



# Omdat het anders kan

Onderzoek naar de organisatorische herpositionering van de diensten Documentaire  
Informatievoorziening, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer  
met bijbehorend veranderproces



|                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| <b>Auteur:</b>        | Anneloes Roffel |
| <b>Studentnummer:</b> | 20044175        |
| <b>Status:</b>        | Concept         |
| <b>Versie:</b>        | 7               |
| <b>Datum:</b>         | 26 mei 2008     |



## Omdat het anders kan

Onderzoek naar de organisatorische herpositionering van de diensten Documentaire Informatievoorziening, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer met bijbehorend veranderproces

**Auteur:** Anneloes Roffel

**Studentnummer:** 20044175

**Opleiding:** Academie voor Facility Management  
Haagse Hogeschool  
Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EN Den Haag

**Docent begeleider:** drs. M.G.M. Geerdink

**Medebeoordelaar:** mevr. drs. T. Stakenburg

**Opdrachtgever:** Koninklijke Marechaussee District Schiphol  
Evert van den Beekstraat 101  
1118 CN Schiphol

**Bedrijfsmentor:** M. Wierds

**Onderzoeksperiode:** 4 februari 2008 t/m 27 mei 2008



## Auteursreferaat

In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag waar de diensten Documentaire Informatievoorziening, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer in de Koninklijke Marechaussee District Schiphol gepositioneerd zouden moeten worden. Het doel van de herpositionering is om de diensten zodanig in de organisatie te plaatsen dat een optimale ondersteuning geboden kan worden aan het primaire proces. Een herpositionering van deze diensten zal moeizaam verlopen vanwege hun positie in de organisatie, de verweving met het primaire proces en onderlinge conflicten. District Schiphol verwacht veel weerstand van de betrokken partijen. Naar aanleiding hiervan is ook onderzoek gedaan naar de vormgeving en fasering van het veranderproces.

Belangrijkste conclusie is dat in Sectie Materieel & Logistiek en Brigade Operationele Ondersteuning District facilitaire diensten zijn ondergebracht. Deze decentrale structuur van de facilitaire ondersteuning voldoet niet aan de wens van de klant en speelt onvoldoende in op de toekomstontwikkelingen. Tevens treedt er vervuiling van de werkprocessen op door de huidige positie van Documentaire Informatievoorziening bij de Brigade Operationele Ondersteuning District. Het Dienstwagenbeheer is opgesplitst in het beheer van de voertuigen en de operationele uitvoering. Het beheer valt onder de verantwoordelijkheid van Sectie MatLog en de operationele uitvoering behoort tot de Districtsgarage. De Brigade Operationele Ondersteuning District heeft in het verleden meerdere malen conflicten gehad met Sectie MatLog, doordat elkanders werkprocessen botsten. Hierdoor is de onderlinge verstandhouding van de leidinggevende functionarissen verslechterd. Vergelijkbare organisaties hebben de facilitaire diensten gecentraliseerd en hebben de drie diensten die centraal staan in dit onderzoek opgenomen in de facilitaire organisatie.

Op basis van de conclusies is de aanbeveling gedaan om een centrale facilitaire organisatie in te richten waarin de diensten Documentaire Informatievoorziening en Parkeerbeheer ondergebracht kunnen worden. Tevens wordt aanbevolen om het Dienstwagenbeheer op te splitsten in het beheer van burgervoertuigen en het beheer van specifieke voertuigen. Het beheer van burgervoertuigen wordt onder verantwoordelijkheid gesteld van de facilitaire organisatie. Door het realiseren van een voertuigenpool kunnen de voertuigen efficiënter ingezet worden. Het beheer van de specifieke voertuigen wordt onder verantwoordelijkheid gesteld van de Brigades, zodat de deze verantwoordelijk worden voor alle middelen die benodigd zijn voor de operationele uitvoering van de werkzaamheden.

## Indexreferaat:

Overheid, Ministerie van Defensie, Koninklijke Marechaussee, Luchthaven Schiphol, Facility Management, DOR-diagnose, ESH-Model, positionering, structuur, Documentaire Informatievoorziening, Parkeerbeheer, Dienstwagenbeheer.



## Voorwoord

Als vierdejaarsstudent van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool sluit ik deze opleiding af met een omvangrijk facilitair onderzoek op beleidsniveau uitgevoerd bij de Koninklijke Marechaussee District Schiphol Sectie Materieel en Logistiek, afdeling Infrastructuur en Huisvesting. In deze scriptie zijn de resultaten van het onderzoek dat is uitgevoerd van februari 2008 tot en met mei 2008 opgenomen, waarbij de organisatorische herpositionering van de diensten Documentaire Informatievoorziening, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer in District Schiphol van de Koninklijke Marechaussee met bijbehorend veranderproces, centraal stond.

Ik heb onderzocht waar de drie genoemde diensten in de organisatie gepositioneerd dienen te worden, zodat de organisatie klaar is voor toekomstige ontwikkelingen. Een wijziging in de organisatiestructuur heeft veranderkundige aspecten, waardoor het noodzakelijk was om dit veranderproces in kaart te brengen. Vanuit de resultaten van dit onderzoek heb ik aanbevelingen geformuleerd.

Ik wil alle mensen die mij geholpen hebben met het realiseren van het eindresultaat hartelijk bedanken. In het bijzonder dank ik hierbij de heer Wierds van de Koninklijke Marechaussee District Schiphol voor de persoonlijke begeleiding. In samenwerking met hem heb ik dit onderzoek vorm kunnen geven en hij heeft me gestimuleerd om een eindresultaat te realiseren waar ik trots op kan zijn. Tevens wil ik alle medewerkers van de Sectie Materieel & Logistiek en de Brigade Operationele Ondersteuning District bedanken voor al hun adviezen, hulp, inspanningen en gezelligheid.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar de Haagse Hogeschool en in het bijzonder naar de heer Geerdink. Zijn begeleiding heeft mij grote steun geboden tijdens het afstudeertraject. Zijn kennis over het vakgebied is enorm en zijn kritische commentaren, overigens altijd positief van aard, hebben mij geholpen met het realiseren van een eindresultaat waar ik trots op kan zijn. Tevens wil ik mevrouw Stakenburg bedanken. Als medebeoordelaar heb ik regelmatig feedback van haar mogen ontvangen, waardoor ze een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van deze scriptie.

Anneloes Roffel,

Schiphol, mei 2008



## Managementsamenvatting

De Koninklijke Marechaussee District Schiphol (DKMarSpl) heeft vastgesteld dat de facilitaire ondersteuning verbetering behoeft. Reden hiervoor is het komende Facilitair Bedrijf Defensie (FBD) en de bouw van een kazerne. Tevens is uit onderzoek in 2006 gebleken dat de klant niet tevreden is. De vraag die daarbij is ontstaan, is hoe de facilitaire organisatie gestructureerd zou moeten worden om maximale ondersteuning te bieden aan de operationele onderdelen. De diensten Documentaire Informatievoorziening (DIV), Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer roepen een aantal vraagstukken op, omdat onduidelijk is waar de diensten thuishoren en onderlinge conflicten bestaan over de positie van de diensten. Vanwege deze redenen is onderzoek gedaan naar de herpositionering van de diensten met bijbehorend veranderproces. De probleemstelling luidt als volgt: *'Waar kunnen binnen DKMarSpl de diensten Documentaire Informatievoorziening, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer organisatorisch gepositioneerd worden en hoe ziet dit veranderproces eruit?'*

De huidige situatie is in kaart gebracht, waarna intern en extern onderzoek heeft plaatsgevonden. Het intern onderzoek heeft zich gericht op de wensen van de betrokken partijen. In het extern onderzoek stond de positie van de diensten in de organisatie centraal. Op basis van de onderzoeksresultaten zijn aanbevelingen gedaan en is een implementatieplan opgesteld waaraan bedrijfskundige consequenties zijn gekoppeld.

Ten aanzien van de huidige situatie kan gesteld worden dat DIV niet op de juiste positie zit bij de Brigade Operationele Ondersteuning District (BOOD). De werkprocessen kunnen niet naar behoren uitgevoerd worden, waardoor vervuiling van de werkprocessen optreedt. De dienst kan worden opgesplitst in postverzorging voor het hele district, archivering voor de Staf en proces-verbaaladministratie voor twee Brigades. Het Parkeerbeheer behoort tot Bureau Infrastructuur & Huisvesting en dit is een gunstige positie voor de dienst in de organisatie, omdat het de mogelijkheid biedt om een aantal werkprocessen te integreren. Het Dienstwagenbeheer is opgesplitst. Het beheer van de voertuigen behoort tot Bureau Materieel & Logistiek (MatLog), dit Bureau valt onder de Sectie MatLog. De operationele uitvoering van de dienst valt onder de Districtsgarage, deze afdeling is ondergebracht bij BOOD. Deze splitsing heeft stroperige besluitvorming tot gevolg, doordat er meerdere leidinggevenden bij de dienst zijn betrokken. De onderlinge verstandhouding van de Sectie MatLog en BOOD is slecht. Dit komt door conflicten over de positie van afdelingen die zich in het verleden hebben voorgedaan.

Vergelijkbare organisaties, zoals de Koninklijke Landmacht en de Politie, hebben ervoor gekozen om de facilitaire diensten te centraliseren en de overige ondersteunende taken onder verantwoordelijkheid van de eenheden te stellen. DIV en Parkeerbeheer behoren tot de facilitaire afdeling en het Dienstwagenbeheer valt onder de verantwoordelijkheid van de eenheden. De organisaties besteden veel aandacht aan de emoties van de klant en de medewerkers.

Om de knelpunten weg te nemen is een aantal aanbevelingen geformuleerd. Ten eerste dient een centrale facilitaire organisatie ingericht te worden waarin DIV opgenomen kan worden. De proces-verbaaladministratie komt onder het beheer van de betreffende Brigades. Het Parkeerbeheer dient ook opgenomen te worden in de centrale facilitaire organisatie. Hierdoor kan optimaal samengewerkt worden met de receptie en de klant behoudt één aanspreekpunt bij het bezoeken en verlaten van DKMarSpl. De Districtsgarage dient in de Sectie MatLog opgenomen te worden, zodat de lijnen verkorten en de werkprocessen efficiënter en effectiever ingericht kunnen worden. Het beheer van de dienstwagens dient opgesplitst te worden in het beheer van burgervoertuigen die in een pool in de facilitaire organisatie opgenomen worden, zodat de voertuigen efficiënter ingezet worden. De specifieke voertuigen komen onder het beheer van de Brigades, waardoor deze verantwoordelijk worden voor alle middelen die benodigd zijn bij het uitvoeren van de operationele werkzaamheden. Om een succesvolle herpositionering te realiseren, is het noodzakelijk een veranderstrategie te volgen. Met het schrijven van dit plan is de ontwerpbenadering toegepast, doordat globale invulling is gegeven aan de acties die ondernomen moeten worden. De ontwikkelbenadering wordt toegepast door de betrokken partijen te betrekken bij het bepalen van de specifieke inhoud van de actieplannen.

Voor de implementatie van de aanbevelingen dient een projectgroep opgericht te worden, waarin elke betrokken partij plaatsneemt. Deze projectgroep geeft invulling aan de actieplannen en voert deze uit. Hierdoor ontstaat draagvlak en zal de weerstand verminderen. De aanbevelingen hebben tot gevolg dat er geïnvesteerd moet worden in de diensten, maar hier krijgt de organisatie een betere dienstverlening en een hogere kwaliteit voor terug. Hierdoor verbetert de klanttevredenheid en de organisatie is voorbereid op het komende FBD.



## Inhoudsopgave

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding .....</b>                                                    | <b>1</b>  |
| <b>1. Koninklijke Marechaussee.....</b>                                   | <b>2</b>  |
| 1.1 De organisatie .....                                                  | 2         |
| 1.2 District Schiphol.....                                                | 4         |
| <b>2. Het onderzoek.....</b>                                              | <b>5</b>  |
| 2.1 Aanleiding .....                                                      | 5         |
| 2.2 Het onderzoek .....                                                   | 6         |
| 2.3 Onderzoeksverantwoording .....                                        | 7         |
| <b>3. De huidige situatie.....</b>                                        | <b>9</b>  |
| 3.1 De facilitaire ondersteuning vanuit het Ministerie van Defensie ..... | 9         |
| 3.2 De facilitaire ondersteuning bij DKMarSpl.....                        | 9         |
| 3.2.1 Sectie MatLog.....                                                  | 10        |
| 3.2.2 BOOD .....                                                          | 10        |
| 3.3 Knelpunten van de huidige facilitaire ondersteuning.....              | 10        |
| 3.4 Documentaire Informatie Voorziening .....                             | 11        |
| 3.5 Parkeerbeheer.....                                                    | 12        |
| 3.6 Dienstwagenbeheer.....                                                | 12        |
| 3.6.1 Bureau MatLog .....                                                 | 13        |
| 3.6.2 Districtsgarage.....                                                | 13        |
| 3.7 Samenvatting.....                                                     | 14        |
| <b>4. Onderzoeksresultaten herpositionering .....</b>                     | <b>15</b> |
| 4.1 Resultaten literatuuronderzoek .....                                  | 15        |
| 4.1.1 Documentaire Informatie Voorziening .....                           | 16        |
| 4.1.2 Parkeerbeheer .....                                                 | 16        |
| 4.1.3 Dienstwagenbeheer .....                                             | 16        |
| 4.2 De structuur van de facilitaire ondersteuning .....                   | 17        |
| 4.2.1 Ontwikkelingen .....                                                | 17        |
| 4.2.2 Centralisatie versus decentralisatie.....                           | 17        |
| 4.2.3 Een positie in de organisatie .....                                 | 18        |
| 4.3 Resultaten intern onderzoek .....                                     | 19        |
| 4.3.1 Documentaire Informatie Voorziening.....                            | 19        |
| 4.3.2 Parkeerbeheer.....                                                  | 20        |
| 4.3.3 Bureau MatLog .....                                                 | 20        |
| 4.3.4 Districtsgarage.....                                                | 21        |
| 4.3.5 Conclusie intern onderzoek.....                                     | 21        |
| 4.4 Resultaten extern onderzoek .....                                     | 22        |
| 4.4.1 Koninklijke Landmacht kazerne 't Harde .....                        | 22        |
| 4.4.2 Politie Hollands-Midden.....                                        | 23        |
| 4.4.3 Conclusie extern onderzoek.....                                     | 25        |
| 4.5 Samenvatting.....                                                     | 25        |
| <b>5. Onderzoeksresultaten veranderproces.....</b>                        | <b>26</b> |
| 5.1 Resultaten literatuuronderzoek .....                                  | 26        |
| 5.1.1 Weerstand .....                                                     | 26        |
| 5.1.2 Strategie .....                                                     | 26        |
| 5.1.3 Conclusie literatuuronderzoek.....                                  | 28        |
| 5.2 Resultaten intern onderzoek .....                                     | 28        |
| 5.2.1 Documentaire Informatievoorziening.....                             | 28        |



|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.2 Parkeerbeheer.....                                                                   | 28        |
| 5.2.3 Dienstwagenbeheer.....                                                               | 28        |
| 5.2.4 Conclusie intern onderzoek.....                                                      | 29        |
| 5.3 Resultaten extern onderzoek.....                                                       | 29        |
| 5.3.1 Koninklijke Landmacht, 't Harde.....                                                 | 29        |
| 5.3.2 Politie Hollands-Midden.....                                                         | 29        |
| 5.3.3 Conclusie extern onderzoek.....                                                      | 30        |
| 5.4 Samenvatting.....                                                                      | 30        |
| <b>6. Conclusies en aanbevelingen .....</b>                                                | <b>31</b> |
| 6.1 Conclusies .....                                                                       | 31        |
| 6.1.1 Conclusies onderzoeksresultaten herpositionering.....                                | 31        |
| 6.1.2 Conclusies onderzoeksresultaten veranderproces .....                                 | 32        |
| 6.2 Aanbevelingen.....                                                                     | 32        |
| 6.2.1 De facilitaire diensten centraliseren onder de afdeling Ondersteuning.....           | 32        |
| 6.2.3 Documentaire Informatievoorziening opsplitsen .....                                  | 33        |
| 6.2.4 Parkeerbeheer in de facilitaire organisatie .....                                    | 33        |
| 6.2.5 Onderscheid in het beheer van burger- en het beheer van specifieke voertuigen .....  | 33        |
| 6.2.6 De Districtsgarage in de Sectie MatLog opnemen.....                                  | 34        |
| 6.2.7 Een combinatie van de ontwerp- en de ontwikkelbenadering als veranderstrategie ..... | 34        |
| <b>7. Implementatie .....</b>                                                              | <b>36</b> |
| 7.1 Stappenplan .....                                                                      | 36        |
| 7.2 Organisatorische consequenties .....                                                   | 38        |
| 7.3 Personele consequenties .....                                                          | 39        |
| 7.4 Financiële consequenties .....                                                         | 40        |
| 7.4.1 Kosten .....                                                                         | 40        |
| 7.4.2 Baten .....                                                                          | 42        |
| 7.4.3 Resultaat .....                                                                      | 43        |
| <b>Literatuuropgave .....</b>                                                              | <b>44</b> |
| <b>Afkortingen.....</b>                                                                    | <b>46</b> |
| <b>Bijlagen.....</b>                                                                       | <b>47</b> |
| Bijlage 1: Model keuze .....                                                               | 48        |
| Bijlage 1: Model keuze .....                                                               | 48        |
| Bijlage 2: Organogram Koninklijke Marechaussee.....                                        | 51        |
| Bijlage 3: Organogram Koninklijke Marechaussee District Schiphol.....                      | 52        |
| Bijlage 4: Organogram Ondersteuning, Sectie Materieel & Logistiek .....                    | 53        |
| Bijlage 5: De organisatie.....                                                             | 54        |
| Bijlage 6: De facilitaire ondersteuning .....                                              | 58        |
| Brigade Operationele Ondersteuning District.....                                           | 59        |
| Bijlage 7: Locaties DKMarSpl .....                                                         | 61        |
| Bijlage 8: Het Commando Diensten Centrum .....                                             | 63        |
| Bijlage 9: Project 'Nieuwbouw' .....                                                       | 66        |
| Bijlage 10: Project 'Facilitair Bedrijf DKMarSpl' .....                                    | 68        |
| Bijlage 11: Interviewvragen intern .....                                                   | 70        |
| Bijlage 12: Uitwerking interview Documentaire Informatievoorziening.....                   | 72        |
| Bijlage 13: Stroomschema postverzorging en archivering .....                               | 75        |
| Bijlage 14: Uitwerking interview Parkeerbeheer.....                                        | 75        |
| Bijlage 14: Uitwerking interview Parkeerbeheer.....                                        | 76        |
| Bijlage 15: Uitwerking interview Bureau MatLog .....                                       | 78        |
| Bijlage 16: Stroomschema's Bureau MatLog .....                                             | 83        |



|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Bijlage 17: Uitwerking interview Districtsgarage.....         | 86  |
| Bijlage 18: Stroomschema 'voertuigen beheren' .....           | 91  |
| Bijlage 19: Uitwerking interview Koninklijke Landmacht .....  | 96  |
| Bijlage 20: Uitwerking interview Politie Hollands-Midden..... | 104 |
| Bijlage 21: Globale tijdsplanning implementatie .....         | 110 |



## Inleiding

Ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool is een omvangrijk facilitair onderzoek op beleidsniveau uitgevoerd bij de Koninklijke Marechaussee District Schiphol. In deze scriptie zijn de resultaten van het onderzoek, dat is uitgevoerd van februari 2008 tot en met mei 2008, opgenomen. Het eindresultaat vormt een rapport, waarin aanbevelingen worden gedaan ter oplossing van een beleidsprobleem.

### Aanleiding

De Koninklijke Marechaussee District Schiphol (DKMarSpl) is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de politietaken op de Luchthaven Schiphol. Het primaire proces wordt ondersteund door facilitaire en ondersteunende diensten die in Sectie Materieel & Logistiek (MatLog) en de Brigade Operationele Ondersteuning District (BOOD) zijn opgenomen. De organisatie is actief bezig met het reorganiseren van de facilitaire ondersteuning, omdat uit onderzoek is gebleken dat dit verbetering behoeft. Tevens is de huidige situatie niet voorbereid op de komst van het Facilitair Bedrijf Defensie. De aankomende nieuwbouw van een kazerne biedt de ultieme kans om de diensten ook fysiek te herpositioneren. De vraag die daarbij is ontstaan, is hoe de facilitaire organisatie gestructureerd zou moeten worden om maximale ondersteuning te bieden aan de operationele onderdelen. De diensten Documentaire Informatievoorziening (DIV), Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer roepen een aantal vraagstukken op, omdat onduidelijk is waar de diensten thuishoren en onderlinge conflicten bestaan over de positie van de diensten.

### Probleemstelling

Op basis van bovenstaande gegevens is een probleemstelling voor het onderzoek naar de herpositionering van de diensten DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer met bijbehorend veranderproces geformuleerd: *‘Waar kunnen binnen de Koninklijke Marechaussee District Schiphol de diensten Documentaire Informatievoorziening, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer organisatorisch gepositioneerd worden en hoe ziet dit veranderproces eruit?’*

### Doel

Het doel van dit rapport is het uitbrengen van een advies over de positie van de drie diensten in de organisatie en hoe het veranderproces van de herpositionering eruit dient te zien, zodat er optimale ondersteuning aan de operationele onderdelen plaatsvindt. Het advies zal gebaseerd zijn op literatuur over organisatiestructuren en veranderprocessen. Tevens zal het advies gebaseerd zijn op de wensen van de betrokken medewerkers en op de ervaringen en inrichting van de facilitaire organisaties bij vergelijkbare organisaties.

### Onderzoeksopzet

Na het definiëren van het probleem en het opstellen van de probleemstelling en de subprobleemstellingen, is gestart met verkennend onderzoek gericht op de Koninklijke Marechaussee en District Schiphol. Vervolgens is de huidige situatie onderzocht en is deze gezamenlijk met de knelpunten in kaart gebracht. Nadat de interne interviews waren afgerond, heeft het extern onderzoek zich gericht op de vergelijkbare organisaties de Koninklijke Landmacht en de Politie. Uit de onderzoeksresultaten zijn conclusies getrokken en zijn aanbevelingen geformuleerd. Hieraan is een implementatieplan met bijbehorende bedrijfskundige consequenties gekoppeld.

### Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt kennisgemaakt met de organisatie door een toelichting over de Koninklijke Marechaussee en District Schiphol. Hierna volgt in hoofdstuk 2 de onderzoeksopzet, waarin de aanleiding van het onderzoek aan bod komt. Tevens wordt hier de inhoud en de verantwoording van het onderzoek besproken. In het derde hoofdstuk wordt de huidige situatie in kaart gebracht. Hier is uitgebreid aandacht aangegeven, zodat een volledig beeld ontstaat van de huidige facilitaire ondersteuning en de diensten DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer. In het vierde hoofdstuk wordt op basis van literatuur-, intern en extern onderzoek de resultaten weergegeven over de herpositionering van de diensten. Aansluitend volgt in hoofdstuk 5 de onderzoeksresultaten over het veranderproces. De onderzoeksresultaten zijn opgedeeld, zodat overzicht ontstaat over de twee elementen die zijn onderzocht. In hoofdstuk 6 worden de conclusies van het onderzoek weergegeven. Op basis hiervan worden in het tweede deel van hoofdstuk 6 de aanbevelingen geformuleerd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 7 een stappenplan besproken met bijbehorende planning gekoppeld aan de aanbevelingen. Tevens worden hier de bedrijfskundige consequenties toegelicht.



## 1. Koninklijke Marechaussee

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de Koninklijke Marechaussee (KMar) op basis van de 'Doelen, Organiseren en Realiseren-diagnose' (DOR-diagnose) waarbij drie deelprocessen centraal staan die gebaseerd zijn op 'het stellen van doelen', 'organiseren' en 'realiseren'. De volledigheid en de vele mogelijkheden van de DOR-diagnose hebben tot de keuze geleid om dit model te gebruiken om de organisatie in kaart te brengen. In het deelproces 'organiseren' zal gebruik worden gemaakt van het Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit (ESH)-model, waarin de aspecten strategie, structuur, cultuur, managementstijl, systeem en personeel besproken worden<sup>1</sup>. In de tweede paragraaf wordt het district Schiphol toegelicht.

### 1.1 De organisatie

De KMar ontstond in 1814 toen Koning Willem I akkoord ging met de oprichting van 'Corps de Marechaussee'. Het doel was het handhaven van de orde, het verzekeren van de uitvoering van de wetten en het bewaken van de veiligheid bij de grenzen en de grote wegen. De KMar laat zich het beste typeren als een politieorganisatie met een militaire status. Het is een organisatie met een gevarieerd takenpakket in zowel de civiele als in de militaire dienstverlening. De KMar waakt over de leden van het Koninklijk Huis, voert de politietaken uit op alle Nederlandse burgerluchthavens en fungeert als politiedienst voor de krijgsmachtdelen.

De KMar is een bijzondere organisatie door het unieke primaire proces. Er zijn geen andere krijgsmachtonderdelen die dezelfde taken uitvoeren. Dit maakt de organisatie moeilijk vergelijkbaar met andere organisaties. De KMar is in bepaalde opzichten een duidelijk zichtbare organisatie, bijvoorbeeld als het gaat om paspoortcontrole tijdens een vliegvakantie of de ontvangst van buitenlandse staatshoofden. De organisatie bestempelt zichzelf daarom ook als 'het visitekaartje van Nederland'. Dit zichtbare werk is maar een klein deel van de alle taken die de KMar in haar pakket heeft. Andere taken zijn minder zichtbaar en worden soms zelfs zoveel mogelijk aan het zicht onttrokken.

Opvolgend worden de deelprocessen 'Doelen stellen' en 'Organiseren' met betrekking op de KMar toegelicht. Het deelproces 'realiseren' wordt in hoofdstuk 3 uitgewerkt door de afdelingen die facilitaire activiteiten verrichten te beschrijven.

#### Deelproces 1: Doelen stellen

Binnen de Nederlandse samenleving en voor een deel binnen de Defensieorganisatie heeft de KMar tot doel en dus als missie: *'Het in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag en in overeenstemming met de geldende rechtsregels rechtstreeks te zorgen voor het opgedragen aandeel in de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven, alsmede het leveren van een bijdrage aan de effectiviteit van de krijgsmacht'*.

Binnen het kader van de vastgestelde missie heeft de KMar een drietal doelen:

1. Het leveren van een bijdrage aan de handhaving van de strafrechtelijke rechtsorde ten behoeve van de krijgsmacht en haar personeel, zowel in Nederland als in het buitenland;
2. Het leveren van een bijdrage aan crisisbeheersing en vredes- en humanitaire taken;
3. Het leveren van een bijdrage aan de nationale interne veiligheid door middel van de handhaving van de openbare orde en strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde.

#### Deelproces 2: Organiseren

Dit deelproces wordt beschreven aan de hand van het ESH-model waarin de facetten strategie, structuur, cultuur, managementstijl, systeem en personeel centraal staan.

##### *Strategie*

De strategie van de KMar is in de top van de organisatie bepaald en is een uitgedachte weg en bevat de doelen die de organisatie nastreeft. De strategie luidt als volgt: *'De Koninklijke Marechaussee is bestemd om de orde te handhaven, de uitvoering van de wetten te verzekeren en te waken voor de veiligheid van de grenzen, grote wegen en burgerluchthavens'*<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Zie bijlage 1: Model keuze

<sup>2</sup> Koninklijke Marechaussee: <http://intranet.mindef.nl/kmar/organisatie/profiel/index.aspx> (26-02-2008)



### Structuur

In bijlage 2 is het organogram van de totale organisatie opgenomen. Hierop is te zien dat de KMar een lijn-staforganisatie is met een zeer steile structuur en dat een functionele indeling overheerst. De structuur van de organisatie kan volgens Mintzberg gedefinieerd worden als een professionele bureaucratie<sup>3</sup>. Voor meer informatie hierover wordt doorverwezen naar bijlage 5 'De organisatie', alinea 'organisatiemodel'. De KMar behoort sinds 1998 als een zelfstandig krijgsmachtonderdeel bij het Ministerie van Defensie, maar wordt ook aangestuurd door het Ministerie van Justitie en het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Andere krijgsmachtdelen zijn de Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht. De KMar is een relatief klein onderdeel binnen Defensie, maar drukt wel een grote stempel op het Ministerie door de uitvoering van militaire politietaken.

De Commandant Koninklijke Marechaussee (CKMar) voert het bevel over de organisatie. Hij beschikt over een staf voor de nodige ondersteuning en expertise en legt verantwoording af aan de Commandant der Strijdkrachten, die op zijn beurt verantwoording aflegt aan het Ministerie van Defensie. Landelijk is de KMar afhankelijk van opdrachten en begrotingen van het Ministerie van Defensie, het Ministerie van Justitie en het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Op lokaal niveau wordt de KMar aangestuurd door het Openbaar Ministerie, de Commissaris van de Koningin en de lokale Burgemeesters. De KMar is opgedeeld in het opleidingscentrum (LOKKMar) en vijf districten verspreid over het land. Elk district heeft een eigen districtcommandant en een staf die verantwoordelijk is voor de Brigades die onder het betreffende district vallen.

### Cultuur

Cultuur is zeer bepalend om veranderingen door te voeren. De heersende normen en waarden in de organisatie bepalen of een verandering geaccepteerd zal worden. Hierbij is de spreiding van macht en de samenwerkingsgraad van belang. Deze aspecten komen terug in de cultuurtypering van Handy<sup>4</sup>. Vanwege deze overeenkomst wordt deze cultuurtypering gebruikt om te onderkennen welke kenmerken de cultuur van de KMar heeft.

Volgens deze typering heerst binnen de KMar een rollencultuur. Er dient een hoger gelegen doel bereikt te worden, de veiligheid van Nederland staat in het primaire proces centraal. Niets mag het bereiken van dit doel in de weg staan. Als regels en procedures de besluitingsvormingsprocessen vertragen, worden ze veranderd. Als individuen niet over de vaardigheden of de technische kennis beschikken om een taak uit te voeren, worden ze herschoold of vervangen. Als persoonlijke behoeften de effectiviteit en de snelheid van besluitvorming dreigen te verminderen, worden ze onderdrukt. Één van de belangrijkste kenmerken van deze cultuur is dat de structuur van de organisatie en de werkzaamheden die in de organisatie worden verricht, alleen gezien worden vanuit de vraag in hoeverre ze bijdragen aan het bereiken van het hoger gelegen doel. De macht ligt vooral in de top van de organisatie en er is sprake van een bureaucratie. Iedereen dient zich te houden aan de rol die hij moet spelen in de formele organisatie, waarbinnen veel regels en procedures gelden<sup>5</sup>.

De KMar is een organisatie waar veranderingen traag doorgevoerd worden. Dit komt door de complexiteit van de organisatie, de externe ontwikkelingen en de heersende normen en waarden. De KMar wordt gedwongen om constant te reageren op maatschappelijke ontwikkelingen. Dit heeft als gevolg dat er continue beleidsplannen worden geschreven die nauwelijks tot niet doorgevoerd zijn wanneer het volgende beleidsplan of reorganisatie zich al aandient. De cultuur is nog niet resultaatgericht genoeg en wordt hierin belemmerd door het loopbaanpatroon binnen de KMar. Iedere militair moet om de drie jaar van functie veranderen, zodat de vaardigheden worden uitgebreid. Maar dit betekent ook dat er een continu verloop is van kennis en ervaring en dat er telkens weer geïnvesteerd moet worden in de opleiding en het inwerken van deze militairen. Bovendien zorgt dit loopbaanpatroon ervoor dat de militairen soms te veel gericht zijn op hun eigen belang.

<sup>3</sup> Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde, 3<sup>de</sup> druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9001860397 pag. 268 en 294 e.v.

<sup>4</sup> - Leiderschapssite: <http://www.markensteijn.com/organisatiecultuur.htm> (03-03-2008)

- Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde, 3<sup>de</sup> druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9001860397 pag. 322

<sup>5</sup> Remak, F.: onderzoek naar de best mogelijk functionerende facilitaire dienst, 2006



### *Managementstijl*

De stijl van leidinggeven binnen de KMar is goed te beschrijven als formeel. Het is een taakorganisatie met een capaciteitsfunctie<sup>6</sup>. De steile structuur van de organisatie is duidelijk terug te zien in het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Aanvragen en dergelijke dienen door meerdere lagen geaccordeerd te worden. Deze hiërarchie kost veel tijd, waardoor stroperige besluitvorming ontstaat. Doordat de top van de organisatie ver van de operationele medewerkers afstaat, zijn ze niet op de hoogte van de wensen en eisen op de werkvloer. Tevens zijn de medewerkers niet op de hoogte van de korte en lange termijn doelstellingen van de top van de organisatie, waardoor veel onduidelijkheid ontstaat. De medewerkers hebben weinig begrip voor deze manier van leidinggeven. De stroperige procedures zijn verouderd en een snellere besluitvorming zou tot meer efficiëntie kunnen leiden.

Deze omschreven manier van leidinggeven is kenmerkend voor de organisatie. De medewerkers weten hoe stug het beleid is. Een voordeel van dit beleid is dat er veel controle uitgeoefend kan worden, zodat de directie overzicht heeft op wat er gebeurt. Een groot nadeel is dat de veelvuldige controles en de strenge procedures ervoor zorgen dat de directie niet weet wat er omgaat in de medewerkers en welke behoeften er zijn. Tevens is het een nadeel dat de algemene verbetering ten behoeve van de gebruikers achter kan blijven door onwetendheid van de top van de organisatie over de gebeurtenissen en de behoeften op de werkvloer<sup>7</sup>.

### *Systeem*

Binnen de KMar wordt actief gewerkt aan het vastleggen van processen en werkzaamheden. Reden hiervoor is dat de kwaliteit van de dienstverlening continu bewaakt moet kunnen worden. Deze processen moeten leidend zijn voor de structuur. Daarnaast heeft het vastleggen van procedures en processen ook als groot voordeel dat iedereen in de organisatie vervangbaar is en de flexibiliteit van de afdeling toeneemt. De informele procedures zijn minder eenvoudig te onderscheiden, doordat er diensten geleverd worden aan een groot aantal klanten en de bureaus op verschillende locaties zijn gehuisvest.

### *Personeel*

De CKMar voert het bevel over 6400 burgers en militairen. Door dit grote aantal is het niet eenvoudig om een saamhorigheidsgevoel te creëren. Toch probeert de KMar dit door eens in de twee jaar een spectaculair personeelsfeest te organiseren. Tevens is voor elke medewerker een saamhorigheidsbudget samengesteld waarin € 75,- beschikbaar is gesteld. Dit budget wordt voor teambuilding gebruikt. Hiernaast is elke afdeling verplicht om minimaal één keer per week te vergaderen en krijgt elke medewerker de kans om een opleiding te volgen. Op deze wijze probeert de organisatie ervoor te zorgen dat de samenwerking tussen de medewerkers bevorderd wordt. De omgang tussen de medewerkers van de verschillende afdelingen is over het algemeen informeel. Er heerst een open deurenbeleid en men tutoyeert elkaar.

## **1.2 District Schiphol**

Van alle districten binnen de KMar is District Schiphol (DKMarSpl) het meest veelzijdig. DKMarSpl heeft een geheel eigen dynamiek, intensiteit en complexiteit. De luchthaven brengt zeer complexe en politiek gevoelige problematiek met zich mee, zoals zware-, migratie-, en drugscriminaliteit. Door de locatie en taakstelling is dit district totaal verschillend van de andere districten. DKMarSpl voert op Schiphol de volledige politietaken uit en is hier belast met onder andere 100% controles en politieke gevoeligheid. De overige districten houden zich bezig met het handhaven van de rechtsorde zonder het uitoefenen van een politietaken.

Binnen de DKMarSpl zijn momenteel 1845 militairen en burgers werkzaam die worden geleid door de District Commandant (DC). De DC houdt zich voornamelijk bezig met het politieke contact in Den Haag, Amsterdam en de Haarlemmermeer. Tevens voert hij overleg met Justitie. De directe aansturing van de Brigades en de Districtstaf is in handen van de Plaatsvervangend District Commandant (PDC). DKMarSpl is het grootste district van de KMar, echter geografisch gezien, de kleinste. Het district kent op dit ogenblik zeven locaties waar de KMar is gevestigd. De locaties zijn verspreid op en nabij de luchthaven en zijn deels wel en deels niet eigendom van de KMar. Deze situatie is afwijkend ten opzichte van andere districten waar alle locaties wel eigendom zijn<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Zie bijlage 5: De organisatie (paragraaf 'De strategische functie typologie')

<sup>7</sup> Remak, F.: onderzoek naar de best mogelijk functionerende facilitaire dienst, 2006

<sup>8</sup> Zie bijlage 7: Locaties DKMarSpl



## 2. Het onderzoek

Om een onderzoek gestructureerd uit te kunnen voeren, is het noodzakelijk om een plan van aanpak te formuleren waarin het één en ander toegelicht wordt. Dit hoofdstuk geeft de inhoud en de doelstelling van het onderzoek weer en beschrijft de aanleiding, de probleemstelling met bijbehorende subprobleemstellingen en welke onderzoeksmethoden gebruikt zullen worden.

### 2.1 Aanleiding

In dit onderzoek staat de organisatorische herpositionering van de diensten Documentaire Informatievoorziening (DIV), Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer met bijbehorend veranderproces centraal. De aanleiding voor dit onderzoek heeft een uitgebreide toelichting nodig omdat dit nogal complex in elkaar steekt. In deze paragraaf worden de verschillende punten aangehaald en eventueel in de bijlagen verder uitgediept.

Zoals in het vorige hoofdstuk werd genoemd is DKMarSpl op dit moment gehuisvest in locaties verspreid op en nabij de luchthaven. Als gevolg vindt de facilitaire ondersteuning van de verschillende Brigades plaats vanuit verschillende locaties. Hierdoor ontbreekt het aan structuur in de facilitaire ondersteuning. Tevens is er geen specifieke facilitaire afdeling; de facilitaire diensten zijn verspreid in de organisatie gepositioneerd en vallen onder de Sectie Materieel en Logistiek (MatLog) en de Brigade Operationele Ondersteuning District (BOOD)<sup>9</sup>. Deze structuur heeft de afgelopen tijd veel kritiek ontvangen. Belangrijkste kritiek is het ontbreken van overzicht en van structuur in de werkprocessen. Onder andere op basis daarvan is besloten om de facilitaire ondersteuning te reorganiseren.

Het Commando Diensten Centrum (CDC) van Defensie heeft een studie verricht waarin wordt onderzocht hoe een centraal facilitair bedrijf voor alle krijgsmachtonderdelen eruit zou kunnen/moeten zien. Defensie streeft naar centralisatie, unanimiteit, bezuinigingen en overeenkomende kwaliteit in de krijgsmachten. Dit wil men in de toekomst bereiken door alle krijgsmachtonderdelen gebruik te laten maken van één facilitaire dienst, die onder de naam 'Facilitair Bedrijf Defensie' (FBD) zal functioneren<sup>10</sup>. Mede door de komst van het FBD dient DKMarSpl op facilitair niveau gereorganiseerd te worden zodat in de toekomst de integratie van het FBD eenvoudig kan verlopen.

Belangrijkste aanleiding voor de reorganisatie van de facilitaire ondersteuning is het nieuwbouwproject dat in het jaar 2000 van start is gegaan<sup>11</sup>. De nieuwbouw heeft ten doel om alle activiteiten van het District die buiten de Terminal functioneren op één locatie te huisvesten. Door het in gebruik nemen van een eigen kazerne, waarin de gelegenheid bestaat om alle ondersteunende diensten bij elkaar te positioneren, is de wens ontstaan voor het reorganiseren van de facilitaire ondersteuning.

Naast de resultaten van de studie van Defensie en het nieuwbouwproject, zal er een derde grote verandering doorgevoerd worden in de facilitaire ondersteuning van de DKMarSpl. Er is besloten om gebruik te gaan maken van het Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) 'Planon'. Er is echter op dit moment geen sprake van een scheiding tussen de Frontoffice en de Backoffice en voor de invoering van een FMIS is het noodzakelijk om deze scheiding wel te hebben. Tevens zijn de diensten gedecentraliseerd, waardoor het systeem niet optimaal gebruikt kan worden.

In verband met de bovengenoemde ontwikkelingen en op basis van een onderzoek naar het functioneren van de facilitaire ondersteuning dat in 2006 is uitgevoerd, is komen vast te staan dat de huidige facilitaire ondersteuning verbetering behoeft<sup>12</sup>. Resultaat van het onderzoek was dat de klant de wens heeft voor één aanspreekpunt voor de facilitaire dienstverlening. Door deze ontwikkelingen is de vraag ontstaan hoe de huidige facilitaire diensten ingezet moeten worden om een optimale ondersteuning voor de Brigades te creëren. Na aanleiding hiervan is het project voor een centraal facilitair bedrijf gestart.

<sup>9</sup> Zie bijlage 3 en 4: Organogram Koninklijke Marechaussee, Afdeling Ondersteuning en Brigade BOOD

<sup>10</sup> Zie bijlage 8: Het Commando Diensten Centrum

<sup>11</sup> Zie bijlage 9: Project 'Nieuwbouw'

<sup>12</sup> Onderzoek F. Remak: onderzoek naar de best mogelijk functionerende facilitaire dienst, 2006



De vraag die daarbij is ontstaan is hoe dit bedrijf gestructureerd zou moeten worden om maximale ondersteuning te bieden aan de operationele onderdelen, met als doel de operationele taken van deze onderdelen beter uitvoerbaar te maken. Hierbij staat onder andere het bepalen van de positie van de facilitaire diensten centraal<sup>13</sup>.

