

1

Geachte mevrouw Stolk- Luyten,

Bijgaand doe ik u de definitieve versie van de evaluatie Projecten Directie Huisvesting toekomen.

Tijdens het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen/ opvattingen door geïnterviewden aangedragen

- Vervolg van PDH als Directie Huisvesting is gewenst;
- Huisvesting en Facilitaire dienstverlening dienen als taken centraal te blijven;
- Geen verbreding naar activiteiten als P&O, Inkoop en ICT projecten, wel kennisdelen in projectmatig werken;
- Meer expliciete selectiecriteria voor het aannemen van werk en criteria voor doorbelasting;
- Vermindering kwetsbaarheid PDH door verbetering in de verhouding vast : tijdelijk personeel en de formatie hierop aan te passen (noot ADR: structurele financiering voor de huidige personele bezetting ontbreekt op dit moment) en bijvoorbeeld door de recente ontwikkeling van een interne werkverdeling met clustertrekkers.

Met vriendelijke groet,

Auditdienst Rijk
Clustermanager Veiligheid en Justitie

J.P. Looman BA CIP



Evaluatie Projecten Directie Huisvesting V&J

Datum 17 maart 2015
Status Definitief

Colofon

Titel ADR/ 2015/ 511
Evaluatie Projecten Directie Huisvesting V&J

Bijlagen 3

Inlichtingen **Auditdienst Rijk**
Postbus 20201
2500 EE Den Haag

Inhoud

Samenvatting—7

1 Inleiding—9

- 1.1 Aanleiding opdracht—9
- 1.2 Context—9
- 1.3 Leeswijzer rapport—9

2 Doel en aanpak van de evaluatie—10

- 2.1 Doel en vaststelling—10
- 2.2 Aanpak van de evaluatie—10
- 2.3 Rapportage—11

3 Beantwoording onderzoeksvragen—12

- 3.1 Onderzoeksvragen 1—12
- 3.2 Onderzoeksvraag 2—13
- 3.3 Onderzoeksvraag 3—13
- 3.4 Onderzoeksvraag 4—14

4 Ondertekening—17

Bijlage 1: Bevindingen BSC- perspectieven—18

Bijlage 2: Geraadpleegde documentatie—27

Bijlage 3: Overzicht geïnterviewden—28

Samenvatting

Deze rapportage bevat de uitkomsten van de eindevaluatie van de (tijdelijke) Projecten Directie Huisvesting (PDH) binnen VenJ. Een directie die in januari 2011 met een looptijd van vijf jaar is ingesteld om de samenwerking in huisvestingsvraagstukken met internationale organisaties en tussen de uitvoeringsorganisaties van VenJ te intensiveren.

De evaluatie geeft inzicht:

1. In hoeverre PDH de in het O&F-rapport geformuleerde hoofddoelstellingen tot op heden reeds heeft bereikt.
2. In hoeverre de positionering en werkwijze van de PDH bijdragen aan het effectief vormgeven van de huisvestingsstrategie en specifieke huisvestingsprojecten binnen VenJ.

Opdat de opdrachtgever een overweging kan maken over de toekomst van de PDH.

Hiertoe zijn vier onderzoeksvragen opgesteld. Er zijn (groeps)interviews gehouden en er is deskresearch verricht. In 2012 is een tussenevaluatie gehouden; de uitkomsten hiervan zijn in deze eindevaluatie meegenomen.

Antwoord onderzoeksvraag 1: In hoeverre heeft de PDH de opdrachtgevers binnen VenJ op het terrein van complexe huisvestingsprocessen ontzorgt door complexe en politiekgevoelige (PPS)-huisvestingsvraagstukken op efficiënte en effectieve wijze te managen en te faciliteren?

Opdrachtgevers binnen VenJ geven aan dat de PDH hun op de gewenste manier ontzorgt op het terrein van complexe huisvestingsvraagstukken. Met name de projectmatige aanpak, de specifieke huisvestingskennis en de servicegerichtheid van de PDH worden positief bevonden. Mede door de inzet van de PDH wordt de opdrachtgevers tevens tijd en kosten bespaard.

Antwoord onderzoeksvraag 2: In hoeverre heeft de PDH een bijdrage geleverd aan Rijksbrede huisvestingsontwikkelingen?

Stakeholders van de PDH geven aan dat de PDH een herkenbare bijdrage heeft geleverd aan Rijksbrede huisvestingsontwikkelingen. Met name de trekkende rol voor het huisvestingsstelsel specialties, het opstellen van huisvestingsplannen VenJ, het optreden als vertegenwoordiger/ bemiddelaar van en voor VenJ en, de bijdrage aan internationale projecten. De directeur van de PDH wordt hierin als een belangrijke speler gezien vanwege zijn grote netwerk en ervaring in het politiek-bestuurlijke spel.

Antwoord onderzoeksvraag 3: In hoeverre dragen de positionering en werkwijze van de PDH bij aan het effectief vormgeven van de huisvestingsstrategie en aan specifieke huisvestingsprojecten binnen VenJ?

De positionering van de PDH binnen het pSG-cluster van VenJ is volgens de stakeholders voor de hand liggend en draagt volgens hen duidelijk bij aan het succes en functioneren van de PDH. De werkwijze, die onder andere gekenmerkt wordt door strak project management, inhoudelijk sterk en servicegericht, draagt volgens stakeholders bij aan het effectief vormgeven van de huisvestingsstrategie en de huisvestingsprojecten binnen VenJ.

Antwoord onderzoeksvraag 4: In hoeverre maken huisvestingsontwikkelingen en verwachte projecten het op dit moment aannemelijk dat het zinvol is dat de activiteiten van de PDH na 2015 worden gecontinueerd?

De interviewinformatie en documentenstudie geven aan dat het aannemelijk is dat de activiteiten die de PDH nu verricht worden gecontinueerd. Met name vanwege de huisvestingsontwikkelingen, de verwachte projectstroom en de stakeholdersbehoeften. Voor de huidige bezetting van de PDH is echter geen structurele financiering.

Binnen VenJ (en heel het Rijk) neemt het aantal (PPS) nieuwbouwprojecten volgens geïnterviewden af. De werkstroom richting PDH neemt echter toe door onder andere:

- De stelselverantwoordelijkheid voor huisvesting die bij de PDH is neergelegd.
- De beleidstaak (specialties) die meer aandacht van de PDH vergt.
- De inrichting van het concept Single Point of Contact (SPC).
- Taakorganisaties doen sneller een beroep op de PDH.

De taak die de PDH op zich neemt bij internationale projecten wordt door stakeholders ook als een toekomstige taak gezien. Daarnaast geven de stakeholders aan dat er altijd specifieke huisvestingsvraagstukken blijven bestaan, binnen VenJ, waar ondersteuning aannemelijk is.

De PDH is bezig zijn activiteiten te verdiepen en verbreden. De verdieping van activiteiten (herhuisvesting, intensivering gebruik panden, facilitaire dienstverlening en contractmanagement) wordt door stakeholders gezien als een toekomstige taak van de PDH. De verbreding (richting ICT, Inkoop en/of P&O) wordt door stakeholders echter *niet* gezien als toekomstige taak van de PDH omdat deze te veel afwijkt van de core business huisvesting.

Uit de onderzoeksinformatie blijkt dat de aard van taken en feitelijke werkzaamheden van de PDH niet altijd duidelijk omljnd of helder vastgelegd zijn. Daarbij geldt dat de criteria voor selectie en doorbelasting van het werk niet expliciet zijn gemaakt.