Er zijn enkele ondersteunende diensten die vraagstukken oproepen bij het vormen van een centraal facilitair bedrijf. Hierbij gaat het om de diensten DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer. Deze diensten vallen onder de Sectie MatLog en onder BOOD. Een reorganisatie van deze diensten zal moeizaam verlopen vanwege hun positie in de organisatie, de verweving met het primaire proces en onderlinge conflicten. DKMarSpl verwacht veel weerstand als de diensten geheel bij de Sectie MatLog of geheel bij BOOD worden ondergebracht, vanwege het wegvallen van macht, taken en verantwoordelijkheden<sup>14</sup>. De Staf van DKMarSpl heeft echter de wens om alle diensten te integreren, zodat een centraal facilitair bedrijf gevormd kan worden en één aanspreekpunt voor de klant ontstaat. Hierdoor kan een onderscheid tussen Frontoffice en Backoffice gevormd worden en kan een FMIS ingevoerd worden. De organisatie wil dit zo snel mogelijk doorvoeren, zodat een betere ondersteuning voor de Brigades gerealiseerd wordt.

Vanwege de weerstand die verwacht wordt, acht de organisatie het belangrijk dat onderzocht wordt waar de diensten gepositioneerd kunnen worden. Hierbij is het van belang uit te zoeken welke diensten facilitair zijn en welke diensten een ondersteuning leveren aan het primaire proces. Bij dit onderscheid wordt er van uitgegaan dat facilitaire diensten activiteiten zijn die locatiegebonden zijn en ondersteunende diensten activiteiten zijn die eenheidgebonden zijn<sup>15</sup>. Hiernaast dienen de voordelen, nadelen en de te verwachten knelpunten die verbonden zijn aan de herpositionering aangegeven te worden. Vervolgens dienen de consequenties voor de werkprocessen die een herpositionering met zich meebrengt, in kaart gebracht te worden. Nadat dit is gedaan, zal de vraag ontstaan hoe het veranderproces vormgegeven en gefaseerd zou moeten worden. Vanuit dit oogpunt wordt een tweede deel aan de opdracht toegevoegd en zal het veranderproces beschreven worden.

## 2.2 Het onderzoek

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het onderzoek is vormgegeven. De probleemstelling en de subprobleemstellingen wordt eerst toegelicht. Daarnaast wordt de doelstelling, de relevantie van het onderzoek en het onderzoeksgebied weergegeven. Als laatste worden de dominante actoren besproken.

### Probleemstelling en subprobleemstellingen

De probleemstelling luidt als volgt: *‘Waar kunnen binnen de Koninklijke Marechaussee District Schiphol de diensten Documentaire Informatievoorziening, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer organisatorisch gepositioneerd worden en hoe ziet dit veranderproces eruit?’*

Om antwoord te geven op de probleemstelling is deze opgedeeld in een vijftal subprobleemstellingen:

1. Hoe is de huidige situatie van de KMar, met in het bijzonder Schiphol, georganiseerd en hoe is de huidige facilitaire dienstverlening hierin gepositioneerd?
2. Welke opvattingen leven met betrekking tot de gewenste organisatiestructuur ten aanzien van de facilitaire diensten binnen DKMarSpl?
3. Hoe verhouden zich deze opvattingen tot wat beschikbaar is over organisatiestructuren van facilitaire dienstverlening in de literatuur en bij vergelijkbare organisaties?
4. Hoe kan, gezien de specifieke situatie van DKMarSpl, het veranderproces worden vormgegeven?
5. Welke organisatorische, personele en financiële consequenties zijn verbonden aan de organisatieverandering en aan het veranderproces?

### Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om te komen tot een rapportage waarin de resultaten van een onderzoek naar de diensten DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer worden weergegeven. Dit onderzoek is erop gericht om de huidige posities van de diensten in de organisatie te onderzoeken.

<sup>13</sup> Zie bijlage 10: Project ‘Facilitair bedrijf DKMarSpl’

<sup>14</sup> Elkerbout, A.J.C.: Project Mandate / -brief ‘Herinrichting MatLog, versie 1.0, 23-10-2007

<sup>15</sup> Zie hoofdstuk 4.1 Resultaten literatuuronderzoek



Hierdoor kan bekeken worden of de werkprocessen op een andere positie in de organisatie beter tot hun recht zouden komen. Er dient een advies uitgebracht te worden over de posities en bijbehorend veranderproces waarbij rekening wordt gehouden met een optimale ondersteuning van het primaire proces.

Er wordt gestreefd naar een beleidsrapport waarin de volgende vier onderwerpen worden uitgewerkt:

- Vormgeving en inrichting van de huidige facilitaire ondersteuning van DKMarSpl;
- Het nut en de noodzaak van het herpositioneren van de drie genoemde diensten;
- Het implementatieplan en de bedrijfskundige consequenties;
- De contouren van het veranderproces (in hoofdlijnen en fasen);

#### Relevantie van het onderzoek

De KMar is een organisatie die volop in beweging is en ook in de toekomst voortdurend moet inspelen op een veranderende omgeving. Kort geleden is DKMarSpl gereorganiseerd om zichzelf in staat te stellen nieuwe ontwikkelingen aan te gaan. Één van de op komst zijnde veranderingen is de bouw van een nieuwe kazerne voor DKMarSpl. Dit is een unieke gelegenheid om het district op organisatorische, procedurele en personele aspecten te reorganiseren. Tevens dient het district voorbereid te worden op de komst van een FBD. Vanwege deze redenen is men op dit moment bezig met het opzetten van een Centraal Facilitair Bedrijf DKMarSpl. De organisatie wil dit zo snel mogelijk doorvoeren, zodat een betere ondersteuning voor de Brigades gerealiseerd wordt. Daarvoor is het noodzakelijk om de drie diensten waar veel discussies over zijn, onder de loop te nemen.

#### Afbakening van het onderzoeksgebied

Het onderzoek geeft een advies dat is toegespitst op de situatie van de DKMarSpl. Het resultaat van het onderzoek zal in grote lijnen bruikbaar zijn voor andere districten van de KMar. Het advies voor het beleidsprobleem dat centraal staat in dit onderzoek zal gebaseerd zijn op vakliteratuur. Het literatuuronderzoek zal zich richten op wat bekend is over de positionering van diensten en veranderprocessen, zodat de aanbevelingen hierop gebaseerd kunnen worden. Hiernaast worden de resultaten weergegeven van het onderzoek dat bij andere organisaties is uitgevoerd in het kader van dit onderzoek. Het advies beperkt zich tot de diensten DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer van DKMarSpl. De overige facilitaire en ondersteunende diensten worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

#### Dominante actoren

Het onderzoek kent de volgende dominante actoren:

##### *Ministerie van Defensie*

- *CDC*: Deze partij is actief met het vormen van een FBD voor alle krijgsmachten.

##### *Sectie Materieel en Logistiek*

- *Leidinggevende Sectie MatLog*: verantwoordelijk voor Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer;
- *Coördinator Inwendige dienst*: uitvoering Parkeerbeheer;
- *Coördinator Bureau Matlog*: uitvoering Dienstwagenbeheer.

##### *Brigade Operationele Ondersteuning*

- *Leidinggevend BOOD*: verantwoordelijk voor de Districtsgarage en DIV;
- *Hoofd DIV*;
- *Hoofd Districtsgarage*.

Het CDC is een dominante partij omdat zij zich bezig houden met projecten die de aanleiding van dit onderzoek zijn geweest en invloed en kennis hebben van de toekomstontwikkelingen. De overige dominante actoren zijn verantwoordelijk voor de aansturing en uitvoering van de diensten. Bij het formuleren van de aanbevelingen dient rekening gehouden te worden met de wensen, eisen en emoties van partijen die betrokken zijn bij het onderzoek. Dit is van belang, omdat ze de uitvoering van een aanbeveling kunnen maken of breken.

### **2.3 Onderzoeksverantwoording**

Er zijn twee vormen van onderzoek mogelijk; theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Beide vormen zullen gebruikt worden zodat dit onderzoek zo volledig mogelijk is. Naast deze vormen van onderzoek, is het ook mogelijk om het onderzoek te typeren, waarbij kan worden gekozen tussen kwalitatief of kwantitatief onderzoek en beschrijvend, explorerend of toetsend onderzoek. Dit onderzoek is te typeren als een kwalitatief onderzoek en is beschrijvend en explorerend uitgevoerd.



### Theoretisch onderzoek

Voor het theoretische onderzoek zal gebruik worden gemaakt van literatuur, het Internet, het Intranet en bedrijfsdocumentatie. Door dit theoretische onderzoek is het mogelijk om een basis te leggen, waarmee de deelvragen en uiteindelijk de probleemstelling beantwoord kan worden. Bij de beantwoording van deze deelvragen, zal gebruik worden gemaakt van de Doelen, Organiseren, Realiseren-diagnose (DOR-diagnose)<sup>16</sup>.

### Empirisch onderzoek

Nadat het theoretische onderzoek is afgerond, kan er begonnen worden met het empirische onderzoek. Dit zal plaatsvinden door het afnemen van interviews en door te observeren bij de betreffende afdelingen alsmede bij vergelijkbare organisaties. De interviews zullen half gestructureerd zijn, zodat er een goede mogelijkheid blijft bestaan om door te vragen. De vragen zullen opgesteld worden op basis van de DOR-diagnose. Het doel van deze vorm van onderzoeken is het vastleggen van de huidige situatie, de beoogde veranderingen, de organisatiekenmerken en om de emoties, die bij de medewerkers leven, te leren kennen.

Er zullen interviews afgenomen worden met het CDC, de Projectofficier van de nieuwbouw, de Coördinator Inwendige Dienst, de Coördinator Bureau MatLog, Hoofd DIV en Hoofd Districtsgarage. Er is voor deze personen gekozen, omdat zij betrokken zijn bij de drie diensten die centraal staan of zijn betrokken bij de aanleiding van de onderzoeksopdracht. Hierdoor kunnen de huidige situatie en de werkprocessen in kaart gebracht worden. Op basis hiervan kan een keuze gemaakt worden voor de nieuwe organisatiepositie. Tevens wordt bekend welke emoties leven bij de dominante actoren en deze zijn van belang bij het bepalen van het veranderproces.

Om een beeld te krijgen hoe de facilitaire ondersteuning bij vergelijkbare organisaties is gerealiseerd, is fieldresearch een belangrijke methode. Door het unieke primaire proces van DKMarSpl is gezocht naar een organisatie die een vergelijkbaar primair proces heeft. De Politie is hieruit naar voren gekomen. Omdat het bij DKMarSpl een district betreft, is gekozen om het District Politie Hollands-Midden te raadplegen. De Districten hebben ongeveer hetzelfde aantal klanten. Hierdoor kan een zo representatief mogelijke vergelijking plaatsvinden. Naast een interview bij de Politie, is ervoor gekozen om een interview af te nemen bij de Landmacht. Dit krijgsmachtonderdeel kent dezelfde organisatiestructuur als de KMar. Om een effectieve vergelijking te doen is gekozen voor de kazerne 't Harde van de Landmacht. Zij zijn al enige tijd actief met het professionaliseren van de facilitaire ondersteuning.

### Kwalitatief onderzoek

Er is kwalitatief onderzoek gedaan naar het antwoord op de probleemstelling. Het gaat hierbij om het in kaart brengen van de aard van de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel en niet zozeer om de hoeveelheid, de omvang of de frequentie. Het doel van kwalitatief onderzoek is het beschrijven en interpreteren van de problemen die zich voordoen rondom DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer.

### Beschrijvend onderzoek

Bij het uitvoeren van een beschrijvend onderzoek gaat het om de 'wat is er aan de hand-vraag'. Men beschikt nog niet over een theorie, maar beschrijft de situatie en de onderzoekskenmerken. In dit geval wordt de huidige situatie bij DKMarSpl beschreven en wordt in kaart gebracht waar de drie diensten gepositioneerd kunnen worden. De informatie die gegenereerd wordt bij het beschrijvend onderzoek, is geordend en dient als achtergrond bij het explorerende onderzoek.

### Explorerend onderzoek

Met explorerend onderzoek wordt de 'waarom-vraag' beantwoord. Voor dit rapport is onderzocht waarom de huidige situatie niet voldoet, wanneer een herpositionering succesvol genoemd kan worden en welke gevolgen de herpositionering met zich mee zal brengen. Met de informatie die verkregen wordt uit deze vorm van onderzoek kunnen verschil- en samenhanganalyses gemaakt worden, waarna vervolgens conclusies en aanbevelingen geformuleerd kunnen worden<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Zie bijlage 1: Model keuze

<sup>17</sup> - C. Genet: syllabus: Methoden van onderzoek en de markt, Den Haag: Opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, sector Economie & Management, 2004/2005, code 2384, pagina 26 e.v.  
- Baarda, B.D., Goede, M.P.M. de en Dijkum, C.J. van: Basisboek Methoden en Techniek, 3<sup>e</sup> herziene druk. Groningen/Houten: Stenfort Kroese, 2001. ISBN 90 207 3030 4



### 3. De huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt door middel van een procesmatige beschrijving uiteengezet hoe de huidige facilitaire ondersteuning is georganiseerd, zodat inzichtelijk wordt hoe de werkprocessen verlopen. Om een volledig beeld te verschaffen, wordt eerst ingegaan op hoe de facilitaire ondersteuning vanuit het Ministerie van Defensie is georganiseerd. Vervolgens wordt ingegaan op de facilitaire ondersteuning bij. De huidige situatie met bijbehorende knelpunten worden beschreven. Hierna worden de drie diensten die centraal staan in dit onderzoek op basis van de DOR-diagnose toegelicht.

#### 3.1 De facilitaire ondersteuning vanuit het Ministerie van Defensie

De facilitaire ondersteuning bij de KMar is jonger dan bij de andere krijgsmachtonderdelen. Dit is ontstaan doordat in 1998 de KMar werd omgedoopt tot een zelfstandig krijgsmachtonderdeel en werd losgeweekt van de Koninklijke Landmacht (KL). De KMar viel tot die tijd wat betreft de regelgeving en ook de facilitaire ondersteuning onder dit krijgsmachtonderdeel. Na 1998 is ook de facilitaire ondersteuning zelfstandig geworden. Vanaf toen bestelde de KMar de ondersteunende diensten bij het Ministerie van Defensie en werd gebruik gemaakt van het netwerk dat was ontstaan bij de KL. Dit was niet efficiënt, omdat er veel tijd verloren ging in het vastleggen van de bijbehorende administratie.

In 2006 werd het Commando Diensten Centrum (CDC) opgericht. Het CDC werd verantwoordelijk gesteld voor de zorg voor wereldwijde dienstverlening aan de Nederlandse krijgsmacht. In dit dienstencentrum zijn alle facilitaire, geneeskundige en overige ondersteunende diensten ondergebracht, waardoor de verwervingsfunctie op centraal niveau is terechtgekomen. Hierdoor is één aanspreekpunt ontstaan. Het CDC heeft het ondersteunen van de krijgsmachtonderdelen als primair doel, zodat deze zich kunnen concentreren op hun kerntaken. Het centrum is 24 uur per dag, 7 dagen per week, 52 weken in het jaar beschikbaar en levert producten en diensten volgens de afgesproken kwaliteit en levertijd, in de gewenste hoeveelheid en tegen marktconforme prijzen. De afdelingen van de krijgsmachten die facilitaire activiteiten uitvoeren, zijn verplicht om de diensten te bestellen bij het CDC. Door de Staf van het CDC zijn contracten voor het onderhoud, de beveiliging, de catering, de schoonmaak en de huisvesting afgesloten. De facilitaire ondersteuning van DKMarSpl beheert en controleert de uitvoering van deze contracten op DKMarSpl Schiphol<sup>18</sup>.

Doordat alle krijgsmachtonderdelen diensten af kunnen nemen bij het CDC, kan er effectiever en efficiënter gewerkt worden en kunnen schaalvoordelen gerealiseerd worden. Een ander positief gevolg van de oprichting van het CDC is dat Defensie nu één gezicht heeft en dat de herkenbaarheid van de rol van Defensie vergroot is<sup>19</sup>.

#### 3.2 De facilitaire ondersteuning bij DKMarSpl

DKMarSpl is op dit moment gehuisvest in locaties verspreid op en nabij de luchthaven. Als gevolg daarvan vindt de facilitaire ondersteuning van de verschillende Brigades plaats vanuit verschillende locaties. Hierdoor ontbreekt het aan structuur in de facilitaire ondersteuning. Tevens is er geen specifieke facilitaire afdeling; de facilitaire diensten zijn verspreid in de organisatie gepositioneerd. Deze verspreiding ontstond doordat het district in de afgelopen decennia fors is gegroeid en er geen facilitaire afdeling was. De facilitaire taken namen toe en werden onder de verantwoording geplaatst van afdelingen die de middelen en het personeel ter beschikking hadden om die taken uit te voeren.

Om de huidige facilitaire ondersteuning toch in kaart te kunnen brengen, is door middel van observaties bepaald dat in de praktijk twee afdelingen van DKMarSpl worden erkend als afdelingen die facilitaire activiteiten uitvoeren. Hierbij gaat het om de Sectie Materieel en Logistiek (Sectie MatLog) van de afdeling Ondersteuning en de Brigade Operationele Ondersteuning District (BOOD). Om aan te tonen hoe deze afdelingen zijn georganiseerd, worden deze op de volgende pagina kort toegelicht. Voor een uitgebreide toelichting over de twee afdelingen wordt doorverwezen naar bijlage 6. Er is bewust gekozen om een diepgaande beschrijving van de facilitaire diensten buiten beschouwing te laten omdat dit irrelevant is aangezien de diensten DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer centraal staan in dit onderzoek. Deze diensten worden later in dit hoofdstuk toegelicht.

<sup>18</sup> Intranet KMar: <http://intranet.mindef.nl/cdc/index.aspx> (31-03-2008)

<sup>19</sup> Zie ook bijlage 8: Het Commando Diensten Centrum



### 3.2.1 Sectie MatLog

De Sectie MatLog bestaat uit negentien medewerkers en valt onder de afdeling 'Ondersteuning', zoals in het organogram in bijlage 3 en 4 is te zien. De afdeling 'Ondersteuning' behoort tot de Staf DKMarSpl en ondersteunt DKMarSpl bij de uitvoering van het primaire proces, door uitvoering van de werkzaamheden die voortvloeien uit de processen 'voorzien in', 'instandhouding' en 'afstoting' van materieel en infrastructuur<sup>20</sup>. De Sectie geeft invulling aan deze strategie door werkzaamheden te verrichten op het gebied van voorraadbeheer, inkoop van artikelen, verzorgen van huisvesting en onderhoud, beheer van de voertuigen en het uitvoeren van Arbo- en Milieubeleid.

De Sectie MatLog bestaat uit de volgende vier bureaus:

- Bureau Infrastructuur & Huisvesting;
- Bureau Inkoop & Logistiek;
- Bureau Arbo & Milieu;
- Bureau Materieel en Logistiek.

In de Sectie MatLog zijn een groot deel van de facilitaire diensten opgenomen waardoor deze Sectie kan worden aangewezen als de facilitaire afdeling. Hier zijn echter niet alle facilitaire diensten ondergebracht. De Sectie streeft ernaar om een professionele facilitaire organisatie te realiseren door aandacht te besteden aan het reorganiseren van de afdeling en het vastleggen van procedures. Hierdoor zijn de medewerkers bereid om te veranderen.

### 3.2.2 BOOD

BOOD is een Brigade en valt samen met de overige vier Brigades direct onder de verantwoording van de Commandogroep Schiphol, zoals in het organogram in bijlage 3 is te zien. BOOD is samengesteld uit zeven afdelingen en bestaat uit 147 medewerkers. In de Brigade zijn een aantal operationele ondersteunende taken samengebracht die ter beschikking staan van DKMarSpl. De Brigade wordt gestuurd op basis van het ondersteunen van het primaire proces door secundaire taken uit te voeren.

BOOD bestaat uit de volgende afdelingen:

- Arrestanten en passantenwacht;
- Integrale Beroepsvaardigheid Training;
- Districtsgarage;
- Documentaire Informatie Voorziening;
- Meld & Informatie Centrum;
- Integrale Veiligheidszorg;
- Bureau Inbeslaggenomen Zaken;

Alle afdelingen binnen BOOD zijn ondersteunend en hebben geen directe taken in het primaire proces. De meeste afdelingen van BOOD bieden onafhankelijk van elkaar ondersteuning aan de operationele werkzaamheden van de overige Brigades waardoor het saamhorigheidsgevoel laag is. Enkele diensten, zoals DIV en de Districtsgarage, bieden ook ondersteuning aan de Staf. BOOD kan door de geaardheid van de afdelingen bestempeld worden als een ondersteunende afdeling<sup>21</sup>.

## **3.3 Knelpunten van de huidige facilitaire ondersteuning**

Het wordt belangrijk geacht om in te gaan op de knelpunten van de afdelingen, omdat dit van invloed kan zijn op de uitvoering van de aanbevelingen die aan de hand van dit onderzoek naar voren zullen komen. Op basis van observaties en oriënterende gesprekken waarbij het functioneren van de werkprocessen, Bureau MatLog en BOOD centraal stonden, is achterhaald met welke knelpunten de afdelingen te maken hebben. De verkregen resultaten zijn onder te verdelen in vier knelpunten:

### Knelpunt 1: Gebrek aan structuur

Door de huidige gedecentraliseerde huisvesting van zowel klanten als de ondersteunende diensten, is de facilitaire dienstverlening sterk onderontwikkeld geraakt. Dit leidt tot inefficiëntie en tot veelal het illegaal, danwel op eigen initiatief regelen van zaken door klanten. De begrippe klant en dienstverlener zijn niet alleen onderbelicht in de organisatie, beide partijen zijn ook niet volledig op de hoogte van de behoefte van de een en de mogelijkheden van de ander.

<sup>20</sup> Intranet KMar: <http://intranet.mindef.nl/cdc/index.aspx> (31-03-2008)

<sup>21</sup> Zie bijlage 6: De facilitaire ondersteuning



Daarnaast zijn er bijna geen procedures vastgelegd waarop zowel de klant als de dienstverlener kan terugvallen<sup>22</sup>. De organisatie brengt hier verandering in, doordat men actief bezig is met het vastleggen van procedures.

De organisatie heeft te maken met stroperige besluitvorming door de heersende hiërarchie. Er zijn veel partijen betrokken bij de besluitvorming. Doordat aanvragen over veel schijven moeten gaan, gaat er veel tijd in beslissingen zitten. Dit belemmert de facilitaire afdelingen om snel en adequaat in te spelen op de wensen en eisen van de klant. Dit leidt tot vele frustraties op de werkvloer.

#### Knelpunt 2: De ontevredenheid van de klant

Uit onderzoek dat in 2006 is uitgevoerd, is gebleken dat de klant niet tevreden is over de huidige facilitaire ondersteuning<sup>23</sup>. De mankementen van de facilitaire ondersteuning ligt volgens de klant niet bij de medewerkers van de diensten maar bij de structuur van de organisatie. Door de versnippering van de diensten is niet altijd duidelijk waar welke diensten afgenomen kunnen worden. De organisatie schiet ook te kort in de informatievoorziening. DKMarSpl hanteert zogenoemde 'prehistorische richtlijnen' waar de facilitaire ondersteuning onder te lijden heeft. Uit het onderzoek komt naar voren dat de klant één centraal aanspreekpunt zou willen en dat er communicatie gewenst is over de mogelijkheden van de facilitaire ondersteuning voor de klant.

#### Knelpunt 3: De reorganisaties

Door de vele reorganisaties die plaatsvinden, hebben veel medewerkers de opvatting dat hun banen op de tocht staan<sup>24</sup>. De ene reorganisatie is nog niet afgerond of er wordt al aan de volgende begonnen. Hierdoor wordt de angst en de onzekerheid bij de medewerkers steeds groter en denken sommige medewerkers dat ze hun baan gaan verliezen. Hierdoor raken de medewerkers gedemotiveerd en raakt de betrokkenheid met de organisatie minder groot. De weerstand van de medewerkers neemt toe en er ontstaat eilandvorming, waardoor de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening af kan gaan nemen.

#### Knelpunt 4: Verstandhouding Sectie MatLog en BOOD

Bij de Sectie MatLog en BOOD is sprake van eilandvorming. De afdelingen houden zich met hun eigen taken bezig, terwijl ze één heel belangrijke overeenkomst hebben: ze leveren diensten ter ondersteuning aan de klant. Er is veel spanning tussen de leidinggevendenden van de afdelingen. Ze proberen hun eigen territorium te bewaken. Dit is het gevolg van conflicten over de positie van afdelingen die zich in het verleden hebben voorgedaan. De verstandhoudingen van het personeel van de afdelingen is daarentegen te beschrijven als sociaal en behulpzaam.

### **3.4 Documentaire Informatie Voorziening**

In deze paragraaf wordt de dienst Documentaire Informatievoorziening kort toegelicht op basis van de DOR-diagnose<sup>25</sup>. Voor de uitgebreide toelichting wordt verwezen naar bijlage 12.

#### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van DIV luidt als volgt: *'Het verzamelen, toegankelijk maken en beschikbaar stellen van archieven en informatie, zowel op papier als in gedigitaliseerde vorm.'*

De afdeling kent een aantal subdoelstellingen, te weten:

- Het voldoen aan wet- en regelgeving;
- Het streven naar ordelijkheid en beschikbaarheid;
- Het realiseren van een transparant beheer;
- Het streven naar maatwerk;
- Het stroomlijnen van de documentaire informatie organisatie;
- Het realiseren van een efficiënte ondersteuning.

#### Deelproces 2: Organiseren

De afdeling bestaat uit vijf medewerkers en valt onder BOOD. De medewerkers proberen invulling te geven aan de doelstelling door klantgericht te werken.

<sup>22</sup> Observatie van de facilitaire ondersteuning van DKMarSpl

<sup>23</sup> Onderzoek F. Remak: onderzoek naar de best mogelijk functionerende facilitaire dienst, 2006

<sup>24</sup> Observaties en oriënterende gesprekken

<sup>25</sup> Zie bijlage 1: Model keuze



De afdeling houdt zich bezig met het verstrekken van informatie en alle werkzaamheden die hieruit voortvloeien conform de wet- en regelgeving. De medewerkers streven er naar om de dienst te optimaliseren en er wordt goed samengewerkt volgens vaste procedures.

De formele stijl van leidinggeven binnen de KMar heeft invloed op de werkprocessen. Er dient volgens de vaste procedures gewerkt te worden zodat overzicht en kwaliteit gewaarborgd wordt. De afdeling maakt sinds het jaar 2006 gebruik van het registratiesysteem X-Post. X-Post is aangesloten op het KMar-netwerk en beschikt over één database waarop elke organisatie-eenheid is aangesloten en waarin alle poststukken worden vastgelegd.

#### Deelproces 3: Realiseren

De werkzaamheden van DIV zijn onder te verdelen in het werkproces postverzorging, archivering en proces-verbaaladministratie. De afdeling ontvangt de poststukken van een externe partij of het wordt door de medewerkers DIV opgehaald bij de Brigades en de Staf. Hierna wordt de post gesorteerd op Brigade en Stafafdeling of voor een externe partij. De post bestemd voor de Brigades wordt ongeopend verzonden. Post van of voor de Stafafdeling wordt opengemaakt of wordt open aangeleverd zodat de stukken in het registratiesysteem X-Post ingeboekt kunnen worden. Deze poststukken, bestemd voor de Staf, worden uiteindelijk met behulp van X-Post door middel van dossiervorming gearchiveerd. De Brigades zijn zelfarchiverende organen. De keus om alleen te archiveren voor de Staf en niet voor de Brigades is afhankelijk van het feit dat de Brigades verspreid over de Terminal zijn gepositioneerd en de Brigades een bepaalde mate van zelfstandigheid willen behouden.

De afdeling heeft naast de postverzorging en archivering een bijzondere taak. DIV is namelijk verantwoordelijk voor de verwerking, de verzending en archivering van alles processen verbaal bestemd voor het Openbaar Ministerie. Deze taak vervult de afdeling voor de Brigade Politie & Beveiliging (P&B) en de Brigade Recherche & Informatie (R&I).

### **3.5 Parkeerbeheer**

In deze paragraaf wordt een korte beschrijving van de dienst Parkeerbeheer op basis van de DOR-diagnose weergegeven. Voor de uitgebreide toelichting wordt verwezen naar bijlage 14.

#### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van het Parkeerbeheer luidt als volgt: *'Het voorzien in en instandhouding van de parkeergelegenheden op en rondom DKMarSpl conform de Wegenverkeerswet.'*

#### Deelproces 2: Organiseren

Het Parkeerbeheer valt onder de afdeling Infrastructuur en Huisvesting. Deze afdeling behoort samen met drie andere bureaus tot de Sectie MatLog. Doordat het Parkeerbeheer een zelfcontrolerende dienst is, zijn er geen medewerkers die zich alleen bezighouden met het Parkeerbeheer en wordt geen strategie nagestreefd.

#### Deelproces 3: Realiseren

Elk personeelslid dat op Schiphol werkt dient zijn of haar privé-voertuig op P30 of P40 te parkeren. Hier mogen absoluut geen dienstwagens geparkeerd worden, omdat in deze voertuigen vaak materiaal aanwezig is wat belastend kan zijn voor Defensie. De dienstwagens kunnen op verschillende locaties geparkeerd worden indien een persoon in bezit is van een parkeerpas die toegang biedt tot de locatie. Voor Triport geldt betaald parkeren behalve voor invaliden, medewerkers met voertuigen die materiaal moeten in- en uitladen en bezoekers. P12 is naast Triport II en hier worden dienstwagens geparkeerd die gebruikt worden door medewerkers werkzaam in Triport II. Tevens kunnen hier bezoekers van andere districten of ministeries parkeren. P12 is beveiligd door een kooi en een slagboom. Op de Elzenhof en Badhoevedorp zijn bij de poort beveiligmaatregelen getroffen.

### **3.6 Dienstwagenbeheer**

Het Dienstwagenbeheer is bij de DKMarSpl onder te verdelen in twee afdelingen. Het beheer vindt plaats bij Bureau MatLog dat tot de Sectie MatLog behoort. Het operationele beheer van de voertuigen wordt door de Districtsgarage gedaan. De garage valt onder de BOOD. In bijlage 15 wordt Bureau MatLog door middel van het uitwerken van de DOR-diagnose toegelicht. In bijlage 17 geldt dit voor de Districtsgarage.



In deze paragraaf wordt een korte beschrijving van diensten op basis van de DOR-diagnose weergegeven. Voor diepgaande informatie wordt naar de genoemde bijlagen doorverwezen.

### 3.6.1 Bureau MatLog

#### Deelproces 1: Doelen stellen

De volgende doelstelling wordt nagestreefd: *'Het verzorgen en uitvoeren van het tactische beheer rondom het wagenpark van DKMarSpl'*.

De subdoelstellingen zijn:

- Het inzichtelijk houden van de toewijzing van voertuigen aan de Staf en de Brigades;
- Het inzichtelijk houden welke middelen in de voertuigen zijn geplaatst;
- Het bijhouden van alle gegevens rondom het wagenpark;
- Het genereren van een vervangingsplan voor de voertuigen van DKMarSpl.

#### Deelproces 2: Organiseren

Bureau MatLog bestaat uit zes medewerkers die zich bezighouden met de bevoorrading van DKMarSpl. Tot deze taakstelling behoort ook het beheer van de dienstwagens voor het district. Het operationele beheer is gescheiden van dit bureau.

Bureau MatLog vormt samen met drie andere bureaus de Sectie MatLog. Het Bureau is op de locatie 'de Elzenhof' gevestigd. Hierdoor is de fysieke afstand tot de overige collega's van Sectie MatLog groot. De vele formele processen en de stroperige besluitvorming hebben tot gevolg dat klanten op eigen initiatief zaken gaan regelen. Hierdoor raakt men soms het overzicht kwijt. Voor de dienst zijn nog geen vastgelegde procedures, terwijl die er eigenlijk wel zouden moeten zijn. De medewerkers weten hoe de werkzaamheden in elkaar zitten en hebben veel kennis van zaken. Mocht het voorkomen dat deze medewerkers wegvallen dan gaat de kennis verloren. Dit is een groot risico.

Er dient bijgehouden te worden waar zich welk voertuig in de organisatie bevindt. Bureau MatLog houdt dit bij tot aan het de bedrijfsbureaus van de Brigades. Dit houdt in dat het Bureau bijhoudt welke voertuigen in bezit zijn van welke Brigade, maar niet bijhoudt hoe de Brigades de voertuigen over de afdelingen verdelen. Dit mogen ze zelf bepalen.

#### Deelproces 3: Realiseren

Bureau MatLog heeft ongeveer 350 voertuigen in beheer. Dit kunnen voertuigen zijn waaraan geen aanpassingen zijn gedaan, voertuigen waaraan lichte aanpassingen zijn gedaan, zoals stickers en zwaailampen, of een voertuig waaraan meerdere aanpassingen zijn gedaan, zoals een politievoertuig (verder te noemen: specifieke voertuigen).

De activiteiten die Bureau MatLog voor het Dienstwagenbeheer uitvoert, is te verdelen in drie werkprocessen, namelijk<sup>26</sup>:

- Het opleveren van nieuwe voertuigen;
- Het inleveren van voertuigen;
- Het aanvragen van middelen.

Naast deze werkprocessen houdt Bureau MatLog zich bezig met de bevoorrading van het district. Hiervoor heeft Bureau MatLog een magazijn en een loods waarin de goederen zijn opgeslagen.

### 3.6.2 Districtsgarage

#### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van de Districtsgarage luidt als volgt: *'Het operationele beheer en het stellen van diagnoses ten aanzien van het voertuigenpark van DKMarSpl, het laten uitvoeren van reparaties en onderhoudswerkzaamheden en het ondersteunen van de executieve diensten'*<sup>27</sup>.

De subdoelstellingen zijn:

- Het stellen van diagnoses ten aanzien van het voertuigenpark van DKMarSpl;
- Het uitvoeren en laten uitvoeren van reparaties en preventief of correctief onderhoud;
- Het verlenen van assistentie en advies;
- Het waarborgen van een 24-uurs piketdienst die ter beschikking staat van DKMarSpl.

<sup>26</sup> Zie bijlage 16: stroomschema's Bureau MatLog

<sup>27</sup> Orgaanbeschrijving Defensie Brigade Operationele Ondersteuning District, versie 1.0.0



### Deelproces 2: Organiseren

De Districtsgarage valt onder BOOD en wordt aangestuurd door het Hoofd Planning en Ondersteuning<sup>28</sup>. De Districtsgarage is sinds februari 2006 onder de aansturing van BOOD gebracht. Tot die tijd viel het onder Sectie MatLog.

De dienst bestaat uit vijf medewerkers en wordt aangestuurd door één hoofd die verantwoordelijk is voor het operationele beheer van de voertuigen van DKMarSpl. De dienst is onderbezet en schakelt daarom af en toe de hulp van Bureau MatLog in. De medewerkers proberen een zo goed mogelijke dienst te leveren door klantgericht te werk te gaan. De medewerkers beseffen dat het van belang is dat de Brigades middelen krijgen waarmee ze hun werkzaamheden optimaal kunnen uitvoeren. Het mag niet voorkomen dat een middel te kort schiet bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Klantgerichtheid staat dus voorop.

De formele stijl van leidinggeven binnen de KMar heeft invloed op de werkprocessen van de Districtsgarage. Er zijn meerdere partijen betrokken in de besluitvorming en dat pakt niet altijd positief uit. Als er snel gehandeld moet worden zijn deze schakels niet altijd handig. Doordat er in de laatste periode strikte procedures zijn ontwikkeld waar iedereen zich aan dient te houden verloopt het al veel voorspoediger. Binnen de Districtsgarage heerst een informele stijl van leidinggeven. Wel is het nodig dat de medewerkers weten wie 'de baas' is. De garage heeft geen hoog opgeleide medewerkers in dienst en deze medewerkers hebben wat meer begeleiding nodig.

### Deelproces 3: Realiseren

De Districtsgarage voert niet alleen werkzaamheden uit die binnen het kader van het operationele beheer van de dienstwagens behoren. De garage heeft ook werkzaamheden om de executieve diensten te ondersteunen. De garage heeft de operationele zorg voor het totale wagenpark van DKMarSpl. Dit betreft ongeveer 350 voertuigen op jaarbasis. Gemiddeld worden 125 voertuigen per maand weggebracht naar diverse dealers in de regio binnen een straal van 30 kilometer.

De werkzaamheden die de Districtsgarage uitvoert zijn onder te verdelen in de volgende processen:

- Voertuigen en alle voortvloeiende werkzaamheden;
- Parkeerpassen airside en landside;
- Assistentie en advies;
- Beheren inbeslaggenomen goederen;

Het proces 'voertuigen en alle voortvloeiende werkzaamheden' bestaat uit het opleveren van een nieuw voertuig, het inleveren van een voertuig, uit maandinspecties en uit het uitzetten van werkopdrachten.

### **3.7 Samenvatting**

Door middel van een procesmatige beschrijving is uiteengezet hoe de facilitaire ondersteuning bij DKMarSpl is georganiseerd, waardoor inzicht is verkregen in de werkprocessen en de positie in de organisatie. Hierbij is eerst ingegaan op de facilitaire ondersteuning vanuit Defensie en het CDC waar alle krijgsmachtonderdelen verplicht zijn om diensten af te nemen. Er is bepaald dat de Sectie MatLog en BOOD hier diensten afnemen en facilitaire activiteiten uitvoeren. In de Sectie MatLog zijn een groot deel van de facilitaire diensten opgenomen waardoor deze Sectie kan worden aangewezen als de facilitaire afdeling. Deze Sectie biedt ondersteuning aan het hele District. In BOOD zijn afdelingen opgenomen die ondersteunend zijn aan de operationele werkzaamheden en bieden ondersteuning aan de Brigades. Enkele diensten, zoals DIV en de Districtsgarage, bieden ook ondersteuning aan de Staf.

Er is sprake van een onstabiele, decentrale en dynamische omgeving. In het verleden is de structuur meerdere keren aangepast en hierdoor zijn wrijvingen ontstaan. Tussen afdelingen spelen belangenkwesties een rol en men is bezig het eigen territorium te beschermen. Doordat twee afdelingen verantwoordelijk zijn over de facilitaire taken is onduidelijkheid ontstaan bij de klant. Tevens is de klant niet op de hoogte van de mogelijkheden van de ondersteunende organisatie en deze is op zijn beurt niet op hoogte van de wensen van de klant. De organisatie reageert hierop door werkprocessen uit te schrijven en te onderzoeken of de huidige situatie aangepast zou moeten worden.

<sup>28</sup> Zie bijlage 3: Organogram Koninklijke Marechaussee District Schiphol



## 4. Onderzoeksresultaten herpositionering

Vanwege de vraagstukken rondom de herpositionering van de diensten DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer, is onderzoek gedaan om per dienst te kunnen bepalen welke positie in de organisatie bijdraagt aan de optimale uitvoering van de werkzaamheden. Hierbij is naar voren gekomen dat DKMarSpl te maken heeft met diensten die facilitair of ondersteunend zijn. Om aan te kunnen geven wat de geaardheid van de drie diensten is, wordt eerst beschreven wat het verschil is tussen facilitaire en ondersteunende diensten. Voordat besloten wordt waar de drie diensten gepositioneerd moeten worden, is het noodzakelijk om te onderzoeken of de huidige structuur optimaal is. Hierbij wordt rekening gehouden met de wens van de klant en de toekomstontwikkelingen<sup>29</sup>. Deze resultaten worden in de tweede paragraaf besproken. Hierna worden de resultaten van het interne onderzoek weergegeven. Vervolgens wordt uiteengezet wat de bevindingen zijn van het externe onderzoek dat bij de Koninklijke Landmacht (KL) en de Politie is verricht.

### 4.1 Resultaten literatuuronderzoek

Door de decentralisatie zijn de diensten verweven met zowel het primaire als het secundaire proces waardoor het moeilijk aantoonbaar is welke activiteiten facilitair en welke activiteiten ondersteunend zijn. Hierdoor is het noodzakelijk om enkele begrippen te definiëren. Hierbij wordt eerst ingegaan op het begrip Facility Management. Hierna wordt de definitie van facilitaire diensten bepaald. Vervolgens wordt het verschil aangegeven tussen facilitaire en ondersteunende diensten.

Regterschot formuleerde in 1988 een definitie die tot op heden veel wordt toegepast. Op basis van deze definitie en op basis van deskresearch, wordt in dit onderzoek van de volgende definitie uitgegaan: *'Facility Management is het integraal managen (plannen en bewaken), realiseren en beheren van huisvesting, services en middelen die voortdurend omstandigheden moeten scheppen waaronder de hoofdactiviteiten optimaal kunnen plaatsvinden en die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving'*<sup>30</sup>.

Met deze definitie van Facility Management is nog niet uitgelegd wat faciliteiten precies zijn. De definitie van faciliteiten luidt als volgt: *'Faciliteiten zijn het samenspel van fysieke condities die het een organisatie mogelijk maken haar werkzaamheden uit te voeren'*. Eenvoudig gezegd gaat het dus om de werkplekken, de omgeving waarin deze staan en de voorzieningen die nodig zijn om de werkplekken te kunnen gebruiken<sup>31</sup>. Het begrip 'faciliteiten' is onder te verdelen in drie hoofdgroepen, waaronder een grote verscheidenheid aan diensten wordt ingedeeld. Deze hoofdgroepen zijn te benoemen als huisvesting, services en middelen<sup>32</sup>.

Vanwege het unieke primaire proces van DKMarSpl en de versnippering van de diensten, is het lastig om te benoemen welke activiteiten facilitair zijn en welke activiteiten ondersteunend zijn voor het primaire proces. Om dit toch te kunnen bepalen is besloten een toevoeging te geven aan de definities. Deze luidt als volgt: *'Facilitaire diensten zijn activiteiten die locatiegebonden zijn, ondersteunende diensten zijn activiteiten die eenheidgebonden zijn en een bijdrage leveren aan de operationele uitvoering van de werkzaamheden'*<sup>33</sup>. De ondersteunende diensten zijn eenheidgebonden en worden altijd uitgevoerd, onafhankelijk van waar men zich bevindt. Om deze definitie te verduidelijken wordt een voorbeeld gegeven: een facilitaire dienst is het in standhouden van huisvesting door onderhoud uit te voeren, een ondersteunende dienst is het leveren van munitie omdat dit primaire middelen zijn voor de uitoefening van de werkzaamheden. Op basis van de bovengenoemde definities kan bepaald worden welke diensten facilitair zijn en welke diensten een ondersteuning leveren aan het primaire proces. Opvolgend wordt dit per dienst toegelicht.

<sup>29</sup> Zie hoofdstuk 3.3 Knelpunten van de huidige facilitaire ondersteuning, knelpunt 2 en hoofdstuk 2.1 Aanleiding

<sup>30</sup> - Maas, Pleunis: *Facility Management*, 4<sup>de</sup> druk. Alpen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947, pag. 30

- Onderzoek F. Remak: onderzoek naar de best mogelijk functionerende facilitaire dienst

- Krimpen, J. van: *Facility Management in perspectief*, 1<sup>ste</sup> druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436, pag. 14 e.v.

<sup>31</sup> Maas, Pleunis: *Facility Management*, 4<sup>de</sup> druk. Alpen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947, pag. 30

<sup>32</sup> Dols L.: syllabus: *Facilitaire Diensten*, Den Haag: Opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, sector Economie & Management, 2004/2005, code 2316, pag. 4

<sup>33</sup> Elkerbout, A.J.C.: Project Mandate / -brief 'Herinrichting MatLog, versie 1.0, 23-10-2007



#### 4.1.1 Documentaire Informatie Voorziening

DIV bestaat uit drie werkprocessen: postverzorging, archivering en proces-verbaaladministratie<sup>34</sup>. Uitgaande van de bovengenoemde definities kan gesteld worden dat de postverzorging een facilitaire aangelegenheid is omdat het om een geheel van activiteiten gaat ter ondersteuning van de hele organisatie die het mogelijk maken om de werkzaamheden uit te voeren. Het is geen dienst die nodig is om de primaire taken van de Brigades uit te voeren. Ditzelfde geldt voor het werkproces archivering. Alhoewel deze dienst alleen aan de Staf wordt geleverd, is het een facilitaire aangelegenheid omdat archivering een ondersteuning biedt en niet noodzakelijk is voor de uitoefening van de primaire taken. Het werkproces proces-verbaaladministratie wordt aan twee van de vijf Brigades geleverd. Dit feit alleen al geeft aan dat deze Brigades deze dienst nodig hebben voor de uitoefening van hun operationele werkzaamheden. De proces-verbaaladministratie vloeit voort uit de werkzaamheden die worden verricht en zijn benodigd voor de verdere afhandeling van taken die in het primaire proces zijn opgenomen. Hiermee kan gesteld worden dat het om een ondersteunende dienst gaat die een bijdrage levert aan de operationele uitvoering van de werkzaamheden.

#### 4.1.2 Parkeerbeheer

Het Parkeerbeheer is een dienst die aan de hele organisatie wordt aangeboden en is niet noodzakelijk voor de uitoefening van de primaire taken van de DKMarSpl. Het Parkeerbeheer is een dienst die ongeacht van de werkzaamheden van de Brigades en de Staf aanwezig dient te zijn op DKMarSpl. Het valt onder de zorg van het management om parkeermogelijkheid te bieden aan medewerkers en bezoekers zodat de uitoefening van de werkzaamheden zo optimaal mogelijk kan plaatsvinden. Dit wijst erop dat het Parkeerbeheer een facilitaire dienst is.

#### 4.1.3 Dienstwagenbeheer

##### *Bureau MatLog*

Om te bepalen of de werkzaamheden die Bureau MatLog uitvoert ten behoeve van het Dienstwagenbeheer facilitair of ondersteunend zijn dient het werkproces beoordeeld te worden. Het Dienstwagenbeheer houdt zich bezig met het beheer van voertuigen die benodigd zijn voor de uitvoering van de operationele werkzaamheden. Hierbij gaat het om de specifieke voertuigen. Tevens vallen de burgervoertuigen die beschikbaar zijn gesteld voor de Staf en de Brigades onder deze dienst. Deze voertuigen voorzien in de behoefte van medewerkers om zich te kunnen verplaatsen, maar zijn niet noodzakelijk voor de operationele uitvoering van de werkzaamheden. Dit onderscheid leidt er toe dat de werkzaamheden met betrekking op het Dienstwagenbeheer uitgevoerd door Bureau MatLog opgedeeld worden in een facilitaire en ondersteunende dienst. Het beheer van de specifieke voertuigen benodigd voor de uitoefening van het primaire proces is een ondersteunende aangelegenheid, het beheer van burgervoertuigen die beschikbaar zijn voor de Staf en de Brigades is een facilitaire aangelegenheid.

##### *Districtsgarage*

Als de werkzaamheden op het gebied van Dienstwagenbeheer beoordeeld worden ontstaat een onderscheid, net zoals bij Bureau MatLog, tussen het beheer van specifieke voertuigen en het beheer van burgervoertuigen. De reparatie van specifieke voertuigen is benodigd voor de operationele uitvoering van de werkzaamheden. Als deze voertuigen defect zijn, wordt het voor de medewerkers onmogelijk om een aantal werkzaamheden uit te voeren. Hierdoor is deze activiteit te benoemen als een ondersteunende aangelegenheid. De reparatie van burgervoertuigen is niet benodigd voor de operationele uitvoering van de werkzaamheden maar is wel noodzakelijk zodat de middelen functioneren naar behoren en het de medewerkers ondersteuning biedt bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Het beheer van burgervoertuigen is hierdoor te benoemen als een facilitaire dienst.

Voor de volledigheid wordt in een schema aangegeven welke diensten, uitgaande van de genoemde definities, benoemd zijn als een facilitaire of ondersteunende dienst.

| Soort dienst                       | Type dienst           |
|------------------------------------|-----------------------|
| DIV; postverzorging en archivering | Facilitaire dienst    |
| DIV; proces-verbaaladministratie   | Ondersteunende dienst |
| Parkeerbeheer                      | Facilitaire dienst    |
| Beheer van specifieke voertuigen   | Ondersteunende dienst |
| Beheer van burgervoertuigen        | Facilitaire dienst    |

<sup>34</sup> Zie hoofdstuk 3.4 Documentaire Informatievoorziening



## 4.2 De structuur van de facilitaire ondersteuning

De huidige structuur van de facilitaire ondersteuning kan benoemd worden als decentraal<sup>35</sup>. Om te onderzoeken of het wel effectief is om een decentrale structuur na te blijven streven wordt in deze paragraaf bepaald of DKMarSpl een decentrale of centrale structuur zou moeten streven zodat een optimale ondersteuning aan het primaire proces geboden wordt. Hierbij wordt ingegaan op de ontwikkelingen in de maatschappij die van invloed zijn, de voor- en nadelen van centralisatie en welke opties er in de organisatie zijn voor het positioneren van een centraal facilitair bedrijf<sup>36</sup>.

### 4.2.1 Ontwikkelingen

De ontwikkelingen in de maatschappij, vooral op het gebied van digitalisering, integratie van bedrijfsprocessen, shared service centers en de veranderende vraag van de klant kunnen een grote invloed hebben op de bedrijfsvoering van DKMarSpl<sup>37</sup>. Hierdoor is het bijna noodzakelijk om een facilitaire organisatie te herontwerpen en te herinrichten. Het is belangrijk rekening te houden met de ontwikkelingen omdat de omgeving zich moet aanpassen aan de organisatie en de organisatie aan de omgeving wil een verandering effectief doorgevoerd worden.

Het is van belang dat de facilitaire organisatie uitgebreide kennis heeft van het primaire proces en de ontwikkelingen die daar gaande zijn om de gewenste rol te vervullen en tijdig op de komende veranderingen in te spelen. Om over deze kennis te beschikken moet het geheel van de facilitaire organisatie meer worden betrokken bij het strategische besluitvormingsproces dat in de Staf plaatsvindt. Tevens is het nodig dat de facilitaire organisatie en andere ondersteunende afdelingen hun dienstenpakket onderling afstemmen en indien integreren om op een proactieve wijze optimale ondersteuning te realiseren.

Door de toenemende digitalisering is het nodig om diensten centraal aan te bieden. Hierdoor wordt het mogelijk een FMIS-systeem in te voeren, waardoor de doorlooptijden en de kwaliteit van de dienstverlening stijgt<sup>38</sup>. Door de uitbreiding en de toename van complexiteit van facilitaire diensten hebben de klanten behoefte aan één aanspreekpunt die kennis van zaken heeft en professioneel te werk gaat. Dit zorgt ervoor dat een klant blijft bestellen en inkopen bij de facilitaire organisatie en niet buiten de deur gaat kijken of op eigen initiatief actie gaat ondernemen. Hierbij is het van belang om mee te gaan met de ontwikkelingen en moet een organisatie zoals DKMarSpl er rekening mee houden dat centralisatie en een onderscheid tussen Frontoffice en Backoffice steeds belangrijker en noodzakelijker wordt.

Als DKMarSpl, zoals in de aanleiding (hoofdstuk 2.1) is aangegeven, een betere ondersteuning aan het primaire proces wil bieden, moet er rekening gehouden worden met de ontwikkelingen die zich voordoen in de maatschappij en de centrale structuur van de facilitaire organisatie die hierbij noodzakelijk is.

### 4.2.2 Centralisatie versus decentralisatie

De facilitaire organisatie kan centraal of decentraal gestructureerd worden. Hierbij kan uitgegaan worden van verschillende scenario's met totale centralisatie als het ene uiterste en totale decentralisatie als het andere uiterste. De ontwikkelingen en de wens van de klant van DKMarSpl zijn sterk gericht op een centrale aansturing<sup>39</sup>. Om een afweging te maken tussen centralisatie of decentralisatie worden de voor- en nadelen van centralisatie besproken.

#### *Voordelen centralisatie voor DKMarSpl*

Centralisatie zal voordelen zoals grotere efficiëntie en toenemende professionalisering met zich meebrengen. Dit zijn voordelen waar de organisatie veel belang aan hecht en waar ze op dit moment al de nodige aandacht aan besteden door het realiseren van bezuinigingen en reorganisaties<sup>40</sup>. Centralisatie zal ervoor zorgen dat het belang van de organisatie voorop gesteld wordt in plaats van het eigen belang. Dit heeft invloed op de professionalisering.

<sup>35</sup> Zie hoofdstuk 3 De huidige situatie

<sup>36</sup> Zie hoofdstuk 3.2 De facilitaire ondersteuning bij DKMarSpl

<sup>37</sup> Maas, Pleunis: *Facility Management*, 4<sup>de</sup> druk. Alpen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947, pag. 45

<sup>38</sup> Planon: [www.planon.nl](http://www.planon.nl) (20-05-2008)

<sup>39</sup> Zie hoofdstuk 2.1 Aanleiding

<sup>40</sup> Bijlage 8: Het Commando Diensten Centrum



Nog een belangrijk voordeel dat centralisatie met zich meebrengt is het verbeteren van de werkzaamheden door gecentraliseerde standaarden en het creëert gelijkheid onder de medewerkers. Hierdoor is DKMarSpl onafhankelijk(er) van externe partijen en kunnen er gezamenlijke databases aangelegd worden.

#### *Nadelen centralisatie voor DKMarSpl*

Door de omvang van DKMarSpl dient de organisatie er rekening mee te houden dat de kans bestaat dat medewerkers hun motivatie verliezen. Het centrale beleid kan de medewerkers demotiveren omdat zij van mening zijn beter in staat te zijn de situatie te beoordelen dan de centrale eenheid. Als de organisatie zich hiervan bewust is en de medewerkers betreft bij het besluitvormingsproces, is het mogelijk dit nadeel te minimaliseren of geheel weg te nemen.

Een nadeel dat vaak wordt genoemd bij het centraliseren van de facilitaire diensten is dat het zal leiden tot vertraging, doordat er meerdere leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor de facilitaire organisatie. Op dit moment is er op DKMarSpl al sprake van vertraging omdat diensten versnipperd zijn en meerdere functionarissen verantwoordelijk zijn en toestemming moeten geven. Om dit nadeel in beiden situaties te minimaliseren of weg te nemen, is het van belang om de werkprocessen te standaardiseren en de lijnen te verkorten door minder schakels verantwoordelijk te stellen<sup>41</sup>.

#### *Conclusie centralisatie versus decentralisatie*

Gezien de voordelen van centralisatie voor DKMarSpl, die in dit geval zwaarder wegen dan de nadelen, is tot de conclusie gekomen dat DKMarSpl de facilitaire diensten zou moeten centraliseren. Rekeninghoudend met het huidige organisatieontwerp, waarin grote eenheden zijn gevormd zodat er een beperkt aantal functionarissen als aanspreekpunt voor de Commandogroep Schiphol functioneren, en de toekomstontwikkelingen, zoals het FBD en de nieuwbouw, is het een must en een kans om nu te gaan centraliseren.

#### 4.2.3 Een positie in de organisatie

Om een keuze te kunnen maken over een positie van de diensten in de organisatie, dient bekeken te worden welke afdelingen in aanmerking komen. Er zijn drie opties voor het positioneren van een centrale facilitaire organisatie. De eerste optie is om het geheel onder te brengen onder de afdeling Ondersteuning. De tweede optie is de Sectie MatLog en de derde en laatste optie is BOOD. Deze drie opties zijn naar voren gekomen op basis van het primaire proces van de afdelingen. Het takenpakket van deze afdelingen zijn gericht op het secundaire proces en op ondersteuning van het primaire proces. De overige afdelingen voeren werkzaamheden uit ten behoeve van het primaire proces. Opvolgend worden de drie afdelingen en hun bestaansrecht besproken.

#### *Afdeling Ondersteuning*

In het takenpakket van deze afdeling zijn werkzaamheden opgenomen die ondersteunend zijn aan het hele district. Dit houdt in dat deze afdeling diensten levert die ter ondersteuning zijn van de werkzaamheden van de Staf en van de Brigades. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de Sectie MatLog. De afdeling Ondersteuning levert geen diensten die operationeel ondersteunend zijn voor de Brigades.

#### *Sectie MatLog*

In deze afdeling zijn de meeste facilitaire taken opgenomen. Tot deze afdeling behoren taken die ondersteunend zijn voor het hele district. Hier zijn geen taken geplaatst die ondersteunend zijn aan de operationele werkzaamheden voor de uitvoering van het primaire proces. Doordat de Sectie MatLog onder de verantwoording van de afdeling Ondersteuning valt is het een afhankelijke partij.

#### *BOOD*

Deze Brigade is verantwoordelijk voor het leveren van operationele ondersteuning voor de werkzaamheden binnen het primaire proces. Tevens zijn hier enkele taken ondergebracht ter ondersteuning van het hele district. BOOD behoort tot één van de vijf Brigades en valt direct onder de Commandogroep Schiphol. Het overgrote deel van de taken binnen de Brigade levert ondersteuning aan de overige Brigades. Enkele afdelingen binnen BOOD, zoals DIV en de Districtsgarage, levert ook een voorziening aan de Staf.

<sup>41</sup> - Maas, Pleunis: *Facility Management*, 4<sup>de</sup> druk. Alpen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947, pag. 132  
- Alkema, Chin Kwie Joe: *Bedrijfsvoering in klantperspectief*, 1<sup>ste</sup> druk, Nieuwegein: Arko Uitgeverij, 2005. ISBN 9077072969, pag. 64



### *Conclusie structuur van de facilitaire ondersteuning*

Een organisatie zoals DKMarSpl heeft een uniek primair proces. Het is belangrijk om een optimale ondersteuning te bieden zodat de werkzaamheden in het primaire proces zo effectief en efficiënt mogelijk uitgevoerd kunnen worden. Om een keuze te maken voor de positie van een facilitaire organisatie is het van belang er rekening mee te houden wat het bestaansrecht is van elke afdeling. BOOD is in het leven geroepen om ondersteuning te bieden aan werkzaamheden voor de operationele uitvoering van het primaire proces. BOOD is dus ondersteunend aan de Brigades, terwijl een facilitaire organisatie ondersteunend dient te zijn aan het hele district. Rekeninghoudend met deze stelling is het uitgesloten om hier facilitaire activiteiten onder te brengen. Tevens is het nadelig voor een facilitaire organisatie om laag gepositioneerd te zijn in de lijn van de structuur. Het wordt dan moeilijk om betrokken te worden bij de besluitvorming omdat er een grote afstand is tussen BOOD en de Staf.

De afdeling Ondersteuning en de Sectie MatLog zijn hoog in de lijn geplaatst, waardoor het mogelijk is voor de facilitaire organisatie om zich te betrekken bij de besluitvorming zodat tijdig ingespeeld kan worden op veranderingen. Nog een belangrijk voordeel van deze positie voor de facilitaire organisatie is dat deze hier eenvoudig ondersteuning kan bieden aan het gehele district, aan zowel de Staf als de Brigades. Een groot deel van de facilitaire diensten zijn hier al ondergebracht waardoor de leidinggevende functionarissen ervaring hebben met het facilitaire werkveld. Een voordeel dat de afdeling Ondersteuning met zich mee brengt, is dat de facilitaire organisatie hier beter voorbereid kan worden op het komende FBD. Als dit facilitair bedrijf wordt doorgevoerd kunnen de taken eenvoudig opgepakt worden en bij het FBD worden ondergebracht. De facilitaire organisatie kan als een onafhankelijke tak binnen de afdeling gerealiseerd worden waardoor flexibiliteit ontstaat. Bij een positie binnen de Sectie MatLog is dit ook mogelijk, maar hier is het wel ingewikkelder omdat de afdeling afhankelijk is van twee partijen. Vanwege deze reden gaat de voorkeur naar de afdeling Ondersteuning om hier de facilitaire organisatie te positioneren.

### **4.3 Resultaten intern onderzoek**

In het kader van het interne onderzoek zijn interviews afgenomen met de uitvoerende verantwoordelijken van DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer. Er is onderzocht welke mening deze dominante actoren hebben met betrekking tot de positionering van de drie diensten in de organisatie. Hierbij is ingegaan op de voor- en nadelen van de huidige situatie en welke wensen er bestaan met betrekking op de positie van de diensten in de organisatie. In deze paragraaf wordt een gecompileerd verslag van de afgenomen interviews weergegeven.

#### 4.3.1 Documentaire Informatie Voorziening

##### *Voordelen huidige positie*

De organisatie houdt zich bezig met het professionaliseren van BOOD. Deze Brigade stond erom bekend dat hier de afdelingen zijn ondergebracht die elders in de organisatie geen passende positie hebben. Als gevolg van het professionaliseren werd besloten om de DIV-medewerkers op te leiden en werden de werkprocessen vastgelegd. Dit heeft als voordeel voor DIV meegebracht dat de afdeling beter erkend wordt in de organisatie en de klant beter geholpen kan worden.

##### *Nadelen huidige positie*

In het verleden was DIV onder de Staf gepositioneerd. Er is besloten om DIV bij BOOD onder te brengen omdat de afdeling als een ondersteunende dienst werd beschouwd. Deze huidige positie van de dienst is niet optimaal voor de werkprocessen. Elke Brigade heeft een takkenpakket om het primaire proces te ondersteunen of te realiseren en zijn zelf opererende eenheden. De Brigades zijn daarom zelfarchiverende organen. DIV archiveert van oorsprong alleen voor de Staf, maar doordat de afdeling onder BOOD valt, is bepaald dat DIV ook archiveert voor BOOD. Hierdoor ontstaat procesvervuiling omdat DIV verplicht is en alleen toegang heeft om te archiveren onder het organisatienummer van de Staf. De documenten van BOOD worden hierdoor bij de Staf gearchiveerd.

##### *Gewenste positie*

De Brigades hebben ieder hun eigen taken die gezamenlijk het primaire proces vormen en de Brigades zijn ver van de Staf af gepositioneerd. DIV levert wat betreft postverzorging en archivering geen operationele ondersteuning voor de werkzaamheden. De proces-verbaaladministratie doet dit wel. De positie van de postverzorging en archivering in BOOD is dus onlogisch. De organisatie is bewust van het feit dat het vastleggen van informatie belangrijk is voor de bedrijfsvoering, daarnaast om verantwoording af te leggen en het heeft in de toekomst een historisch belang.



Daarmee is de DIV een afdeling als “een spin in het web”. Het zou daarom zuiver zijn om DIV direct onder de Staf te plaatsen. Hierdoor wordt zichtbaar dat de DIV ondersteuning biedt aan het hele district en voor de registratie van poststukken en de archivering ten dienste staat van de Staf. De inhoud van de werkprocessen komen pas tot hun recht bij een positie in de Staf.

Tevens zou het een voordeel zijn voor de besluitvorming als de DIV onder de Staf gepositioneerd wordt, omdat deze dan sneller kan plaatsvinden. In de huidige situatie werkt DIV in opdracht van de Staf onder begeleiding van de BOOD. Deze structuur heeft stroperige besluitvorming tot gevolg en het komt regelmatig voor dat partijen langs elkaar heen communiceren, waardoor fouten en vervuiling in het proces ontstaan. Dit kan voorkomen worden als de DIV onder de Staf wordt geplaatst<sup>42</sup>.

#### 4.3.2 Parkeerbeheer

##### *Voor- en nadelen huidige positie*

Het Parkeerbeheer is zo ingericht dat het een proces is dat zichzelf controleert zonder dat de dienst specifiek personeel en invloed nodig heeft. Hierdoor is de positie van de dienst gebaseerd op de werkprocessen ‘voorzien in’ en ‘instandhouding van’. Beide werkprocessen worden door de afdeling Infrastructuur & Huisvesting uitgevoerd en ten opzichte van de oude positie bij de Districtsgarage zijn er alleen voordelen te noemen van de positionering van de dienst onder deze afdeling. Tot het jaar 2006 behoorde het Parkeerbeheer tot de Districtsgarage totdat bleek dat het Parkeerbeheer niet effectief functioneerde onder toezicht van deze afdeling. De medewerkers waren vaak niet bereikbaar, de klant werd onvriendelijk behandeld en dit had tot gevolg dat parkeerplaatsen onrechtmatig gebruikt werden. De klant en de gebruiker stelden de afdeling Infrastructuur & Huisvesting hier verantwoordelijk voor. Dit kwam doordat men dacht dat de verantwoordelijkheid bij deze afdeling lag omdat de parkeervoorzieningen door deze afdeling gerealiseerd worden. De feitelijke uitvoering lag echter bij de garage. De afdeling Infrastructuur & Huisvesting kreeg toen een verkeerd imago.

Als gevolg hiervan werd besloten om het Parkeerbeheer geheel onder te brengen bij de afdeling Infrastructuur & Huisvesting. Door de nieuwe positie van het Parkeerbeheer in de organisatie is centralisatie ontstaan. De receptie, die ook tot de afdeling Infrastructuur & Huisvesting behoort, is verantwoordelijk voor de uitvoering van het Parkeerbeheer. Hierdoor is overzicht voor de klant ontstaan. Op beheerniveau is rust gekomen doordat een eenduidig beleid is ontstaan. Dit is prettig voor alle medewerkers en er zijn nu duidelijke communicatielijnen.

##### *Gewenste positie*

De positie van het Parkeerbeheer is, zoals hierboven al is genoemd, niet afhankelijk van de positie in de organisatie maar van hoe er invulling is gegeven aan de uitvoering van de dienst. Het is belangrijk dat de klant goed te woord gestaan wordt en er één centraal punt is waar men terecht kan. De receptie van een organisatie is het eerste aanspreekpunt en dit biedt de mogelijkheid om klanten goed te kunnen helpen op het gebied van parkeren. De receptie is een facilitaire dienst en om een effectieve uitvoering van de dienst te waarborgen is een positionering in een facilitaire organisatie gewenst<sup>43</sup>.

#### 4.3.3 Bureau MatLog

##### *Voordelen huidige positie*

De positie van Bureau MatLog in de organisatie is gunstig voor de uitoefening van het Dienstwagenbeheer omdat het dicht bij de Staf DKMarSpl is gepositioneerd. Het is een dienst die aan de hele organisatie wordt geleverd, dus het zou onlogisch zijn als het in één van de Brigades opgenomen zou zijn. De Brigades zijn ten slotte het primaire proces en hebben hun eigen specifieke taken.

##### *Nadelen huidige positie*

Door de splitsing in het tactische en het operationele beheer van dienstwagens komt het regelmatig voor dat partijen langs elkaar heen communiceren, waardoor vervuiling van het proces optreedt. Doordat er meerdere leidinggevers zijn, ontstaat er stroperige besluitvorming en dit levert vertraging van de werkprocessen op. Dit wekt irritaties op bij de klant en het gevolg hiervan is dat de klant zaken op eigen initiatief gaat regelen. Hierdoor raakt men soms het overzicht kwijt.

<sup>42</sup> Zie bijlage 12: Uitwerking interview Documentaire Informatievoorziening

<sup>43</sup> Zie bijlage 14: Uitwerking interview Parkeerbeheer



Ook is het lastig om spoedopdrachten uit te voeren. Reden hiervoor is dat er goedkeuring moet worden gegeven door het hoofd van Sectie MatLog en door het hoofd van BOOD. Dit neemt veel tijd in beslag. Tevens is het lastig dat Bureau MatLog en de garage niet op dezelfde locatie zitten, terwijl de samenwerking hoog is.

#### *Gewenste positie*

Het voorzien in voertuigen is geen primaire taak, dat is het uitvoeren van de politietaak. Het beheer van voertuigen is gedeeltelijk een facilitaire en gedeeltelijk een ondersteunende taak. Bureau MatLog kan niet bestempeld worden als een facilitaire dienst met de huidige werkzaamheden omdat het bureau middelen inkoopt. Om een optimale ondersteuning te kunnen bieden is het daarom handig als Bureau MatLog verantwoordelijk wordt voor de inkoop van voertuigen en het beheer hier wegvalt. De burgervoertuigen kunnen in een pool geplaatst worden binnen een facilitaire organisatie, zodat deze middelen efficiënt ingezet kunnen worden. De specifieke voertuigen, bestemd voor de operationele uitvoering van de werkzaamheden, kunnen onder de verdere verantwoording van de Brigades vallen. Hierdoor ontstaat meer overzicht omdat de Brigades in de huidige situatie verantwoordelijk zijn voor al hun eigen middelen behalve voor de voertuigen.

Het zou efficiënter zijn als de Districtsgarage tot Sectie MatLog zou behoren. Dit was tot februari 2006 het geval. Toen is besloten om de garage onder te brengen bij BOOD omdat deze Brigade anders niet volwaardig zou zijn. Op de leidinggevende functionarissen van BOOD en de medewerkers van de Districtsgarage na, wil iedereen dat de garage terugkomt naar Sectie MatLog. Dan is er één leidinggevende die zeggenschap heeft over het beheer en de operationele uitvoering. Nu zijn er twee leidinggevers en dit zorgt voor verwarring voor de medewerkers en de klant. Als de Districtsgarage weer onder Sectie MatLog valt, zullen de lijnen veel korter worden, de besluitvorming kan sneller plaatsvinden en de dienst kan overzichtelijk en transparant ingericht worden. Er ontstaat één aanspreekpunt voor de klant waardoor de dienst beter bereikbaar zal worden<sup>44</sup>.

#### 4.3.4 Districtsgarage

##### *Voordelen huidige situatie*

De Districtsgarage hoort bij BOOD omdat het om een districtsaangelegenheid gaat en ondersteuning aan het hele district wordt geboden. De garage is heel exclusief bezig met veel verschillende taken en dit komt tot zijn recht bij aansturing door BOOD.

##### *Nadelen huidige situatie*

De dienst is onderbezet en schakelt daarom af en toe de hulp van Bureau MatLog in. Tevens zijn er meerdere partijen betrokken in de besluitvorming en dat pakt niet altijd positief uit. Als er snel gehandeld moet worden zijn deze schakels niet altijd handig. Hiernaast zijn er veel wrijvingen met de Sectie MatLog. In het verleden zijn een aantal gebeurtenissen voorgevallen, waardoor de onderlinge verstandhouding van de leidinggevers verslechterd is.

##### *Gewenste situatie*

Wens van de Districtsgarage is dat het blijft functioneren onder de aansturing van BOOD. Er wordt veel gediscussieerd om de garage weer bij Sectie MatLog te plaatsen. Een samenvoeging wordt als onhandig ervaren omdat de garage bij het district hoort en bij alle lopende zaken. Als een samenvoeging plaatsvindt, zal het beheer en de operationele uitvoering verweven worden waardoor chaos zal ontstaan. De medewerkers van de garage en de leidinggevende functionarissen zijn erop tegen dat de diensten verplaatst worden<sup>45</sup>.

#### 4.3.5 Conclusie intern onderzoek

Uit de interviews die intern zijn afgenomen is gebleken dat de herpositionering van de diensten in de belangstelling staat en dat er verschillende meningen zijn over de positionering van de diensten. De medewerkers hebben veel nagedacht over wat een eventuele herpositionering tot gevolg zou hebben en welke positie voordelig of nadelig zal zijn voor de werkprocessen. Ze zijn goed op de hoogte van de inhoud van de werkprocessen en hierdoor zijn deze onderzoeksresultaten uiterst relevant en vormen ze een belangrijke basis voor het formuleren van de aanbevelingen.

<sup>44</sup> Zie bijlage 15: Uitwerking interview Bureau MatLog

<sup>45</sup> Zie bijlage 17: Uitwerking interview Districtsgarage



#### 4.4 Resultaten extern onderzoek

In het kader van het externe onderzoek zijn de Koninklijke Landmacht (KL) en de Politie benaderd om te onderzoeken hoe de facilitaire organisaties hier zijn vormgegeven. De KL is benaderd omdat deze organisatie organisatorisch vergelijkbaar is met de KMar. De Politie is betrokken bij het onderzoek omdat het primaire proces van de Politie vergelijkbaar is met het primaire proces van DKMarSpl. Het externe onderzoek is opgezet om een beeld te creëren over de posities van de diensten bij vergelijkbare organisaties zodat hier een vergelijking mee kan plaatsvinden. Tijdens het onderzoek stond op basis van de DOR-diagnose het primaire proces, het ontstaan en de inrichting van de facilitaire organisatie en de drie diensten DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer centraal. In deze paragraaf wordt een gecompileerd verslag van de afgenomen interviews weergegeven.

##### 4.4.1 Koninklijke Landmacht kazerne 't Harde

De KL houdt zich in internationaal verband bezig met het verzorgen van de verdediging van Nederland en het bondgenootschappelijk grondgebied en levert een bijdrage aan wereldwijde vrede, veiligheid en stabiliteit. De KMar viel tot 1998 onder de KL wat betreft de regelgeving en ook de facilitaire ondersteuning, hierdoor zijn de organisaties organisatorisch vergelijkbaar. Om het onderzoek bij de KL af te bakenen is ervoor gekozen om het onderzoek te richten op de 'Luitenant Kolonel Tonnet Kazerne' (verder te noemen: 't Harde). De KL bestempeld deze kazerne als één van de best georganiseerde kazernes waardoor op basis van de verkregen gegevens een relevante vergelijking kan plaatsvinden. Voor meer informatie over de KL en 't Harde wordt doorverwezen naar bijlage 19. In deze paragraaf worden alleen de belangrijkste bevindingen over de inrichting en de positionering van de facilitaire organisatie weergegeven. De overige resultaten worden buiten beschouwing gelaten omdat deze irrelevant zijn voor dit hoofdstuk.

##### *De Lokaal Facilitaire Dienst van 't Harde*

't Harde is een kazerne waar 2481 medewerkers werkzaam zijn. De meeste medewerkers zijn hier vanaf zondag- tot vrijdagavond 24 uur per dag aanwezig. Door deze unieke situatie heeft de facilitaire organisatie een uitdaging omdat dit meer en andere facilitaire diensten eist dan andere organisaties. De facilitaire organisatie wordt de Lokaal Facilitaire Dienst (LFD) genoemd. De LFD van 't Harde bestaat uit 24 medewerkers en valt samen met meerdere kazernes, die elk een eigen LFD hebben, onder het Regionale Militaire Commando (RMC) Noord. RMC Noord behoort samen met RCM Zuid en West tot de 'Commando Landstrijdkrachten' (CLAS) dat wordt aangestuurd door de Commandant der Landstrijdkrachten<sup>46</sup>. Een LFD is gebaseerd op de mensen die leven en werken op de kazerne. De Commandant LFD is verantwoordelijk gesteld voor een LFD en is aanspreekpunt voor alle facilitaire activiteiten. De Brigades zijn zelf verantwoordelijk voor de activiteiten die ze bij de LFD afnemen. De LFD is ontstaan nadat een reorganisatie werd doorgevoerd in de KL en de vraag naar facilitaire diensten veranderde. Doordat op elke kazerne dezelfde diensten aangeboden worden, kan er geclusterd worden waardoor schaalvergroting ontstaat.

Het Facilitaire Aanspreek Punt (FAP) functioneert als Frontoffice. Er wordt hier gebruik gemaakt van het FMIS-systeem Planon. Het FAP van 't Harde heeft ook contact met de FAP's van andere kazernes. Hierdoor wordt de samenwerking vergroot en is het mogelijk om een overzichtelijke dienst aan alle medewerkers van de KL te bieden en kan optimale afstemming plaatsvinden. De LFD is goed georganiseerd, doordat er veel werkafspraken zijn gemaakt. Hierdoor kunnen de medewerkers zich op de core business richten. De meeste facilitaire diensten zijn uitbesteedt, zodat de diensten professioneler worden en flexibiliteit gecreëerd wordt.

##### *Documentaire Informatie Voorziening*

De kazerne 't Harde heeft een kleine postkamer die onder het beheer van de LFD valt. De postverzorging behoort tot Bureau Huisvesting & Diensten van de LFD en wordt gerealiseerd door twee medewerkers. Deze medewerkers worden aangestuurd door Hoofd Bureau Huisvesting & Diensten. DIV houdt zich bezig met het binnen de gestelde doorlooptijden collecteren, distribueren en bezorgen van dienstpost binnen het verzorgingsgebied. Dit geeft aan dat de afdeling alleen verantwoordelijk is voor de postverzorging. Het geheel van activiteiten wat betreft vormgeving en archivering is hier niet van toepassing. De poststukken worden gesorteerd op eenheden en worden bij de bedrijfsbureaus van de eenheden afgeleverd. De post wordt niet opengemaakt of geregistreerd vanwege de grote omvang van de kazerne. Elke eenheid is hier zelf verantwoordelijk voor en dient elk poststuk in te boeken in de applicatie X-Post.

<sup>46</sup> Zie het organogram in bijlage 19: Uitwerking interview Koninklijke Landmacht



### *Parkeerbeheer*

Het Parkeerbeheer is gebaseerd op het realiseren en onderhouden van 2500 parkeermogelijkheden voor burgervoertuigen. Er zijn geen medewerkers actief bezig met het Parkeerbeheer omdat het een zelfcontrolerende dienst is. Het Parkeerbeheer valt onder de verantwoordelijkheid van Bureau Huisvesting & Diensten. Dit bureau realiseert en onderhoudt de parkeerplaatsen. Bureau Integrale Veiligheidszorg houdt in de gaten of het parkeergedrag aan de Wegenverkeerswet voldoet en waarnodig worden sancties uitgevoerd. Bevindingen hierover worden gerapporteerd aan de Commandant LFD en indien bekend is wie in overtreding is wordt deze persoon verzocht het voertuig weg te halen. Als het voertuig na de waarschuwing niet wordt verwijderd gaat de wegsleepregeling in werking.

### *Dienstwagenbeheer*

De eenheden op 't Harde hebben ongeveer 80 dienstwagens en 250 militaire voertuigen. De voertuigen zijn verdeeld over de eenheden en ze bepalen zelf hoe deze voertuigen ingezet worden en zijn zelf verantwoordelijk voor het beheer. De dienstwagens worden geleasd en kunnen op bestelling bij de interne dienst van een eenheid aangevraagd worden. De voertuigen worden bij de lokale dealer gerepareerd en onderhouden. Elke eenheid heeft een eigen Diagnose, Advies en Assistentie Groep waar de militaire voertuigen aangeboden kunnen worden. Hierbinnen zijn monteurs die voertuigen controleren en bekijken of het nodig is dat een voertuig naar de Herstelcompagnie van de eenheid gaat. Indien deze partij niet in staat is om een militair voertuig te repareren wordt deze aangeboden aan de Logistieke Brigade (LogBrig). De LogBrig is beschikbaar voor elke eenheid en is in staat om elk militair voertuig te onderhouden, te repareren en te herstellen. Er is gekozen voor deze structuuropbouw omdat het CLAS geen eenheid wilde die verantwoordelijk zou zijn voor alle voertuigen. Ten eerste is de KL zo groot dat op elke kazerne een garage gerealiseerd zou moeten worden en dit kost te veel. Tevens is de KL erom te vechten. Hierdoor hebben de onderdelen zulke unieke voertuigen dat het beter was om één garage te ontwikkelen, de LogBrig, waar alle militaire voertuigen gemaakt kunnen worden. Hierdoor was het overbodig om er een schakel, zoals de LFD, tussen te plaatsen en werden de eenheden zelf verantwoordelijk.

De eenheden hebben te maken met een aantal knelpunten op het gebied van Dienstwagenbeheer. De medewerkers nemen de verantwoordelijkheid niet om de dienstwagens te onderhouden, schoon te maken en af te tanken. De militaire voertuigen worden echter wel goed onderhouden. Reden hiervoor is dat dit eigen middelen van de eenheden zijn. Vanwege de genoemde knelpunten wil de LFD de dienstwagens onderbrengen in voertuigenpool. Één persoon van de LFD beheert dan alle dienstwagens en geeft de voertuigen uit en controleert het voertuig bij terugkomst. De eenheden kunnen zich zo op de core business concentreren en het zal waarschijnlijk goedkoper zijn. Niet iedereen heeft constant een voertuig nodig, dus er zullen absoluut minder voertuigen nodig zijn. Tevens is er dan één persoon verantwoordelijk voor de dienstwagens in plaats van dat elke eenheid hier iemand voor heeft aangesteld.

#### 4.4.2 Politie Hollands-Midden

De kerntaak van de Politie is het bijdragen in de veiligheid van en in Nederland. De werkzaamheden binnen dit primaire proces zijn vergelijkbaar met de werkzaamheden van DKMarSpl. Hierdoor is het relevant om te bekijken hoe de facilitaire ondersteuning bij de Politie is georganiseerd. Omdat DKMarSpl een district is van de KMar, is ervoor gekozen om District Politie Hollands-Midden te benaderen. Dit district heeft ongeveer hetzelfde aantal klanten waardoor een representatieve vergelijking kan plaatsvinden. Voor meer informatie over de Politie en District Politie Hollands-Midden wordt doorverwezen naar bijlage 20. In deze paragraaf worden alleen de belangrijkste bevindingen over de inrichting en de positionering van de facilitaire organisatie weergegeven. De overige resultaten worden buiten beschouwing gelaten omdat deze irrelevant zijn voor dit hoofdstuk.

#### *Dienst Facilitaire Ondersteuning van Politie Hollands-Midden*

Hollands-Midden bestaat uit vier districten en 2200 medewerkers. De facilitaire organisatie wordt Dienst Facilitaire Ondersteuning (DFO) genoemd en biedt facilitaire dienstverlening aan meerdere kantoorcomplexen. DFO bestaat uit ongeveer 70 medewerkers en is opgebouwd uit drie onderdelen: Dienstverlening, waaronder ook het Servicepunt valt, het Procesbureau en Inkoop<sup>47</sup>. De besluitvorming rondom de facilitaire dienstverlening vindt in de top van de organisatie plaats. De verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie neergelegd zodat de medewerkers betrokken worden bij het proces waardoor een drijfveer ontstaat.

<sup>47</sup> Zie het organogram in bijlage 20: Uitwerking interview Politie Hollands-Midden



Het ServicePunt is het aanspreekpunt voor alle facilitaire zaken. Hier wordt gebruik gemaakt van het FMIS-systeem Planon. De applicatie is onderverdeeld in vier categorieën: huisvesting, mobiliteit, middelen en services. Deze verdeling is gebaseerd op de NEN2748<sup>48</sup>. Voor elk onderdeel is een specialistische medewerker aangesteld met kennis van het vakgebied. Hierdoor wordt een professionele dienstverlening aangeboden en is structuur en overzicht ontstaan voor zowel de klant als de medewerker.

Tot 2003 waren de facilitaire zaken versnipperd over verschillende afdelingen. Er werd aanbodgericht gewerkt. De omschakeling werd gerealiseerd door dit te veranderen naar vraag gestuurd werken en door DFO te realiseren. Om hier structuur in aan te brengen is ervoor gekozen om de NEN2748 de basis te laten vormen. Er zijn 75 basisproducten die beschreven staan in de Basis Producten en diensten Catalogus. Naast het basispakket wordt op basis van de 20/80 regel maatwerk aangeboden.

#### *Documentaire Informatievoorziening*

Hollands-Midden heeft een postkamer op het hoofdkantoor en wordt aangestuurd door het Procesbureau van DFO. De afdeling bestaat uit zeven medewerkers die worden aangestuurd door een coördinator. Alle inkomende post wordt geopend en geregistreerd in de applicatie 'Corsa'. Hierna wordt het gesorteerd en bij de secretaresses van de afdelingen afgegeven. Nadat de poststukken gereed zijn voor archivering, dienen de stukken aan de afdeling aangeboden te worden. Gespecialiseerde medewerkers bepalen of het poststuk archiefwaardig is en of het opgeslagen dient te worden in het statische archief of het dynamische archief. De positie van het poststuk wordt in Corsa vastgelegd.