De door PDH verwachte projectstroom geeft aan dat de huidige bezetting van PDH momenteel niet voldoende is om aan de vraag te voldoen. De huidige bezetting van de PDH bestaat uit (bijna) 20 fte, waarvan 14 met een vast en 6 met een tijdelijk dienstverband. De verhouding vaste kern en flexibele schil wordt door diverse geïnterviewden als scheef ervaren; te grote flexibele schil ten opzichte van de vaste bezetting. De huidige bezetting is beduidend meer dan in het O&F-rapport is opgenomen, te weten 6,8 fte vast en 5,0 fte tijdelijk. Het surplus wordt gefinancierd middels doorbelasting.

De organisatie-inrichting van PDH is zich verder aan het ontwikkelen om de kwetsbaarheid te verminderen. Clustering van activiteiten met clustertrekkers staat hierbij centraal. Deze inrichting is niet in het O&F-rapport opgenomen.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding opdracht

Op 1 januari 2011 is de Projectendirectie Huisvesting (PDH) binnen het Ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ) ingesteld met een looptijd van vijf jaar tot en met 31 december 2015. Bij de oprichting van de PDH is afgesproken in 2012 een tussenevaluatie en in 2014 een eindevaluatie te houden om te bezien of aan de verwachtingen wordt voldaan.

Conform deze afspraken is in opdracht van de pSG begin 2012 een tussenevaluatie door de toenmalige DAD uitgevoerd. Voor het uitvoeren van de eindevaluatie is door de Auditdienst Rijk (ADR) een concept plan van aanpak opgesteld dat op 9 december 2014 met dhr. A.A. van Vliet, directeur PDH, dhr. C.J. Snoei, programmamanager PDH en mw. S.C.J.M. van der Knijff, adviseur pSG, is besproken. Dit heeft geleid tot het definitieve plan van aanpak (ADR/2014/1471 datum 12 december).

Opdrachtgever voor het uitvoeren van de eindevaluatie is de plaatsvervangend Secretaris-Generaal (pSG) van VenJ, mw. N.C. Stolk. De pSG vervult de rol van opdrachtgever namens het audit committee.

1.2 Context

De PDH is ingesteld om de samenwerking in huisvestingsvraagstukken met internationale organisaties en tussen de uitvoeringsorganisaties van VenJ te intensiveren. Bij complexe (PPS-) huisvestingsprojecten zijn meerdere partijen betrokken en gaat het om grote (financiële) belangen. De PDH is verantwoordelijk voor afstemming met de gebruiker en vormt de spreekbuis naar het Rijksvastgoedbedrijf (RVB). PDH regisseert, coördineert en faciliteert bij complexe (PPS-) huisvestingsprojecten. Daarnaast vertegenwoordigt PDH VenJ Rijksbreed op huisvestingsgebied. PDH doet deze werkzaamheden met een kleine 'vaste kern' en een flexibele schil aan medewerkers.

De conclusie van de tussenevaluatie uit 2012 was dat de PDH een nuttige en zinvolle bijdrage levert aan complexe en politiek gevoelige huisvestingsprocessen van VenJ en aan Rijksbrede huisvestingsontwikkelingen. De positionering en werkwijze dragen hieraan bij. De vaste kern met een flexibele schil van medewerkers zorgen ervoor dat de PDH mee kan bewegen met huisvestingsontwikkelingen en het aantal projecten dat daaruit voortvloeit.

In 2013-2014 heeft de PDH zijn scope verbreed door zijn opdrachten in een breder perspectief te bezien. Zo voert de PDH ook projecten uit op het terrein van Facilitair, Personeel en Organisatie en Bedrijfsvoering (business cases), waarbij de kerntaak overigens op het terrein van Huisvesting en Facilitair blijft liggen. Deze scope verbreding van de PDH is opgenomen in het jaarplan en managementafspraken 2015 van het pSG-cluster.

1.3 Leeswijzer rapport

Hoofdstuk 2 bevat het doel en de aanpak van de evaluatie. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksvragen beantwoord en hoofdstuk 4 bevat de ondertekening. In bijlage 1 zijn de bevindingen opgenomen. Bijlage 2 bevat de geraadpleegde documenten en bijlage 3 geeft een overzicht van de gehouden (groeps)interviews.

2 Doel en aanpak van de evaluatie

2.1 Doel en vaststelling

Zoals in het plan van aanpak van de evaluatie is overeengekomen is de doelstelling van deze evaluatie tweeledig te weten:

1. Inzicht geven in hoeverre PDH de in het O&F rapport geformuleerde hoofddoelstellingen tot op heden reeds heeft bereikt.
2. Inzicht geven in hoeverre de positionering en werkwijze van de PDH bijdragen aan het effectief vormgeven van de huisvestingsstrategie en specifieke huisvestingsprojecten binnen VenJ.

Uit de doelstellingen volgen de volgende onderzoeksvragen voort:

1. In hoeverre heeft de PDH de opdrachtgevers binnen VenJ op het terrein van complexe huisvestingsprocessen ontzorgt door complexe en politiekgevoelige (PPS)-huisvestingsvraagstukken op efficiënte en effectieve wijze te managen en te faciliteren?
2. In hoeverre heeft de PDH een bijdrage geleverd aan Rijksbrede huisvestingsontwikkelingen?
3. In hoeverre dragen de positionering en werkwijze van de PDH bij aan het effectief vormgeven van de huisvestingsstrategie en aan specifieke huisvestingsprojecten binnen VenJ?
4. In hoeverre maken huisvestingsontwikkelingen en verwachte projecten het op dit moment aannemelijk dat het zinvol is dat de activiteiten van de PDH na 2015 worden gecontinueerd?

Bij onderzoeksvraag 4 is het van belang is dat:

- Een beeld wordt geschetst van de verwachte werkstroom aan programma's en projecten voor de komende jaren (2015-2018).
- Daarbij rekening wordt gehouden met een bredere inzet van PDH door middel van programmatisch en projectmatig werken op het gebied van integrale bedrijfsvoering, waarbij het accent blijft op Huisvesting en Facilitair (zoals opgenomen in het jaarplan en managementafspraken 2015 van het pSG-cluster).
- De daarbij behorende capaciteit aan vaste kern en flexibele schil inzichtelijk wordt gemaakt.
- Er rekening wordt gehouden met de maatregelen zoals bericht aan de OR-pSG bij brief van 27 september 2012.

Uitgangssituatie van de evaluatie is de huidige positionering en besturing van het projectenbureau; er is geen onderzoek verricht naar – of vergelijking gemaakt met andere theoretische scenario's. Met deze evaluatie wordt basismateriaal aangereikt waarmee de opdrachtgever een overweging kan maken over de toekomst van de PDH.

2.2 Aanpak van de evaluatie

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing.

Het onderzoeksteam heeft voor het onderzoek individuele interviews en groepsgesprekken/workshops gehouden en documentstudie verricht (zie bijlage 2 respectievelijk bijlage 3). Van de gesprekken en workshops zijn verslagen gemaakt die zijn afgestemd met de geïnterviewden.

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van het Business Balanced Scorecard (BSC) model. Bij dit model worden de visie en strategie van een organisatie concreet gemaakt in vier, onderling samenhangende, perspectieven: een intern perspectief,

een stakeholdersperspectief, een innovatie- en leerperspectief en een financieel perspectief. De bevindingen vanuit de BSC-perspectieven zijn gebruikt om antwoord te geven op de vier onderzoeksvragen.

2.3

Rapportage

In een teambijeenkomst van de PDH zijn de aanwezige medewerkers over de conceptbevindingen van het onderzoek geïnformeerd. Bij deze teambijeenkomst was ook een vertegenwoordiger van de OR pSG aanwezig.

De conceptrapportage van het onderzoek is afgestemd met dhr. A.A van Vliet, directeur PDH, en de opdrachtgever, mw. N.C. Stolk, plv. Secretaris-Generaal.

Het audit committee krijgt een melding als het onderzoek is afgerond en een korte samenvatting.

Dit rapport levert basismateriaal aan waarmee de opdrachtgever een overweging kan maken over de toekomst van de PDH. Met dit onderzoeksrapport wordt geen zekerheid verstrekt. De opdrachtgever is eigenaar van het eindrapport en is verantwoordelijk voor de verspreiding ervan.

3 Beantwoording onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vier onderzoeksvragen. De antwoorden van de onderzoeksvragen zijn gebaseerd op de bevindingen uit de (groeps)interviews en de documentstudie die in bijlage 1 zijn opgenomen. Met de beantwoording van de onderzoeksvragen wordt voorzien in de doelstelling van deze evaluatie, zoals geformuleerd in Hoofdstuk 2; doel en aanpak van de evaluatie.

3.1 Onderzoeksvragen 1

In deze paragraaf zal antwoord gegeven worden op de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre heeft de PDH de opdrachtgevers binnen VenJ op het terrein van complexe huisvestingsprocessen ontzorgt door complexe en politiekgevoelige (PPS)-huisvestingsvraagstukken op efficiënte en effectieve wijze te managen en te faciliteren?

Opdrachtgevers binnen VenJ geven aan dat de PDH hun op de gewenste manier ontzorgt op het terrein van complexe huisvestingsvraagstukken. Met name de projectmatige aanpak, de specifieke huisvestingskennis en de servicegerichtheid van de PDH worden positief bevonden. Mede door de inzet van de PDH wordt de opdrachtgevers tevens tijd en kosten bespaard.

Positieve waardering

- De opdrachtgevers geven aan dat de PDH snel en met de juiste inhoud reageert. De PDH is servicegericht naar de taakorganisaties toe en gericht op het leveren van toegevoegde waarde voor de klant.
- De PDH heeft volgens hen een kwalitatieve meerwaarde vanwege de inzet van specifieke huisvestingskennis en expertise welke niet aanwezig is bij de taakorganisaties. Dit geldt met name voor PPS constructies en sector overstijgende projecten.
- De PDH zorgt volgens opdrachtgevers voor een projectmatige aanpak met heldere doelen en het gebruik van business cases. De project ondersteuning van de PDH wordt als effectief en efficiënt ervaren.
- De PDH wordt door de taakorganisaties als een kenniscentrum / sparringpartner gezien. De PDH vervult daarnaast een spilfunctie binnen VenJ door het bundelen van de krachten van de taakorganisaties. Doordat de PDH zorgt voor een gezamenlijke leenbehoefte, heeft VenJ de mogelijkheid om scherper te zijn in de uitvraag.
- De opdrachtgevers geven aan dat, door de inzet van de PDH op complexe huisvestingsprojecten, de taakorganisaties tijd besparen.
- Mede door de inzet van de PDH worden kosten voor VenJ bespaard. Een aantal voorbeelden die door de PDH zijn genoemd: vrijval middelen kantoren-specialties, geen opslag DJI deal afstoot PI's masterplan, verlaging indexatie van RVB tarieven '15 en vulling van tijdelijke leegstanden.

Kanttekeningen

- Uit de gesprekken met de medewerkers van de PDH kwam naar voren dat het de PDH ontbreekt aan expliciete selectiecriteria voor het aannemen en de doorbelasting van (project)werkzaamheden. Ook de opdrachtgevers geven aan dat de PDH meer duidelijkheid kan verschaffen waar de PDH wel of niet voor verantwoordelijk is.
- De PDH is een kleine directie met een aantal tijdelijke krachten. Er is volgens geïnterviewden een risico op verlies van kennis en expertise bij vertrek van (tijdelijke) krachten.

3.2

Onderzoeksvraag 2

In deze paragraaf zal antwoord gegeven worden op de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre heeft de PDH een bijdrage geleverd aan Rijksbrede huisvestingsontwikkelingen?

Stakeholders van de PDH geven aan dat de PDH een herkenbare bijdrage heeft geleverd aan Rijksbrede huisvestingsontwikkelingen. Met name de trekkende rol bij het huisvestingsstelsel specialties, het opstellen van huisvestingsplannen VenJ, het optreden als vertegenwoordiger/bemiddelaar van en voor VenJ en de bijdrage aan internationale projecten. De directeur van de PDH wordt hierin als een belangrijke speler gezien vanwege zijn grote netwerk en ervaring in het politiek-bestuurlijke spel.

Positieve waardering

- De PDH heeft recentelijk de ontwikkeling/uitwerking van het huisvestingsstelsel specialties toebedeeld gekregen. Het Rijksbrede huisvestingsstelsel kan worden onderverdeeld in een kantoren- en een specialtydeel. Het specialtydeel bestaat voor 80% uit VenJ locaties.
- De PDH heeft volgens geïnterviewden ook een concrete bijdrage geleverd aan de Rijksbrede huisvestingsontwikkelingen (vastgoedportefeuillestrategie) door het opstellen van de huisvestingsplannen VenJ 2013 en 2014. Deze geven inzicht in de huisvestingsontwikkelingen binnen VenJ en bestonden voor 2013 niet.
- De PDH wordt op het terrein van politiek-bestuurlijke relaties - DGOBR, ICBR e.d. - als vertegenwoordiger en bemiddelaar vanuit VenJ gezien. De taakorganisaties binnen VenJ geven aan dat ze voor Rijksbrede huisvestingsontwikkelingen vertrouwen op de PDH.
- De PDH voert ook projecten omtrent huisvestingsvraagstukken uit voor internationale organisaties.
- De PDH geeft aan dat ze tevens huisvestingsvragen ontvangen vanuit andere departementen (rijksbreed).

Kanttekening

- De ontwikkeling van het Rijksbrede huisvestingsstelsel voor specialties wordt door een enkele stakeholder en door de directeur PDH zelf als een lastig traject ervaren. Met name het vinden van draagvlak en het verkrijgen van de benodigde informatie worden genoemd. De directeur PDH geeft aan dat er nu voor een aantal dilemma's oplossingen lijken te komen door een groot aantal belanghebbenden worden gedragen.

3.3

Onderzoeksvraag 3

In deze paragraaf zal antwoord gegeven worden op de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre dragen de positionering en werkwijze van de PDH bij aan het effectief vormgeven van de huisvestingsstrategie en aan specifieke huisvestingsprojecten binnen VenJ?

De positionering van de PDH binnen het pSG-cluster van VenJ is volgens de stakeholders voor de hand liggend en draagt volgens hen duidelijk bij aan het succes en functioneren van de PDH. De werkwijze van de PDH, die onder andere gekenmerkt wordt door strak project management, inhoudelijk sterk en servicegericht, draagt volgens stakeholders bij aan het effectief vormgeven van de huisvestingsstrategie en de huisvestingsprojecten binnen VenJ.

Positieve waardering positionering

- De PDH heeft met de positionering binnen het pSG cluster binnen VenJ een onafhankelijke positie. Deze onafhankelijke positionering van de PDH wordt vooral positief bevonden bij het managen van sector overstijgende projecten. De

PDH kijkt naar het belang van VenJ als geheel en neemt daarin de individuele belangen van de verschillende sectoren in mee.

- De stakeholders geven aan dat de positionering van de PDH verduidelijkt dat de primaire verantwoordelijkheid bij de opdrachtgevers in het primaire proces ligt.
- De stakeholders noemen met betrekking tot de positionering van de PDH onder andere de volgende voordelen:
 - Het vergemakkelijkt de PDH om de belangen te behartigen van VenJ en krachten van de taakorganisaties te bundelen. PDH kan zo makkelijker over taakorganisaties heen kijken en een integrale huisvestingsstrategie VenJ ontwikkelen.
 - Het zijn van een herkenbaar aanspreekpunt omtrent huisvestingsvraagstukken.
 - Het concentreren/ borgen van kennis, kunde en ervaring met complexe (PPS) huisvestingprojecten.
 - Ontwikkelen en inzetten van specifieke deskundigheid binnen VenJ (PPS, outputspecificaties, procesmanagement en het managen van sector overstijgende projecten).