#### *Parkeerbeheer*

Het Parkeerbeheer bestaat uit het realiseren, onderhouden en uitgeven van 300 parkeerplaatsen volgens de Wegenverkeerswet. Het realiseren van parkeerplaatsen behoort tot de afdeling Projecten en het onderhoud behoort tot de afdeling Dienstverlening van DFO. Het uitvoeren van het parkeerbeleid voor bezoekers ligt bij het ServicePunt. Dit orgaan is verantwoordelijk voor de bezoekersregistratie en het toewijzen van parkeerplaatsen aan bezoekers. Deze reserveringen wordt geregistreerd in Planon. De medewerkers kunnen hun voertuigen op de daarvoor bestemde openbare parkeerplaatsen parkeren. De dienswagens worden in een afgesloten en beveiligd gedeelte bij het bureau geparkeerd zodat ze altijd klaar staan voor vertrek.

#### *Dienstwagenbeheer*

Het Dienstwagenbeheer van Hollands-Midden bestaat uit het voorzien in de benodigde mobiliteit ter ondersteuning van de werkzaamheden. Het district heeft ongeveer 450 voertuigen in beheer. Het Dienstwagenbeheer valt onder de dienst Mobiliteit, die ook fietsen en scooters verstrekken. Deze dienst behoort tot het ServicePunt en heeft vier FTE. Het ServicePunt is het eerste aanspreekpunt en hier kunnen ook voertuigen uit een pool gereserveerd worden. De medewerkers houden zich bezig met het bestellen, uitgeven en simpel onderhoud van voertuigen. Voor het beheer van de voertuigen wordt gebruik gemaakt van Planon.

Er is een decentraal stelsel voor het budget voor Dienstwagenbeheer gerealiseerd. Elke teamchef heeft een mobiliteitsbudget toegewezen gekregen en deze chef bepaald hoeveel voertuigen er aangeschaft worden. De chefs zijn de beslissers maar DFO koopt in en zorgt ervoor dat de juiste middelen zijn ingebouwd, dat de tankpassen zijn geregeld en dat het voertuig vanaf de dealer bij het bureau komt. Het totale onderhoud wordt geleasd, de Politie heeft geen garage. De mobiliteitsbudgetten worden niet effectief besteedt, omdat er voertuigen aangeschaft zijn waar niet of nauwelijks in gereden wordt. Om deze reden wil de Facility Manager het totale beheer van voertuigen naar DFO halen. Er ontstaat dan één grote pool zodat de voertuigen efficiënter ingezet kunnen worden. Waarschijnlijk zijn er dan minder voertuigen nodig. Naast de voertuigen voor de verschillende teams is er een algemene pool met voertuigen die voor iedereen beschikbaar zijn.

<sup>48</sup> De NEN 2748 is een norm met termen voor facilitaire voorzieningen in kantooromgevingen. De norm ondersteunt in het eenduidig registreren en daarmee het beheersen van de facilitaire kosten.



#### 4.4.3 Conclusie extern onderzoek

Uit de resultaten van het externe onderzoek is gebleken dat de organisaties de facilitaire diensten hebben gecentraliseerd en dat er veel aandacht is besteed aan de wens van de klant. De organisaties streven ernaar om voortdurend te blijven verbeteren en dit heeft de mentaliteit van de medewerkers zichtbaar veranderd. De facilitaire organisaties zijn duidelijk gestructureerd en diensten zoals DIV en het Parkeerbeheer zijn erin opgenomen. Rondom het Dienstwagenbeheer zijn discussies gaande, maar beide organisaties maken een onderscheid tussen het beheer van burgervoertuigen en specifieke voertuigen. Een opname van een pool in de facilitaire organisatie voeren beiden aan als aankomende verandering. Om een volledig beeld te creëren wordt in onderstaande tabel de belangrijkste bevindingen weergegeven:

| Element                            | DKMarSpl                                                                                            | KL, 't Harde                                                                                                     | Politie Hollands-Midden                                                         |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Primair proces                     | Politietaken Luchthaven Schiphol                                                                    | Verdediging en veiligheid Nederland                                                                              | Politietaken District Hollands-Midden                                           |
| Facilitaire klant                  | 1800                                                                                                | 2481                                                                                                             | 2200                                                                            |
| Inrichting facilitaire organisatie | Decentraal                                                                                          | Centraal                                                                                                         | Centraal                                                                        |
| Positie DIV                        | BOOD; ondersteunend                                                                                 | LFD: facilitair                                                                                                  | DFO: facilitair                                                                 |
| Bijzonderheden DIV                 | - Postverzorging voor het hele district<br>- Archivering voor Staf<br>- Proces-verbaaladministratie | - Alleen postverzorging tot aan de administratie van de eenheden<br>- Eenheden archiveren zelf                   | - Postverzorging voor het hele district<br>- Archivering voor het hele district |
| Positie Parkeerbeheer              | Sectie Matlog, Bureau Infrastructuur & Huisvesting: facilitair                                      | LFD: facilitair                                                                                                  | DFO: facilitair                                                                 |
| Bijzonderheden Parkeerbeheer       | Geen medewerkers voor alleen Parkeerbeheer                                                          | Geen medewerkers voor alleen Parkeerbeheer                                                                       | Geen medewerkers voor alleen Parkeerbeheer                                      |
| Positie Dienstwagenbeheer          | - Sectie MatLog, Bureau MatLog: beheer<br>- BOOD: operationele uitvoering                           | - Brigades zijn zelf verantwoordelijk voor het totale beheer                                                     | - Eenheden zijn zelf verantwoordelijk maar kopen in bij DFO                     |
| Bijzonderheden Dienstwagenbeheer   | Beheer en operationele uitvoering is gescheiden                                                     | Dienstwagens wil men onderbrengen in een pool bij de LFD en de militaire voertuigen onder beheer van de Brigades | Alle voertuigen onderbrengen in een pool onder verantwoordelijkheid van DFO     |

#### 4.5 Samenvatting

Uit de literatuur en het intern onderzoek komt naar voren dat het belangrijk is om een onderscheid te maken in facilitaire en ondersteunende diensten. Door middel van de theorie en door het in kaart brengen van de werkprocessen is onderzocht welke posities in de organisatie optimaal zijn voor de uitoefening van de diensten. Hieruit blijkt dat het opzetten van een facilitaire organisatie noodzakelijk is. Uit het extern onderzoek komt naar voren dat de vergelijkbare organisaties kiezen voor een centrale structuur voor een facilitaire organisatie en hier de diensten onderbrengen die ondersteuning bieden aan de medewerkers bij de uitvoering van de werkzaamheden. De ondersteunende diensten die ondersteuning bieden aan de operationele uitvoering van de werkzaamheden, zijn onder de verantwoordelijkheid van de eenheden gesteld.



## 5. Onderzoeksresultaten veranderproces

De eerste reactie van mensen bij veranderingen is vaak dat ze zich vasthouden aan het oude en weerstand vertonen<sup>49</sup>. Om de weerstand te minimaliseren en een herpositionering succesvol te laten zijn is het noodzakelijk om aandacht te besteden aan het veranderproces. Daarom is onderzoek gedaan naar veranderstrategieën die DKMarSpl kan nastreven. Deze resultaten worden in de eerste paragraaf weergegeven. Vervolgens wordt op basis van het interne onderzoek resultaten weergegeven van de interviews die van invloed zijn op het veranderproces. Aansluitend worden de resultaten van het externe onderzoek met betrekking op verandermanagement weergegeven.

### 5.1 Resultaten literatuuronderzoek

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van het literatuuronderzoek dat is gedaan. Er is veel literatuur te vinden over verandermanagement en veranderprocessen. Om dit af te bakenen, is ervoor gekozen om het één en ander toe te lichten over de weerstand die verwacht wordt door de organisatie bij de herpositionering van de diensten. Deze verwachting heeft de organisatie uitgesproken als belangrijke aanleiding voor dit onderzoek en daarom wordt het belangrijk geacht hier bij stil te staan. In de tweede paragraaf wordt aangegeven hoe een veranderproces vormgegeven kan worden en welke strategie hierbij nagestreefd kan worden. Er wordt een beschrijving gegeven van de ontwerp- en de ontwikkelbenadering. Hierbij wordt ingegaan op de stappen die doorlopen moeten worden in een veranderingstraject, welke interventies gepleegd kunnen worden om het draagvlak te vergroten om eventuele weerstand te verminderen en welke voor- en nadelen de benadering hebben.

#### 5.1.1 Weerstand

DKMarSpl heeft te maken met verschillende weerstandsfactoren<sup>50</sup>. Ten eerste vormt de verandering een bedreiging voor de bestaande macht en invloed van bepaalde organisatieleden. Er ontstaat onzekerheid over de eigen positie en de medewerkers hebben twijfels over de veranderingen door tegengestelde belangen. Tevens is er onvoldoende informatie beschikbaar. Er heeft zich al eerder een herpositionering van de diensten DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer voorgedaan. Voor deze diensten wordt nu weer een onderzoek gedaan naar een andere positie in de organisatie. Een aantal organisatieleden, zoals de leidinggevende functionarissen van BOOD, trekt nu de veranderbaarheid van de organisatie in twijfel. De medewerkers houden vast aan het oude en verlangen terug naar het verleden<sup>51</sup>.

#### 5.1.2 Strategie

Het bestaansrecht van een organisatie hangt sterk af van het vermogen te anticiperen op een veranderende omgeving. Veranderen betekent de wil hebben om te leren van de omstandigheden en zeker van anderen in de organisatie. Een lerende organisatie vraagt om een integrale benadering van verandering. Om een integrale benadering van een verandering te bereiken dient een strategie gekozen te worden<sup>52</sup>. In de literatuur worden twee benaderingen aangegeven die hiervoor gekozen kunnen worden<sup>53</sup>. In deze paragraaf worden beide benaderingen besproken.

#### De ontwerpbenadering

De benadering richt zich op de formele aspecten van een organisatie, zoals de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de mate van centralisatie, de groepering van taken in eenheden, het ontwerp van taken en de structurering van werk- en besluitvormingsprocessen. De ontwerpbenadering ziet een organisatieverandering als eenmalig proces met een begin- en eindpunt. Vanuit een stabiele, huidige situatie kent de organisatie een fase van verandering, waarna weer een stabiele eindsituatie ontstaat. De top regisseert de verandering en de betrokkenen worden pas geïnformeerd als de plannen zijn uitgewerkt.

<sup>49</sup> Kayzel, R.: *Veranderen met verstand en gevoel*. 2<sup>de</sup> druk, Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2002. 1<sup>ste</sup> druk 1998. ISBN 9062833209, pag. 83

<sup>50</sup> Zie bijlage 12 tot en met 18: uitwerkingen interviews

<sup>51</sup> Cozijnsen, Vrakking: *Organisatiediagnose en organisatieverandering*. 2<sup>de</sup> druk, 2003, Alphen aan den Rijn: Samson. ISBN 901404553 pag. 131

<sup>52</sup> Cuyvers, G.: *Integrale organisatieverandering*. 1<sup>ste</sup> druk, 2003, Nelissen: Soest. ISBN 9024416531 pag. 21

<sup>53</sup> Kayzel, R.: *Veranderen met verstand en gevoel*. 2<sup>de</sup> druk, Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2002. 1<sup>ste</sup> druk 1998. ISBN 9062833209, pag. 137



### *Stappenplan*

Allereerst dient de top specifiek te formuleren wat de veranderingsbehoefte of de noodzaak is. Interne of externe experts maken dan een omgevingsanalyse en voeren een organisatiediagnose uit. Op basis van deze resultaten formuleert de top de strategische doelstellingen. Op grond hiervan maken de experts een ontwerp voor de gewenste situatie en invoeringsplannen met de gewenste samenstelling van teams, personeels- en procedureplannen. Op het moment dat de plannen door de top zijn goedgekeurd worden de betrokkenen geïnformeerd. Na de besluitvormingsfase wordt de organisatieverandering aangestuurd door de uitvoerders. Dit zijn meestal de leidinggevenden ondersteund door interne stafafdelingen en eventueel externe adviseurs. De interventies ter voorkoming van weerstanden of bij het hanteren van weerstand zijn, meestal in deze volgorde: informeren, faciliteren, overtuigen en afdwingen.

### *Voor- en nadelen*

Er zitten veel voordelen aan de ontwerpbenadering. Door het gebruikmaken van experts is het mogelijk om diagnoses te stellen waar de organisatie zelf niet op was gekomen. Ten tweede biedt deze benadering zekerheid aan de top, doordat er greep blijft bestaan op de verandering. Een derde voordeel is dat de verandering in een relatief korte en van tevoren te plannen periode doorgevoerd kan worden.

Nadelen die zich voor kunnen doen, ontstaan vooral bij de uitvoering van de plannen. Er kunnen zich problemen voordoen omdat medewerkers niet willen en kunnen meewerken. Doordat de veranderingen in de top worden gepland zijn de uitvoerenden onbekend met de verandering en zijn ze niet in staat om de plannen door te voeren. Als de medewerkers het oneens zijn met de verandering of omdat ze bang zijn hun positie of status te verliezen ontstaat weerstand. Hiernaast wordt de ontwerpbenadering vaak ervaren als een overval. De verandering lijkt dan plotseling en onaangekondigd over de mensen heen te komen. Tevens krijgen de medewerkers niet de kans om het veranderproces te verwerken. Mensen kunnen dan blijven steken en bieden dan veel weerstand. Als laatste zullen mensen zich niet zozeer verzetten tegen de noodzaak en de inhoud van de verandering maar tegen de manier waarop de verandering is voorbereid en aangekondigd.

### De ontwikkelbenadering

In deze benadering staat het menselijk vermogen tot leren, veranderen, aanpassen en anticiperen centraal. Een verandering wordt als een continu proces van verbeteringen gezien. De belangrijkste doelstelling is het vergroten van de veranderingsbereidheid en vaardigheid. De rol van de top is het opbouwen van een verandergerichte cultuur en het veranderproces op gang brengen.

### *Stappenplan*

Bij de ontwikkelbenadering zijn alle stappen in het veranderingstraject de taak en de verantwoordelijkheid van de organisatie-eenheid. Iedere eenheid doorloopt dezelfde stappen. Uitgangspunt voor het veranderproces zijn de door alle betrokkenen uitgevoerde verkenningen, diagnoses, concrete veranderdoelen en actieplannen. Na inventarisatie hiervan wordt op een hoger niveau overkoepelende doelstellingen en globale plannen gemaakt. Het uitvoeren van het uiteindelijke actieplan gebeurt gezamenlijk waarna een evaluatie volgt. Het informatie- en communicatiebeleid heeft een belangrijke functie in het omgaan met onzekerheden. Om de ontwikkelbenadering te doen slagen is het van belang voortdurend informatie toegankelijk te maken en te verspreiden en open gedachtewisselingen te stimuleren.

### *Voor- en nadelen*

De ontwikkelbenadering heeft als belangrijk voordeel dat de onzekerheid en angst voor veranderen vermindert door het groeiende zelfvertrouwen. Tevens ontstaat er een gevoel van solidariteit doordat gezamenlijk tot oplossingen gekomen wordt. Doordat de medewerkers invloed hebben op de richting en de aanpak van veranderingen ontstaan de energie en het enthousiasme die nodig zijn om de extra inspanningen die veranderingen met zich meebrengen te leveren. De medewerkers krijgen het gevoel dat de verandering door hun gewild en uitgevoerd is. Dit zorgt voor draagvlak en dat ze gemakkelijker bereid zijn om compromissen te sluiten en op sommige punten in te leveren op hun positie en status.

Een nadeel dat de ontwikkelbenadering met zich meebrengt is dat er voor de top onzekerheid kan ontstaan over de richting en de gevolgen van de veranderprocessen. De top staat voor de uitdaging om uit de vele ideeën een gezamenlijke visie en strategie te ontwikkelen. Een tweede nadeel is dat de kwaliteit van de verandering afhankelijk is van de kwaliteiten van de medewerkers.



Als ze zich blijven vasthouden aan het oude, loopt de ontwikkelbenadering de kans dat veranderingen stagneren in 'nog meer van hetzelfde'. Een derde nadeel is dat de benadering tijd en rust nodig heeft, waardoor het enige tijd nodig heeft voordat de plannen zijn gevormd<sup>54</sup>.

### 5.1.3 Conclusie literatuuronderzoek

Het is belangrijk om een wel overwogen keuze te maken voor een benadering zodat een verandering succesvol doorgevoerd kan worden en de weerstand geminimaliseerd wordt. De weerstand die verwacht wordt als de diensten een andere positie in de organisatie krijgen, leiden er toe dat de organisatie de ontwerpbenadering moet toepassen en de globale richtlijnen moet bepalen zodat in belang van de organisatie gehandeld wordt. Om de weerstand weg te nemen, is het essentieel om de ontwikkelbenadering toe te passen. Een combinatie van deze twee benaderingen zal de organisatie de kans bieden om invloed te hebben op de herpositionering en de medewerkers bij de besluitvorming te betrekken zodat draagvlak ontstaat.

## **5.2 Resultaten intern onderzoek**

Tijdens het afnemen van de interviews is aandacht besteed aan de weerstand die men verwacht bij een eventuele herpositionering. De mate van de weerstand zal de basis vormen voor de vormgeving van het veranderproces. In deze paragraaf wordt besproken van welke partijen en in welke mate weerstand verwacht kan worden. De leidinggegenden, de medewerkers van de diensten en de klant worden als partijen onderscheiden.

### 5.2.1 Documentaire Informatievoorziening

Uit het interview met het hoofd van DIV komt naar voren dat bij een eventuele herpositionering van de dienst er weerstand zal ontstaan vanuit de leidinggevende functionarissen van BOOD. Als DIV hier weggehaald wordt zal de Brigade kleiner worden en vallen er taken en verantwoordelijkheden weg. Wens van de leidinggegenden is om de Brigade zo groot mogelijk te houden zodat de Brigade bestaansrecht blijft behouden en zal blijven voortbestaan. De medewerkers van DIV zien de vele voordelen van een herpositionering omdat zij dagelijks met de werkprocessen bezig zijn en zien dat er vervuiling van de werkprocessen optreedt. Zij verwachten dat ze hun werkzaamheden beter uit kunnen voeren bij een herpositionering van de dienst. Op basis van deze gegevens kan men ervan uitgaan dat de medewerkers van DIV geen weerstand zullen bieden bij een herpositionering van de dienst<sup>55</sup>.

### 5.2.2 Parkeerbeheer

Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven viel het Parkeerbeheer tot 2006 onder de verantwoordelijkheid van de Districtsgarage. Sindsdien behoort de dienst bij de afdeling Infrastructuur & Huisvesting. Toen de verandering doorgevoerd werd, kwam er heel veel weerstand van de garagemedewerkers. Deze weerstand werd verwacht omdat er taken en verantwoordelijkheden werden weggehaald. De medewerkers werden er op geattendeerd dat een dienst zoals het Parkeerbeheer wordt geleverd om de klant te ondersteunen en dat ging niet met een positie van de dienst bij de garage. De weerstand werd geuit door constant aan te geven dat de afdeling Infrastructuur & Huisvesting niet op de hoogte is van de soorten voertuigen en daarom geen effectief Parkeerbeheer kon realiseren. Er werd gesuggereerd dat het fout zou gaan en dit wordt als kenmerkend voor DKMarSpl aangegeven. 'Eerst probeert men alles om een aanpassing of verandering onderuit te halen. Het eigen belang wordt voorop gesteld. Uiteindelijk wordt het geaccepteerd omdat het "moet"<sup>56</sup>.

### 5.2.3 Dienstwagenbeheer

Bureau MatLog beseft dat verbetering van de facilitaire ondersteuning benodigd is en bedenkt plannen voor het reorganiseren van het Dienstwagenbeheer. In deze plannen wordt een deel van het takenpakket verplaatst naar de facilitaire organisatie, een deel van het takenpakket komt onder het beheer van de eenheden te vallen en de overige taken blijven bij Bureau MatLog horen. Dit geeft aan dat de afdeling in het belang van de organisatie denkt. De afdeling staat open voor veranderingen en ziet de Districtsgarage graag onder het beheer van Sectie MatLog vallen. Mocht de keuze hier niet voor worden gemaakt dan zal de afdeling geen weerstand bieden.

<sup>54</sup> Kayzel, R.: Veranderen met verstand en gevoel. 2<sup>de</sup> druk, Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2002. 1<sup>ste</sup> druk 1998. ISBN 9062833209, pag.137 e.v.

<sup>55</sup> Zie bijlage 12: Uitwerking interview Documentaire Informatievoorziening

<sup>56</sup> Zie bijlage 14: Uitwerking interview Parkeerbeheer



Reden hiervoor is dat Bureau MatLog op de huidige positie blijft functioneren, ongeacht de positie van het Dienstwagenbeheer in de organisatie, vanwege de overige werkzaamheden die de afdeling heeft. De angst om het bestaanrecht te verliezen bestaat hierdoor niet<sup>57</sup>.

De leidinggevende functionarissen van BOOD en het hoofd en de medewerkers van de Districtsgarage zijn er fel op tegen om de Districtsgarage te herpositioneren vanwege de aanwezige conflicten. De operationele medewerkers van Bureau MatLog en de Districtsgarage hebben echter onderling een goede samenwerking<sup>58</sup>.

#### 5.2.4 Conclusie intern onderzoek

De onderzoeksresultaten geven aan dat er veel weerstand verwacht kan worden en dan met name van de leidinggevendenden van BOOD. Zij zijn bang dat taken en verantwoordelijkheden bij BOOD wegvallen. Het gevolg hiervan kan zijn dat BOOD het bestaansrecht verliest en opgeheven zal worden. De herpositionering van de diensten vormen duidelijk al voor langere tijd een onderwerp van discussie waardoor conflicten zijn ontstaan. De leidinggevende functionarissen van BOOD proberen hun 'territorium' te beschermen door weerstand te bieden tegen veranderingen. Bureau MatLog staat open voor veranderingen en denken in het belang van de organisatie.

### **5.3 Resultaten extern onderzoek**

In het kader van het externe onderzoek met betrekking op het veranderproces, is tijdens de interviews aandacht gegeven aan de veranderprocessen die KL en Politie Hollands-Midden hebben doorlopen om tot een succesvolle veranderingen te komen. In deze paragraaf wordt ten eerste de resultaten van de KL weergegeven. In het tweede deel volgen de bevindingen van het externe onderzoek bij de Politie Hollands-Midden.

#### 5.3.1 Koninklijke Landmacht, 't Harde

Het project om de facilitaire ondersteuning te reorganiseren en een LFD op te richten kostte een voortraject van twee jaar. Er werd een projectgroep opgericht en de verschillende behoeftes, wensen en eisen werden bekeken. Dit traject nam veel tijd in beslag omdat de wensen en eisen elkaar soms tegenspraken en de klant vaak niet specifiek kon aangeven wat de wensen en eisen eigenlijk waren. Nadat alles in kaart was gebracht werd een vast aanbod bepaald. Defensie gaf aan dat een LFD niet meer dan 25 medewerkers mocht hebben en hier werden de functies omheen gevormd.

Het ontstaan van de LFD bracht voor de medewerker die het uitvoert, dus voor de operationele laag, weinig tot geen veranderingen met zich mee. De verandering vond vooral plaats in het midden en in de top van het management. Uiteraard zijn de medewerkers allemaal ingelicht. Dit werd gedaan door maanden van te voren bijeenkomsten te organiseren, door persoonlijke gesprekken te voeren en het operationele niveau bij de besluitvorming te betrekken. Zij weten immers het meeste over de inhoud van de werkprocessen. De medewerkers waren bang en vroegen zich af wat er met hun zou gebeuren. Door de goede communicatie werd dit weggenomen en was er vrijwel geen weerstand<sup>59</sup>.

#### 5.3.2 Politie Hollands-Midden

De omschakeling van aanbodgericht naar vraaggestuurd werken bracht een reorganisatie met zich mee. Er werd onderzocht welke producten en diensten in de huidige situatie werden aangeboden. Hierna werd bekeken welke diensten geïntegreerd konden worden en wat de wensen en eisen van de klanten waren. Tevens werden de medewerkers bij het project betrokken zodat ze het gevoel kregen dat er naar ze geluisterd werd en dat er rekening met hun gehouden werd. Het betrekken van de medewerkers in het besluitvormingsproces is een drijfveer, waardoor de medewerkers gemotiveerd raken.

Het project werd geen reorganisatie genoemd omdat dit voor medewerkers vaak een negatieve lading met zich meebrengt. Het hele project werd Redesign genoemd. Er is veel aandacht besteedt aan de emotie van de klant en de eigen medewerkers. De medewerkers moeten de dienst uiteindelijk realiseren en zonder klant kon DFO niet bestaan. De medewerkers hebben trainingen gekregen en zijn constant betrokken geweest bij het besluitvormingsproces. De klant is ruim van te voren door een communicatietraject voorgelicht. Een reorganisatie kost in eerste instantie meer dan verdiend wordt.

<sup>57</sup> Zie bijlage 15: Uitwerking interview Bureau MatLog

<sup>58</sup> Zie bijlage 17: Uitwerking interview Districtsgarage

<sup>59</sup> Zie Bijlage 19: Uitwerking interview Koninklijke Landmacht



Uitgangspunt was dan ook het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Kwaliteit kost geld maar uiteindelijk kan hierdoor bezuinigd worden doordat de werkprocessen efficiënter ingericht worden.

#### **5.3.3 Conclusie extern onderzoek**

Uit het extern onderzoek blijkt dat beide organisatie te maken hebben gehad met grootschalige reorganisaties en dat men zich er bewust van is geweest om aandacht te besteden aan verandermanagement. Beide organisaties hebben de ontwikkelbenadering als veranderstrategie gebruikt. De wensen en eisen van de klanten zijn geïnventariseerd en de medewerkers zijn betrokken bij het besluitvormingsproces zodat ze zich gehoord voelden. Er is tijd en geld besteedt aan de klant en de medewerker omdat de organisaties zich realiseerden dat zonder deze partijen de reorganisaties niet zouden slagen.

#### **5.4 Samenvatting**

Uit de literatuur en het externe onderzoek komt naar voren dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan het veranderproces door een veranderstrategie te kiezen zodat de weerstand geminimaliseerd wordt en een herpositionering succesvol kan zijn. Uit het externe onderzoek komt naar voren dat vergelijkbare organisaties kiezen voor de ontwikkelbenadering zodat draagvlak gecreëerd wordt en de weerstand wordt weggenomen. Beide organisaties hebben hier positieve ervaringen mee en hebben effectieve reorganisaties kunnen doorvoeren. DKMarSpl kan vooral veel weerstand verwachten van de medewerkers van de Districtsgarage en de leidinggevenden van BOOD bij het herpositioneren van de diensten. DKMarSpl dient een keuze te maken voor een veranderstrategie zodat de weerstand die zich al voordoet en die nog verder zal ontstaan geminimaliseerd wordt en de verandering succesvol doorgevoerd kan worden.



## 6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies op basis van de verkregen onderzoeksresultaten, die in hoofdstuk 4 en 5 zijn weergegeven, beschreven. Vervolgens worden aanbevelingen geformuleerd over de herpositionering van de diensten en het benodigde veranderproces.

### 6.1 Conclusies

Voor de volledigheid en om de conclusies in aanbevelingen te kunnen vertalen worden eerst de belangrijkste conclusies van hoofdstuk 4 'onderzoeksresultaten herpositionering' weergegeven. Hierna volgen de conclusies van hoofdstuk 5 'onderzoeksresultaten veranderproces'.

#### 6.1.1 Conclusies onderzoeksresultaten herpositionering

##### *Conclusie literatuuronderzoek herpositionering*

In hoofdstuk 4 is besproken dat DKMarSpl een onderscheid kan maken in facilitaire en ondersteunende diensten. Aan de hand van een aantal definities is bepaald dat werkprocessen postverzorging en archivering van DIV tot een facilitaire dienst behoren. De proces-verbaaladministratie is erkend als een ondersteunende dienst. Het Parkeerbeheer wordt als een facilitaire dienst beschouwd en het Dienstwagenbeheer is opgesplitst. Er wordt een onderscheid gemaakt in beheer van specifieke voertuigen, dat als een ondersteunende dienst wordt beschouwd, en het beheer van burgervoertuigen, dat is bestempeld als een facilitaire dienst.

##### *De structuur van de facilitaire organisatie*

Het is een must en een kans om nu te gaan centraliseren. Ten eerste sluit het huidige organisatieontwerp hierop aan, omdat grote eenheden zijn gevormd waardoor een beperkt aantal functionarissen als aanspreekpunt voor de Commandogroep Schiphol functioneren. Ten tweede wordt de organisatie op de toekomstontwikkelingen, zoals het FBD en de nieuwbouw, voorbereid. Een geschikte positie voor een centrale facilitaire organisatie is de afdeling Ondersteuning. De afdeling is hoog in de lijn geplaatst waardoor het mogelijk is en eenvoudiger wordt voor de facilitaire organisatie om betrokken te worden bij de besluitvorming. Er kan tijdig ingespeeld worden op veranderingen en de positie biedt de mogelijkheid om ondersteuning te bieden aan het gehele district. De positie brengt ook het voordeel met zich mee dat de organisatie voorbereid is op het komende FBD.

##### *Conclusie intern onderzoek herpositionering*

Uit de interviews die intern zijn afgenomen is gebleken dat de herpositionering van de diensten in de belangstelling staat en dat er verschillende meningen zijn over de positionering van de diensten. De medewerkers hebben veel nagedacht over wat een eventuele herpositionering tot gevolg zou hebben en welke positie voordelig of nadelig zal zijn voor de werkprocessen.

De werkprocessen van DIV komen beter tot hun recht komen bij een positie in de Staf. Het Parkeerbeheer past in een facilitaire organisatie, zodat de werkprocessen geïntegreerd kunnen worden met de werkzaamheden van de receptie. Hierdoor heeft de klant één aanspreekpunt en blijft overzicht bestaan. De argumenten voor een positionering van DIV en Parkeerbeheer in een facilitaire organisatie in de Staf zijn overtuigend doordat aangegeven wordt welke voordelen voor de werkprocessen behaald kunnen worden.

De Brigades zijn zelf verantwoordelijk voor hun middelen en zouden dat ook moeten zijn voor de specifieke voertuigen. De burgervoertuigen kunnen in een pool geplaatst worden binnen een facilitaire organisatie zodat deze efficiënter ingezet kunnen worden. De Districtsgarage blijft graag op de huidige positie functioneren maar overtuigende argumenten blijven hier echter achterwege. Er wordt alleen aangegeven dat het om een ondersteunende dienst gaat en dat het daarom bij BOOD hoort. Voordelen van de positie voor de werkprocessen worden niet genoemd. De medewerkers van Bureau MatLog worden ingeschakeld bij onderbezetting, dit geeft aan dat een samenwerking met Bureau MatLog de werkprocessen zouden kunnen verbeteren. Vanwege deze reden is concludeert dat het efficiënter zou zijn als de Districtsgarage tot de Sectie MatLog zou behoren. Hierdoor worden de lijnen korter, de besluitvorming kan sneller plaatsvinden en er ontstaat één aanspreekpunt waardoor de dienst beter bereikbaar wordt.



### *Conclusie extern onderzoek herpositionering*

Uit de resultaten van het externe onderzoek is gebleken dat de organisaties de facilitaire diensten hebben gecentraliseerd en dat er veel aandacht is besteed aan de wens van de klant. De organisaties streven ernaar om voortdurend te blijven verbeteren en dit heeft de mentaliteit van de medewerkers zichtbaar veranderd. De facilitaire organisaties zijn gestructureerd en er kunnen schaalvoordelen behaald worden doordat dezelfde structuur op meerdere locaties wordt toegepast. Diensten zoals DIV en het Parkeerbeheer zijn opgenomen in de facilitaire organisaties. Deze diensten zijn niet benodigd bij de uitvoering van de operationele werkzaamheden en zijn daarom niet onder de verantwoordelijkheid van de eenheden gebracht. Het staat ten dienste van de hele organisatie. Het voordeel dat bereikt kan worden met deze centralisatie is dat er één aanspreekpunt is voor de klant, er kan gebruik worden gemaakt van een FMIS-systeem en er kunnen schaalvoordelen behaald worden. In de KL en de Politie zijn er veel discussies rondom het Dienstwagenbeheer. De facilitaire organisaties streven ernaar om de burgervoertuigen op te nemen in een pool zodat efficiëntie wordt bereikt. De specifieke voertuigen vallen onder de eigen verantwoordelijkheid van de afdelingen en worden beschouwd als middelen die benodigd zijn bij de uitvoering van het primaire proces en worden daarom niet opgenomen in de facilitaire organisaties.

### 6.1.2 Conclusies onderzoeksresultaten veranderproces

#### *Conclusie literatuuronderzoek veranderproces*

Door een combinatie van de ontwerp- en de ontwikkelbenadering toe te passen, biedt de organisatie de kans om invloed te hebben op de herpositionering van de diensten. Tevens worden de medewerkers betrokken bij de besluitvorming waardoor draagvlak gecreëerd wordt. Doordat gehoor wordt gegeven aan de wensen en eisen van alle partijen en gezamenlijk tot een compromis gekomen worden, ontstaat minder weerstand.

#### *Conclusie intern onderzoek veranderproces*

De onderzoeksresultaten geven aan dat er veel aandacht besteedt dient te worden aan het veranderproces. Reden hiervoor is dat er veel weerstand verwacht kan worden en dan met name van de leidinggevendenden van BOOD. De positie van de diensten DIV en Districtsgarage vormen al langer een onderwerp van discussie en de Brigade is bang taken en verantwoordelijkheden te verliezen. De garage is ten slotte bij BOOD gepositioneerd omdat BOOD anders geen volwaardige Brigade zou zijn. Er is hierdoor angst aanwezig om het bestaansrecht te verliezen. Tevens heeft het herpositioneren van het Parkeerbeheer doen leren dat de medewerkers van de garage weerstand bieden tegen veranderingen.

Opvallend is dat in geen enkel interview is aangegeven dat er weerstand van de klant wordt verwacht bij een eventuele herpositionering. Een reden hiervoor kan zijn dat een herpositionering van de diensten geen (ingrijpende) verandering voor de klant hoeft te betekenen. De veranderingen vinden voornamelijk plaats in de structuur, in het beleid en door een eventuele integratie van de werkprocessen. Dit gebeurt zogezegd achter de 'line of visibility'<sup>60</sup>.

#### *Conclusie extern onderzoek veranderproces*

De KL en Politie Hollands-Midden hebben grootschalige reorganisaties doorgevoerd. Hierbij zijn de organisaties zich er bewust van geweest om aandacht te besteden aan verandermanagement en hebben de ontwikkelbenadering als veranderstrategie gebruikt. De wensen en eisen van de klanten zijn geïnventariseerd en de medewerkers zijn betrokken bij het besluitvormingsproces zodat ze zich gehoord voelden. Er is tijd en geld besteedt aan de klant en de medewerker omdat de organisaties zich realiseerden dat zonder deze partijen de reorganisaties niet zouden slagen.

## **6.2 Aanbevelingen**

### 6.2.1 De facilitaire diensten centraliseren onder de afdeling Ondersteuning

In het onderzoek is bewezen dat de facilitaire diensten onder de afdeling Ondersteuning gecentraliseerd dienen te worden. Door het centraliseren van de diensten kunnen de werkprocessen geïntegreerd worden. Om efficiëntie te bereiken is het nodig om de werkprocessen in kaart te brengen, te herstructureren en te standaardiseren en op elkaar af te stemmen. Door de facilitaire diensten fysiek bij elkaar te plaatsen kan fysiek een onderscheid gemaakt worden in een Frontoffice en Backoffice en weet de klant waar de facilitaire organisatie te vinden is en wie het aanspreekpunt is.

<sup>60</sup> Berg, van den E.: Services 1. Den Haag: Haagse Hogeschool. Code: 2317, 2004/2005



Het gebruik van een FMIS-systeem kan doorgevoerd worden waardoor effectiever en efficiënter gewerkt kan worden en de facilitaire ondersteuning geprofessionaliseerd wordt. De Frontoffice dient bezet te worden door een medewerker. In de huidige situatie is hier geen medewerker voor aanwezig en hier dient dus iemand voor aangenomen te worden. Vanwege de onzekerheden en kinderziektes die kunnen ontstaan is het aanbevolen om personeel van een uitzendbureau te huren waardoor flexibiliteit ontstaat. De facilitaire organisatie wordt onder de verantwoordelijkheid gesteld van een Facility Manager. Het is van belang hier iemand voor aan te stellen die veel ervaring heeft met het facilitaire werkveld. Het Hoofd Infrastructuur & Huisvesting wordt voor deze functie aanbevolen.

#### 6.2.3 Documentaire Informatievoorziening opsplitsen

DIV dient gepositioneerd te worden in de facilitaire organisatie onder de afdeling Ondersteuning. De werkprocessen komen hier beter tot hun recht omdat de afdeling wat betreft de postverzorging ten dienste staat van het hele district en wat betreft de registratie en de archivering van poststukken van de Staf. Het is erkend als een facilitaire dienst en levert geen operationele ondersteuning voor de werkzaamheden. Een positie in BOOD is dus onlogisch. BOOD dient, net zoals de overige vier Brigades, de eigen post na ontvangst te openen en zelf te registreren. Hierdoor ontstaat gelijkheid van de Brigades waardoor overzicht ontstaat. De vervuiling van het werkproces in de huidige situatie verdwijnt hierdoor en het wordt eenvoudiger voor de medewerkers van DIV om met documenten om te gaan. Naast deze voordelen zal DIV meer aanzien krijgen omdat de afdeling hoger in de organisatie is gepositioneerd. Hierdoor ontstaat de kans dat de afdeling beter erkend wordt en de regels beter nageleefd worden, zoals het volgen van de procedure bij het doorsturen van poststukken. Tevens zullen de medewerkers hun documenten sneller laten archiveren omdat de afdeling onderdeel uitmaakt van de Staf en de medewerkers het gevoel hebben dat de documenten veilig zijn en binnen de eigen kringen verkeren.

De proces-verbaaladministratie, dat als ondersteunende dienst is erkend, dient opgenomen te worden in het takenpakket van de bedrijfsbureaus van de Brigades Recherche & Informatie en Politie & Beveiliging. Het opslaan van de proces-verbaaladministratie bestaat uit overeenkomende werkzaamheden als het archiveren van de poststukken. Het versturen van de proces-verbaaladministratie is niet zodanig een specifieke werkzaamheid dat het alleen uitgevoerd kan worden door DIV. Het gaat om een eenvoudige handeling waardoor de Brigades zelf verantwoordelijk gesteld kunnen worden voor deze dienst. De dienst bestaat uit twee medewerkers die elk verantwoordelijk zijn voor een Brigade. Er wordt geadviseerd om aan elke Brigade één medewerker toe te wijzen die binnen het bedrijfsbureau van de Brigade zal functioneren.

#### 6.2.4 Parkeerbeheer in de facilitaire organisatie

Het Parkeerbeheer dient in de facilitaire organisatie onder de afdeling Ondersteuning gepositioneerd te worden. De uitvoerende werkzaamheden kunnen zo geïntegreerd blijven met de werkzaamheden van de receptie waardoor één aanspreekpunt blijft bestaan voor de klant bij aankomst en vertrek. De receptie is altijd bereikbaar en dit is klantvriendelijk. Tevens heeft de receptie inzicht in wie er aankomt en vertrekt waardoor er geen onduidelijkheden kunnen ontstaan over het parkeren. Het verdere beheer van het parkeren blijft ook hetzelfde. De Coördinator Inwendige Dienst, die verantwoordelijk is voor meerdere facilitaire diensten, zal meeverhuizen naar de facilitaire dienst waardoor het verdere beheer onder zijn toezicht blijft vallen. Voor de uitvoerende medewerkers en de klant verandert er niets. De verandering vindt voornamelijk plaats in het middenkader.

#### 6.2.5 Onderscheid in het beheer van burgervoertuigen en het beheer van specifieke voertuigen

Het Dienstwagenbeheer dient opgesplitst te worden in het beheer van burgervoertuigen en het beheer van specifieke voertuigen. De burgervoertuigen bieden een ondersteuning aan de medewerkers bij de uitvoering van de werkzaamheden en is daarom een facilitaire dienst en dient dus opgenomen te worden in de facilitaire organisatie. Om de burgervoertuigen efficiënt in te kunnen zetten kunnen deze in een pool opgenomen worden. Wanneer de pool is gerealiseerd, eventueel in samenwerking met Bureau MatLog en de Districtsgarage, kunnen de huidige medewerkers het beheer op zich nemen. De Frontoffice kan als aanspreekpunt functioneren en door middel van Planon kunnen voertuigen gereserveerd worden. Tevens kan in Planon bijgehouden wanneer een voertuig onderhouden dient te worden. De huismeesters worden hiervoor verantwoordelijk gesteld zodat geen extra medewerkers aangetrokken hoeven te worden. De voertuigen kunnen gestald worden in P12 naast Triport II.



Als deze pool enige tijd functioneert, kan bekeken worden of er niet teveel voertuigen aanwezig zijn en kan besloten worden om minder burgervoertuigen in het beheer te houden. De voertuigen die op naam staan van medewerkers blijven op naam staan maar vallen ook onder het beheer van de facilitaire organisatie. De facilitaire organisatie functioneert als aanspreekpunt en biedt de gebruiker een vervangend voertuig uit de pool als het voertuig op naam bij de garage is.

De Brigades zijn zelf verantwoordelijk voor de eigen middelen die benodigd zijn bij de uitvoering van de werkzaamheden zodat zelfstandigheid gewaarborgd blijft. De specifieke voertuigen zijn ook middelen die de Brigades nodig hebben om hun werkzaamheden uit te voeren. Vanwege deze reden wordt aanbevolen om de specifieke voertuigen onder de verantwoordelijkheid van de Brigades te stellen. Deze partijen zijn op de hoogte van de specifieke eisen waar de voertuigen aan moeten voldoen en hebben daarom zelf het beste zicht op wat benodigd is.