Positieve waardering werkwijze

- De werkwijze van de PDH bij projecten wordt door de stakeholders als deskundig en prettig ervaren wat bijdraagt aan het effectief vormgeven van de huisvestingsstrategie en specifieke huisvestingsprojecten.
- De deskundigheid met betrekking tot het proces om te komen tot de outputspecificaties bij huisvestingsprojecten wordt als positief ervaren. Taakorganisaties hebben deze kennis en vaardigheden niet, of in niet in voldoende mate, zelf in huis.
- De projectmatige aanpak bij huisvestingsprojecten van de PDH wordt door de opdrachtgevers positief ervaren. De PDH stelt heldere doelen op aan het begin van het project welke is ondersteund door een business case.
- Bij grote projecten wordt het als prettig ervaren dat het projectteam ook fysiek bij elkaar in een ruimte zit. Dit zorgt voor een goede samenwerking en vergemakkelijkt de uitwisseling van kennis tussen de betrokken organisaties.
- De medewerkers van de PDH geven aan dat er getracht wordt om een ieder tenminste aan twee projecten te laten werken en dat altijd twee PDH-ers betrokken zijn bij een project. Dit vermindert de kwetsbaarheid van de PDH.
- De werkwijze van de PDH zorgt via verschillende kanalen voor kennisontwikkeling. De medewerkers van de PDH geven aan dat er binnen de PDH steeds meer en voldoende aandacht besteed wordt aan kennisontwikkeling.
- Kennisdeling binnen PDH vindt vooral plaats in het Directieoverleg waar alle leden van de PDH aan deelnemen.
- De werkwijze omtrent kennisborging is door de PDH verbeterd. Voorbeelden zijn een eenduidige structuur voor archivering en projectdossiervorming en de kennisbibliotheek waarin formats, tools en voorbeelden van presentaties beschikbaar zijn.

Kanttekening

- Het zijn van een kleine directie met specifieke dienstverlening brengt, ondanks de genomen maatregelen, met zich mee dat niet elke persoon bij de PDH voor al zijn/haar werkzaamheden makkelijk te vervangen is.

3.4

Onderzoeksvraag 4

In deze paragraaf zal antwoord gegeven worden op de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre maken huisvestingsontwikkelingen en verwachte projecten het op dit moment aannemelijk dat het zinvol is dat de activiteiten van de PDH na 2015 worden gecontinueerd?

Bij deze onderzoeksvraag is van belang is dat:

- Een beeld wordt geschetst van de verwachte werkstroom aan programma's en projecten voor de komende jaren (2015-2018).
- Daarbij rekening wordt gehouden met een bredere inzet van PDH door middel van programmatisch en projectmatig werken op het gebied van integrale bedrijfsvoering, waarbij het accent blijft op Huisvesting en Facilitair (zoals opgenomen in het jaarplan en managementafspraken 2015 van het pSG-cluster).
- De daarbij behorende capaciteit aan vaste kern en flexibele schil inzichtelijk wordt gemaakt.
- Er rekening wordt gehouden met de maatregelen zoals bericht aan de OR-pSG bij brief van 27 september 2012.

De interviewinformatie en documentenstudie geven aan dat het aannemelijk is dat de activiteiten die de PDH nu verricht worden gecontinueerd. Met name vanwege de huisvestingsontwikkelingen, de verwachte projectstroom en de stakeholdersbehoeften. Voor de huidige bezetting van de PDH is echter geen structurele financiering.

Huisvestingsontwikkeling, verwachte werkstroom en stakeholdersbehoeften

Binnen VenJ (en heel het Rijk) neemt het aantal (PPS) nieuwbouwprojecten volgens geïnterviewden af. De werkstroom richting de PDH neemt echter toe. De volgende ontwikkelingen spelen hierbij een rol:

- De trekkende rol die de PDH heeft bij het huisvestingsstelsel specialities.
- De beleidstaak (specialties) die meer aandacht van de PDH vergt.
- Het steeds meer fungeren als aanspreekpunt voor de VenJ sectoren en richting RVB en DGOBR. Inrichting van het concept Single Point of Contact (SPC) waarbij de PDH zelf een SPC-rol voor een aantal VenJ sectoren voor zijn rekening neemt.
- De ontwikkeling van facilitaire concern dienstverleners (CDV's).
- De betrokkenheid van PDH bij grote projecten op onderdelen blijkt langer nodig dan voorzien bijv. in de exploitatiefase.
- Taakstelling/ bezuinigingen bij taakorganisaties waardoor sneller een beroep op PDH wordt gedaan.

De taak die de PDH op zich neemt bij internationale projecten wordt door stakeholders ook als een toekomstige taak gezien. Daarnaast geven de stakeholders aan dat er altijd specifieke huisvestingsvraagstukken blijven bestaan, binnen VenJ, waar ondersteuning aannemelijk is.

De PDH is bezig zijn activiteiten te verdiepen en verbreden:

- De verdieping van activiteiten (herhuisvesting, intensivering gebruik panden, facilitaire dienstverlening en contractmanagement) wordt door stakeholders gezien als een toekomstige taak van de PDH.
- De verbreding (richting ICT, Inkoop en/of P&O) wordt door stakeholders echter *niet* gezien als toekomstige taak van de PDH. De verbreding wijkt teveel af van de core business huisvesting en zal niet bijdragen aan het succes van de PDH.

Daarbij geldt dat de criteria voor selectie en doorbelasting van het werk niet expliciet zijn gemaakt.

Bezetting

De huidige bezetting van de PDH bestaat uit (bijna) 20 fte; 14 personen hebben een vast dienstverband en 6 een tijdelijk dienstverband (bron = PDH). De achterliggende basis voor het werken met tijdelijke krachten is het werken op projectbasis. Een project duurt 3-5 jaar.

De verhouding vaste kern en flexibele schil wordt door diverse geïnterviewden als scheef ervaren; te grote flexibele schil ten opzichte van de vaste bezetting.

De huidige bezetting is beduidend meer dan in het O&F-rapport - totaal 11,8 fte: 6,8 fte vast en 5,0 fte tijdelijk - is opgenomen. De verwachting zoals in de tussenevaluatie opgenomen was dat de PDH op basis van de te verwachten werkstroom de bezetting zou kunnen verminderen. Dit is tot op heden (nog) geen praktijk geworden. Voor de huidige bezetting is geen structurele financiering; het surplus wordt gefinancierd middels doorbelasting.

De PDH geeft aan dat zijn huidige bezetting momenteel niet voldoende is om aan de vraag van de door hen verwachte project- en werkstroom te voldoen.

Uit de gesprekken met PDH-medewerkers en de documentatie blijkt dat de organisatie-inrichting van PDH zich aan het ontwikkelen is om de kwetsbaarheid van de relatief kleine directie te verminderen. Clustering van activiteiten met clustertrekkers is hier een belangrijke kenmerk van. Deze inrichting in het visiedocument (intern PDH) opgenomen, maar de recente ontwikkeling heeft (nog) geen plaats gekregen in het OenF-rapport; daar is sprake van een directeur, 2 fte kaderstelling Beleid en Control, een secretariaat (0,8 fte) en 8 fte projectmanagement.

Maatregelen OR

Ter aanzien van de maatregelen zoals bericht aan de OR in 2012 is en wordt volgens geïnterviewde PDH-medewerkers actie ondernomen.

- Kennisdeling met en verwachtingen van taakorganisaties → Behoeft van taakorganisaties in beeld gebracht in de huisvestingsplannen VenJ.
- Ontwikkelingen externe omgeving (markt) → PDH medewerkers volgen seminars, congressen en specifieke opleidingen.
- Kennisontwikkeling en -borging algemeen binnen PDH (PPS, huisvesting) → Archivering is aangepakt, een kennisbibliotheek is opgezet en project review is een standaard werkmethode.

4 Ondertekening

Den Haag, 17 maart 2015

Mw. M.E. Lucassen
Projectleider ~~Auditdienst Rijk~~

Bijlage 1: Bevindingen BSC- perspectieven

In deze bijlage worden de onderzoeksbevindingen vanuit de verschillende perspectieven van het Business Balance Scorecard (BSC) model toegelicht. Per perspectief worden eerst de doelstellingen volgens het O&F-rapport met betrekking tot het perspectief verduidelijkt. Daarop volgt een korte beschrijving van de uitkomsten die de onderzoekers ADR uit het rapport van de tussenevaluatie 2012 over het perspectief hebben gedestilleerd, gevolgd door de onderzoeksbevindingen van deze eidevaluatie over het perspectief.

De bevindingen zijn gebaseerd op de informatie die uit (groeps)interviews (zie bijlage 2) en de documentstudie (zie bijlage 3) naar voren is gekomen.

De relatie tussen de onderzoeksvragen en de BSC perspectieven kan als volgt worden gezien.

Onderzoeksvragen	BSC-perspectieven			
	Intern	Stakeholders	Leren en innovatie	Financieel
1. In hoeverre ontzorgt de PDH effectief en efficiënt?	X	X	X	X
2. In hoeverre levert de PDH een bijdrage aan Rijksbrede huisvestingsontwikkelingen?	X	X	X	X
3. In hoeverre dragen de positionering & werkwijze van de PDH hieraan bij?	X	X		
4. In hoeverre is het zinvol om de activiteiten van de PDH na 2015 te continueren?	X	X		X

Tabel 1: Relatie onderzoeksvragen en BSC perspectieven

Intern perspectief

Verduidelijking doelstellingen O&F-rapport

Inrichting en positionering

- Positionering: De Projectendirectie maakt onderdeel uit van het Bestuursdepartement en valt daarbinnen direct onder de verantwoordelijkheid van de pSG.
- Bezetting: De PDH kent een beperkte (vaste en tijdelijke) formatie en personele omvang van 11, 8 FTE. De vaste personele omvang bedraagt 6,8 FTE; daarnaast zijn 5,0 FTE werkzaam op tijdelijke basis. Er is sprake van een directeur, 2 fte kaderstelling Beleid en Control, een secretariaat (0,8 fte) en 8 fte projectmanagement.
- Continuïteit: Het is niet verstandig medewerkers tussentijds te wisselen in een 5 jaar durend PPS-project.
- Kaderstelling, control en uitvoering: Kaderstelling, control en uitvoering zijn bij PDH gescheiden door middel van secundaire functiescheiding.

Projectuitvoering

- Per huisvestingsvraagstuk wordt projectmatig gewerkt vanuit projectteams.

- Door de werkwijze vindt kruisbestuiving van kennis en expertise plaats tussen organisaties en teams (i.c. PDH, opdrachtgever, RVB en Atelier Rijksbouwmeester).

Samenvatting uitkomsten tussenevaluatie 2012

Inrichting en positionering

- Positionering: Geen concrete vermelding in tussenevaluatie over de positionering van de PDH.
- Bezetting: De bezetting van de PDH is groter dan formeel is vastgelegd in het O&F rapport. Na invulling van twee vacatures komt deze op 17,7 fte. De verwachting is dat de 'vaste kern' van PDH overblijft, vanwege de verwachting dat de portefeuille op termijn beperkter zou worden (taakorganisaties hebben minder plannen voor nieuwbouw).
- Continuïteit. Projecten worden altijd door twee medewerkers aangestuurd. De taken van de PDH kunnen tijdelijk worden waargenomen door de programmamanager en de beleidsadviseur.
- Kaderstelling, control en uitvoering: De PDH heeft de kaderstelling en controletaak en de uitvoeringstaak binnen de directie goed gescheiden door middel van secundaire functiescheiding.

Projectuitvoering

- De projecten worden op een eenduidige professionele manier aangestuurd. Bij de uitvoering van PPS projecten wordt op een nauwe manier samengewerkt door de verschillende partijen. PDH doet dit onder andere door het gezamenlijk plaatsen van alle deelnemers in één projectruimte. De PDH heeft gedegen kennis van en ervaring met de uitvoering en beheersing van PPS projecten en complexe niet-PPS projecten die sectoroverschrijdend zijn, of die groter zijn dan €10 miljoen.
- Geen vermelding in tussenevaluatie over kruisbestuiving van kennis en expertise tussen organisaties en teams.

Bevindingen eindevaluatie

Inrichting en positionering

- Positionering
 - De PDH, die is voortgekomen uit de voormalige directie inkoop, huisvesting en milieu (DIHM), is gepositioneerd binnen het pSG-cluster; de primaire verantwoordelijkheid van huisvesting ligt bij de opdrachtgever in het primaire proces.
- Bezetting
 - Vanaf 1 januari 2015 heeft de PDH volgens geïnterviewden een bezetting van (bijna) 20 fte; 14 personen hebben een vast dienstverband en 6 een tijdelijk dienstverband. De huidige bezetting is beduidend meer dan in het O&F-rapport is opgenomen. De PDH geeft aan dat op basis van de concept capaciteitsplanning 2015 de directie met de huidige bezetting een tekort aan personeel heeft.
 - Het aantal tijdelijke krachten wordt door verschillende geïnterviewden als scheef ervaren. Een nadeel van tijdelijke krachten dat vaak is aangedragen, is het verlies aan kennis en expertise bij vertrek van tijdelijke medewerkers. Er is echter wel draagvlak voor het werken met een flexibele schil bij zowel medewerkers van de PDH als bij klanten.
 - De achterliggende basis voor het werken met tijdelijke krachten is het werken op projectbasis. Een project duurt 3-5 jaar. Door de rechtspositionele regelingen /werving- en selectieregels bij het Rijk bestaat er onderling tussen tijdelijke medewerkers verschil op arbeidsvoorwaardelijk gebied. De PDH geeft aan dat door het gebruik van de tijdelijke krachten, door PDH geen gebruik wordt gemaakt van externe inhuur.