#### 6.2.6 De Districtsgarage in de Sectie MatLog opnemen

De Districtsgarage dient opgenomen te worden in de Sectie MatLog. De garage en Bureau MatLog komen hierdoor onder de verantwoordelijkheid van het Hoofd Sectie MatLog. De diensten kunnen efficiënter ingericht worden omdat de lijnen korter worden. Hierdoor kunnen de garage en Bureau MatLog beter samenwerken. Door minder leidinggevende functionarissen kan de communicatie met en onderling de medewerkers verbeterd worden en kan de besluitvorming sneller plaatsvinden.

De twee partijen sluiten, gezien de werkprocessen, goed op elkaar aan. Beiden partijen beheren voertuigen en goederen die zijn opgeslagen. Bureau MatLog levert een middel en indien deze niet meer naar behoren functioneert wordt bij dezelfde afdeling een nieuw middel aangevraagd. Het is dan niet meer dan logisch als dit ook voor voertuigen zou gelden. Na het afnemen van een voertuig bij Bureau MatLog kan de klant voor onderhoud of disfunctioneren bij een andere partij binnen de Sectie terecht. Hierdoor ontstaat overzicht en transparantie voor de klant en is één afdeling verantwoordelijk voor het materiaal ter ondersteuning van de operationele werkzaamheden.

Doordat er één uiteindelijke leidinggevende is worden de onduidelijkheden over het onderscheid in het beheer en de operationele uitvoering van het beheer en de opslagruimtes weggenomen. Het verloop van de werkprocessen blijven hetzelfde om de kwaliteit van de dienst te kunnen waarborgen. De medewerkers van Bureau MatLog zijn ten slotte niet gespecialiseerd in het onderhoud van voertuigen en de medewerkers van de Districtsgarage zijn niet gespecialiseerd in het bevoorraden van het district. Bureau MatLog blijft verantwoordelijk voor het aanschaffen en inleveren van voertuigen. De facilitaire organisatie en de Brigades kunnen de voertuigen aan de garage aanbieden voor onderhoud en reparatie. De garage biedt het voertuig aan de betreffende dealer aan en heeft contact met de klant.

Het onderbrengen van de Districtsgarage bij Sectie MatLog zal een wijziging op organisatorisch niveau zijn. De garage blijft op de huidige positie omdat er geen ruimte is bij de Triport of bij Bureau MatLog om hier de garage te realiseren. Ten tweede is het zeer kostbaar om een nieuwe locatie te realiseren waarin de benodigde middelen zijn opgenomen en die voldoet aan de geldende wet- en regelgeving. Met het oog op de komende nieuwbouw waar de Districtsgarage en Bureau MatLog in één pand gevestigd zullen zijn, wordt het overbodig geacht om in de huidige situatie fysieke wijzigingen aan te brengen.

#### 6.2.7 Een combinatie van de ontwerp- en de ontwikkelbenadering als veranderstrategie

Er is voorzien dat DKMarSpl veel weerstand kan verwachten bij een herpositionering van de diensten. Uit het onderzoek is gebleken dat de ontwikkelbenadering de mogelijkheden biedt om deze weerstand zoveel mogelijk te minimaliseren. Het nadeel bij het gebruik van deze benadering is dat het management met veel verschillende meningen te maken krijgt en het lastig wordt hier een concreet plan op te baseren die de organisatie ten goede komt. Tevens worden één of meerdere afdelingen teleurgesteld en dit heeft een negatief effect op de onderlinge verstandhouding doordat sommige partijen zich ten opzichte van anderen ongehoord zullen voelen. Om dit nadeel weg te nemen biedt de ontwerpbenadering uitkomst. Het toepassen van deze benadering zal echter veel weerstand oproepen omdat in dit geval alle partijen zich ongehoord zullen voelen. Om van beide benaderingen de voordelen te gebruiken en de nadelen weg te nemen wordt het aanbevolen een combinatie van beiden toe te passen.



De ontwerpbenadering wordt toegepast door de aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek te accorderen. De medewerkers hebben hier geen stem in en de plannen worden vanuit de Staf aan de betrokken partijen gecommuniceerd. De medewerkers van de afdelingen worden betrokken bij het invullen van de specifieke inhoud van de plannen en het daadwerkelijk realiseren hiervan zodat draagvlak gecreëerd kan worden. Hierdoor maken de medewerkers kennis met de aankomende veranderingen en kunnen ze hier aan wennen. Door het meedenken over de inrichting van de facilitaire organisatie en door medewerkers taken en verantwoordelijkheden te geven binnen het project wordt het draagvlak vergroot en ontstaat een drijfveer.

Het oprichten van een centrale facilitaire organisatie onder de afdeling Ondersteuning en het herpositioneren van de diensten is een reorganisatie. Het woord 'reorganisatie' brengt vaak een negatieve lading voor de medewerkers met zich mee. Om dit weg te nemen wordt het aanbevolen om het project een naam te geven zoals 'Redesign'. Hiermee wordt vooral op het optimaliseren van de facilitaire ondersteuning gedoeld en krijgt het project een totaal andere insteek waardoor medewerkers zich minder snel bedreigd zullen voelen.

De verandering dient langzaam doorgevoerd te worden waarbij de plannen stap voor stap gerealiseerd worden. Het belang van de organisatie staat voorop en hiervoor is het belangrijk dat alle medewerkers meewerken. Onder de medewerkers heerst de angst om hun baan te verliezen, hierdoor zal de weerstand tegen de verandering hoog zijn. Om dit te voorkomen wordt geadviseerd te communiceren dat er geen gedwongen ontslagen zullen vallen.

## 7. Implementatie

De implementatie van de aanbevelingen bestaat uit een stappenplan waarin de activiteiten worden weergegeven die benodigd zijn om de geformuleerde aanbevelingen te realiseren. De activiteiten die worden benoemd, zijn bepaald op basis van de benodigde veranderingen voor de herpositionering waarbij rekening is gehouden met de gekozen veranderstrategie. Tevens is een globale tijdsplanning opgenomen, waarin weergegeven wordt hoeveel tijd de activiteiten van de implementatie in beslag zullen nemen. Naast het stappenplan en de planning worden in dit hoofdstuk de consequenties besproken die de implementatie van de aanbevelingen hebben op de bedrijfsvoering.

### 7.1 Stappenplan

De ontwerpbenadering wordt toegepast als de Staf naar aanleiding van dit rapport bepaald hoe de diensten gepositioneerd worden. De ontwikkelbenadering wordt toegepast van het moment dat de organisatie start met het bepalen van de specifieke inhoud van de plannen en de daadwerkelijke uitvoering hiervan. De eerste stap in de ontwikkelbenadering vormt de eerste stap in de implementatie van de geformuleerde aanbevelingen. In deze paragraaf volgt het stappenplan en een uitleg van de activiteiten.

#### 1. Het opstellen van doelen

De Staf dient doelen op te stellen waarbinnen de inhoud van de actieplannen bepaald dienen te worden. Hierbij dient aandacht gegeven te worden aan de eisen van DKMarSpl aan de facilitaire organisatie waarin DIV met de werkprocessen postverzorging en archivering, het Parkeerbeheer en een pool met de burgervoertuigen opgenomen worden. Hiernaast dienen doelen bepaald te worden voor het positioneren van de Districtsgarage onder de Sectie MatLog en het beheer van de specifieke voertuigen terugbrengen onder de verantwoordelijkheid van de Brigades. Deze doelen zijn nodig om een globale weg uit te stippelen voor de betrokken partijen.

#### 2. Het inlichten van de betrokken partijen

De betrokken partijen worden verdeeld in twee groepen. De eerste groep bestaat uit de leidinggevende functionarissen van BOOD, Sectie MatLog, de afdeling Ondersteuning, de Brigade Politie & Beveiliging en de Brigade Recherche & Informatie. Deze groep wordt als eerste op de hoogte gesteld. De tweede groep bestaat uit de operationele medewerkers. Deze medewerkers worden niet gelijktijdig ingelicht maar per één afdeling tegelijk zodat ze in de vertrouwde omgeving kunnen wennen aan de situatie. Tijdens de bijeenkomst is het belangrijk om aandacht te besteden aan het uitvoerig toelichten van de noodzaak en het nut van de verandering, het beantwoorden van de vragen en om een discussie tot stand te laten komen. Om draagvlak te creëren is het verstandig om de groep meteen te laten brainstormen over de facilitaire organisatie en de voordelen te laten benoemen die de verandering tot gevolg heeft. Aan het eind van de bijeenkomst dient als opdracht meegegeven te worden dat elke afdeling een vertegenwoordiger moet aanstellen die namens de afdeling plaats zal nemen in de projectgroep.

Na deze eerste bijeenkomst dienen regelmatig bijeenkomsten georganiseerd te worden onder informele omstandigheden. Naarmate de uitvoering van de plannen dichterbij komt is het verstandig om bijeenkomsten te organiseren waarbij alle medewerkers samenkomen.

#### 3. Communicatie naar de klant

De klant dient op de hoogte gehouden te worden door communicatiemomenten te laten plaatsvinden. In het beginstadium wordt dit gedaan door een de klant op de hoogte te houden over de ontwikkelingen door het Intranet en door een interne mail te versturen. Door middel van maandelijkse nieuwsbrieven wordt de aandacht van de klant voor het project behouden en wordt er constant geattendeerd op de komende verandering. Nadat de plannen zijn vormgegeven dient door een bijeenkomst de klant ingelicht te worden zodat ze op de hoogte worden gesteld over de facilitaire organisatie en hoe de diensten bereikt kunnen worden.

#### 4. Het oprichten van een projectgroep:

Het doorvoeren van een centrale facilitaire organisatie en het herpositioneren van de diensten vormt een groot project waarvoor een projectgroep samengesteld wordt. Het project zal geleid worden onder de naam 'Redesign'. Er is gekozen voor een projectgroep omdat het in deze organisatie gebruikelijk is om dergelijke implementaties projectmatig uit te voeren. Binnen DKMarSpl is een afdeling verantwoordelijk gesteld voor het realiseren van projecten.



Een medewerker van deze afdeling heeft een controlerende taak binnen deze projectgroep en zal het project leiden. De projectgroep bestaat uit een medewerker van elke betrokken afdeling. Door de vele verschillende wensen dienen er compromissen gesloten te worden. Elk projectlid, die namens een hele partij spreekt, dient gehoord te worden. De projectgroep dient een contactpersoon aan te stellen die als aanspreekpunt functioneert. In het geval dat een partij niet aanwezig kan zijn bij het overleg, dient deze persoon ingelicht te worden. Deze persoon informeert na de vergadering de afwezige partij over wat besproken is.

De projectgroep is verantwoordelijk voor het opzetten van een facilitaire organisatie onder de afdeling Ondersteuning en het herpositioneren van de diensten binnen de facilitaire organisatie en Sectie MatLog. Doordat van elke partij een medewerker betrokken is bij het project worden verschillende wensen en eisen belicht waardoor de diensten geoptimaliseerd kunnen worden en beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

De taken van de projectgroep zijn:

- Het vaststellen van de inrichting van de centrale facilitaire organisatie;
- Het herpositioneren van de proces-verbaaladministratie;
- Het herpositioneren van de Districtsgarage;
- Communicatie met de klant;

#### 5. Het maken van actieplannen

De projectgroep zal zich bezighouden met het maken van verschillende actieplannen. Ten eerste dient een actieplan gerealiseerd te worden voor de inrichting van de centrale facilitaire organisatie waarin ook het Parkeerbeheer en de postverzorging en de archivering van DIV zijn opgenomen. Ten tweede wordt een actieplan ontwikkeld voor het herpositioneren van de proces-verbaaladministratie. Tevens dient voor de Sectie MatLog ook een actieplan gemaakt te worden omdat hier de Districtsgarage ondergebracht wordt. Als laatste wordt een actieplan gemaakt voor het onderscheid tussen het beheer van burgervoertuigen en het beheer van specifieke voertuigen.

Voor het opstellen van de actieplannen is het noodzakelijk dat de werkprocessen bekeken worden. Hierbij dient bepaald te worden of de werkprocessen aangepast of op elkaar afgestemd moeten worden. Alle werkprocessen worden vastgelegd zodat er standaardisatie kan ontstaan. Door het aanpassen van de werkprocessen is het noodzakelijk om de functieomschrijvingen te herformuleren en te onderzoeken of de medewerkers voldoen aan de eisen binnen de nieuwe functieomschrijvingen. Hieruit kan blijken dat medewerkers cursussen dienen te volgen. Dit zal waarschijnlijk van toepassing zijn bij medewerkers in het middenkader omdat zij meer verantwoordelijkheden krijgen. Voor de operationele medewerkers zal weinig veranderen doordat de werkzaamheden van de diensten hetzelfde blijven. Tevens kan op basis van de functieomschrijvingen een medewerker aangetrokken worden voor de Frontoffice.

Naast het bekijken van de werkprocessen dienen verbouwingen en verhuizingen in de actieplannen opgenomen te worden. Voor het realiseren van een centrale facilitaire organisatie is een verbouwing nodig zodat een onderscheid tussen de Frontoffice en de Backoffice kan worden gemaakt. Voor de Frontoffice is een balie nodig en voor de Backoffice is het noodzakelijk om de diensten fysiek bij elkaar te positioneren. Tevens moet de verhuizing gepland worden. Om bij de Brigades de medewerkers van de proces-verbaaladministratie te kunnen plaatsen is het noodzakelijk dat hier twee werkplekken gerealiseerd worden. Hiervoor is het plannen van een verbouwing en een verhuizing van deze medewerkers nodig.

In het actieplan dient aandacht gegeven te worden aan het aankopen en installeren van Planon. Als gevolg van het gebruik van dit systeem is het nodig om het PDC aan te passen. Voor het gebruik van Planon is het noodzakelijk om de medewerkers cursussen te geven over de nieuwe werkwijze. Tevens leren de medewerkers om op de Front- en Backoffice te werken waardoor ze beide functies kunnen vervullen bij onderbezetting.

De belangrijkste schakel in deze stap zijn de leidinggevende functionarissen van de diensten. Indien deze medewerkers niet mee willen werken kan niet inzichtelijk worden gemaakt wat de belangrijkste werkzaamheden zijn en hoe de werkprocessen verlopen.



## 6. Het toetsen van de uit te voeren actieplannen aan de doelen

Het inrichten van de centrale facilitaire organisatie en het herpositioneren van de diensten is een complexe aangelegenheid. Er zijn veel betrokken partijen die elk hun eigen eisen en wensen hebben zoals in hoofdstuk 4 is weergegeven. Om te onderzoeken of de opgestelde actieplannen binnen de kaders van de gestelde doelen van de Staf vallen, is het nodig dat een moment van toetsing plaatsvindt. Hierdoor kan voorkomen worden dat in een later stadium onverwachte problemen ontstaan.

## 7. Het uitvoeren van de actieplannen

In deze stap worden de actieplannen daadwerkelijk uitgevoerd volgens de opzet uit de vorige stappen. De belangrijkste partij in deze stap zijn de operationele medewerkers. Als de operationele medewerkers zich niet aanpassen zal de implementatie van de actieplannen mislukken. Hierdoor is het zeer belangrijk om vooraf en tijdens deze fase veel aandacht te geven aan de medewerkers door meerdere communicatiemomenten te laten plaatsvinden. De medewerkers moeten zich gehoord voelen zodat er meer draagvlak ontstaat en de weerstand tegen de verandering afneemt.

Om de verandering geleidelijk uit te voeren wordt eerst het actieplan voor het realiseren van een centrale facilitaire organisatie uitgevoerd. De verbouwing en de verhuizing wordt uitgevoerd, er volgen gesprekken voor een Frontoffice-medewerker, medewerkers krijgen cursussen, Planon wordt aangeschaft en geïmplementeerd en de PDC wordt aangepast. Hierna worden de werkplekken voor de medewerkers van de proces-verbaaladministratie bij de Brigade P&B en de Brigade R&I gerealiseerd en worden de medewerkers verhuisd. Om de inrichting van de facilitaire organisatie te testen wordt eerst een pilot gedraaid. Als deze actieplannen zijn uitgevoerd wordt de Districtsgarage onder de leiding van Sectie MatLog gesteld. Hierbij wordt veel weerstand verwacht. Het is daarom belangrijk om rondom dit actieplan veel communicatie te laten plaatsvinden en informele bijeenkomsten te organiseren. Door een dag teambuilding zal de saamhorigheid vergroten en maken de medewerkers nader kennis met elkaar. Nadat de Districtsgarage is opgenomen in Sectie MatLog wordt het onderscheid in burger- en specifieke voertuigen doorgevoerd. Nadat alle actieplannen zijn gerealiseerd wordt het organogram aangepast en komt de nieuwe PDC online te staan. Aan de klant dient de nieuwe situatie nogmaals bekend gemaakt te worden door een interne mail.

## 8 Het evalueren van de uitgevoerde actieplannen

Nadat de aanbevelingen zijn doorgevoerd is elke twee weken een projectoverleg waarin de voortgang wordt besproken. Er wordt getoetst of de doelstellingen zijn behaald en of de diensten functioneren naar behoren. Tevens dient men aandacht te blijven geven aan de medewerkers en ze te bedanken voor hun inzet. Door nogmaals een dag teambuilding te organiseren wordt het teamgevoel vergroot.

De implementatie is gepland volgens het stappenplan dat is weergegeven. In de bijlage 21 is een globale tijdsplanning weergegeven.

## **7.2 Organisatorische consequenties**

Op strategisch niveau vinden geen wijzigingen plaats door de invoering van de aanbevelingen. De Staf KMar in Den Haag vormt de strategische top en het is van belang dat deze top achter de herpositioneringen staat. Zij hebben een voorbeeldfunctie en zullen de implementatie moeten dragen om het tot een succes te maken.

Tactisch gezien vindt een aantal wijzigingen plaats door de invoering van de aanbevelingen. De afdeling Ondersteuning wordt uitgebreid met een facilitaire organisatie. Binnen deze afdeling zal de Sectie MatLog inkrimpen, ondanks het toevoegen van de Districtsgarage, omdat de facilitaire diensten hier worden weggehaald. Naar verwachting blijft hier van Bureau Infrastructuur & Huisvesting alleen Infrastructuur over. De werkprocessen van Bureau Inkoop & Logistiek zullen nader onderzocht moeten worden. Dit bureau doet de inkopen voor het primaire en facilitaire werkveld. Door het inrichten van een centrale facilitaire organisatie zal onderzocht moeten worden of de inkoop voor de facilitaire diensten opgenomen moet worden in de facilitaire organisatie. Van Bureau Arbo & Milieu blijft alleen de adviserende rol over en Bureau MatLog blijft ongewijzigd. Het verdwijnen van een aantal taken voor het Dienstwagenbeheer heeft geen gevolgen voor het Bureau omdat het om een relatief kleine activiteit gaat.



BOOD wordt een kleinere Brigade door het herpositioneren van DIV en de Districtsgarage. Met het weghalen van deze diensten bij de Brigade dient verder onderzoek uitgevoerd te worden naar het bestaansrecht. Er dient onderzocht te worden of de BOOD nog een volwaardige Brigade zal zijn. Als blijkt dat BOOD geen volwaardige Brigade meer is, dienen de overige afdelingen van deze Brigade elders in de organisatie gepositioneerd te worden. Tevens dient bekeken te worden wat met de leeggekomen kantoren van DIV en proces-verbaaladministratie gedaan wordt. Hier kan bijvoorbeeld één van de andere afdelingen binnen BOOD gevestigd worden die zich op dit moment op een andere locatie bevindt. De overige Brigades krijgen meer zelfstandigheid en worden onafhankelijker door het toewijzen van het beheer van de specifieke voertuigen.

Op operationeel gebied verandert de rol van elke medewerker in het facilitaire werkveld. Door het invoeren van Planon ontvangen de medewerkers op een andere wijze de meldingen. Het verdere werkproces blijft over het algemeen ongewijzigd tenzij het is verbeterd of is geïntegreerd met andere werkprocessen na de analyse die plaatsvindt in de implementatie.

### 7.3 Personele consequenties

De aanbevelingen brengen de nodige consequenties voor het personeel met zich mee. Om de aanbevelingen tot een goed resultaat te brengen moeten de Staf en de medewerkers van de betrokken partijen inzet en initiatief tonen. Veel communiceren, draagvlak creëren, teambuilding en luisteren naar elkaar is nodig om de verandering succesvol te laten zijn.

In de projectgroep zal een medewerker van elke betrokken partij plaatsnemen. Hierdoor zal de groep van behoorlijk omvang zijn en dienen de medewerkers naast hun reguliere werkzaamheden tijd vrij te maken voor het project. Het beheer van de facilitaire organisatie wordt ondergebracht bij één Facility Manager. Het huidige Hoofd Huisvesting & Infrastructuur zal deze taak gaan vervullen. Onder deze leidinggevende kunnen meerdere hoofden functioneren. Er zullen binnen de facilitaire organisatie naar verwachting geen ontslagen vallen omdat de werkzaamheden van de diensten niet drastisch zullen veranderen en dezelfde inhoud zullen behouden.

In de afdeling Ondersteuning en BOOD zal een verschuiving van de personeelsleden plaatsvinden. De Sectie MatLog zal een groot deel van het personeel verliezen, doordat de medewerkers in de facilitaire organisatie worden geplaatst. De Sectie zal vijf medewerkers van de Districtsgarage erbij krijgen. BOOD heeft drie leidinggevende functionarissen. Door het herpositioneren van DIV en de Districtsgarage blijven vijf afdelingen over. Deze afdelingen zouden door twee functionarissen aangestuurd kunnen worden. Één functionaris zal dan ontslagen moeten worden of er dient intern een andere functie voor deze persoon gezocht te worden. De Brigades Politie & Beveiliging en Recherche & Informatie zullen ieder uitgroeien met één medewerker die ieder binnen de bedrijfsbureaus van de Brigades kunnen functioneren. Om een volledig beeld te verschaffen over de verschuivingen die zullen plaatsvinden, is in onderstaand overzicht de huidige situatie en toekomstige situatie weergegeven.

|                                     | Huidige situatie | Verschuiving                                                 | Nader te onderzoeken                                                                                                                          |
|-------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sectie MatLog</b>                | 19               |                                                              |                                                                                                                                               |
| Bureau Infrastructuur & Huisvesting | 7                | Diensten m.b.t. huisvesting naar de facilitaire organisatie. | De werkzaamheden m.b.t. infrastructuur blijven tot de Sectie MatLog behoren, hierbij gaat het om 1 medewerker                                 |
| Bureau Inkoop & Logistiek           | 2                | Onbekend                                                     | DKMarSpl dient te onderzoeken of het efficiënt is om de inkoopfunctie voor de facilitaire diensten in de facilitaire organisatie op te nemen. |
| Bureau MatLog                       | 6                | Geen                                                         |                                                                                                                                               |



|                                  |     |                                                                                                                       |                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bureau Arbo & Milieu             | 4   | Nader te onderzoeken                                                                                                  | Het zou kunnen dat 1 medewerker naar de facilitaire organisatie verplaatst                                                        |
| <b>BOOD</b>                      | 147 |                                                                                                                       |                                                                                                                                   |
| Leidinggevende functionarissen   | 3   | 1 functionaris minder nodig                                                                                           | Ontslag of elders in de organisatie een functie                                                                                   |
| DIV                              | 5   | Dienst naar de facilitaire organisatie                                                                                |                                                                                                                                   |
| Proces-verbaaladministratie      | 2   | 1 medewerker naar de Brigade P&B en 1 medewerker naar de Brigade R&I                                                  |                                                                                                                                   |
| Districtsgarage                  | 5   | De garage wordt ondergebracht in de Sectie MatLog                                                                     |                                                                                                                                   |
| <b>Ondersteuning</b>             |     |                                                                                                                       |                                                                                                                                   |
| Centrale facilitaire organisatie | -   | Er zullen minimaal 12 medewerkers hierin opgenomen worden. Tevens wordt hier een Frontoffice-medewerker in opgenomen. | DKMarSpl dient te onderzoeken of hier ook medewerkers van Bureau Arbo & Milieu en Bureau Inkoop & Logistiek worden ondergebracht. |

#### 7.4 Financiële consequenties

Om een inschatting te maken van de kosten en de opbrengsten van de implementatie van de aanbevelingen is een kosten- en batenanalyse uitgevoerd. In de volgende paragrafen zijn de resultaten weergegeven.

##### 7.4.1 Kosten

Aan de implementatie van de aanbevelingen zijn een aantal kosten verbonden. De kosten kunnen verdeeld worden in kosten die gemaakt moeten worden om de actieplannen uit te voeren en voor het beheer van de aanpassingen. De berekeningen zijn exclusief BTW, de overheid is namelijk niet BTW-plichtig.

Kosten op jaarbasis:

|                                                    | <b>Totalen</b>     |
|----------------------------------------------------|--------------------|
| <b>1. Projectgroep (FTE's)</b>                     | <b>€ 20.736,-</b>  |
| Vergaderingen                                      |                    |
| Opstellen actieplannen                             |                    |
| Uitvoeren actieplannen                             |                    |
| Communicatie                                       |                    |
|                                                    |                    |
| <b>2. Verbouwing en verhuizing</b>                 | <b>€ 67.500, -</b> |
| Realiseren Frontoffice                             |                    |
| Realiseren Backoffice                              |                    |
| Realiseren werkplekken procesverbaal-administratie |                    |
|                                                    |                    |
| <b>3. Personeel</b>                                |                    |
| Frontoffice-medewerker                             | € 2880,-           |
| Teambuilding                                       | € 4500,-           |
| Cursussen                                          | Pro memorie        |
|                                                    |                    |
| <b>4. FMIS-systeem Planon</b>                      |                    |
| Cursussen (25 personen)                            | € 3750,-           |
|                                                    |                    |
| <b>Totaal</b>                                      | <b>€ 99.366,-</b>  |



## Toelichting

### *1. Projectgroep*

Er zijn 12 partijen betrokken bij het project: Afdeling Ondersteuning, Sectie MatLog, Bureau Infrastructuur & Huisvesting, Bureau inkoop & Logistiek, Bureau Arbo & Milieu, Bureau MatLog, BOOD, DIV, Districtsgarage, Brigade Politie & Beveiliging, Brigade Recherche & Informatie en Sectie Interne Projecten. Tijdens het project zal niet elke partij constant aanwezig moeten zijn bij het maken en uitvoeren van de actieplannen. Het maximum aantal betrokken partijen bij het grootste actieplan, het centraliseren van de facilitaire diensten, is 12 en bij het kleinste actieplan, het herpositioneren van de proces-verbaaladministratie, is 4. Om een schatting van het aantal constant betrokken partijen te kunnen maken wordt uitgegaan van het gemiddelde:  $12 + 4 = 16 / 2 = 8$  partijen gemiddeld per actieplan.

Niet elke partij zal evenveel uur besteden aan het project. De afdeling Interne Projecten zal overal bij betrokken zijn en de Brigade P&B en R&I zullen alleen bij het kleinste actieplan betrokken zijn. De partijen dienen hun reguliere werkzaamheden nog goed uit te kunnen voeren zodat er geen negatieve invloed ontstaat op de dagelijkse gang van zaken. Daarom wordt er niet meer dan één dag in de week voor het grootste actieplan gereserveerd en 1 uur in de week voor het kleinste actieplan. Om een schatting van het aantal benodigde FTE's per week per partij te kunnen bepalen wordt uitgegaan van het gemiddelde:  $8 + 1 = 9 / 2 = 4,5$  uur

Bij het bepalen van de kosten is uitgegaan van een middensomtarief voor de personeelskosten. Een middensom is het totale bedrag wat DKMarSpl per uur aan personeel kwijt is. Dit bedrag bedraagt €72,-. Dit is gebaseerd op het salaris, de personele en de materiele kosten en de investeringen op het gebied van personeel<sup>61</sup>.

Het project zal in totaal 14 weken in beslag nemen. Niet elke partij zal deze 14 weken het project bijwonen. De afdeling Interne Projecten zal constant betrokken zijn en de Brigade P&B en R&I zal maximaal 2 weken betrokken zijn bij het project<sup>62</sup>. Om een schatting te maken van het aantal weken dat een partij betrokken is bij het project wordt uitgegaan van het gemiddelde:  $14 + 2 + 16 / 2 = 8$  weken

De totale berekening ziet er als volgt uit: 8 partijen x 4,5 uur x € 72,- x 8 weken = € 20.736,-

### *2. Verbouwing en verhuizing*

DKMarSpl hanteert de norm van 10 vierkante meter per medewerker per werkplek. Voor een verbouwing en bijbehorende verhuizingen van een werkplek wordt € 450,- gerekend per vierkante meter. De verbouwing dient binnen de beschikbare infrastructuur gerealiseerd te worden. Het aantal medewerkers dat zal plaatsnemen in de facilitaire organisatie is op dit moment alleen te schatten. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen om hoeveel medewerkers het precies gaat. Naar schatting worden 13 werkplekken verbouwd en verhuisd voor de facilitaire organisatie en twee werkplekken voor de proces-verbaaladministratie.

15 werkplekken x 10 m<sup>2</sup> x €450,- = € 67.500,-

### *3. Personeel*

De personeelskosten van de Frontoffice-medewerker is gebaseerd op het middensomtarief en een 40-urige werkweek. Dit komt neer op het volgende: 40 uur x € 72,- = € 2880,-

Tijdens en na het project zal aan teambuilding gedaan worden. Deze groep zal uit 30 personen bestaan. De kosten per persoon voor de teambuilding wordt gebaseerd op het saamhorigheidsbudget dat DKMarSpl heeft waarin €75,- per persoon is opgenomen<sup>63</sup>. Op basis hiervan kan de volgende berekening worden gemaakt: 30 personen x € 75,- x 2 = € 4500,-

De kosten van de cursussen die de medewerkers zullen krijgen zijn niet te bepalen. Reden hiervoor is dat pas nadat de werkprocessen en de functieomschrijvingen herschreven zijn, bepaald kan worden welke medewerkers een cursus krijgen.

<sup>61</sup> Lindhout, R: kwaliteitsonderzoek DKMarSpl, 2006

<sup>62</sup> Zie hoofdstuk 7.2: Globale tijdsplanning

<sup>63</sup> Zie hoofdstuk 1.1 Organisatie, personeel



#### 4. FMIS-systeem Planon

Defensie is in het bezit van de applicatie Planon en installeert dit op het netwerk en beheert de applicatie zonder extra kosten voor DKMarSpl<sup>64</sup>. De medewerkers die op de Frontoffice of Backoffice komen te werken dienen een cursus te krijgen. Hierbij wordt uitgegaan van 25 medewerkers op de operationele werkvloer. De kosten per persoon voor een cursus bedragen € 150,-<sup>65</sup>. De kosten voor 25 personen komen hiermee neer op: € 150,- x 25 personen = € 3750,-

#### 7.4.2 Baten

De baten kunnen niet allemaal in geld uitgedrukt worden omdat een aantal aanbevelingen een hogere doorlooptijd of kwaliteit tot gevolg hebben. De baten komen vooral tot uiting in de tijd die wordt bespaard door het centraliseren van de facilitaire diensten, het invoeren van een FMIS en door de Districtsgarage onder het beheer van Sectie MatLog te stellen.

##### Baten op jaarbasis

|                                       | <b>Totalen</b>    |
|---------------------------------------|-------------------|
| 1. Tijdsbesparing                     | € 15.000,-        |
| 2. Opleiding                          |                   |
| Investering in kennis van medewerkers | € 3750,-          |
| 3. Pool van burgervoertuigen          | Pro memorie       |
| 4. Functionaris bij BOOD minder       | € 2880,-          |
| 5. Verbetering klanttevredenheid      | Pro memorie       |
| 6. Klaar voor FBD                     | Pro memorie       |
| <b>Totaal</b>                         | <b>€ 21.630,-</b> |

##### Toelichting

#### 1. Tijdsbesparing

De kortere communicatielijnen en het invoeren van Planon zal tot gevolg hebben dat opdrachten sneller uitgevoerd kunnen worden. Naar schatting zal 5 minuten winst per opdracht behaald kunnen worden. Hierdoor kunnen meerdere opdrachten binnen een kortere tijd uitgevoerd worden. Om hier een bedrag aan te relateren wordt uitgegaan van de kosten per uur aan het personeel. DKMarSpl krijgt gemiddeld 2500 meldingen per jaar. Per melding wordt 5 minuten winst behaald. Dit betekent: 2500 meldingen x 5 minuten winst = 208 uur winst. Per uur geldt het middensomtarief van € 72,-. Hiermee komt de winst op 208 uur x 72,- = € 15.000,-

#### 2. Opleiding

De medewerkers krijgen cursussen aangeboden. Dit is een belangrijke investering in de medewerkers omdat ze hun vaardigheden uitbreiden.

#### 3. Pool van burgervoertuigen

Door het oprichten van een pool met 60 burgervoertuigen wordt verwacht dat er minder voertuigen benodigd zijn. In later stadium kan aangegeven worden om hoeveel voertuigen het zou gaan. Dit is op dit moment niet in te schatten omdat niet bekend is in welke mate de voertuigen worden gebruikt en hoeveel kilometers gemaakt worden.

#### 4. Functionaris bij BOOD minder

Het loon van de functionaris is gebaseerd op een 40-urige werkweek en het middensomtarief: 40 uur x € 72 = € 2880,-

<sup>64</sup> Zie bijlage 8: Het Commando Diensten Centrum

<sup>65</sup> Planon: [www.planon.nl](http://www.planon.nl) (24-05-2008)



### 5. Verbetering klanttevredenheid

De medewerkers gaan nu gestructureerd aan de gang en er wordt gewerkt volgens gestandaardiseerde werkprocessen. De kwaliteit van de dienstverlening gaat omhoog. Door de gestructureerde wijze van werken worden meldingen sneller uitgevoerd en worden klachten ten alle tijden verholpen omdat ze door de Frontoffice geregistreerd worden. De klanttevredenheid zal verbeteren door een betere bereikbaarheid van de diensten. Dit scheelt de klant en de medewerkers van de diensten tijd omdat er naar waarschijnlijkheid minder klachten zullen zijn. Reden hiervoor is dat de partijen niet meer langs elkaar heen werken maar samenwerking voorop staat. Dit is echter nog niet uit te drukken in geld doordat er op dit moment nog geen zicht is op de besparing die bereikt zou kunnen worden.

### 6. Klaar voor FBD

Het centraliseren van de facilitaire diensten zal met of zonder deze reorganisatie uiteindelijk plaats moeten vinden om voorbereid te zijn op het FBD. Door gebruik te maken van de situatie kan dit schaalvoordelen opleveren.

#### 7.4.3 Resultaat

Het resultaat is gebaseerd op de jaarlijkse financiële kosten en baten. Omdat niet alle baten zijn uit te drukken in geld kan geen volledig beeld worden geschetst.

Totale kosten: € 99.366,-

Totale baten: € 21.630,-

Resultaat: € 77.736,- negatief

Op basis van dit resultaat zou de implementatie van de aanbevelingen afgeraden moeten worden omdat de kosten hoger zijn dan de baten. Zoals al eerder is genoemd zijn de voordelen die niet in geld zijn uit te drukken niet opgenomen in dit resultaat. Deze voordelen zullen tot een betere dienstverlening leiden waardoor de organisatie een betere ondersteuning aan het primaire proces kan bieden. Dit legt in het bijzonder de verplichting op deze betere dienstverlening te monitoren met behulp van specifieke prestatie-indicatoren.



## Literatuuropgave

### Bedrijfsdocumentatie

- Beleidsnotitie FB maatregel 1-11 2008-2012
- Elkerbout, A.J.C.: Project Mandate / -brief 'Herinrichting MatLog, versie 1.0, 23-10-2007
- Informatieblad District Schiphol, artikel van de PDC Kolonel van den Brink, april 2008
- Lindhout, R: kwaliteitsonderzoek DKMarSpl, 2006
- Orgaanbeschrijving Defensie Brigade Operationele Ondersteuning District, versie 1.0.0
- Remak, F.: onderzoek naar de best mogelijk functionerende facilitaire dienst, 2006

### Boeken

- Alkema, Chin Kwie Joe: Bedrijfsvoering in klantperspectief. 1<sup>ste</sup> druk, Nieuwegein: Arko Uitgeverij, 2005. ISBN 9077072969
- Baarda, B.D., Goede, M.P.M. de en Dijkum, C.J. van: Basisboek Methoden en Techniek. 3<sup>e</sup> herziene druk. Groningen/Houten: Stenfert Kroese, 2001. ISBN 9020730304
- Cozijnsen, Vrakking: Organisatiediagnose en organisatieverandering. 2<sup>de</sup> druk, 2003, Alphen aan den Rijn: Samson. ISBN 901404553
- Cuyvers, G.: Integrale organisatieverandering. 1<sup>ste</sup> druk, 2003, Nelissen: Soest. ISBN 9024416531
- Jans, R.: Het schrijven van beleidsadviezen. 3<sup>de</sup> druk: Soest: Uitgeverij Nelissen, 2004. ISBN 9024414687
- Kayzel, R.: Veranderen met verstand en gevoel. 2<sup>de</sup> druk, Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2002. 1<sup>ste</sup> druk 1998. ISBN 9062833209
- Kor, R. en Burger, Y.: Kijken naar organisaties. 1<sup>ste</sup> druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 1998. ISBN 9026727925
- Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. 1<sup>ste</sup> druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Maas, Pleunis: Facility Management. 4<sup>de</sup> druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947
- Simon, M. De Strategisch Functie Typologie. Functioneel denkraam voor management. 1<sup>ste</sup> druk 1989. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 4<sup>e</sup> oplage, 1995. ISBN 90 267 1389 4.
- Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde. 3<sup>de</sup> druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9001860397

### Syllabi

- Berenschot, O.: Handleiding Facility Excellence Model. Utrecht, 2002. Code: FEM/EbN/X0272/300802
- Berg, van den E.: Services 1. Den Haag: Haagse Hogeschool. Code: 2317, 2004/2005
- Dols L.: syllabus: Facilitaire Diensten, Den Haag: Opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, sector Economie & Management, 2004/2005, code 2316
- Genet, C.: syllabus: Methoden van onderzoek en de markt, Den Haag: Opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, sector Economie & Management, 2004/2005, code 2384



- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Haagse Hogeschool: Afdeling Facility Management. 2004/2005 Code 2318

#### **Internet**

- Koninklijke Marechaussee: <http://www.kmar.nl>
- Leiderschapssite: <http://www.markensteijn.com>
- Planon: [www.planon.nl](http://www.planon.nl)
- Twynstra Gudde, adviseurs en managers: <http://www.twynstragudde.nl>

#### **Overig**

- Intranet KMar: <http://intranet.mindef.nl>



## Afkortingen

### A

|          |                             |
|----------|-----------------------------|
| AAS      | Amsterdam Airport Schiphol  |
| Adm mdw  | Administratief medewerker   |
| Adm secr | Administratief secretaris   |
| AE       | Arrestatie Eenheid          |
| Aoo      | Adjutant Onderofficier      |
| APW      | Arrestanten Passanten Wacht |
| ATB      | Aanvraag tot Bestelling     |

### B

|      |                                             |
|------|---------------------------------------------|
| BA   | Brigade Adjutant                            |
| BBLV | Beveiliging Burgerluchtvaart                |
| BBT  | Beroeps Bepaalde Tijd                       |
| BC   | Brigade Commandant                          |
| BEVO | Bevoorradingsdienst                         |
| BIZ  | Bureau Inbeslaggenomen Zaken                |
| BOOD | Brigade Operationele Ondersteuning District |
| BOT  | Beroeps Onbepaalde Tijd                     |
| BPM  | Belasting personenauto's of motorrijwielen  |
| BTW  | Belasting over de Toegevoegde Waarde        |

### C

|               |                                     |
|---------------|-------------------------------------|
| CDC           | Commando Diensten Centrum           |
| C-dpl         | Commandant dienstploeg              |
| Cdt           | Commandant                          |
| CDS           | Commandant der Strijdkrachten       |
| CLAS          | Commando Landstrijdkrachten         |
| CKMar         | Commandant Koninklijke Marechaussee |
| Cogp          | Commandogroep                       |
| Coo           | Coördinator                         |
| Coo parketpol | Coördinator Parket Politie          |

### D

|              |                                            |
|--------------|--------------------------------------------|
| DC           | District Commandant                        |
| DIV          | Documentaire Informatievoorziening         |
| DFO          | Dienst Facilitaire Ondersteuning           |
| DKMarSpl     | Koninklijke Marechaussee District Schiphol |
| DOR-diagnose | Doelen, Organiseren, Realiseren-diagnose   |
| 306          | Burger medewerker schaal 6                 |
| 307          | Burger medewerker schaal 7                 |

### E

|           |                                        |
|-----------|----------------------------------------|
| EInt      | Eerste Luitenant                       |
| ESH-model | Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit |

### F

|      |                                          |
|------|------------------------------------------|
| FAP  | Facilitair Aanspreek Punt                |
| FBD  | Facilitair Bedrijf Defensie              |
| FMIS | Facilitair Management Informatie Systeem |

### G

|             |                   |
|-------------|-------------------|
| Gegevensbeh | Gegevensbeheerder |
|-------------|-------------------|

### H

|               |                                            |
|---------------|--------------------------------------------|
| HFB           | Haags Facilitair Bedrijf                   |
| Hfd           | Hoofd                                      |
| Hfd instr azv | Hoofd instructeur algemene zelfverdediging |
| Hfd instr vwi | Hoofdinstructeur vuurwapeninstructie       |

### I

|           |                                       |
|-----------|---------------------------------------|
| IBT       | Integrale Beroepsvaardigheid Training |
| Instr azv | Instructeur algemene zelfverdediging  |
| Instr vwi | Instructeur vuurwapeninstructie       |
| IVZ       | Integrale Veiligheidszorg             |

### K

|      |                          |
|------|--------------------------|
| Kap  | Kapitein                 |
| KL   | Koninklijke Landmacht    |
| KMar | Koninklijke Marechaussee |

### L

|         |                                             |
|---------|---------------------------------------------|
| LFD     | Lokaal Facilitaire Dienst                   |
| LOKKMar | Landelijk Opleidings- en Kenniscentrum KMar |
| LogBrig | Logistieke Brigade                          |
| LS      | Logistieke Steunpunten                      |

### M

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| MatLog     | Materieel & Logistiek                 |
| Mar        | Marechaussee                          |
| Mdw        | Medewerker                            |
| Mdw inw    | Medewerker inwendige dienst           |
| Mdw op ost | Medewerker operationele ondersteuning |
| Mdw pl     | Medewerker Planning                   |
| Mdw pv     | Medewerker proces-verbaal             |
| ME         | Mobiele Eenheid                       |
| MIC        | Meld- & Informatiecentrum             |

### O

|    |                   |
|----|-------------------|
| Ow | Opperwachtmeester |
|----|-------------------|

### P

|        |                                      |
|--------|--------------------------------------|
| PCKMar | Plaatsvervangend Commandant KMar     |
| PDC    | Plaatsvervangend District Commandant |
| P&B    | Politie & Beveiliging                |
| P&C    | Planning & Control                   |
| Pl&Ost | Planning & Ondersteuning             |

### R

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| R&I | Recherche en Informatie     |
| RMC | Regionaal Militair Commando |

### S

|        |                   |
|--------|-------------------|
| Sr mdw | Senior medewerker |
|--------|-------------------|

### T

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| 204 | Burger medewerker schaal 4 |
| 205 | Burger medewerker schaal 5 |

### W

|     |              |
|-----|--------------|
| Wmr | Wachtmeester |
|-----|--------------|



## Bijlagen

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bijlage 1: Model keuze .....                                             | 48  |
| Bijlage 2: Organogram Koninklijke Marechaussee.....                      | 51  |
| Bijlage 3: Organogram Koninklijke Marechaussee District Schiphol.....    | 52  |
| Bijlage 4: Organogram Ondersteuning, Sectie Materieel & Logistiek .....  | 53  |
| Bijlage 5: De organisatie.....                                           | 54  |
| Bijlage 6: De facilitaire ondersteuning .....                            | 58  |
| Bijlage 7: Locaties DKMarSpl .....                                       | 61  |
| Bijlage 8: Het Commando Diensten Centrum .....                           | 63  |
| Bijlage 9: Project 'Nieuwbouw' .....                                     | 66  |
| Bijlage 10: Project 'Facilitair Bedrijf DKMarSpl' .....                  | 68  |
| Bijlage 11: Interviewvragen intern .....                                 | 70  |
| Bijlage 12: Uitwerking interview Documentaire Informatievoorziening..... | 72  |
| Bijlage 13: Stroomschema postverzorging en archivering .....             | 75  |
| Bijlage 14: Uitwerking interview Parkeerbeheer .....                     | 75  |
| Bijlage 15: Uitwerking interview Bureau MatLog .....                     | 78  |
| Bijlage 16: Stroomschema's Bureau MatLog .....                           | 83  |
| Bijlage 17: Uitwerking interview Districtsgarage.....                    | 86  |
| Bijlage 18: Stroomschema 'voertuigen beheren' .....                      | 91  |
| Bijlage 19: Uitwerking interview Koninklijke Landmacht .....             | 96  |
| Bijlage 20: Uitwerking interview Politie Hollands-Midden.....            | 104 |
| Bijlage 21: Globale tijdsplanning implementatie.....                     | 110 |



## Bijlage 1: Model keuze

Een organisatie zoals DKMarSpl is een verwarrend, meerduidig en ongrijpbaar verschijnsel. Dit komt onder andere door het unieke primaire proces en door de vele belanghebbenden met evenzovele visies die bij de organisatie zijn betrokken. Het is onmogelijk om een analyse te maken van de organisatie en de facilitaire ondersteuning zonder een bekend model te gebruiken. Daar is het veel te complex voor. Zeker in dit geval, omdat de verkregen informatie zal leiden tot een herinrichting van de facilitaire organisatie.