- De aannames na de tussenevaluatie was dat de PDH de bezetting zou kunnen verminderen vanwege afname van de nieuwbouw. Volgens opgave van PDH en de ontvangen capaciteitsplanning neemt de werkstroom van de PDH juist toe. De volgende ontwikkelingen spelen hierbij een rol:
 - De trekkende rol die de PDH heeft bij het huisvestingsstelsel specialties.
 - De beleidstaak (specialties) die meer aandacht van de PDH vergt.
 - Het steeds meer fungeren als aanspreekpunt voor de VenJ sectoren en richting RVB en DGOBR. Inrichting van het concept Single Point of Contact (SPC). Het zelf invullen van de SPC-rol voor een aantal VenJ sectoren.
 - De ontwikkeling van de concern dienstverleners (CDV's).
 - De betrokkenheid van PDH bij grote projecten op onderdelen blijkt langer nodig dan voorzien bijv. in de exploitatiefase.
 - Betrokkenheid bij internationale projecten.
 - Toename van ketensamenwerking.
 - Taakstelling/ bezuinigingen bij taakorganisaties waardoor sneller een beroep op PDH wordt gedaan.
- De PDH geeft aan dat de directie recentelijk ook nee heeft moeten zeggen tegen verzoeken om bijstand. De criteria voor selectie van het werk zijn niet expliciet gemaakt. Ook de uitwerking van de doorbelasting van werkzaamheden wordt, volgens interviewinformatie, in praktijk regelmatig gebaseerd op pragmatische overwegingen.
- Continuïteit
 - Kwetsbaarheid is min of meer inherent aan een kleine organisatie als PDH. De PDH geeft aan een aantal maatregelen te hebben genomen om de kwetsbaarheid zoveel mogelijk te beperken:
 - Een ieder werkt aan tenminste twee projecten; er worden twee personen op een opdracht gezet.
 - Er vindt een ontwikkeling plaats waarbij projectleiders als trekkers fungeren voor een aantal domeinen/clusters binnen PDH.
 - Een programmamanager fungeert deels als plaatsvervanger van dPDH; deze persoon is ook belast met de internationale trajecten.
 - (Beleids)medewerkers PDH worden door dPDH meer betrokken bij Rijksbrede overleggen.
 - Om de ondersteuning minder kwetsbaar te maken worden plannen gemaakt om in de toekomst invulling te geven aan meer samenwerking met DI&I.
 - De ontwikkeling van deze organisatie inrichting is in interne visiedocumenten van de PDH opgenomen, maar het O&F-rapport is hierop niet aangepast.
- Kaderstelling
 - Geen nieuwe bevindingen t.o.v. de tussenevaluatie.

Projectuitvoering

- Medewerkers van de PDH geven aan dat er per huisvestingsvraagstuk een projectorganisatie wordt samengesteld. In de projectorganisaties worden naast de PDH, gebruikers/ klanten en medewerkers RVB fysiek bij elkaar gezet. In overleg met de opdrachtgever wordt besproken wie bij het project worden betrokken zodat er van laag tot hoog (projectorganisatie, stuurgroep) een goed evenwicht aan kennis en gebruikers vertegenwoordigd is. In het projectplan wordt specifiek opgenomen welke personen met welke taak en expertise worden ingezet.
- Door deze werkwijze worden de samenwerking en uitwisseling van kennis tussen de betrokken organisaties volgens geïnterviewden vergemakkelijkt.

Stakeholdersperspectief

Verduidelijking doelstellingen O&F-rapport

Projectuitvoering

- Optimalisatie van de voordelen van PPS:
 - Het eenduidiger, scherper en (Justitie-)specifiek opstellen van de outputspecificaties.
 - Overdracht van risico's aan de markt.
- Professionele, eenduidige sturing en beheersing van complexe projecten.

Vertegenwoordiging Veiligheid en Justitie

- Vertegenwoordiging belang van het departement op goede wijze bij Rijksbrede huisvestingsontwikkelingen.

Kennis en ervaring

- Het zijn van een herkenbaar aanspreekpunt waarin kennis, kunde en ervaring met complexe (PPS) huisvestingsprojecten worden geconcentreerd op een plek binnen VenJ.

Projectportefeuille

- PDH is als gedelegeerd opdrachtgever belast met:
 - Alle Publiek Private Samenwerking (PPS) projecten binnen Justitie.
 - Op verzoek van de sectoren omvangrijke niet PPS-projecten met investeringskosten > 10 miljoen.
 - Op verzoek van de sectoren sector overstijgende projecten.

Uitkomsten tussenevaluatie 2012

Projectuitvoering

- Volgens geïnterviewde is het niet realistisch te streven naar eenduidige outputspecificaties binnen VenJ. De PDH begeleidt het proces voor de totstandkoming goed.
- In hoeverre risico's daadwerkelijk aan de markt worden overgedragen is onduidelijk. Wel is gebleken dat PPS een nieuwe werkwijze is voor VenJ waarin zowel de taakorganisaties als de PDH nog moeten groeien.
- De stakeholders zijn zeer tevreden over de aansturing en de beheersing van de projecten. Dat geldt in het bijzonder voor complexe sectoroverstijgende projecten. Taakorganisaties die een eigen huisvestingsafdeling hebben vinden de meerwaarde van de PDH voor projecten die niet sectoroverstijgend en niet PPS zijn echter gering. Deze taakorganisaties verwachten in die situaties soms een meer inhoudelijke inbreng van de PDH.

Vertegenwoordiging Veiligheid en Justitie

- De directeur van de PDH wordt door de stakeholders als een belangrijke speler gezien bij de ontwikkeling van Rijksbreed huisvestingsbeleid. Hij vertegenwoordigt VenJ op een goede wijze en weet de belangen van het departement goed te behartigen.

Kennis en ervaring

- De medewerkers van de PDH hebben over het algemeen voldoende kennis en ervaring. Men vindt dat de PDH op een transparante, kundige en integere wijze communiceert. Wel is de waardering voor de kennis en ervaring van de medewerkers groter bij de taakorganisaties die geen eigen huisvestingsafdeling hebben. De PDH moet voor sommige taakorganisaties nog groeien in haar rol en meer kennis en ervaring opdoen met (PPS)projecten om als stevige sparringpartner te kunnen fungeren.

Projectenportefeuille

- De directeur PDH heeft een gedegen visie op de portefeuilleontwikkeling. De projecten waaraan de PDH momenteel werkt verkeren in verschillende fasen. In de komende jaren zijn geen concrete plannen bij de taakorganisaties voor nieuwbouw waarbij de PDH ingeschakeld zal worden. De verwachting is dat de portefeuille op termijn beperkter wordt en dat de 'vaste kern' van PDH overblijft. Deze 'vaste kern' is voldoende om de reguliere taken (inclusief kennis- en productontwikkeling), zoals die in het O&F rapport zijn vastgelegd, uit te voeren.

Bevindingen eindevaluatie

Projectuitvoering

- De deskundigheid met betrekking tot het proces om te komen tot de outputspecificaties wordt geroemd. Taakorganisaties hebben deze kennis en vaardigheden niet, of niet in voldoende mate, zelf in huis.
- In de eindevaluatie zijn geen nieuwe bevindingen naar voren gekomen over in hoeverre risico's daadwerkelijk aan de markt worden overgedragen.
- Zoals ook al in de tussenevaluatie vermeldt, vinden de stakeholders dat de PDH voor het overgrote deel zijn werk erg goed doet. In de gesprekken zijn de volgende punten naar voren gekomen:
 - De PDH is servicegericht. Hiermee ligt de focus altijd op toegevoegde waarde voor de klant.
 - De projectmatige aanpak van de PDH wordt door de opdrachtgevers als prettig ervaren. De PDH stelt heldere doelen op aan het begin van het project ondersteund door een business case.
 - De PDH schakelt snel en is makkelijk te bereiken. De korte lijnen zorgen voor een goede samenwerking.
 - De ondersteuning van de PDH zorgt ervoor dat projecten op een efficiënte manier worden begeleidt.
 - Bij grote projecten wordt het als zeer prettig ervaren indien het project team ook fysiek bij elkaar in ruimte zit. Dit zorgt voor een nog betere samenwerking.