### Mogelijkheden

Er is deskresearch gedaan naar modellen die gebruikt kunnen worden bij het maken van een organisatieanalyse. Na aanleiding hiervan zijn een aantal modellen naar voren gekomen waaruit een keuze gemaakt zal worden, te weten:

- Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)-model<sup>66</sup>;
- Het Facility Excellence Model (FEM)-model<sup>67</sup>;
- De Doelen, Organiseren en Realiseren (DOR)-diagnose<sup>68</sup>;
- Het 7s-model van McKinsey<sup>69</sup>;
- Het Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit (ESH)-model<sup>70</sup>.

Deze vijf modellen zijn toepasbaar vanwege hun uitgebreide karakter en doordat het gebruik ervan een organisatiebeschrijving en analyse oplevert. Om toch een model te kiezen, is het nodig om de voor- en nadelen van de modellen te bespreken;

Het INK-model is toegespitst op de organisatie als geheel, waardoor alle belangrijke elementen besproken worden. Een nadeel van het gebruik van dit model is dat het niet geschikt is om één deelproces te bespreken. Hierdoor sluit het niet aan op het onderzoek, waarin het in kaart brengen van de huidige facilitaire ondersteuning van belang is. Het FEM-model is afgeleid van het INK-model en waar het INK meer ingaat op de organisatie als geheel, gaat het FEM-model meer in op de facilitaire organisatie binnen een organisatie. Het bestaat uit zeven aandachtsgebieden en vier ringen. Deze ringen staan voor de verschillende ontwikkelingsstadia van de facilitaire organisatie. Dit FEM-model kan gebruikt worden om de huidige facilitaire ondersteuning in kaart te brengen.

Naast het FEM-model is de DOR-diagnose geschikt. Dit model is een indeling van het verschijnsel 'organisatie' in drie fundamentele processen. Deze processen spelen zich in iedere organisatie af:

- Doelen stellen (D): richting geven aan de organisatie;
- Organiseren (O): inrichten van de organisatie;
- Realiseren (R): de organisatie aan het werk zetten.

Wat bijzonder is aan dit model is dat er bij de verschillende deelprocessen methodieken en modellen worden aangehaald om de organisatie te onderzoeken. Zo kan in het deelproces 'organiseren' gekozen worden voor het 7s-model of het ESH-model. Dit maakt het model tot een flexibel diagnosemiddel en kan een zeer compleet beeld worden gecreëerd.

Vanwege de volledigheid en de diepgang van de DOR-diagnose is het mogelijk om het model de rode draad in het rapport te laten vormen. Naast dat het model de basis zal vormen voor de omschrijving van de organisatie, kan het ook gebruikt worden voor de beschrijving van de huidige facilitaire ondersteuning en om de drie diensten die centraal staan in dit onderzoek in kaart te brengen.

Tevens kan het model gebruikt worden tijdens de vergelijking met vergelijkbare organisaties. Dit is minder eenvoudig om te doen met het FEM-model, omdat de uitkomst van dit model gericht is op het bepalen van de ontwikkelingsstadia van de facilitaire organisatie.

<sup>66</sup> Maas, Pleunis: Facility Management. 4<sup>de</sup> druk. Alpen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947, pag. 336

<sup>67</sup> Berenschot, O.: Handleiding Facility Excellence Model. Utrecht, 2002. Code: FEM/EbN/X0272/300802

<sup>68</sup> Twynstra Gudde, adviseurs en managers: <http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=1230> (02-03-2008)

<sup>69</sup> Bron: Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde. 3<sup>de</sup> druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9001860397 pag. 208

<sup>70</sup> Kor, R. en Burger, Y.: Kijken naar organisaties. 1<sup>ste</sup> druk. Alpen aan den Rijn: Kluwer, 1998 ISBN 9026727925



Het model heeft ten doel om de facilitaire organisatie te leren kennen. Dit model biedt dus wel diepgang bij de beschrijving van de facilitaire organisatie maar zal minder toepasbaar zijn op de beschrijving van de drie diensten.

### **Model keuze**

De wens bestaat om één model te gebruiken die als rode draad zal dienen bij de beschrijving van de organisatie, de huidige facilitaire ondersteuning, de beschrijving van de drie diensten die centraal staan in dit onderzoek en bij de vergelijking met vergelijkbare organisaties. Zoals al eerder genoemd is dit mogelijk met het FEM-model, maar is het gebruik hiervan complex en zeer uitgebreid. Dit kan het verlies van structuur en overzicht tot gevolg hebben. De volledigheid en de vele mogelijkheden van de DOR-diagnose hebben ervoor gezorgd dat besloten is om dit model te gebruiken om de huidige facilitaire ondersteuning in kaart te brengen.

### **De DOR-diagnose**

Zoals al eerder is genoemd, bestaat de DOR-diagnose uit drie deelprocessen (zie figuur 1). Nadat de doelen zijn geformuleerd en richting is gegeven aan de organisatie, is het van belang om de organisatie te organiseren oftewel in te richten. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van twee modellen; het 7s-model of het model dat hiervan is afgeleid; het ESH-model. Het 7s-model is een zeer nuttige tool en het sluit goed aan op de DOR-diagnose. Er ontbreekt echter uitgebreide aandacht aan de cultuur en dat is in dit onderzoek één van de belangrijkste aspecten. Het kan afgeleid worden aan de hand van de uitgewerkte onderwerpen 'style' en 'systems', maar het mist de expliciete aandacht die het ESH-model wel biedt.

Vanwege het ontbreken van dit belangrijke aspect is gekozen om gebruik te maken van het ESH-model in het deelproces 'organiseren'. In het deelproces 'realiseren' zal worden ingegaan op de activiteiten die worden uitgevoerd door een afdeling en/of door een dienst. Hierbij wordt aandacht gegeven aan de werkprocessen, de klant en eventuele ontwikkelingen. Hiervoor is gekozen na aanleiding van de aspecten die in het figuur op de volgende pagina is weergegeven.

### ESH-model

Dit model is ontwikkeld door dhr. van Weggeman. De facetten strategie, managementstijl, systemen, personeel, cultuur en structuur staan centraal. ESH staat voor evenwicht, samenhang en heterogeniteit. Evenwichtig omdat elk element even (ge)wichtig is. Het is samenhangend omdat, indien één van die zes elementen verandert dat gevolgen heeft voor de andere vijf elementen. Tot slot is het model heterogeen: ieder element heeft formele en informele aspecten waar rekening mee gehouden moet worden. Uiteindelijk gaat het model dus uit van balans.

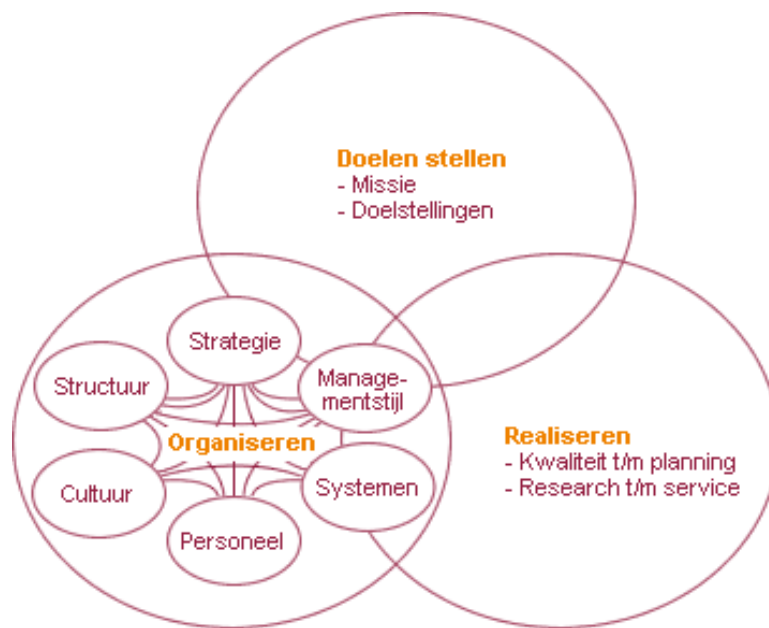
### **Toepassing van de DOR-diagnose op de diensten**

Zoals al eerder genoemd zal de DOR-diagnose de rode draad in dit rapport vormen. Dit betekent dat het bij de beschrijving van de organisatie, bij de beschrijving van de huidige situatie van de facilitaire ondersteuning én bij de beschrijving van de diensten DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer gebruikt zal worden.

Omdat het instrument van oorsprong is bedoeld om de gehele organisatie in kaart te brengen zullen bij de beschrijving van de huidige facilitaire ondersteuning of bij de beschrijving van de drie diensten niet alle aspecten van het model aan het licht komen. Hiervoor is gekozen omdat sommige aspecten al behandeld zijn in de algemene beschrijving van de organisatie of omdat het aspect niet van toepassing is. Wanneer hier sprake van is zal dit in het betreffende hoofdstuk of paragraaf toegelicht worden.

### **Vergelijking met vergelijkbare organisaties**

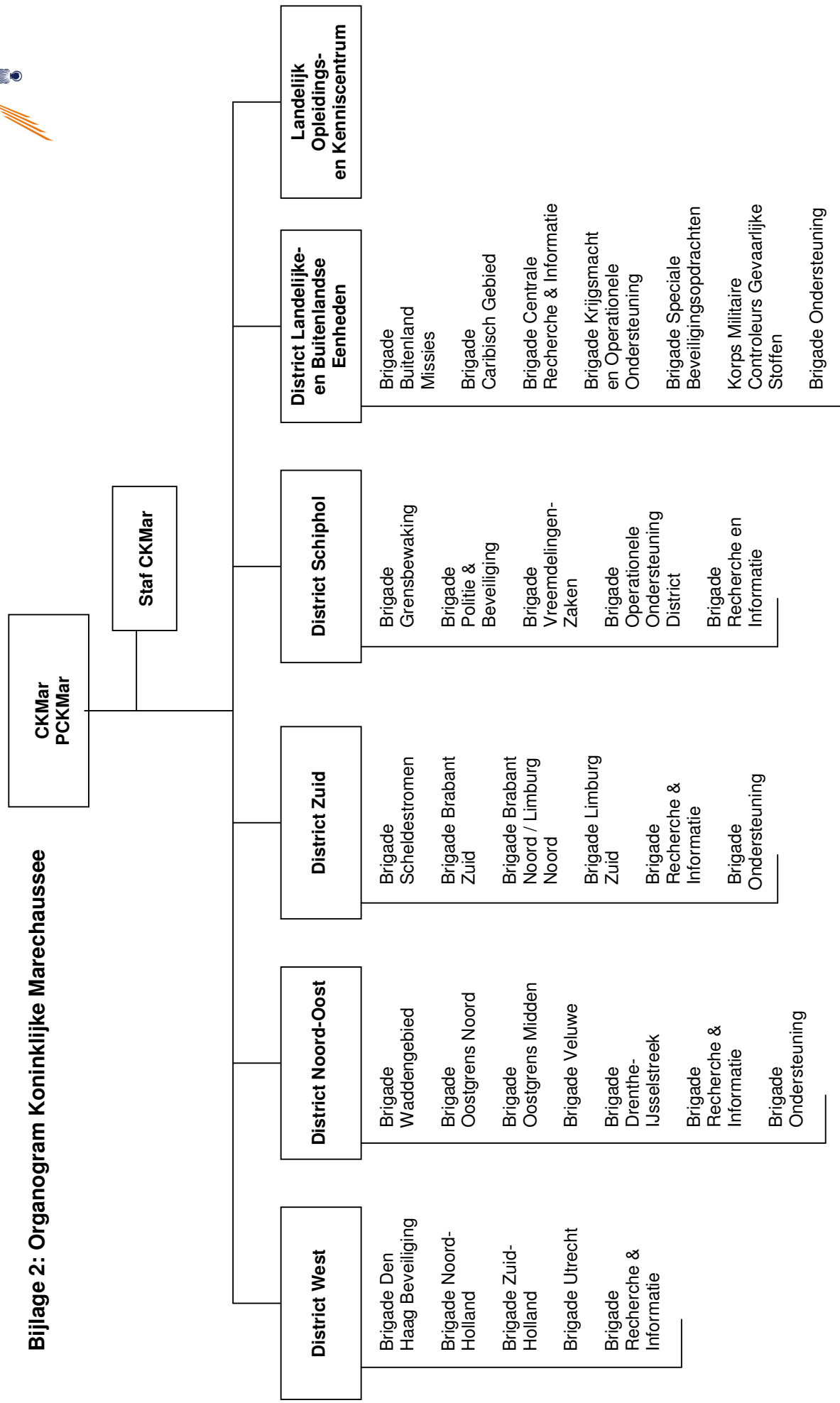
De DOR-diagnose zal ook gebruik worden bij de vergelijking met vergelijkbare organisaties. De beschrijving zal dan weliswaar niet zo diepgaand zijn zoals voor DKMarSpl is gedaan maar zal wel de rode draad vormen. Dit houdt in dat op basis van de DOR-diagnose en het ESH-model vragen opgesteld zullen worden voor de interviews. Door de aspecten van deze modellen als leidraad te gebruiken wordt het mogelijk om de organisaties goed te vergelijken.



Figuur 1: DOR-diagnose<sup>71</sup>

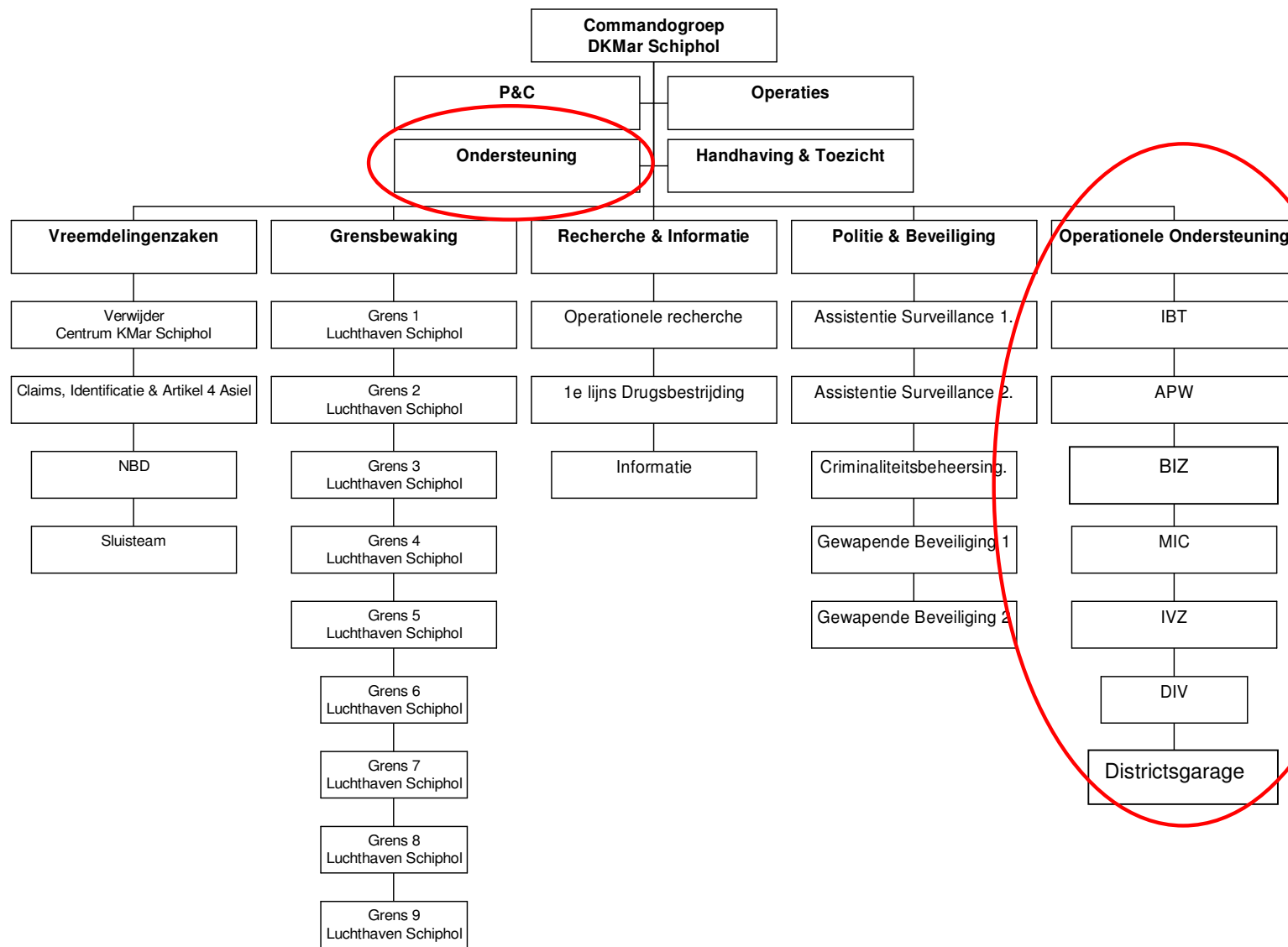
<sup>71</sup> Twynstra Gudde, adviseurs en managers: <http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=1230> (02-03-2008)

**Bijlage 2: Organogram Koninklijke Marechaussee**



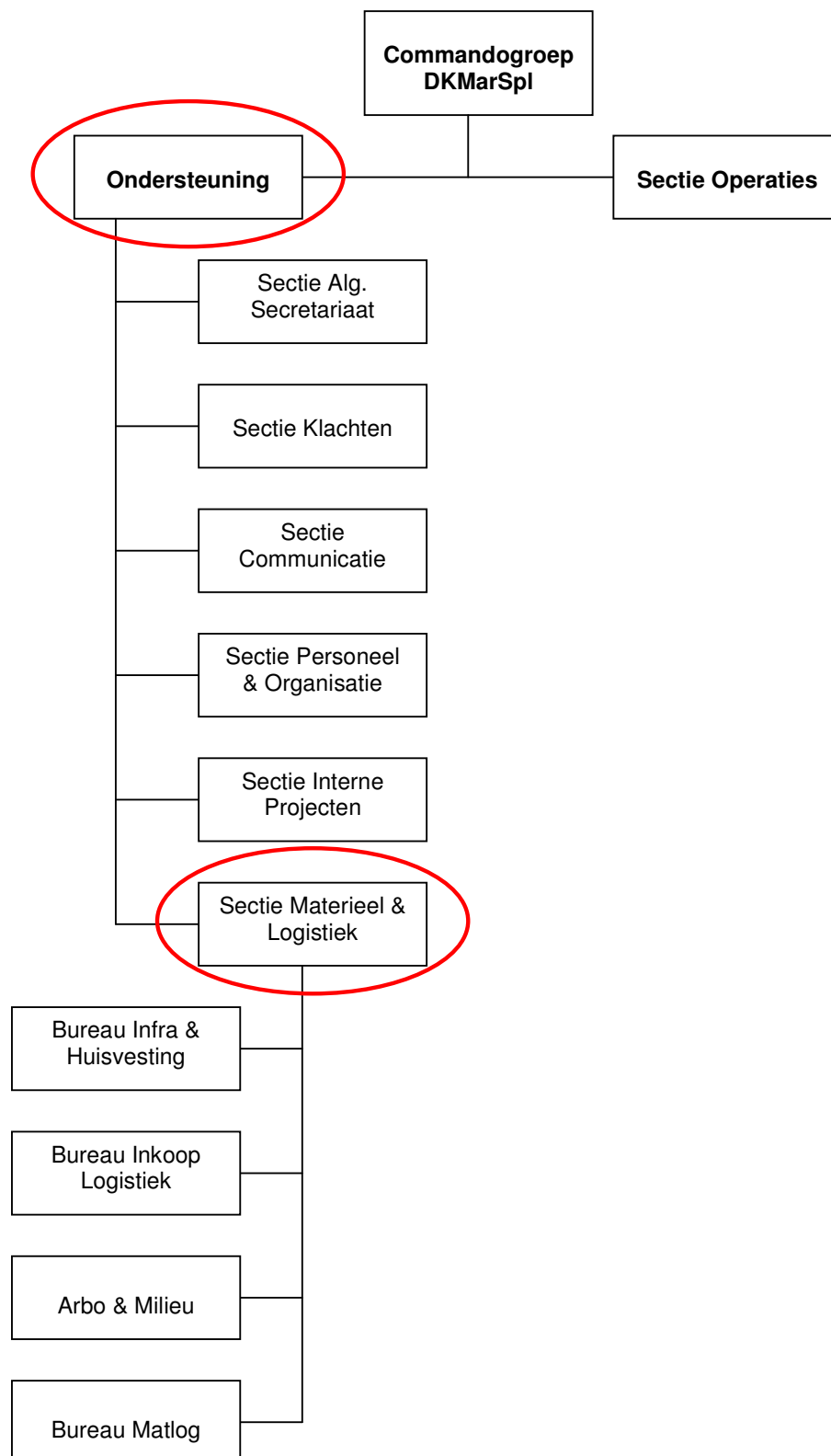


### Bijlage 3: Organogram Koninklijke Marechaussee District Schiphol





## Bijlage 4: Organogram Ondersteuning, Sectie Materieel & Logistiek





## Bijlage 5: De organisatie

### Historie<sup>72</sup>

De Koninklijke Marechaussee kent een lange traditie die teruggaat tot 26 oktober 1814, toen Willem I het besluit ondertekende tot oprichting van een 'Corps de Marechaussée'. Naast politie in de steden en de veldwacht was er behoefte aan een centraal aangestuurd bereden politiekorps met een militaire structuur.

De Franse gendarmerie stond model voor deze nieuwe politieorganisatie. Met de verandering van de term 'gendarmerie' in 'marechaussee' drukte Willem I een persoonlijk stempel op het besluit. De vorst besefte dat de benaming gendarmerie, na de Franse overheersing die tot in 1814 voortduurde, te zeer beladen was.

In de tekst van het eerste artikel van het besluit kreeg de Marechaussee een opdracht die ook vandaag nog in haar taken doorklinkt: 'Er zal worden opgericht een 'Corps de Marechaussée, bestemd om de orde te handhaven, de uitvoering der wetten te verzekeren en te waken voor de veiligheid der grenzen en grote wegen.' De Marechaussee werd belast met het verrichten van politiediensten voor de krijgsmacht maar daarnaast fungeerde de Marechaussee als orgaan van de rijkspolitie. In 1908 wees Koningin Wilhelmina ook de beveiligingstaak van het Koninklijk Huis toe aan de Marechaussee.

Tijdens de mobilisatieperiode van 1914 - 1918 bestond de taak van de Marechaussee tijdelijk uit politietoezicht over het gemobiliseerde Nederlandse leger. In 1919 werd het Korps Politietroepen opgericht om de binnenlandse rechtsorde te handhaven en de demobilisatie in goede banen te leiden. De gemeentepolitie, het korps Politietroepen, de Rijksveldwacht en de Koninklijke Marechaussee vormden samen het politiestelsel. De Rijksveldwacht en de Koninklijke Marechaussee vervulden rijkspolitiediensten, een situatie die tot in 1940 zou voortduren.

Op 5 juli 1940 verloor de Marechaussee het predikaat 'Koninklijke', want op last van de Duitse bezetter ging de Marechaussee op in de burgerpolitie, waarmee het tevens de militaire status verloor. De Rijksveldwacht en Gemeenteveldwacht werden opgeheven en ondergebracht bij de Marechaussee, waardoor buiten de steden één Rijkspolitiekorps ontstond onder de naam Marechaussee. Buiten Nederland bleef de naam Koninklijke Marechaussee wel voortbestaan. Zo'n tweehonderd marechaussees, afkomstig uit het zuiden van het land, verzorgden tijdens de bezetting onder meer de beveiliging van de Koninklijke familie in Engeland en vervulden politiediensten bij de Prinses IreneBrigade.

Na de bevrijding in 1945 kreeg de Koninklijke Marechaussee weer de status van een militair politiekorps met zowel militaire als civiele taken. Daarnaast handhaafde de regering één politiekorps op het platteland, het zogeheten Korps Rijkspolitie. Dit korps bleef de oude Rijksveldwacht en Gemeenteveldmacht vervangen. Het Korps Rijkspolitie is in 1994 opgeheven en maakte plaats voor de regionale politie en het Korps Landelijke Politiediensten. De politie- en beveiligingstaken op de burgerluchtvaartterreinen zijn toen door de Rijkspolitie overgedragen aan de Marechaussee.

Op 3 juli 1956 werd de toenmalige prinses Beatrix benoemd tot 'Schutsvrouw der Koninklijke Marechaussee'. Hiermee werd de nauwe relatie tussen de Koninklijke Marechaussee en het Koninklijk Huis bekrachtigd. Dit kwam andermaal tot uiting bij de opening van het nieuwe stafgebouw van de Marechaussee in 1998. Dit gebouw werd de Koningin Beatrix Kazerne gedoopt en werd geopend door de Koningin zelf. Tegelijk met de opening van de kazerne dat jaar, werd de Koninklijke Marechaussee ook een zelfstandig krijgsmachtdeel.

### De organisatie<sup>73</sup>

De Commandant Koninklijke Marechaussee (CKMar) voert het bevel over een organisatie waarbij ruim 6400 mannen en vrouwen, zowel burgers als militairen, werkzaam zijn. Om zijn taak naar behoren te kunnen uitvoeren beschikt hij over een staf voor operationele aansturing, beleids- en beheerskwesties. Daarbij heeft de Directeur Operatiën de dagelijkse leiding van de eenheden in handen.

<sup>72</sup> Koninklijke Marechaussee: [http://www.kmar.nl/over\\_de\\_kmar/taak\\_en\\_organisatie/historie/](http://www.kmar.nl/over_de_kmar/taak_en_organisatie/historie/) (26-02-2008)

<sup>73</sup> Koninklijke Marechaussee: [http://www.kmar.nl/over\\_de\\_kmar/taak\\_en\\_organisatie/organisatie/](http://www.kmar.nl/over_de_kmar/taak_en_organisatie/organisatie/) (26-02-2008)



Voor de ontwikkeling van het beleid en de daaruit voortvloeiende plannen is de Directeur Beleid en Plannen verantwoordelijk. Een aantal taken van de commandant worden waargenomen door de plaatsvervangend CKMar. De staf is gevestigd in de Koningin Beatrix Kazerne in Den Haag.

In Nederland zijn de marechaussees werkzaam in vijf districten, te weten district West, district Noord-Oost en district Zuid, district Schiphol en district Landelijke en Buitenlandse eenheden (Centrale Brigade Recherche & Informatie, de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten en de Sectie Controle Opslag en Vervoer Gevaarlijke Stoffen). Daarnaast is in Apeldoorn het Landelijk Opleidings- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee (LOKKMar) gevestigd.

Maar het personeel van de Marechaussee is niet alleen in Nederland werkzaam zoals ook blijkt uit het bestaan van het district Landelijke en Buitenlandse eenheden. Zo is vanwege de aanwezigheid van marinepersoneel in het Caraïbisch gebied een Marechaussee Brigade permanent gevestigd op Curaçao met een post op Aruba. Beveiligingswerk voor ambassadepersoneel in het buitenland brengt met zich mee dat een aantal medewerkers van de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten in het buitenland werkzaam is. Er zijn Marechausseedetachementen ingedeeld bij internationale politie-eenheden van de NAVO en ook voor vredesoperaties onder de vlag van onder andere de Verenigde Naties vertrekken marechaussees regelmatig naar het buitenland.

### Bevoegdheden en gezag<sup>74</sup>

De Koninklijke Marechaussee heeft een gevarieerd pakket met diverse taken die zowel in binnen- als in buitenland zo succesvol mogelijk volbracht dienen te worden. De taken hebben betrekking op de volgende gebieden:

- Beveiliging:
  - Objectbeveiliging
  - Ceremoniële diensten
  - Persoonsbeveiliging
  - Beveiliging waardetransporten
  - Beveiliging burgerluchtvaart
- Politietaken burgerluchtvaartterreinen
- Politietaken Defensie
- Assistentieverlening, bijstand en samenwerking
- Handhaving vreemdelingenwetgeving:
  - Grensbewaking
  - Mobiel Toezicht Vreemdelingen
  - Ondersteuning asielprocedure
- Recherchetaken
- Civiele vredes- en internationale taken

Voor de uitvoering van de taken, zoals die wettelijk zijn omschreven in de Politiewet van 1993, is de Koninklijke Marechaussee gelijkgesteld met de politie. Om als marechaussee de politietaken naar behoren uit te kunnen voeren, is de vereiste opsporingsbevoegdheid nodig. Het Wetboek van Strafvordering verleent die opsporingsbevoegdheid aan officieren en onderofficieren van de Marechaussee.

Het gezag over en het beheer van de Marechaussee is al sinds de oprichting gescheiden. De Commandant Koninklijke Marechaussee valt rechtstreeks onder de Commandant der Strijdkrachten (CDS), aan wie hij voor een deel van de Marechausseetaken verantwoording verschuldigd is. De CDS valt onder het Ministerie van Defensie. Ook andere ministeries zijn nauw betrokken bij de taken van de Marechaussee. Zo is de Minister van Justitie verantwoordelijk voor taken in het kader van de handhaving van de vreemdelingenwet, de politie- en beveiligingstaak op burgerluchtvaartterreinen en de veiligheid van de leden van het Koninklijke Huis. Wanneer de Marechaussee bijstand verleent aan de politie, is de Minister van Binnenlandse Zaken verantwoordelijk. Bij beveiligingstaken rond ambassades in het buitenland heeft de Marechaussee vooral te maken met het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

<sup>74</sup> Koninklijke Marechaussee: [http://www.kmar.nl/over\\_de\\_kmar/taak\\_en\\_organisatie/bevoegdheden\\_en\\_gezag/](http://www.kmar.nl/over_de_kmar/taak_en_organisatie/bevoegdheden_en_gezag/) (26-02-2008)



Het aantal taken van de KMar is de laatste tijd enorm gestegen. De groei van de luchtvaart, de handhaving van de vreemdelingenwet en de toegenomen vraag naar persoonsbeveiliging zijn oorzaken van de gestegen vraag naar personeel.

### Personeel

Het personeel van de Marechaussee bestaat uit mensen met een militaire status en mensen met een burger status. De mensen met een militaire status worden weer onderverdeeld in militairen met een aanstelling voor onbepaalde tijd (BOT) en militairen met een aanstelling voor bepaalde tijd (BBT). De verhouding BBT en BOT is politiek vastgesteld op 48% - 52%<sup>75</sup>. Hier een overzicht met de personele aantallen voor het jaar 2007:

| Omschrijving           | Aantallen 2007 |
|------------------------|----------------|
| Burgerpersoneel        | 452            |
| Militair personeel BOT | 3354           |
| Militair personeel BBT | 2545           |
| Totaal                 | 6351           |

### Organisatiemodel

De structuur van een organisatie wordt door Mintzberg (1979) gedefinieerd als het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken worden gecoördineerd. Op basis van deze theorie is de KMar te definiëren als een professionele bureaucratie<sup>76</sup>. Één van de kenmerken van deze configuratie, en dus ook een kenmerk van de KMar, is dat de mensen die de primaire activiteiten van de organisatie uitvoeren, de operationele kern vormen. Deze operationele kern is het belangrijkste organisatiedeel. De organisatie en de bijbehorende omgeving zijn stabiel, maar wel ingewikkeld. Door de enorme groei in afgelopen decennia is de organisatie complex geworden en is de bureaucratie toegenomen. Hierdoor zijn veranderingen moeilijk door te voeren. Er zijn steeds meer taken bijgekomen en het werk dat in het primaire proces wordt uitgevoerd, is complex en niet routinematig. De KMar is modegevoelig en moet meegaan met maatschappelijke ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan is de toename van veiligheidsmaatregelen op Schiphol als gevolg van een hogere kans op terrorisme om de veiligheid in Nederland te waarborgen. Tevens heeft de organisatie in 2005 gereageerd met meer veiligheidsmaatregelen na aanleiding van het vergrootglas dat gericht werd op Schiphol door gebeurtenissen zoals de diamantroof en de branduitbraak in het cellencomplex.

### De strategische functie typologie

In "De strategische functie typologie" wordt een praktisch denkkader aangereikt om organisaties te typeren op basis van de functie die ze vervullen<sup>77</sup>. Er worden vier ideaaltypen van organisaties onderscheiden, te weten:

- De taak/product organisatie;
- De taak/capaciteit organisatie;
- De markt/product organisatie;
- De markt/capaciteit organisatie.

Onder welke categorie een organisatie valt, is afhankelijk van de output en van de status. Het is zeer bepalend voor de besturing van de organisatie en bepaalt de rol van het management en de inrichting van de research & development functie.

De KMar is een typische taak / capaciteit organisatie. Het gaat om uitvoerende diensten, die hiërarchisch door een bovengeschiedt beleidsorgaan, het Ministerie van Defensie, wordt aangestuurd. De KMar is afhankelijk van het vastgestelde beleid en levert capaciteit als output. Het Ministerie van Defensie zorgt voor het budget. De leiding van de KMar moet zich concentreren op de exclusiviteit van de organisatie eigenschappen.

<sup>75</sup> Intranet KMar: Sectie Personeel en Organisatie

<sup>76</sup> Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde, 3<sup>de</sup> druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9001860397 (pagina 268 en 294 e.v.)

<sup>77</sup> Simon, M. De Strategisch Functie Typologie. Functioneel denkraam voor management, 1<sup>ste</sup> druk 1989. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 4<sup>e</sup> oplage, 1995. ISBN 90 267 1389 4.



De KMar wordt gekenmerkt door de capaciteitsfunctie omdat er capaciteit ter beschikking wordt gesteld aan een ander door diensten voort te brengen die ontworpen zijn door anderen. De KMar moet accepteren dat een belangrijk deel van de vrijheid om strategische keuzes te maken wordt ingeperkt door de opdrachtgevende organisatie. "Een ideaaltypische taakorganisatie richt zich 'volledig' op de taak die wordt opgedragen door het beleidsorgaan en levert een output aan derden met de beste kwaliteit en tegen de laagste kosten voor het beleidsorgaan. Wanneer een beleidsorgaan een verandering wenst (meer, minder, anders) past de taakorganisatie zich 'onmiddellijk' aan"<sup>78</sup>. Het betonen van loyaliteit aan de doelen van het Ministerie van Defensie zal altijd een belangrijk onderdeel van de missie van DKMarSpl zijn. Risicomijdend gedrag, zorgvuldigheid en opereren binnen budget zijn belangrijke aspecten in een strategie van een taakorganisatie.

### Ontwikkelingen

Het district Schiphol ondergaat op dit moment grote veranderingen. De organisatiestructuur zoals beschreven is in hoofdstuk 1, is het gevolg van een reorganisatie die sinds 1 maart 2005 is ingezet. Deze reorganisatie kwam snel nadat men een eerdere reorganisatie in oktober 2003 had afgerond. Deze reorganisatie bleek al snel achterhaald te zijn door nieuwe ontwikkelingen. Vandaar dat men de reorganisatie heeft geëvalueerd en er zodoende achter kwam dat *'het district Schiphol op basis van de reorganisatie 2003 niet meer volledig is toegerust op het uitvoeren van haar taken'*<sup>79</sup>. Na aanleiding van deze conclusie is de organisatie actief bezig met het professionaliseren van de activiteiten in het primaire en secundaire proces.

### Conclusie

De Koninklijke Marechaussee is een organisatie die volop in beweging is en ook in de toekomst voortdurend moet inspelen op een veranderende omgeving. Binnen de KMar is het district Schiphol ook nog eens uniek. Door de specifieke locatie en taken en de recente gebeurtenissen wordt het district nauw in de gaten gehouden door de overheid en de media. Om hierop in te spelen ondergaat het district momenteel een reorganisatie die de organisatie in staat moet stellen deze ontwikkelingen aan te gaan. Een van deze veranderingen is de bouw van een nieuwe kazerne voor het district Schiphol.

<sup>78</sup> Simon, M. De Strategisch Functie Typologie. Functioneel denkraam voor management. 1<sup>ste</sup> druk 1989. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 4<sup>e</sup> oplage, 1995. ISBN 90 267 1389 4 pag. 77

<sup>79</sup> Informatieblad District Schiphol, artikel van de PDC Kolonel van den Brink



## Bijlage 6: De facilitaire ondersteuning

Twee afdelingen van DKMarSpl worden erkend als afdelingen die facilitaire activiteiten uitvoeren. Hierbij gaat het om de Sectie Materieel en Logistiek (Sectie MatLog) van de afdeling Ondersteuning en de Brigade Operationele Ondersteuning District (BOOD). Om aan te tonen hoe deze afdelingen zijn georganiseerd, worden deze toegelicht aan de hand van de DOR-diagnose. Er is bewust gekozen om een diepgaande beschrijving van de facilitaire diensten buiten beschouwing te laten omdat dit irrelevant is aangezien de diensten DIV, Parkeerbeheer en Dienstwagenbeheer centraal staan in dit onderzoek.

### Sectie Materieel en Logistiek

#### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van de Sectie MatLog luidt als volgt: *'Het op klantgerichte wijze leveren en managen van marktconforme facilitaire diensten, waarbij naast effectiviteit, efficiency en kwaliteit, de klanttevredenheid centraal staat.'*

#### Deelproces 2: Organiseren

Dit deelproces wordt beschreven aan de hand van het ESH-model waarin de facetten strategie, structuur, cultuur, managementstijl, systeem en personeel centraal staan. De aspecten 'cultuur' en 'systeem' worden in deze beschrijving buiten beschouwing gelaten, omdat deze al zijn besproken in hoofdstuk 1. Voor de aspecten 'managementstijl' en 'personeel' wordt ook terugverwezen naar hoofdstuk 1. Tevens wordt er in deze paragraaf aanvullende informatie gegeven.

#### *Strategie*

De strategie van de Sectie luidt als volgt: *'Sectie MatLog ondersteunt DKMarSpl bij de uitvoering van het primaire proces, door uitvoering van de werkzaamheden die voortvloeien uit de processen 'voorzien in', 'instandhouding' en 'afstoting' van materieel en infrastructuur'<sup>80</sup>.*

De Sectie geeft invulling aan deze strategie door de volgende diensten te verzorgen:

- Voorraadbeheer;
- Inkoop van artikelen;
- Verzorgen van huisvesting en onderhoud;
- Beheer van de voertuigen;
- Uitvoeren van Arbo- en Milieubeleid.

#### *Structuur*

De Sectie MatLog valt onder de afdeling 'Ondersteuning', zoals in het organogram in bijlage 3 en 4 is te zien. De afdeling 'Ondersteuning' behoort tot de Staf DKMarSpl en ondersteunt de Staf in de uitvoering van haar taken. De Sectie MatLog bestaat uit vier bureaus die in deelproces 3 zullen worden toegelicht. De Sectie wordt aangestuurd door één hoofd en heeft negentien medewerkers. Elk bureau heeft één hoofd en één of meerdere coördinatoren.

#### *Managementstijl*

De stijl van leidinggeven binnen de Sectie MatLog is te beschrijven als open en direct. Dit staat in tegenstelling tot de gehele organisatie, waarvoor de stijl van leidinggeven is te omschrijven als gesloten en indirect. Het is moeilijk voor de Sectie om snel te handelen vanwege de stroperige besluitvorming. Om dit te kunnen bereiken worden de werkprocessen vastgelegd zodat zelfstandig en onafhankelijk gewerkt kan worden. De medewerkers hebben te maken met de politieke beleidsvoering vanuit de top en de stijl 'opdrachten' vanuit de klant en de top.

#### *Personeel*

De Sectie heeft negentien medewerkers. Aan elk personeelslid wordt de nodige aandacht besteedt. De afdeling vindt het belangrijk dat mensen hun vaardigheden en kwaliteiten verder kunnen ontwikkelen. Om deze reden heeft elke werknemer regelmatig een beoordelingsgesprek met zijn leidinggevende en bestaat de kans om opleidingen te volgen. Tevens heeft de afdeling elke week afdelingsoverleg. De omgang tussen de medewerkers van de Sectie MatLog is informeel. Er heerst een open deurenbeleid, men tutoyeert elkaar en men spreekt elkaar met de voornaam aan.

<sup>80</sup> Intranet KMar: <http://intranet.mindef.nl/cdc/index.aspx> (31-03-2008)



### Deelproces 3: Realiseren

De Sectie MatLog bestaat uit de vier bureaus die ter beschikking staan van DKMarSpl. De activiteiten van deze bureaus worden aansluitend toegelicht<sup>81</sup>.

- *Bureau Infrastructuur & Huisvesting:* Dit bureau draagt zorg voor de instandhouding van vastgoed en ondersteuning in het primaire proces en ondersteuning in diensten en services. Diensten die aangeboden en verzorgd worden door de afdeling hebben betrekking op ruimtebeheer (defecten/huisvesting/sleutelbeheer/storingen/ ongediertebestrijding/ parkeerbeheer) en services (beveiliging/busvervoer/catering/receptie/schoonmaak/verhuizingen).
- *Bureau Inkoop & Logistiek:* Dit bureau bestaat uit twee personen. Één medewerker is verantwoordelijk voor de aankopen tot € 2500,- en voor de afroepcontracten en raamovereenkomsten tot € 12.500,-. De andere medewerker is verantwoordelijk voor inkopen voor DKMarSpl boven de € 2500,-. De raamovereenkomsten en mantelcontracten worden door de Staf KMar Service in Den Haag afgesloten.
- *Bureau Arbo & Milieu:* Dit bureau houdt zich bezig met het Arbo- en Milieubeleid. Er wordt volgens de ISO 14001 normering gewerkt. Dit betekent dat deze afdeling met een mappensysteem werkt waarin alle procedures staan beschreven waaraan de organisatie moet voldoen om ISO gecertificeerd te blijven. Deze procedures moeten worden overgebracht op de medewerkers zodat ze conform de normen te werk gaan.
- *Bureau Materieel en Logistiek:* Dit bureau draagt zorg voor de bevoorrading van het gehele district. De afdeling heeft een functionele lijn met het Logistieke Steunpunten (LS) van elke Brigade. Deze LS is op elke Brigade gevestigd en functioneert als contactpersoon tussen aanvrager en Bureau MatLog. Tevens beheert dit bureau de dienstwagens die ter beschikking zijn gesteld voor DKMarSpl.

In de Sectie MatLog zijn een groot deel van de facilitaire diensten opgenomen waardoor deze Sectie kan worden aangewezen als de facilitaire afdeling. Hier zijn echter niet alle facilitaire diensten ondergebracht. De Sectie streeft ernaar om een professionele facilitaire organisatie te realiseren door aandacht te besteden aan het reorganiseren van de afdeling en het vastleggen van procedures. Hierdoor zijn de medewerkers bereid om te veranderen.

### **Brigade Operationele Ondersteuning District**

#### Deelproces 1: Doelen stellen

BOOD is een Brigade samengesteld uit verschillende afdelingen waarin een aantal operationele ondersteunende taken zijn samengebracht. De afdelingen binnen deze Brigade hebben weinig tot geen relatie met elkaar. Hierdoor heeft de afdeling geen overkoepelende doelstelling.

#### Deelproces 2: Organiseren

Dit deelproces wordt beschreven aan de hand van het ESH-model waarin de facetten strategie, structuur, cultuur, managementstijl, systeem en personeel centraal staan. De aspecten 'cultuur', 'systeem', 'managementstijl' en 'personeel', worden in deze beschrijving buiten beschouwing gelaten, omdat deze al zijn besproken in hoofdstuk 1. Er wordt voor de aspecten 'managementstijl' en 'personeel' ook terugverwezen naar de vorige paragraaf, omdat de extra beschrijving van deze aspecten voor de Sectie MatLog overeenkomend is met de beschrijving voor BOOD.

#### *Strategie*

BOOD heeft naast het ontbreken van een doelstelling, ook geen strategie die wordt nagestreefd. Het hoofd van bedrijfsbureau 'Planning & Ondersteuning' geeft aan dat de Brigade gestuurd wordt op basis van het ondersteunen van het primaire proces door secundaire taken uit te voeren en dat dit als hun strategie beschouwd zou kunnen worden.

<sup>81</sup> Intranet KMar: <http://intranet.mindef.nl/portaal/index.aspx> (07-04-2008)



### Structuur

BOOD is een Brigade en valt samen met de overige vier Brigades direct onder de verantwoording van de Commandogroep Schiphol, zoals in het organogram in bijlage 3 is te zien. De Brigadecommandant wordt ondersteund door een Brigade Adjutant, door een Hoofd Planning & Ondersteuning en door een hoofd voor elke afdeling. De Brigade Adjutant is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de operationele aansturing van de afdelingen. Hoofd Planning & Ondersteuning is verantwoordelijk voor het bedrijfsbureau. De hoofden van de afdelingen sturen de 147 medewerkers aan die actief zijn binnen BOOD.

### Deelproces 3: Realiseren

De Brigade bestaat uit de zeven afdelingen die ter beschikking staan van DKMarSpl. De afdelingen hebben geen saamhorigheidsgevoel doordat de afdelingen verspreid over de Terminal zijn gepositioneerd en geen onderlinge samenwerkingsverbanden hebben. De afdelingen en bijbehorende activiteiten worden hieronder toegelicht:

- *Arrestanten en passantenwacht (APW)*: Alle aangeleverde arrestanten worden door de APW ingesloten. De doelstelling van de APW is het district zoveel mogelijk te faciliteren.
- *Integrale Beroepsvaardigheid Training (IBT)*: Het IBT verzorgt alles op het gebied van bewegen en beroepsvaardigheden.
- *Districtsgarage*: De districtgarage heeft de zorg over het totale wagenpark van DKMarSpl (350 voertuigen). Personeel van de districtgarage adviseert, ondersteunt en assisteert de Brigades en de Staf bij alle vormen van transport<sup>82</sup>.
- *Documentaire Informatie Voorziening (DIV)*: Deze afdeling registreert en draagt zorg voor de verzending van aangeboden post. Alle documenten van de Staf worden door zorg van deze afdeling gearchiveerd. De afdeling 'proces-verbaaladministratie' draagt zorg voor de verwerking, registratie, verzending en archivering van alle processen-verbaal bestemd voor het Openbaar Ministerie.
- *Meld & Informatie Centrum (MIC)*: Het MIC verzorgt het opnemen van meldingen voor elke afdeling om die vervolgens uit geven aan de afdeling die de melding overneemt en afwerkt.
- *Integrale Veiligheidszorg (IVZ)*: IVZ geeft uitvoering aan het integrale veiligheidsbeleid en adviseert de Brigades van het district.
- *Bureau Inbeslaggenomen Zaken (BIZ)*: BIZ levert operationele ondersteuning aan alle diensten van het district op het gebied van ophalen, verwerken, beheren, vervoeren en het deponeren dan wel vernietigen van inbeslaggenomen zaken.

Alle afdelingen binnen BOOD zijn ondersteunend en hebben geen directe taken in het primaire proces. De meeste afdelingen van BOOD bieden onafhankelijk van elkaar ondersteuning aan de operationele werkzaamheden van de overige Brigades waardoor het saamhorigheidsgevoel laag is. Enkele diensten, zoals DIV en de Districtsgarage, bieden ook ondersteuning aan de Staf. BOOD kan door de geaardheid van de afdelingen bestempeld worden als een ondersteunende afdeling.

<sup>82</sup> Zie hoofdstuk 3.5 Dienstwagenbeheer



## Bijlage 7: Locaties DKMarSpl

De DKMarSpl bevindt zich op de volgende locaties:

|                    |                                                                                                                                      |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Locatie:           | <b>Triport II</b>                                                                                                                    |
| Gebruiker(s):      | Districtstaf<br>Ondersteunende stafsecties<br>Bureau Arbo & Milieu<br>Justitiële Dienst<br>Meldkamer<br>Productie Management Control |
| Bedrijfsprocessen: | Kantoorwerkzaamheden als primair proces<br>Catering<br>Opslag                                                                        |
| Eigenaar:          | Real Estate                                                                                                                          |
| Bijzonderheden:    | Pand bestaat uit 7 verdiepingen<br>24 uur bemande KMar receptie en parkeergarage                                                     |

|                    |                                                                                                                                          |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Locatie:           | <b>De Elzenhof</b>                                                                                                                       |
| Gebruiker(s):      | Algemene Politie Dienst<br>ME pelotons 700 & 800<br>Logistiek steunpunt (BEVO)<br>BBLV sectie handhaving en toezicht                     |
| Bedrijfsprocessen: | Kantoorwerkzaamheden<br>Bevoorrading naar andere locaties<br>Politiedienst<br>Catering<br>Opslag (ook milieukast)                        |
| Eigenaar:          | KMar                                                                                                                                     |
| Bijzonderheden:    | Gebouw is van KMar, de grond is van AAS<br>24 uur burgerbeveiliging receptie, tevens beveiliging voor Badhoevedorp en de garage (unit 5) |

|                    |                                                                                            |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Locatie:           | <b>Badhoevedorp</b>                                                                        |
| Gebruiker(s):      | Slaap en sport/schietlocatie                                                               |
| Bedrijfsprocessen: | Kantoor (administratie)<br>Sport<br>Legering<br>Catering<br>Opslag<br>Stalling<br>Schieten |
| Eigenaar:          | KMar                                                                                       |
| Bijzonderheden:    | Twee hotelgebouwen<br>Sport-/schietgebouw<br>Kantine                                       |



|                    |                                                                                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Locatie:           | <b>Garage</b>                                                                                        |
| Gebruiker(s):      | Districtsgarage                                                                                      |
| Bedrijfsprocessen: | Transport<br>Onderhoud voertuigen Districtsgarage<br>Opslag<br>Kantoorwerkzaamheden (administratief) |
| Eigenaar:          | Real Estate                                                                                          |
| Bijzonderheden:    | Unit maakt deel uit van bedrijvencomplex                                                             |

|                    |                                                  |
|--------------------|--------------------------------------------------|
| Locatie:           | <b>School</b>                                    |
| Gebruiker(s):      | KMar                                             |
| Bedrijfsprocessen: | Onderwijs<br>Kantoorwerkzaamheden                |
| Eigenaar:          | Fokker Business Park                             |
| Bijzonderheden:    | Ten behoeve van luchthavenspecifieke opleidingen |

|                    |                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Locatie:           | <b>Oost (cellen en gebouw 91)</b>                                                                                                                                                                       |
| Gebruiker(s):      | Recherche en Informatie (R&I)<br>Arrestanten Passanten Wacht (APW)                                                                                                                                      |
| Bedrijfsprocessen: | Detentieproces (aanhouding en bewaring)<br>Uitpakruimte (cocaïneballen)<br>Kantoorwerkzaamheden<br>Kleine opslag                                                                                        |
| Eigenaar:          | Justitie                                                                                                                                                                                                |
| Bijzonderheden:    | KMar huurt 24 cellen met facilitaire ondersteuning van Justitie<br>Locatie beschikt over 4 "slikker toiletten"<br>Tevens dependance rechtbank Haarlem (3 zalen)<br>Openbaar Ministerie<br>Recherchewerk |

|                    |                                                                                                                                         |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Locatie:           | <b>Terminal</b>                                                                                                                         |
| Gebruiker(s):      | Bureau verwijderingen / asiel<br>Beveiliging Burgerluchtvaart (BBLV)                                                                    |
| Bedrijfsprocessen: | Beveiligingswerkzaamheden<br>Grenscontrolewerkzaamheden<br>Uitzetproces (detentie voor max. 24 uur)<br>Kantoorwerkzaamheden<br>Catering |
| Eigenaar:          | AAS                                                                                                                                     |
| Bijzonderheden:    | Dit 24-uurs bedrijf zorgt ervoor dat men in verschillende shifts werkt.                                                                 |



## Bijlage 8: Het Commando Diensten Centrum

Het Ministerie van Defensie streeft naar centralisatie in de krijgsmachtonderdelen zodat effectiviteit, efficiëntie, schaalvoordelen en professionaliteit gerealiseerd kunnen worden. Op basis van dit uitgangspunt is besloten dat er een centraal facilitair bedrijf gevormd zal worden die ondersteuning zal bieden aan alle krijgsmachtonderdelen onder de naam 'Facilitair Bedrijf Defensie' (FBD). Dit beleidsplan wordt bestempeld met de 'paarse gedachte'<sup>83</sup>.

Voor DKMarSpl was de paarse gedachte van Defensie onder andere een aanleiding om een centraal facilitair bedrijf voor het district op te zetten. Het is voor DKMarSpl noodzakelijk om hierop vooruit te lopen en reorganisaties door te voeren zodat de integratie van een paarse omgeving in de toekomst gemakkelijk kan verlopen. Voor verdieping in de paarse gedachte is een interview bij het Commando Diensten Centrum (CDC) met Anne Marie Eijffinger gehouden. Ze is werkzaam in de bestuursstaf van het CDC en adviseert de organisatie op het gebied van Facility Management. Tijdens het interview stond het CDC en de aanleiding, vormgeving en uitvoering van het project centraal. Tevens is besproken welke invloed het FBD zal hebben op de krijgsmachtonderdelen. In deze bijlage worden de resultaten van het interview besproken.

### Commando Diensten Centrum

Er werken ongeveer 2000 mensen bij de Staf CDC. Het werk draait vooral om coördinatie, planning en control. Daarmee worden de werkprocessen beheerst. Uitgaand van het overheidsbeleid en de hoeveelheid geld die voor Defensie is uitgetrokken, creëert de Staf de randvoorwaarden voor het best mogelijke reilen en zeilen van CDC en de onderliggende bedrijven. Of anders gezegd: de Staf houdt in de gaten dat budget, personele en materiële middelen goed op elkaar zijn afgestemd; dat verantwoordelijkheden, regels en richtlijnen duidelijk zijn. De Staf heeft besloten dat er bezuinigd moet worden en na onderzoek is gebleken dat een centraal facilitair bedrijf voor alle krijgsmachtonderdelen behoorlijke bezuinigen zal opleveren. Het is de bedoeling dat alle ondersteunende diensten, zowel de facilitaire diensten als de geneeskundige diensten, onder de bestuursstaf van het CDC gaan vallen.

### Het Facilitair Bedrijf Defensie

Het project FBD vindt zijn oorsprong in een beleidsnotitie voor 2008-2012 waarin het volgende is opgenomen: 'De maatregel behelst het in één organisatie opnemen van alle facilitaire diensten bij Defensie'<sup>84</sup>. Uitgangspunt is het bereiken van centralisatie, unanimiteit, bezuinigingen en overeenkomende kwaliteit bij alle krijgsmachtonderdelen door gebruik te maken van één facilitaire dienst. Door de centralisatie en de standaardisatie wordt het mogelijk om bij alle krijgsmachtonderdelen het FMIS-systeem Planon door te voeren. Defensie is in bezit van deze applicatie en installeert deze op het netwerk. Het FBD is erop gericht om door middel van "ontzorging" te komen tot de meest doelmatige facilitaire ondersteuning van het primaire proces. Ontzorging houdt in dat Defensieonderdelen zich volledig kunnen richten op het primaire proces. Doelmatigheid houdt in dat wordt beoogd hetzelfde pakket van producten en diensten tegen lagere kosten aan te kunnen bieden. De te leveren kwaliteit mag niet achteruit gaan. Het CDC is ervan overtuigd dat ontzorging kan worden vormgegeven door het onderbrengen van facilitaire diensten in een Facilitair Bedrijf Defensie.

Binnen Defensie bestaat een grote verscheidenheid in de inrichting van processen binnen het facilitaire werkveld. Deze verscheidenheid hangt samen met de uniekheid van de primaire processen van de Defensieonderdelen. Er zal eerst voldoende inzicht moeten zijn in de aard van deze processen. Vanuit dit inzicht kan dan worden gekeken naar doelmatigheidsslagen. Om dit eerste inzicht te krijgen in het facilitaire werkveld is door de projectleiding van het FBD een bezoek gebracht aan de verschillende Defensieonderdelen. Hierbij is gesproken over wensen, aandachtspunten en zorgen over de opdracht en het projectverloop. Het betrokken personeel is de afgelopen jaren in meerdere veranderingsprocessen betrokken. Het betreft hierbij ook personeel met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in de lagere schalen van Defensie. Dit vereist een zorgvuldige omgang met de belangen van deze groep. De communicatie naar de betrokken medewerkers over een herinrichting van de defensiebrede facilitaire ondersteuning moet daarom zeer zorgvuldig verlopen.

<sup>83</sup> De kleur paars staat symbool voor alle kleuren van de krijgsmachtonderdelen bij elkaar.

<sup>84</sup> Beleidsnotitie FB maatregel 1-11 2008-2012



De projectorganisatie van het FBD werkt momenteel onder leiding van Kolonel Bleukering aan een gedegen plan voor het FBD wat naar verwachting in april 2008 ter besluitvorming wordt aangeboden. In dit rapport zal gekozen worden voor een facilitaire structuur op basis van het facilitair bedrijf bij de landmacht of er zal een geheel nieuwe structuur ontwikkeld worden<sup>85</sup>. Er vinden nu informele gesprekken plaats tussen commandanten van de krijgsmachtonderdelen. Deze gesprekken zijn verkennend en op basis van deze uitkomsten zal een Plan van Aanpak geschreven worden.

### **Bedrijfsgroep Facility Services**

De Bedrijfsgroep Facility Services van het CDC is belast met de oprichting van een 'paars' Facilitair Bedrijf Defensie (FBD). Deze bedrijfsgroep wil in de toekomst de regisseur van facilitair management en de leverancier van de facilitaire dienstverlening zijn. Als regisseur stemt de bedrijfsgroep met de defensieonderdelen af welke facilitaire diensten worden geleverd. Speerpunt van de bedrijfsgroep is het maximaal ontzorgen van de klant. Daarom richt de bedrijfsgroep zich op verdere ontwikkeling van geïntegreerde dienstverlening door samen te werken en gezamenlijke producten en diensten aan te bieden.

### **Haags Facilitair Bedrijf**

Sinds 1 januari 2007 behoort het Haags Facilitair Bedrijf (HFB) als voorloper van het FBD tot het CDC. Hier zijn tussen de 80 en 100 medewerkers werkzaam. Het HFB is ontstaan door een fusie tussen de Directie Facilitaire Zaken en het Lokaal Facilitair Bedrijf. Het HFB is het eerste onderdeel van de bedrijfsgroep Facility Services en zal als blauwdruk voor de oprichting van het FBD worden gebruikt. Het is een test om te bekijken hoe de activiteiten in de toekomst uitgevoerd dienen te worden. Het CDC is opdrachtgever en draagt de verantwoordelijkheid voor het HFB. Het HFB is uitvoerder en werkt op basis van dienstverleningsovereenkomsten, zodat kwaliteitscontroles uitgevoerd kunnen worden door de bestuursstaf van het CDC. Het HFB streeft er naar om uitvoerende taken zoveel mogelijk uit te besteden, bij voorkeur binnen het CDC. Het verzorgingsgebied beslaat circa 8.500 medewerkers, allen werkzaam binnen de Bestuursstaf, het CDC, de DMO en de operationele commando's.

Het HFB verzorgt de dagelijkse facilitaire dienstverlening binnen de Haagse Defensielocaties via zoveel mogelijk gestandaardiseerde werkprocessen. Het werkterrein bestrijkt de zes locaties in de Haagse regio:

1. Het Plein Kalvermarktcomplex;
2. Het Van Alkemadelaancomplex;
3. De Binckhorsthoof;
4. De Prinses Julianakazerne;
5. De Koningin Beatrixkazerne;
6. De Prins Willem Alexanderkazerne in Gouda.

Op iedere locatie is Locatiemanagement aanwezig en fungeert de servicebalie als direct aanspreekpunt voor de klanten op de desbetreffende locatie. De afdeling opereert vanuit het uitgangspunt zoveel mogelijk taken uit te besteden waardoor in hoofdzaak regiefuncties overblijven. De afdeling functioneert volgens de Plan-Do-Check-Act cirkel waardoor het principe 'meten = weten' wordt vormgegeven en managementinformatie kan worden samengesteld. Aan de hand van deze informatie kan adequaat en resultaatgericht tegemoet worden gekomen aan de wensen van de klanten van het HFB, die gevestigd zijn op de zes locaties, en kan het HFB zowel intern als extern verantwoording afleggen.

Het HFB is dus een voorloper van het HFD maar het concept komt niet goed van de grond. Dit komt onder andere doordat de uitvoering niet goed functioneert. Dit heeft voornamelijk te maken met het niveau van het personeel en de aansturing door het management.

### **De krijgsmachtonderdelen**

Vroeger waren de krijgsmachtonderdelen alleen bezig met hun eigen organisatie. Met de huidige maatschappelijke ontwikkelingen wordt het steeds belangrijker om samen te werken om de veiligheid in en rondom Nederland te waarborgen. Om deze reden vinden reorganisaties plaats zodat de samenwerking verbeterd kan worden.

<sup>85</sup> Zie bijlage 19: Uitwerking interview Koninklijke Landmacht



Het CDC geeft toe dat het niet eenvoudig is om een FBD op te zetten die alle facilitaire diensten levert die alle krijgsmachtonderdelen nodig hebben. De facilitaire diensten zijn zeer gevarieerd en het zal moeilijk worden om flexibel te blijven en om maatwerk te kunnen leveren. Dit is dan ook precies waar de krijgsmachtonderdelen bang voor zijn.

Elk onderdeel wil zijn eigen facilitaire ondersteuning behouden en ziet het liefst deze ondersteuning als voorbeeld gebruikt worden voor de andere onderdelen. Alle krijgsmachtonderdelen zijn van mening dat hun primaire proces zo specifiek is dat een FBD niet zal kunnen voorzien in de behoefte en dat dus de nodige problemen zullen ontstaan.

Het personeel heeft medezeggenschap over de reorganisatie door middel van een medezeggenschapscommissie. Het is een formeel traject wat doorlopen wordt. Een voorlopig reorganisatieplan moet door zowel de bestuursstaf als deze medezeggenschapscommissie goedgekeurd worden. Er dient zoveel mogelijk weerstand weggenomen te worden en de ervaring leert dat dit niet altijd goed gebeurt. Dit komt doordat er te weinig informele communicatie plaatsvindt. Het formele traject dat doorlopen wordt en waarmee ingestemd moet worden is niet voldoende om de weerstand weg te nemen.

Vanuit de onderdelen komt dus veel weerstand. Het personeel is bang dat de inkrimpingen tot ontslagen zullen leiden. Het streven is echter dat er geen gedwongen ontslagen zullen vallen. Tevens bestaat de angst dat er macht en verantwoordelijkheid wegvalt en dit proberen de krijgsmachten tegen te houden. De oprichting van een paarse facilitaire organisatie is een feit en hier kunnen de krijgsmachten niet meer omheen. Vooruitlopend daarop is het noodzakelijk dat krijgsmachtonderdelen zich voorbereiden. Om deze reden dient DKMarSpl zich op organisatorische, procedurele en personele aspecten voor te bereiden op integratie in een paarse omgeving.



## Bijlage 9: Project 'Nieuwbouw'

DKMarSpl ondergaat op dit moment grote veranderingen door de reorganisaties en de plannen die voor de nabije toekomst gepland zijn. Één van deze plannen is het bouwen van een nieuwbouwlocatie waar alle niet Terminal gebonden activiteiten worden ondergebracht. Om informatie in te winnen over deze nieuwbouwplannen is een interview afgenomen met de heer J. Crol, de projectleider van het nieuwbouwproject. Tijdens het interview kwam naar voren om welke redenen is gekozen voor nieuwbouw, in welke fase het project op dit moment verkeerd en welk gevolg dit gaat hebben voor de facilitaire organisatie. In deze bijlage worden de resultaten van het interview weergegeven.

District Schiphol is het grootste district van de KMar, echter geografisch gezien, de kleinste. Het district kent op dit ogenblik zeven locaties waar de KMar is gevestigd. De locaties zijn verspreid op en nabij de luchthaven en zijn voor een klein deel eigendom van de KMar. Deze situatie is afwijkend ten opzichte van andere districten waar alle locaties wel eigendom zijn. Vijf van de zeven locaties zijn gehuurde accommodaties. Hieraan zijn een groot aantal nadelen verbonden, namelijk:

- Hoge huurkosten op het terrein van Schiphol, wat leidt tot een hoge exploitatie;
- Ondoelmattige bedrijfsvoering, doordat delen van het district op verschillende locaties gehuisvest zijn;
- Het niet of nauwelijks voldoen aan de eisen voor accommodaties die de KMar stelt;
- Het niet goed kunnen uitvoeren van alle taken op Schiphol; het district moet bijvoorbeeld voor schietoefeningen uitwijken naar Alphen aan de Rijn.

Dit was in het jaar 2000 aanleiding voor de Marechaussee te besluiten om op de luchthaven Schiphol een nieuw complex voor het district te bouwen. In hetzelfde jaar is een nieuwbouwproject gestart dat ten doel heeft om alle activiteiten van het district die buiten de Terminal functioneren op één locatie, in een kazerne, te huisvesten. Er is gekozen voor een locatie naast de A4 waar de Schipholbrandweer is gevestigd en waar in de toekomst het nieuwe cellencomplex van Justitie gebouwd zal worden.

DKMarSpl heeft een nauwe samenwerking met deze organisaties en doordat ze fysiek dicht bij elkaar gepositioneerd zullen zijn, kan de effectiviteit verhoogd worden. De grond is eigendom van Schiphol en DKMarSpl zal zich hier op basis van erfpacht vestigen. Op dit moment bestaat de omgeving van de nieuwe locatie uit natuur en enkele huizen. Deze omgeving is opgekocht door de luchthaven en de bewoners zijn uitgekocht. Er zal hier in de toekomst een nieuwe vertrekhal met start- en landingsbanen gerealiseerd worden voor Transfervluchten. Tevens zal hier een nieuwe parkeerplaats aangelegd worden. Er wordt verwacht dat de Luchthaven Schiphol enorm zal groeien en dan zal de nieuwe kazerne van de KMar midden in het bedrijventerrein Schiphol liggen.

In 2004 is begonnen met het bouwrijp maken van het bouwperceel. Wegen, kabels, riolering, waterleidingen etc. zijn aangelegd en het bouwperceel is afgerond. De bouwvergunning voor de nieuwbouw is verleend in juli 2006, na de verwerping van bezwaren van omwonenden. Door budgettaire overschrijdingen is de start van de nieuwbouw enige tijd uitgesteld. De Staatssecretaris van Defensie heeft besloten dat de nieuwbouw wordt vastgehouden aan het vastgestelde budget. Dit betekent dat de nieuwbouw doorgaat maar dat in het gehele project gesneden wordt. Bepaalde elementen, die in het ontwerp waren opgenomen voor een luxe ondersteuning van het primaire proces, zullen niet uitgevoerd worden. Er zal een standaard kazerne gerealiseerd worden. In april 2008 wordt de aanbestedingsprocedure opgestart, waarna in december een keuze wordt gemaakt aan wie het project wordt uitbesteed. In februari 2009 start de bouw welke naar verwachting medio 2011 wordt voltooid.

De nieuwbouw brengt de nodige veranderingen voor de organisatie met zich mee. Nu heeft de organisatie de kans om afdelingen fysiek anders in te delen en reorganisaties en herstructureringen uit te voeren. Met dit in gedachten en op basis van de Paarse gedachte die vanuit het Ministerie van Defensie is gecommuniceerd, ontstond het idee om alle ondersteunende diensten in de nieuwbouw bij elkaar te positioneren<sup>86</sup>. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat de ingebruikname van de nieuwbouw en de totstandkoming van het FBD samen vallen en hier dient DKMarSpl op voorbereid te zijn. De nieuwbouw is dus niet een reden voor een centraal facilitair bedrijf op DKMarSpl maar een aanleiding en een kans om de organisatie te professionaliseren.

Op de volgende pagina is een afbeelding weergegeven van de toekomstige kazerne.

<sup>86</sup> Zie bijlage 7: Het Commando Diensten Centrum





## Bijlage 10: Project 'Facilitair Bedrijf DKMarSpl'

De KMar is een organisatie die volop in beweging is en ook in de toekomst voortdurend moet inspelen op een veranderende omgeving. Kort geleden is DKMarSpl gereorganiseerd om zichzelf in staat te stellen nieuwe ontwikkelingen aan te gaan. Eén van de op komst zijnde veranderingen is de bouw van een nieuwe kazerne voor DKMarSpl waarin alle organisatiedelen die buiten de Terminal functioneren, centraal kunnen worden ondergebracht. Dit is een unieke gelegenheid om het district op organisatorische, procedurele en personele aspecten te reorganiseren. Tevens dient het district voorbereid te worden op de komst van een Facilitair Bedrijf Defensie<sup>87</sup>. Vanwege deze redenen is op dit moment een projectgroep bezig met het opzetten van een Facilitair Bedrijf DKMarSpl. In deze bijlage wordt het project toegelicht.

### Aanleiding

Het district DKMarSpl is op dit moment gehuisvest in vooral gehuurde panden die verspreid liggen op en nabij het bedrijventerrein Schiphol. De logistieke en facilitaire ondersteuning van de Brigades vindt plaats vanuit verschillende locaties. In het jaar 2000 is een nieuwbouwproject gestart dat ten doel heeft om die elementen van het district die buiten de Terminal functioneren op één locatie, te weten een kazerne, te huisvesten. Mede in verband met het in gebruik nemen van een eigen kazerne is in 2006 onderzoek verricht naar het functioneren van de facilitaire ondersteuning. Het onderzoeksresultaat wijst uit dat de huidige logistieke en facilitaire ondersteuning verbetering behoeft<sup>88</sup>. De centralisatie van alle DKMarSpl-onderdelen, welke ten dienste staan van de KMar activiteiten op Schiphol, biedt een unieke gelegenheid om een facilitair bedrijf op te zetten die het primaire proces maximaal ondersteunt.

### Omvang

Het project heeft invloed op de organisatie van alle processen binnen de Sectie MatLog<sup>89</sup>. Aangezien de gehele procesgang van de ondersteuning wordt doorgelicht, zal het project mogelijk ook invloed hebben op de taken en processen bij de Brigade Operationele Ondersteuning District (BOOD) en de interne ondersteuning bij de andere Brigades<sup>90</sup>.

Er wordt onderzoek gedaan naar de producten en diensten, de ondersteunende processen en de organisatie van het facilitair bedrijf. Daarbij zal ter sprake komen welke invloed het project op de taken, de processen en de organisatie van de Brigades heeft.

### Positie

Er zijn drie opties voor het positioneren van het facilitair bedrijf. De eerste optie is om het geheel onder te brengen onder de Sectie Materieel en Logistiek. Hier zijn de meeste facilitaire diensten ondergebracht. De tweede optie is onder de Brigade Operationele Ondersteuning District. Hier zijn ook een aantal ondersteunende diensten ondergebracht. Derde en laatste optie is onder de afdeling Ondersteuning. Deze drie opties zijn naar voren gekomen op basis van het primaire proces van de afdelingen. Alle drie de afdelingen hebben een ondersteunende functie in de organisatie.

### Kenmerken 'Facilitair Bedrijf DKMarSpl'

Het streven is met een nieuwe facilitaire dienst de efficiency te vergroten, de transparantie met betrekking tot de aangeboden producten en diensten te verbeteren en tot slot de klantgerichtheid en klanttevredenheid te verhogen. De nieuwe facilitaire dienst zal zich bezig moeten gaan houden met het scheppen van voorwaarden door onder andere zorg te dragen voor de levering van facilitaire diensten en producten zodat een bijdrage kan worden geleverd aan het goed verlopen van de primaire processen en de ondersteunende afdelingen binnen de organisatie.

De missie van deze facilitaire organisatie wordt als volgt omschreven;

*"Het op klantgerichte wijze leveren en managen van marktconforme facilitaire diensten, waarbij naast effectiviteit, efficiency en kwaliteit de klanttevredenheid centraal staat"*

<sup>87</sup> Bijlage 7: Het Commando Diensten Centrum

<sup>88</sup> Onderzoek F. Remak: onderzoek naar de best mogelijk functionerende facilitaire dienst, 2006

<sup>89</sup> Zie bijlage 4: Organogram Ondersteuning, Sectie Materieel & Logistiek

<sup>90</sup> Bijlage 3: Organogram Koninklijke Marechaussee District Schiphol



Vanuit deze missie kunnen de volgende doelstellingen worden geformuleerd:

- Het bereiken van een hoge klanttevredenheid door op basis van continuïteit alle diensten/processen transparant en overzichtelijk aan te bieden;
- De facilitaire dienst werkt volgens de meest recente wettelijke voorschriften;
- De facilitaire dienst streeft daar waar mogelijk naar een optimale samenwerking met zowel interne als externe (markt)partijen;
- De medewerkers zijn deskundig en professioneel en zijn daarnaast flexibel inzetbaar;
- De facilitaire dienst realiseert haar diensten op een zo efficiënt en effectief mogelijk manier (optimale prijs/prestatie verhouding).

### **Processen 'Facilitair Bedrijf DKMarSpl'**

De werkzaamheden zijn onder te brengen in vier deelprocessen, te weten:

- Huisvesting en diensten;
- Voeding en kantine voorzieningen;
- Logistiek;
- IVZ.

De processen zullen moeten worden ondersteund door een facilitair meld en servicepunt, het FMIS-systeem 'Planon' en een digitaal toegankelijk producten en diensten catalogus. Een hoofd facilitaire dienst zal zorg dienen te dragen voor een effectieve en efficiënte uitvoering van de facilitaire activiteiten binnen de kaders van het vastgestelde beleid.

De klant binnen het DKMarSpl weet nu vaak niet tot welke afdeling zij zich met welke vraag dient te richten. Het is de bedoeling dat gewerkt zal worden met een front- en back-office, zodat er voor de klant één duidelijk aanspreekpunt is. Hier worden alle vragen geïnventariseerd, eventueel doorgezet voor nader onderzoek en beantwoord. De invoering van 'Planon' zal het mogelijk moeten maken dat de wensen en behoeften door middel van digitale formulieren kenbaar worden gemaakt. Kwaliteit en klanttevredenheid komen centraal te staan.

Door de oprichting van een facilitair bedrijf wordt verwacht maximaal ondersteuning te kunnen bieden aan de operationele eenheden, met als doel de operationele taken van deze onderdelen beter uitvoerbaar te maken<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> Project Mandate / Brief 'Herinrichting MatLog', door A.J.C. Elkerbout, versie 1.0, 23-10-2007



## Bijlage 11: Interviewvragen intern

Om informatie in te winnen over de drie diensten die centraal staan in dit onderzoek, zijn intern interviews afgenomen met de volgende medewerkers:

- Hoofd Documentaire Informatie Voorziening;
- Coördinator Inwendige dienst: uitvoering Parkeerbeheer.
- Waarnemend Hoofd Bureau MatLog: uitvoering Dienstwagenbeheer;
- Waarnemend Hoofd Districtsgarage

In deze bijlage wordt weergegeven welke vragen zijn gesteld. De interviews zijn half gestructureerd opgezet, zodat de mogelijkheid bestond om door te vragen. De interviewvragen zijn gebaseerd op de DOR-diagnose. Hierdoor werd in elk interview dezelfde vragen gesteld, zodat dezelfde aspecten van de diensten behandeld werden<sup>92</sup>. Het voordeel hiervan is dat dezelfde vragen gebruikt kunnen worden met de vergelijking met vergelijkbare organisaties, zodat een eenduidige en heldere vergelijking kan plaatsvinden.

Op basis van de structuur die door het model is aangebracht in de interviews, is het mogelijk om de resultaten gestructureerd uit te werken. De interviews worden in de volgende bijlagen weergegeven. De resultaten zijn ingedeeld in verschillende thema's die gebaseerd zijn op de deelprocessen en de facetten die centraal staan in de DOR-diagnose.

### Interviewvragen

#### Algemeen

1. Bij welke organisatieonderdeel bent u werkzaam?
2. Wat is uw functie?
3. Welke werkzaamheden verricht u?
4. Hoe lang bent u hier al werkzaam?

#### Deelproces 1: Doelen stellen

5. Welke doelen staan centraal voor de dienst?
6. Hoe wordt invulling gegeven aan deze doelen?
7. Zijn de doelen gecommuniceerd aan de medewerkers en hoe gaan ze hiermee om?

#### Deelproces 2: Organiseren

##### *Strategie*

8. Welke strategie heeft de dienst?
9. Hoe wordt invulling gegeven aan deze strategie?
10. Is deze strategie bekend bij de medewerkers en hoe gaan ze hiermee om?

##### *Structuur*

11. Onder welke afdeling valt de dienst?
12. Wat is de structuur van de dienst?
13. Hoe denken u en uw medewerkers over de positie van de dienst binnen de organisatie?
14. Zou de dienst anders gestructureerd moeten worden?
15. Waar zou u de dienst positioneren in de organisatie als u de kans had om dit te veranderen?

##### *Personeel*

16. Hoeveel medewerkers heeft de dienst?
17. Wat zijn de functies van de medewerkers?
18. Hoe gaan de medewerkers met elkaar om?
19. Hoe wordt binnen de dienst aan teambuilding gedaan?
20. Hoe wordt er met de medewerkers gecommuniceerd (over veranderingen etc.)?

##### *Cultuur*

21. Is er sprake van een subbedrijfscultuur of is deze overeenkomend met de bedrijfscultuur van de gehele organisatie?
22. Welke invloed heeft de heersende bedrijfscultuur op de werkzaamheden?

<sup>92</sup> Zie bijlage 1: Model keuze



### *Managementstijl*

- 23. Wat vindt u van de managementstijl die heerst in de organisatie?
- 24. Welke managementstijl streeft u na?
- 25. Hoe instrueert u de medewerkers?

### *Systeem*

- 26. Hoe wordt de kwaliteit van de dienst gewaarborgd?
- 27. Hoe zijn de procedures en processen vastgelegd?

### Deelproces 3: Realiseren

#### *Proces*

- 28. Hoe is de dienst georganiseerd?
- 29. Hoe zitten de werkprocessen in elkaar (stroomschema's)?
- 30. Wat zijn de werkzaamheden?
- 31. Vindt u deze dienst een facilitaire aangelegenheid of vindt u de dienst een ondersteunende functie hebben?
- 32. Met welke knelpunten heeft de dienst te maken en hoe wordt hiermee omgegaan?
- 33. Wat zou er volgens u beter georganiseerd kunnen worden?

#### *Klant*

- 34. Wie is de klant?
- 35. Wat zijn de wensen en eisen van de klant?
- 36. Weet de klant de dienst te vinden (fysiek, Intranet etc.)?
- 37. Waar hebben de klachten van de klanten betrekking op?

#### *Ontwikkelingen*

- 38. Wat zijn de recente ontwikkelingen binnen de dienst?
- 39. Hoe denken u en uw medewerkers over de reorganisaties die plaatsvinden binnen DKMarSpl?
- 40. Indien van toepassing: hoe was de dienst voor de reorganisatie georganiseerd?
- 41. Wat vindt u ervan dat de Defensie bezig is met het FBD?
- 42. Wat voor invloed denkt u dat het FBD op de dienst zal hebben?



## Bijlage 12: Uitwerking interview Documentaire Informatievoorziening

De Documentaire Informatie Voorziening (DIV) behoort tot één van de ondersteunde afdelingen binnen de Brigade Operationele Ondersteuning District (BOOD). Om informatie in te winnen over deze dienst is een interview afgenomen met de heer D.C. Buijense, hoofd DIV. In deze bijlage worden de resultaten van het interview uitgewerkt op basis van de DOR-diagnose<sup>93</sup>.

### Algemeen

De heer Buijense is sinds juli 2006 werkzaam als hoofd DIV. Hij stuurt de medewerkers van de afdeling aan en is verantwoordelijk voor de postverwerking, registratie en archivering van documenten.

### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van DIV luidt als volgt: *'Het verzamelen, toegankelijk maken, beheren en beschikbaar stellen van informatie, zowel op papier als in gedigitaliseerde vorm.'*

De afdeling kent een aantal subdoelstellingen, te weten:

- Het voldoen aan wet- en regelgeving;
- Het streven naar ordelijkheid en beschikbaarheid;
- Het realiseren van een transparant beheer;
- Het streven naar maatwerk;
- Het stroomlijnen van de documentaire informatie organisatie;
- Het realiseren van een efficiënte ondersteuning.