Vertegenwoordiging Veiligheid en Justitie

- Zoals ook in de tussenevaluatie vermeldt, geven de taakorganisaties aan dat de PDH de belangen van VenJ op een goede en correcte wijze behartigt. Vooral richting het RVB en DGOBR zorgt de inbreng van de PDH voor een eenduidige aanpak vanuit VenJ. In de gesprekken met stakeholders zijn de volgende punten naar voren gekomen:
 - De onafhankelijke positie van de PDH ten opzichte van de taakorganisaties binnen VenJ draagt bij aan het succes van de PDH. De PDH kan over de klantorganisaties heen kijken en zorgt hiermee voor een integrale huisvestingsvisie voor VenJ.
 - De PDH bundelt de krachten van de verschillende sectoren om Rijksbreed de discussies aan te gaan.
 - De PDH wordt gezien als een spilfunctie binnen VenJ. De PDH heeft toegang tot verschillende rijksbrede overlegorganen waar PDH de belangen van VenJ behartigt. De PDH zorgt voor een goede terugkoppeling richting de klantorganisaties over wat hier is besproken. De bijdrage van de directeur van de PDH valt op als een belangrijke speler, vanwege zijn grote netwerk en ervaring in het politiek-bestuurlijke spel.
 - Aandachtspunt volgens enkele klanten is dat de PDH niet alleen als "brievenbus" moet fungeren. Hiermee wordt bedoeld dat de PDH informatie alleen doorspeelt en verder geen toegevoegde waarde levert (bv. informatie bundelen).
 - Deelnemers/klanten geven aan dat niet alle overlegvormen toegevoegde waarde hebben omdat in deze overlegvormen geen besluiten worden gemaakt. Zij raden aan de overlegvormen te evalueren op nut en noodzaak.

- Ook is aangegeven dat VenJ de neiging heeft om, wanneer niet aan specifieke wensen tegemoetgekomen wordt, een 'kantoor' snel als 'specialty' aan te merken. Hier zou de PDH waakzaam voor moeten zijn: het lijkt voordelig – 'als specialty ga je er zelf over' – maar kan op langere termijn voor problemen zorgen. De sector is namelijk bij een specialty zelf (financieel) ook verantwoordelijk voor bijv. leegstand.
- Door de PDH zijn de huisvestingsplannen VenJ 2013 en 2014 tot stand gebracht. Deze geven inzicht in de (toekomstige) huisvestingsontwikkelingen binnen VenJ. De PDH heeft recent ook de leenfaciliteit VenJ voor 2015 bij DGOBR ingediend.
- Stakeholders geven aan dat de taakorganisaties voor de ontwikkeling van het Rijksbrede huisvestingsstelsel voor specialties op de PDH vertrouwen. De taakorganisaties hebben zelf weinig aandacht voor hetgeen zich hierover buiten VenJ afspeelt. De ontwikkeling van het Rijksbrede huisvestingsstelsel voor specialties liep tot voor kort moeizaam wat betreft het verkrijgen van draagvlak voor een aantal kwesties en het verkrijgen van de benodigde informatie.

Kennis en ervaring

- Stakeholders geven aan ze dat de huisvestingskennis, met name op PPS gebied, van de PDH zeer waarderen. De PDH is echt gegroeid in deze rol. Ook worden de project- en procesmanagementkennis en ervaring van de PDH als goed ervaren.

Projectenportefeuille

- In tegenstelling tot wat in de tussenevaluatie is vermeld, blijkt uit de interviewinformatie dat de vraag van klanten naar de PDH toe, recentelijk toeneemt. In de gesprekken zijn de volgende punten naar voren gekomen:
 - De PDH dient volgens klanten voorzichtig te zijn met verbreding van het takenpakket. Het succes van de PDH heeft vooral te maken met de specifieke kennis van huisvesting. Een echte verbreding richting ICT, Inkoop en/of P&O vinden deze stakeholders niet gewenst.
 - Verdieping die te maken heeft met herhuisvesting, intensivering gebruik panden, facilitaire dienstverlening en contractmanagement in PPS constructies wordt wel gezien als toekomstige taak voor de PDH.
 - Aangegeven is dat de doelstellingen van de PDH helderder geformuleerd kunnen worden. De exacte rol van de PDH behoeft volgens klanten verduidelijking; helderheid takenpakket en vertegenwoordiging VenJ.

Innovatie- en leer perspectief

Verduidelijking doelstellingen O&F-rapport

Kennisontwikkeling.

- De directie levert een kwalitatieve meerwaarde door de kennis en kunde van complexe huisvestingsprojecten te concentreren op één plek binnen VenJ.

Kennisdeling en borging

- Er wordt een meerwaarde geleverd door een betere kwaliteit en beter gebruik van de opgebouwde kennis. Het opbouwen en beheren van een bibliotheek van 'best practices' en inrichting van een kenniscentrum dragen hieraan bij.
- Via intervisie met elkaar.
- PDH is centraal punt van kennis op het gebied van PPS en andere complexe huisvestingsvraagstukken en sparringpartner voor huisvestingsafdelingen.

Uitkomsten tussenevaluatie 2012

Kennisontwikkeling

- De directie heeft een aantal kennisproducten ontwikkeld zoals een aanbestedingsleidraad, een uniform (DBFMO)-contract voor PPS-projecten en een aantal procesbeschrijvingen. Een eenduidig proces om te komen tot goede outputspecificaties wordt ontwikkeld.

Kennisdeling en borging

- Er worden lunchbijeenkomsten en sessies georganiseerd, maar de kennis van de organisatie is vooral in de medewerkers en in projectdossiers geborgd en nog onvoldoende eenduidig vastgelegd.
- Zicht houden op Rijksbrede ontwikkelingen, structureel delen van kennis en vastleggen op een centraal punt zijn aandachtspunten.

Bevindingen eindevaluatie

Kennisontwikkeling

- De stakeholders zien de PDH als de plek waar kennis en kunde over complexe huisvesting vraagstukken binnen VenJ wordt geconcentreerd. Het is goed om binnen het ministerie VenJ een plek te hebben waar huisvestingsexpertise wordt gebundeld.

In de gesprekken met medewerkers van de PDH kwamen de volgende punten naar voren:

- Mede naar aanleiding van de tussenevaluatie is het proces om te komen tot goede outputspecificaties verder ontwikkeld.
- Het is voor de PDH van belang om up-to-date te blijven. De ontwikkelingen in de markt op het gebied van huisvesting gaan snel. Als je binnen PPS-projecten, 2 of 3 jaar niet meeloopt, ontstaat achterstand.
- Binnen de PDH wordt kennis op de volgende manieren ontwikkeld:
 - Werkbezoeken
 - Volgen van seminars
 - Nieuwsbrieven
 - Contacten met andere VenJ-onderdelen of instanties, zoals PPAC
 - Iedereen is verplicht om in 2015 Prince2 cursus te volgen.
- In POP-gesprekken is de kennisbehoefte van medewerkers besproken en er is een plan (opleidingsplan 2015) gemaakt om hier aan te voldoen. Ook vinden er met alle medewerkers coachinggesprekken plaats.

Kennisdeling en borging

- De medewerkers van de PDH geven aan dat de meeste kennisdeling binnen de PDH plaats vindt in het Directieoverleg waar alle leden van de PDH aan

deelnemen. In dit overleg wordt elke 4 weken het gehele projectfolio doorgelopen. Zo weten de PDH-ers van elkaar wat er gebeurt. Ook wordt er iedere vier weken een presentatie gegeven over een individueel project zodat men als collectief hier lering uit kan trekken. Daarnaast worden projecten altijd door andere collega's geëvalueerd.

- De medewerkers van de PDH geven aan dat, na de uitkomsten van de tussenevaluatie, de borging van kennis door de PDH duidelijk is aangepakt. De archivering en projectdossievorming zijn nu beter door middel van een eenduidige structuur op de K-schijf en er is een kennisbibliotheek ontwikkeld. De kleinschaligheid van de PDH en het gebruik van een flexibele schil brengt wel risico's met zich mee. Specifieke kennis kan makkelijk de organisatie verlaten.

Financieel perspectief

Verduidelijking doelstellingen O&F-rapport

Als gevolg van de oprichting van de directie is een grotere efficiëntie en dus de hierna volgende kostenbesparing mogelijk:

- Besparing van € 0,35 mln. aan externe inhuur t.b.v. de voorbereidingsfase per project.
- Besparing van 1 FTE per project door de inrichting van een structureel samenwerkingsverband.
- Lagere vergoeding RGD in het kader van contractmanagement. Indicatie (tenminste) € 0,1 mln. per project per jaar. Bij 5 projecten met een looptijd van 25 jaar bedraagt dit € 12,5 mln. ten gunste van de sectoren.
- Optimaliseren financiering voorbereidingskosten RGD (circa € 6 mln. per project) door middel van de leenfaciliteit over 25 jaar (lastenspreiding).

Uitkomsten tussenevaluatie 2012

- De ervaring van taakorganisaties met betrekking tot het besparen op externe inhuur is wisselend.
- De taakorganisaties geven aan formatie te besparen door de inrichting van een structureel samenwerkingsverband. De besparingen zijn echter moeilijk concreet en inzichtelijk te maken. De PDH schat dat het een besparing van € 0,5 mln. per jaar betreft.
- Geen opmerkingen vermeld in de tussenevaluatie omtrent contractmanagement in relatie tot lagere vergoeding RGD.
- De PDH registreert de aanvragen voor de leenfaciliteit. De kracht voor VenJ zit in het gebundeld aanvragen. PDH zou meer inzicht moeten krijgen in de voorbereidingskosten die door de taakorganisaties in de voorbereiding worden gemaakt in aanloop naar de daadwerkelijke start van het project.

De tussenevaluatie vermeldt de volgende besparingen die i.s.m. de gebruikers in beeld zijn gebracht:

- Reductie exploitatiekosten beheervergoeding RGD bij PPS-projecten (voor DC Rotterdam en JCS € 29 mln. voor de hele exploitatieperiode).
- Voorkoming doorberekening BTW bij internationale organisaties (voor Europol en Eurojust € 42 mln. voor de gehele looptijd).
- Besparing beveiliging Europol (€ 62 mln. gedurende de hele looptijd).
- Kosten leenfaciliteit: door attent te zijn op de renteontwikkeling van het afgelopen jaar besparing van € 10 mln. nominaal voor het project HR.
- Inrichting Justitieclusters: er zullen twee Justitieclusters tot stand komen (besparing € 69 mln. over 20 jaar).

Bevindingen eindevaluatie

- Medewerkers van de PDH geven aan dat er geen gebruik wordt gemaakt van externe inhuur.

- Er zijn geen nieuwe bevindingen t.o.v. de tussenevaluatie over de besparing door de inrichting van een structureel samenwerkingsverband.
- Geïnterviewden geven aan dat de PDH VenJ ondersteunt in het kader van contractonderhandelingen met de RVB. Dit is echter moeilijk te kwantificeren.
- De leenfaciliteitsbehoefte specialties VenJ wordt door PDH bij DGOBR ingediend. De tarieven worden in principe voorgeschreven door het Rijkshuisvestingstelsel. Geïnterviewden geven aan dat door intern meer gezamenlijk de behoefte te stellen, VenJ wel de mogelijkheid heeft om scherper te zijn in de uitvraag van bijv. aantal benodigde m2.

De PDH rapporteert sinds 2012 jaarlijks aan de pSG de behaalde financiële successen. Dit overzicht bevat voor 2014 onder andere vrijval middelen kantoren-specialties, geen opslag DJI deal afstoot PI`s masterplan, verlaging indexatie van RVB tarieven '15, vulling van tijdelijke leegstanden, etc.

De dPDH geeft aan dat het budget van de PDH grofweg als volgt is opgebouwd:

- Vaste budget (rond 1 mln. per jaar).
- Tijdelijk budget betaald door opdrachtgevers (rond 1 -1,5 mln. per jaar).
- Tijdelijk budget betaald vanuit de HGIS gelden (rond 20 mln. t/m 2016, daarna in verband met afronden project Eurojust structureel 20 mln. voor huurbetalingen Europol en Eurojust).

Voor de huidige bezetting – totaal bijna 20 fte - is dus geen structurele financiering; het surplus wordt gefinancierd middels doorbelasting.

Bijlage 2: Geraadpleegde documentatie

- Organisatie & Formatierapport Projectendirectie Huisvesting Ministerie van Justitie van 3 november 2010,
- Plan van aanpak en de rapportage van de tussenevaluatie door DAD VenJ van 2 maart respectievelijk 26 april 2012,
- Set functiebeschrijvingen PDH Veiligheid en Justitie van 12 augustus 2010,
- Advies van OR pSG aan SG m.b.t. O&F-rapporten Projectendirectie Huisvesting en Strategische Inkoopfunctie Directie Informatisering en Inkoop van 20 december 2010,
- Brief van 7 augustus 2012 van de OR-pSG en reactie hierop van de bestuurder in de brief van 27 september 2012,
- Memo - aan pSG van PDH - financiële successen 2012 van 5 februari 2013,
- Memo - aan pSG van PDH - financiële successen 2013 van 14 januari 2014,
- Presentatiesheets financiële successen PDH 2014 van 12 januari 2015
- Huisvestingsplan ministerie van Veiligheid en Justitie 2013 van PDH 6 november 2012
- Huisvestingsplan ministerie van Veiligheid en Justitie 2014 van PDH 1 november 2013
- Brief met bijlage Aanvraag behoefte leenfaciliteit 2015 en verder van dPDH aan DG OBR met van 18 december 2014
- Conceptverslagen SBR vergaderdata 28 oktober 2014 en 25 november 2014,
- Conceptverslagen IKR vergaderdata 25 maart 2014, 22 april 2014, 20 mei 2014, 24 juni 2014, 15 juli 2014, 7 oktober 2014,
- Conceptverslagen Bestuurlijk overleg (BO) huisvesting VenJ van 2 juni 2014 en 28 oktober 2014
- Opsomming extra activiteiten PDH van 4 december 2014,
- Aantekeningen overleg pDH met OR pSG over aanpak evaluatie pDH van 13 november 2014
- Jaarplan en managementafspraken 2015 van het pSG-cluster
- Concept capaciteitsplanningen PDH van november 2014 en februari 2015
- Concept jaarverslag pSGcluster 2014 van 7 januari 2015
- Visie Directie Huisvesting 2015 - 2019 van 15 december 2014
- Uitgangspunten operationalisering van visie Directie Huisvesting 2015-2019 van 15 december 2015
- Voorlopig overzicht opleidingen en trainingen 2015 (uit de gehouden loopbaangesprekken) van 22 december 2014
- Rijksportaal diverse informatie m.b.t. VenJ, SGO5, RVB, Rijkshuisvestingsstelsel, ICRV, CDV's e.d.

Bijlage 3: Overzicht geïnterviewden

- PDH (Projectendirectie Huisvesting) intern:
 - Directeur
 - Beleid & Financieel
 - Projecten
 - Ondersteuning
- SBR (Strategisch Bedrijfsvoering Raad) met vertegenwoordigers van:
 - BO bureau SG (bestuursondersteuning)
 - DI&I
 - DGJS en VJ
 - IVenJ (inspectie)
 - NCTV
 - DGPOL
- IKR (Interne Klanten Raad) met vertegenwoordigers van:
 - RvdK
 - OM
 - IND
 - RvdR
- Het Bestuurlijk Overleg (BO) Huisvesting met vertegenwoordigers van:
 - KNP
 - RvdR
 - RvdK
 - COA
 - OM
- MT pSG
 - DP&O
 - DC
- Vertegenwoordiger van FEZ
- Vertegenwoordigers DJI
- Vertegenwoordiger van de Hoge Raad
- Vertegenwoordigers van de OR-pSG
- Vertegenwoordiger van de directie Europese en internationale aangelegenheden
- Vertegenwoordigers van RVB (Min BZK/ Rijksvastgoedbedrijf)
- Vertegenwoordigers van de DGOBR (Min BZK)/ DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk)
- Het CJIB heeft een aparte schriftelijke reactie aangeleverd.