### Deelproces 2: Organiseren

#### Strategie

De afdeling heeft geen strategie die centraal staat. De afdeling probeert invulling te geven aan de doelstelling door klantgericht te werken. De afdeling houdt zich bezig met het verstrekken van informatie en alle werkzaamheden die hieruit voortvloeien conform de Archiefwet 1995, Archiefbesluit 1995 alsmede onderliggende regelgeving.

#### Structuur

DIV valt onder de Brigade Operationele Ondersteuning District (BOOD). Samen met zes andere afdelingen vormt de Brigade een ondersteunende tak voor het primaire proces van DKMarSpl. In het verleden was DIV ondergebracht in de Staf maar bij de oprichting van BOOD is de afdeling hier ondergebracht. De heer Buijense heeft er absoluut geen moeite mee om hier te werken maar hij geeft aan dat het niet optimaal is voor de werkprocessen. De positie in deze Brigade is niet helemaal logisch en zijn persoonlijke mening is dat DIV het beste onder de Staf kan functioneren.

De Brigades zijn zelfstandig archiefvormende organen. Doordat DIV onder BOOD valt, registreert en archiveert de DIV voor BOOD. Doordat DIV alleen voor de Staf dient te registreren en te archiveren worden de documenten onder het organisatienummer van de Staf gearhiveerd. Hierdoor is het af en toe vrij lastig om met documenten om te gaan voor de medewerkers. Anderen zullen hier best een andere mening over hebben zoals 'het is een ondersteunende aangelegenheid ten behoeve van het primaire proces dus het zit goed bij BOOD'. Daar heeft de heer Buijense alle respect voor. Maar voor de archiefvorming zou het zuiver zijn om DIV direct onder de Staf te plaatsen. De medewerkers van DIV zijn het hiermee eens maar de leidinggevende functionarissen van BOOD zullen hierop tegen zijn omdat er taken en verantwoordelijkheden zullen wegvallen. Zij willen graag een zo groot mogelijke Brigade houden.

DIV is een vakgebied dat nooit echt erkend is door Defensie. Er werkten medewerkers die daar door 'bepaalde omstandigheden' waren geplaatst. Die mensen waren niet gemotiveerd en geïnteresseerd. Daar is vanaf 2006 bij het District Schiphol verandering in gekomen doordat er personeel is geplaatst dat "DIOR" (Documentaire Informatie Opleidingen Rijksoverheid) opgeleid is. Hierdoor is de afdeling gaan professionaliseren. Het vastleggen van informatie is belangrijk voor de bedrijfsvoering, daarnaast om verantwoording af te leggen en het heeft in de toekomst een historisch belang. Daarmee is de DIV een organisatie als "een spin in het web".

<sup>93</sup> Zie bijlage 1: Model keuze

Zie bijlage 11: Interviewvragen intern



### Personeel

DIV bestaat uit vijf medewerkers, te weten:

|          | <b>Rang</b>               | <b>Functie</b> |
|----------|---------------------------|----------------|
| <b>1</b> | Adjudant (militair)       | Hoofd DIV      |
| <b>2</b> | Seniormedewerker (burger) | Dossiervormer  |
| <b>3</b> | Wachtmeester (militair)   | Medewerker DIV |
| <b>4</b> | Wachtmeester (militair)   | Medewerker DIV |
| <b>5</b> | Juniormedewerker (burger) | Medewerker DIV |

De medewerkers gaan informeel met elkaar om. Er heerst een open deurenbeleid en men tutoyeert elkaar. De afdeling zit fysiek dichtbij de leidinggevenden van BOOD waardoor veel interactie plaatsvindt. Contact met medewerkers van de andere zes afdelingen vindt haast niet plaats.

### Cultuur

Voor de algemeen heersende bedrijfscultuur wordt doorverwezen naar hoofdstuk 1, paragraaf 1. Door de stroperige besluitvorming komt het vaak voor dat partijen langs elkaar heen communiceren, waardoor fouten en vervuiling in het proces ontstaan. Dit kan best frustrerend zijn.

Doordat de afdeling altijd klantgericht te werk gaat is draagvlak gecreëerd bij de klant. De medewerkers van DKMarSpl ervaren de dienst positief. De werksfeer is prettig en sociaal. De medewerkers streven er naar om de dienst te optimaliseren en er wordt goed samengewerkt.

### Managementstijl

De formele stijl van leidinggeven binnen de KMar heeft natuurlijk invloed op de werkprocessen van DIV. De formele gang van zaken kan niet uit het oog verloren worden omdat anders postverwerking, registratie en archivering verkeerd gaan.

Er is veel overzicht in de werkprocessen en dit is prettig voor de samenwerking. Er zijn weinig tot geen onduidelijkheden waardoor processen goed uitgevoerd kunnen worden. Dit brengt rust met zich mee en dit heeft invloed op de stijl van leidinggeven. Medewerkers weten waar ze aan toe zijn en wat de inhoud van de werkzaamheden zijn. Het hoofd van de afdeling vervult een coachende rol en helpt mee met de operationele werkzaamheden als dit nodig is.

### Systeem

De afdeling maakt sinds het jaar 2000 gebruik van het Defensie registratiesysteem X-Post. X-Post is aangesloten op het KMar-netwerk en beschikt over één database waarop elke organisatie-eenheid is aangesloten en waarin alle documenten worden vastgelegd.

## **Deelproces 3: Realiseren**

### Postverzorging

De medewerkers van DIV ontvangen de poststukken van TNT, van de Militaire Post Organisatie, de Brigades en de Staf. Hierna wordt de post gesorteerd op Brigade en Stafafdeling of voor een externe partij. De post bestemd voor de Brigades wordt ongeopend verzonden, aangezien het zelfstandig archiefvormende organen zijn. Post van of voor de Stafafdeling wordt opengemaakt en beoordeeld op wel of niet registreren in X-Post. De te registreren poststukken in X-post (documenten) worden voorzien van een stempel "datum binnenkomst" alsmede van een inboek stempel met een uniek inschrijfnummer. De geregistreerde documenten worden voorzien van routeformulieren waarop aangegeven wordt wie de behandelende functionaris is.

DIV krijgt het document retour als de functionaris hiermee gereed is. Indien deze persoon het document door wil sturen, dient dit aangegeven te worden op het routeformulier en wordt dan onder hetzelfde unieke nummer doorgeboekt in X-Post zodat bekend blijft waar de verblijfplaats van het document is. Hier bevinden zich veel knelpunten. Functionarissen geven elkaar vaak het betreffende document onderhands door. Het probleem is dan dat DIV niet weet wat de verblijfplaats is.

### Archivering

Elk document dient uiteindelijk bij de afdeling DIV terug te komen. Het is mogelijk, door een meldingsfunctie in X-Post bij te houden welke stukken wel of niet terug zijn gekomen.



Sinds 1 januari 2007 is de afdeling verplicht om aan dossiervorming te doen. Tot die tijd waren alle documenten chronologisch opgeslagen. Dit is heel eenvoudig op te bergen maar als alle documenten over een bepaald onderwerp opgezocht moesten worden, waren de medewerkers heel lang bezig. Vandaar dat besloten werd om alle documenten die tot dezelfde zaak of onderwerp behoren in één dossier op te slaan. Deze dossiervorming gebeurt ook via X-Post zodat het terugvinden van documenten eenvoudig gedaan kan worden.

Een zaak heeft een begin en een einde. Als een zaak is afgerond blijft het nog drie jaar in het archief van DIV. Na deze periode worden de documenten overgedragen aan het Centraal Archiefdepot in Rijswijk. De medewerkers hier bekijken of de documenten van blijvende waarde zijn of dat deze uiteindelijk vernietigd zullen worden. De DIV afdeling bij DKMarSpl mag niets vernietigen. Doordat dit District uitvoerende taken heeft wordt 90 tot 95% van de documenten op termijn vernietigd.

De e-mail is een grote bedreiging. De medewerkers vergeten dat dit ook documenten zijn en wordt er betrekkelijk weinig e-mail gearchiveerd. Hier probeert de afdeling op termijn een registratiemiddel voor te krijgen, zodat bij opening van een e-mail gevraagd wordt of het gearchiveerd moet worden of niet. De ontvangen e-mailberichten worden ook gekoppeld aan een dossier in X-Post<sup>94</sup>.

De afdeling heeft naast het archiveren van documenten een bijzondere taak. DIV is namelijk verantwoordelijk voor de verwerking, de verzending en archivering van alles processen-verbaal bestemt voor het Openbaar Ministerie.

#### Proces - verbaaladministratie

De afdeling heeft naast het archiveren van poststukken een bijzondere taak. DIV is namelijk verantwoordelijk voor de verwerking, de verzending en archivering van alles processen verbaal bestemt voor het Openbaar Ministerie. Deze taak vervult de afdeling voor de Brigade Recherche & Informatie en de Brigade Politie & Beveiliging.

#### *Klant*

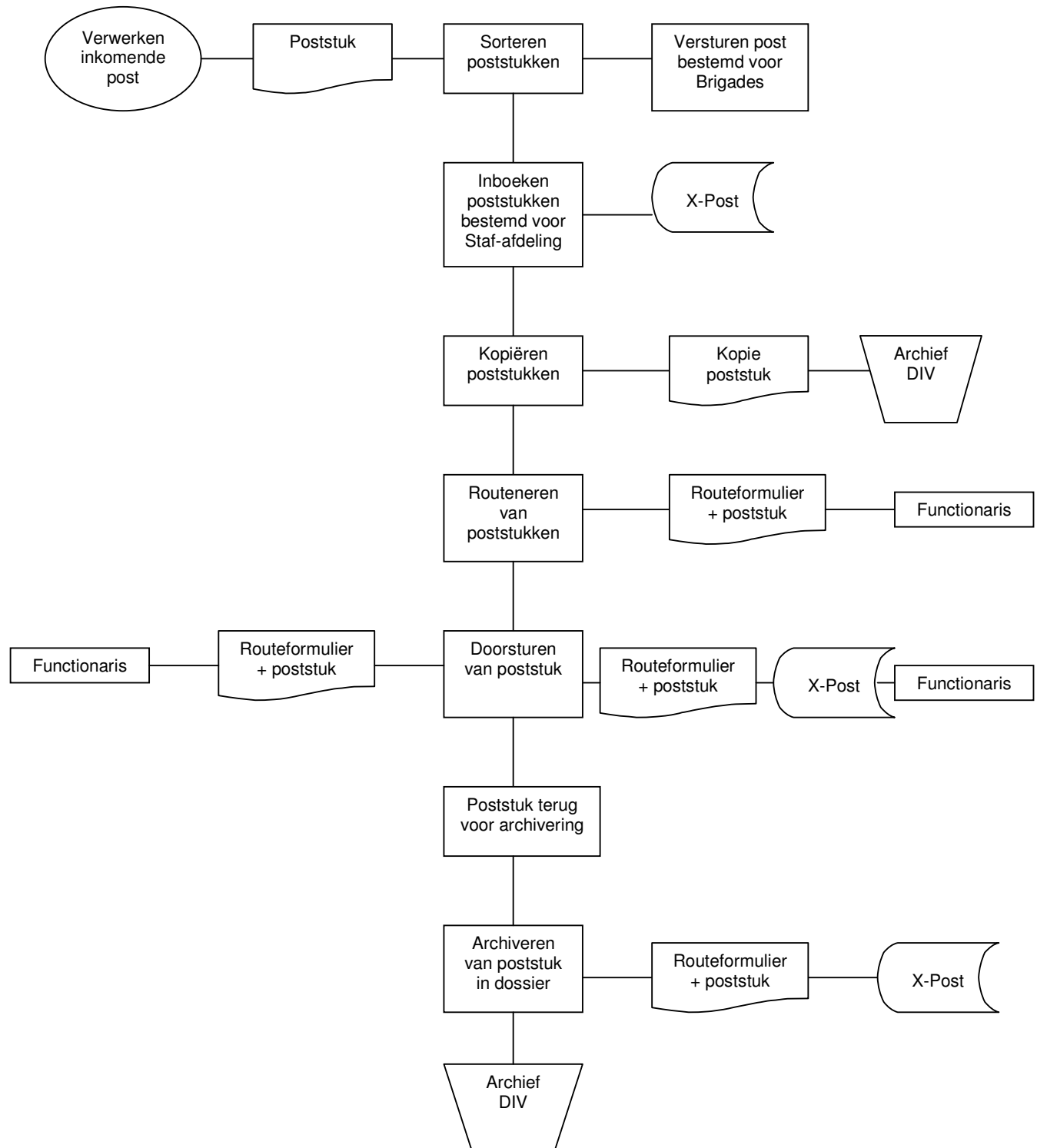
Klant benaderd de afdeling meestal informeel door even langs te lopen, of via de telefoon of e-mail. Door de medewerkers van de DIV wordt service gericht gewerkt. In maart 2008 is een managementteam overleg geweest waarin werd aangegeven door een vertegenwoordiger van Operationele Zaken, dat de klant zeker tevreden is over de dienst. Dit komt vooral doordat documenten nu snel een eenvoudig gevonden kunnen worden. In vorige jaren was dat nog al een probleem om dat niet alles geregistreerd werd.

---

<sup>94</sup> Zie bijlage 13: Stroomschema postverzorging en archivering



## Bijlage 13: Stroomschema postverzorging en archivering





## Bijlage 14: Uitwerking interview Parkeerbeheer

Het Parkeerbeheer van DKMarSpl behoort tot de afdeling Infrastructuur en Huisvesting en valt onder de verantwoordelijkheid van de heer E. Weijland. De heer Weijland is Coördinator Inwendige Dienst en is sinds 1996 werkzaam op deze functie. Hij is verantwoordelijk voor alle inwendige diensten voor DKMarSpl, waaronder ook het Parkeerbeheer. Om informatie in te winnen over het Parkeerbeheer is een interview afgenomen met hem afgenomen. In deze bijlage worden de resultaten van het interview uitgewerkt op basis van de DOR-diagnose.

### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van het Parkeerbeheer luidt als volgt: *'Het voorzien in en instandhouding van de parkeergelegenheden op en rondom DKMarSpl conform de Wegenverkeerswet.'*

### Deelproces 2: Organiseren

Dit deelproces wordt beschreven aan de hand van het ESH-model, waar in zes aspecten centraal Doordat er geen sprake is van een specifieke dienst zijn de aspecten 'cultuur' en 'managementstijl' niet van toepassing.

#### Strategie

Er is geen strategie opgesteld voor deze dienst. Daar is dit onderdeel veel te klein voor. De dienst ontwikkelt mee in de richting van de gehele afdeling en de behoeften van DKMarSpl. Er wordt invulling gegeven aan de doelstelling door het realiseren van parkeergelegenheid en het onderhoud hiervan.

#### Structuur

Het Parkeerbeheer valt onder de afdeling Infrastructuur en Huisvesting. Deze afdeling behoort samen met drie andere bureaus tot de Sectie MatLog. Tot het jaar 2006 behoorde het Parkeerbeheer tot de Districtsgarage. Dit werkte alleen niet effectief. De medewerkers waren vaak niet bereikbaar omdat ze het druk hadden met andere werkzaamheden. Hierdoor ontstond chaos en was het onrustig. Er waren veel onduidelijkheden. Tevens werd de klant vaak onvriendelijk te woord gestaan of kreeg helemaal geen antwoord. Dit had als gevolg dat parkeerplaatsen onrechtmatig werden gebruikt. De klant en de gebruiker stelden de afdeling Infrastructuur & Huisvesting hier verantwoordelijk voor. Dit kwam doordat men dacht dat de verantwoordelijkheid bij deze afdeling lag omdat de parkeervoorzieningen door deze afdeling gerealiseerd werden. De feitelijke uitvoering lag echter bij de garage. De afdeling Infrastructuur & Huisvesting kreeg toen een verkeerd imago. Het parkeren is één van de eerste dingen waardoor een klant een indruk van de organisatie krijgt en dit was niet zo positief. Dit moest gewoon beter geregeld worden.

Het hoofd van Sectie MatLog en het hoofd van BOOD hebben toen gezamenlijk besloten om het bij de Inwendige Dienst onder te brengen waardoor centralisatie ontstond. De Coördinator Inwendige Dienst werd verantwoordelijk gesteld voor het algemene beleid en de uitvoering van het onderhoud aan de parkeergelegenheden. De receptie, die onder zijn toezicht valt, werd verantwoordelijk voor de uitvoering van het Parkeerbeheer. Het verkrijgen van parkeertoestemming op de air- en landside van de luchthaven bleef bij de garage horen. Reden hiervoor was dat deze toestemming alleen nodig was bij de uitvoering van bepaalde werkzaamheden. Dit was dus niet voor elk voertuig gewenst. Hierbij ging het dus om een ondersteuning van het operationele proces en dit is beter op zijn plaats bij BOOD. De overige parkeeraangelegenheden zijn echt facilitair. Op beheerniveau is rust gekomen doordat een eenduidig beleid is ontstaan. Dit is prettig voor alle medewerkers. Er zijn nu duidelijke communicatielijnen.

Toen de verandering doorgevoerd werd kwam er heel veel weerstand van de garagemedewerkers. Dit was logisch omdat er taken en verantwoordelijkheden werden weggehaald. Maar wat deze afdeling niet moet vergeten is dat je zo'n soort dienst levert om de klant te ondersteunen en dat ging op deze manier niet. De weerstand werd duidelijk geuit door constant aan te geven dat de afdeling Infrastructuur en Huisvesting niet op de hoogte is van de soorten voertuigen etc. Maar dit is ook helemaal niet van belang. Het gaat om het leveren van een dienst aan de klant en meer niet. Het was suggestief dat het fout zou gaan en dat is kenmerkend voor deze organisatie. Eerst proberen om het onderuit te halen, het eigen belang voorop stellen en dan het uiteindelijk maar accepteren omdat het 'moet'.



### Personeel

Het Parkeerbeheer is geen dienst zoals de catering of de schoonmaak. Het is onzichtbaar en het is ook niet nodig om hier personeel voor te hebben. Het Parkeerbeheer is zo ingericht dat het een proces is die zichzelf controleert zonder dat de dienst personeel en invloed nodig heeft. Zoals al eerder genoemd valt het onder de Coördinator en de uitvoering behoort tot het takenpakket van de receptie.

### Systeem

Alle aanvragen voor een parkeerplaats onder Triport worden geregistreerd in de agenda van Microsoft Outlook. Via een aanvraag van een werknemer van de KMar komt binnen op welk tijdstip bezoek zal komen. De gegevens van deze klant worden dan geregistreerd. De klant dient zich bij het bezoek bij de receptie te melden. Een medewerker controleert dan of de bezoeker in Outlook staat. Indien dit het geval is krijgt de klant na het bezoek een uitrijdkaart.

## **Deelproces 3: Realiseren**

### Personeel DKMarSpl

Voor het personeel van DKMarSpl zijn parkeervoorzieningen voor privé-voertuigen en dienstwagens:

#### *Privévoertuigen*

Elk personeelslid dat op Schiphol werkt dient zijn of haar privé-voertuig op P30 of P40 te parkeren. Hier mogen absoluut geen dienstwagens geparkeerd worden omdat in deze voertuigen vaak materiaal aanwezig is wat belastend kan zijn voor Defensie. Één van deze parkeerplaatsen wordt aangewezen wanneer een persoon in dienst treedt op basis van de woonplaats. Deze parkeerplaatsen zijn beveiligd door een slagboom en kunnen alleen betreden worden door personen die in bezit zijn van een Schipholpas die toegang geeft tot de parkeerplaats. Deze parkeerplaatsen vallen onder het beheer van de luchthaven Schiphol.

#### *Dienstwagens*

DKMarSpl heeft zeven locaties in beheer waar de dienstwagens geparkeerd kunnen worden:

- Triport II;
- P12 / Kooi
- De Elzenhof;
- Badhoevedorp;
- Districtsgarage;
- School;
- Oost.

Voor alle locaties, behalve Triport, geldt dat een bestuurder toegang heeft tot één of meerdere locaties en dat hier geparkeerd kan worden als deze persoon in bezit is van een parkeerpas die toegang biedt tot de locatie. Voor Triport geldt betaald parkeren voor elke medewerker, behalve voor medewerkers die invalide zijn of voor medewerkers met voertuigen die materiaal moeten in- en uitladen. Hiervoor zijn vijftien parkeerplaatsen beschikbaar. P12 is naast Triport II en hier worden dienstwagens geparkeerd die gebruikt worden door medewerkers werkzaam in Triport II. Tevens kunnen hier bezoekers van andere districten of ministeries parkeren. P12 is beveiligd door een kooi en een slagboom. Op de Elzenhof en Badhoevedorp zijn bij de poort beveiligmaatregelen getroffen. De bezoeker dient zich eerst via een intercom te melden. De overige locaties zijn open objecten. Alle parkeerplaatsen op de locaties zijn vrij beschikbaar. Er dient geparkeerd te worden zoals de Wegenverkeerswet voorschrijft. Indien deze wet wordt overtreden kan in onveilige situaties het voertuig worden weggesleept op kosten van de eigenaar. De afdeling Infrastructuur en Huisvesting biedt de voorziening en geeft aan hoe het parkeerbeleid vormgegeven kan worden. Het eerste aanspreekpunt is de receptie. Het is verder aan de medewerker zich te houden aan de regelgeving en de aanwijzingen die de afdeling voorschrijft.

### De klant

De klant kan vrij parkeren, op elke locatie, als deze persoon wordt uitgenodigd door een medewerker van DKMarSpl. Op elke locatie kan gratis geparkeerd worden, Triport II is hier een uitzondering op. Er dient voor het bezoek van de klant gemeld te worden bij de receptie dat een bezoeker komt en wat de gegevens van deze persoon zijn. Wanneer het bezoek plaatsvindt, dient deze persoon zich eerst aan te melden bij de receptie. Na het bezoek meldt deze persoon zich af en wordt een uitrijdkaart verstrekt. Deze uitrijdkaarten worden door DKMarSpl bij de luchthaven Schiphol ingekocht. De luchthaven is namelijk eigenaar van Triport II en DKMarSpl huurt hier etages en parkeergelegenheid.



## Bijlage 15: Uitwerking interview Bureau MatLog

Het Dienstwagenbeheer van DKMarSpl is verdeeld over twee afdelingen; het beheer valt onder Bureau MatLog en de Districtsgarage is verantwoordelijk voor de operationele uitvoering. Om informatie in te winnen over het beheer van de dienstwagens is een interview afgenomen met de heer R. Bleeker, waarnemend hoofd van Bureau MatLog. In deze bijlage worden de resultaten van het interview uitgewerkt op basis van de DOR-diagnose<sup>95</sup>.

### Algemeen

De heer Bleeker is sinds 1 maart 2002 werkzaam bij Bureau MatLog. Zijn officiële functie is Coördinator Materieel Beheer. Door afwezigheid van het Hoofd Bureau MatLog is de heer Bleeker waarnemend Hoofd Bureau MatLog. Hij stuurt de medewerkers van het bureau aan en is verantwoordelijk voor de totale bevoorrading van DKMarSpl. De uitvoering van het Dienstwagenbeheer valt onder zijn verantwoordelijkheid. In deze uitwerking wordt alleen het Dienstwagenbeheer besproken en worden de overige processen buiten beschouwing gelaten omdat dit geen toegevoegde waarde heeft. Voor een nadere omschrijving van Bureau MatLog wordt doorverwezen naar hoofdstuk 3.2.1, deelproces 3.

### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van Dienstwagenbeheer voor Bureau MatLog luidt als volgt: *'Het verzorgen en uitvoeren van het tactische beheer rondom het wagenpark van DKMarSpl'*.

De subdoelstellingen zijn:

- Het inzichtelijk houden van de toewijzing van voertuigen aan de Staf en de Brigades;
- Het inzichtelijk houden welke middelen in de voertuigen zijn geplaatst;
- Het bijhouden van alle gegevens rondom het wagenpark;
- Het genereren van een vervangingsplan voor de voertuigen van DKMarSpl.

De doelstellingen zijn verweven in de werkprocessen van de medewerkers, hierdoor zijn ze bekend met het doel van de dienst.

### Deelproces 2: Organiseren

#### Strategie

Bureau MatLog heeft geen eigen strategie die wordt nagestreefd. Het Ministerie van Defensie kan gezien worden als de strategische top van de organisatie en bij DKMarSpl vindt eigenlijk alleen operationele uitvoering van het beleid plaats. Er wordt hier dus geen beleid gemaakt. De Sectie MatLog heeft een strategie en dit is meer dan voldoende. Als ieder bureau ook nog een eigen strategie zou hebben, zou het onduidelijk en onoverzichtelijk worden.

#### Structuur

Dienstwagenbeheer valt onder Bureau MatLog. Dit bureau vormt samen met drie andere bureaus de Sectie MatLog. De Sectie MatLog behoort tot de afdeling Ondersteuning en deze afdeling is onderdeel van de Staf DKMarSpl<sup>96</sup>. Deze positie in de organisatie is gunstig voor uitoefening van de dienst omdat het dicht bij de Staf DKMarSpl is gepositioneerd. Het is een dienst die aan de hele organisatie wordt geleverd, dus het zou onlogisch zijn als het in één van de Brigades opgenomen zou zijn. De Brigades zijn ten slotte het primaire proces en hebben hun eigen specifieke taken. Tevens gaat het bij deze dienst enkel om het beheer van de voertuigen, er komt geen operationele uitvoering aan te pas. Dit doet de Districtsgarage.

Het zou effectiever zijn als de Districtsgarage tot Bureau MatLog zou behoren. Dit was februari 2006 het geval. Toen is besloten om de garage onder te brengen bij BOOD omdat deze Brigade anders niet volwaardig zou zijn. Op het hoofd van BOOD en de Districtsgarage na, wil iedereen dat de garage terugkomt naar Bureau MatLog. Dan is er één leidinggevende die zeggenschap heeft over het beheer en de operationele uitvoering. Nu zijn er twee leidinggevers en dit zorgt voor verwarring voor de medewerkers en de klant. Als de Districtsgarage weer onder Bureau MatLog valt, zullen de lijnen veel korter worden en kan de besluitvorming sneller plaatsvinden.

<sup>95</sup> Zie bijlage 1: Model keuze

Zie bijlage 11: Interviewvragen intern

<sup>96</sup> Zie bijlage 3 en 4: Organogram Koninklijke Marechaussee, Afdeling Ondersteuning en Brigade BOOD



### Personeel

De dienst wordt uitgevoerd door medewerkers die naast het verzorgen van de dienstwagens, ook nog andere taken hebben op het gebied van bevoorrading. Het bureau bestaat uit zes mannelijke medewerkers, te weten:

|          | <b>Rang</b>         | <b>Functie</b>               |
|----------|---------------------|------------------------------|
| <b>1</b> | Luitenant           | Hoofd Bureau MatLog          |
| <b>2</b> | Opmerwachmeester    | Coördinator Materieel Beheer |
| <b>3</b> | Algemene medewerker | Coördinator Materieel Beheer |
| <b>4</b> | Algemene medewerker | Medewerker Bureau MatLog     |
| <b>5</b> | Algemene medewerker | Medewerker Bureau MatLog     |
| <b>6</b> | Marechaussee        | Chauffeur                    |

De medewerkers gaan informeel met elkaar om. Er heest een open deurenbeleid en men tutoyeert elkaar. Doordat Bureau MatLog op de Elzenhof is gevestigd, is de fysieke afstand tot de overige collega's van Sectie MatLog groot. De medewerkers van de bureaus hebben ieder hun eigen taken. Als het voor deze taken niet noodzakelijk is om contact te hebben met elkaar, gebeurt dit ook niet. Elke week vindt een overleg plaats waarbij de hoofden van de vier bureaus aanwezig zijn. De overige medewerkers worden hier niet bij betrokken. Na een overleg kan het eventueel voorkomen dat de medewerkers van de diensten ingelicht worden over de besproken zaken. Indien zich belangrijke ontwikkelingen voordoen wordt dit door middel van een algemene voorlichting toegelicht. Om de onderlinge relatie van de medewerkers te versterken wordt eenmaal per jaar een personeelsuitje georganiseerd.

### Cultuur

Voor de algemeen heersende bedrijfscultuur wordt doorverwezen naar hoofdstuk 1, paragraaf 1. Door de stroperige besluitvorming komt het vaak voor dat partijen langs elkaar heen communiceren, waardoor fouten en vervuiling in het proces ontstaan. Dit kan best frustrerend zijn, maar de medewerkers zijn eraan gewend geraakt en hebben nieuwe procedures ontwikkeld om de fouten uit het proces te halen.

### Managementstijl

De formele stijl van leidinggeven binnen de KMar is in veel processen terug te zien. Aanvragen, bestellingen, klachten etc. dienen allemaal via de formele weg te lopen. Dit is natuurlijk logisch omdat het overzicht anders verloren zou gaan. Deze formele weg is alleen niet altijd optimaal, waardoor de medewerkers en ook de klanten andere wegen gaan zoeken en op eigen initiatief zaken gaan regelen. Hierdoor raakt men soms het overzicht kwijt. Binnen Sectie MatLog en ook binnen dit bureau kent men uiteraard ook formele lijnen. Men vindt het belangrijk om als afdeling goed samen te werken en alleen formele lijnen doen hier niet ten goede aan. De medewerkers gaan dan ook informeel met elkaar om en de stijl van leidinggeven is hiernaar gevormd.

Het Bureau heeft te maken met het ontvangen en uitvoeren van opdrachten. Deze worden naar de juiste personen/afdelingen doorgezet als dit nodig is. Doordat hier geen sprake is van het maken van beleid of het aansturen van grote groepen mensen, is het mogelijk om een informele omgang te hebben. De samenwerking is goed, zowel onderling de medewerkers van Bureau MatLog als met de Districtsgarage.

### Systeem

Voor de dienst zijn nog geen vastgelegde procedures, terwijl die er eigenlijk wel zouden moeten zijn. De medewerkers weten hoe de werkzaamheden in elkaar zitten en hebben veel kennis van zaken. Mocht het voorkomen dat deze medewerkers wegvallen dan gaat de kennis verloren. Dit is een groot risico.

Er dient bijgehouden te worden waar zich welk voertuig in de organisatie bevindt. Bureau MatLog houdt dit bij tot aan het de bedrijfsbureaus van de Brigades. Dit houdt in dat het Bureau bijhoudt welke voertuigen in bezit zijn van welke Brigade, maar niet bijhoudt hoe de Brigades de voertuigen over de afdelingen verdelen. Dit mogen ze zelf bepalen. Wel zijn de Brigades verplicht om ervoor te zorgen dat de medewerkers in het voertuigenboekje bijhouden wie het voertuig meeneemt op welke datum en hoeveel kilometer er is gereden.



Voor de registratie van de voertuigen wordt gebruik gemaakt van Excel, waarin het mogelijk is om filters aan te brengen zodat bekeken kan worden welke voertuigen zich waar bevinden. Excel is eigenlijk geen optimaal programma voor het inzichtelijk houden van de verdeling van de voertuigen. Dit omdat het geen waarschuwingssignalen af kan geven, bijvoorbeeld bij het vervangen van een voertuig.

Bureau MatLog bestempelt de voertuigen als een artikel. Deze artikelen vallen in verschillende categorieën. Deze categorieën zijn onderverdeeld in kavels waaraan prijsklassen worden verbonden. De klanten kunnen kiezen uit een kavel en hebben niet de mogelijkheid om hier buiten te kiezen. Hierdoor is het mogelijk om een uitgebreid overzicht te maken van de soorten en typen voertuigen die aanwezig zijn binnen DKMarSpl.

### **Deelproces 3: Realiseren**

#### Typen voertuigen

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen twee typen voertuigen, te weten:

- Militaire voertuigen;
- Civiele voertuigen.

#### *Militaire voertuigen:*

Militaire voertuigen blijven rijden en worden onbeperkt gerepareerd totdat ze niet meer functioneel zijn.

#### *Civiele voertuigen:*

Civiele voertuigen zijn dienstwagens. Bureau MatLog heeft ongeveer 350 voertuigen in beheer. Dit kunnen voertuigen zijn waaraan geen aanpassingen zijn gedaan, voertuigen waaraan lichte aanpassingen zijn gedaan, zoals stickers en zwaailampen, of een voertuig waaraan meerdere aanpassingen zijn gedaan, zoals een politievoertuig.

#### Processen

Het Dienstwagenbeheer kent vier verschillende processtromen, namelijk:

- Opleveren nieuw voertuig;
- Vervanging voertuig;
- Inleveren voertuig;
- Aanvraag van middelen.

#### *Opleveren nieuw voertuig*

De Staf KMar kan beslissen dat er een nieuw voertuig aangeschaft moet worden. Indien er een nieuw voertuig wordt aangeschaft en deze niet ter vervanging is, betekent dit uitbreiding. De Brigades zijn flink aan het groeien, waardoor deze processtroom regelmatig voorkomt.

#### *Vervanging voertuig*

De Staf KMar geeft door middel van een brief, naar aanleiding van het vervangingsplan dat is ingediend door DKMarSpl, aan de betreffende Brigade aan dat een voertuig vervangen dient te worden. Er mag dan een keuze gemaakt worden voor een nieuw voertuig binnen de aangegeven categorie. Bureau MatLog wordt op de hoogte gesteld over vervanging van een voertuig door middel van een kopie van de brief.

De reguliere vervanging van dienstwagens vindt plaats nadat een civiel voertuig zeven jaar in gebruik is. Mocht het voorkomen dat de Districtsgarage vaststelt dat een voertuig te hoge reparatie- of onderhoudskosten heeft, dan wordt Bureau MatLog hiervan op de hoogte gesteld, die op hun beurt Staf KMar inlichten. Het voertuig wordt dan, voordat de zeven jaar voorbij zijn, al vervangen. De militaire voertuigen worden vervangen wanneer dit nodig is. Het komt voor dat militaire voertuigen pas na 20 tot 25 jaar worden vervangen.

#### *Inleveren voertuig*

Een derde processtroom is het inleveren van een voertuig en dat hier geen nieuw voertuig voor in de plaats komt. Dit komt vrijwel nooit voor, omdat dit inkrimping van de Staf DKMarSpl of een Brigade betekent en op dit moment groeit DKMarSpl.



### *Aanvraag van middelen*

De aanvraag voor uitbreiding van de middelen voor een voertuig vindt ook plaats bij Bureau MatLog. Dit wordt door middel van een ATB doorgezet naar de Staf KMar. Na goedkeuring van de aanvraag wordt in een conceptbrief, gericht aan Bureau MatLog, aangegeven wat er toegevoegd zal worden aan een voertuig. Nadat Bureau MatLog heeft gecontroleerd of dit klopt en een eventuele aanpassing heeft gedaan wordt de brief terugstuurt. Daarna wordt door de Staf KMar de definitieve versie teruggestuurd naar Bureau MatLog. Bureau MatLog geeft dan de Districtsgarage de opdracht dat de middelen aangeschaft en geïnstalleerd kunnen worden.

In bijlage 16 zijn stroomschema's van de processen opgenomen. De vier genoemde processen, zijn hier teruggebracht tot drie werkprocessen. Reden hiervoor is dat het proces 'vervanging van een voertuig' te verdelen is over de processtromen 'opleveren van een voertuig' en 'inleveren van een voertuig'.

### Het opleveren van een nieuw voertuig

In de processtroom 'opleveren nieuw voertuig' en 'vervanging voertuig' is sprake van het aanvragen van een nieuw voertuig. Bij dit proces is Bureau MatLog en de Staf KMar betrokken.

### *Ministerie van Defensie*

Er wordt door het Ministerie van Defensie grote aantallen voertuigen aangeschaft door raamcontracten met merken af te sluiten. De voertuigen worden dan centraal opgeslagen in Maaldrift en worden, indien het aangevraagd wordt, aan een krijgsmachtonderdeel toegewezen. Er is sprake van afschrijving van de voertuigen als ze stilstaan, maar het inkopen in grote aantallen is goedkoper dan om bij elke behoefte een nieuw voertuig aan te schaffen. Defensie betaalt ook geen BPM of BTW, waardoor de prijzen voor de voertuigen lager liggen.

### *Staf KMar en Bureau MatLog*

In het vervangingsplan wordt aangegeven dat een voertuig vervangen dient te worden. Er wordt dan door Staf KMar een conceptbrief gestuurd naar Bureau MatLog waarin het type voertuig, de benodigde middelen en de aanvrager staat. Dit concept dient door Bureau MatLog goedgekeurd te worden door te controleren of de gegevens overeenkomen met het bijbehorende vervangingsplan zodat de juiste middelen geleverd worden en zodat het correct in de database verwerkt kan worden. Na controle en eventueel verbetering wordt de conceptbrief teruggestuurd naar de Staf KMar die vervolgens de definitieve versie met de opdracht om een nieuw voertuig af te nemen naar Bureau MatLog verstuurd. De Districtsgarage krijgt een kopie van de Staf KMar, zodat ze worden voorbereid op de komende opdracht.

Als de Staf KMar heeft goedgekeurd dat er een nieuw voertuig kan komen, dan haalt een medewerker van Bureau MatLog en een medewerker van de Districtsgarage het betreffende voertuig op van de centrale verzamelplaats. Mocht het voorkomen dat iemand van Bureau MatLog niet mee kan, dan mag het voertuig niet uitgegeven worden, voordat een medewerker van Bureau MatLog het voertuig heeft geschouwd. Hierbij wordt gecontroleerd of het voertuig en de bijbehorende middelen overeenkomen met de gegevens in de opdracht.

Als het nieuwe voertuig aanwezig is, wordt deze opgenomen in het systeem. Deze database is toegankelijk voor alle medewerkers van DKMarSpl, maar alleen de medewerkers van Bureau MatLog kunnen hierin aanpassingen doen. Hierna wordt de inwendige dienst van de betreffende Brigade ingelicht. Elke Brigade heeft een inwendige dienst en functioneert als contactpersoon tussen Bureau MatLog en de Brigade.

Als het om de processtroom 'vervanging van een voertuig' gaat, wordt het oude voertuig pas vervangen als het nieuwe voertuig aanwezig is. Tevens wordt het oude voertuig pas uit het systeem gehaald als het nieuwe voertuig er is. Als dit niet gedaan wordt, raakt Bureau MatLog het overzicht kwijt over welke voertuigen vervangen zullen worden. Een Brigade die er achterkomt dat het oude voertuig al uit het systeem is verwijderd, kan dan gaan beweren dat het om een aanvraag voor een extra voertuig ging en wil dan het oude voertuig en het nieuwe voertuig houden.



### Het inleveren van een voertuig

Bij de processtroom 'vervanging voertuig' en 'inleveren voertuig' wordt een gebruikt voertuig ingeleverd. Dit dient te gebeuren bij de Districtsgarage. Zodra het voertuig binnen is, wordt Bureau MatLog ingeschakeld. Er gaat dan een medewerker naar de garage toe en gaat dan het voertuig schouwen. Hierbij wordt gecontroleerd of het voertuig en de bijbehorende middelen nog overeenkomen met wat het in systeem staat.

Nadat een voertuig is ingeleverd, wordt deze gestript. Dit betekent dat alle extra middelen van het voertuig worden verwijderd. Hierna wordt het voertuig afgevoerd naar de Domeinen. Hier worden door handelaren de voertuigen in grote aantallen per kavel opgekocht. Het komt ook voor dat een voertuig gebruikt wordt als voertuig waarmee geoefend wordt.

### Klant

De klant bestaat uit de staf DKMarSpl en de Brigades. Om nog specifiekere te zijn, kan gesteld worden dat de bedrijfsbureaus de klant zijn van Bureau MatLog. De bedrijfsbureaus van de Staf DKMarSpl en Brigades hebben het meeste contact met de Districtsgarage als ze een voertuig inleveren, laten vervangen of een nieuw voertuig aannemen. Ook de middelen worden hier ingebouwd. Zoals eerder genoemd is, zou het klantgerichter zijn om de twee diensten samen te voegen, zodat één centraal punt bestaat waar de klant terecht kan.

### Knelpunten

In het verleden ging het vaak mis als nieuwe voertuigen of middelen werden aangevraagd. Bureau MatLog en de Districtsgarage kregen direct de definitieve versie van een brief, maar er zaten hier constant veel fouten in. Dit kwam doordat de Staf KMar de voertuigen selecteerde op kleur en types in plaats van op kentekens. Het kan voorkomen dat er van één type en kleur meerdere voertuigen aanwezig zijn. Dit kan uiteraard tot misverstanden leiden. Tevens werd de Districtsgarage rechtstreeks benaderd en dit is niet de bedoeling. De garage kent namelijk de nummers niet die aan de middelen worden toegekend waardoor correctie wegvalt. Zij kunnen dan niet controleren of de nummers wel bij dat voertuig of middel horen waardoor de verkeerde middelen aangeschaft of geïnstalleerd kunnen worden. Het rechtstreeks benaderen van de Districtsgarage komt vooral doordat de medewerkers van Staf KMar medewerkers kennen van de garage. De medewerkers van de Staf denken dan behulpzaam te zijn door alvast de opdrachten door te geven, zodat de garage alvast wat voorbereidende werkzaamheden kan uitvoeren. Hierdoor kunnen de verkeerde dingen uitgevoerd worden. Door de procedure om eerst een conceptbrief te sturen naar Bureau MatLog, is er meer duidelijkheid ontstaan en komen fouten bijna nooit meer voor.

Het zou efficiënter zijn als Bureau MatLog en de Districtsgarage onder één hoofd zouden vallen. Op dit moment is het lastig om spoedopdrachten uit te voeren. Reden hiervoor is dat er goedkeuring moet worden gegeven door het hoofd van Sectie MatLog, waar Bureau MatLog onder valt en door het hoofd van BOOD, waar de Districtsgarage onder valt. Dit neemt veel tijd in beslag. Tevens is het lastig dat Bureau MatLog en de garage niet op dezelfde locatie zitten, terwijl de samenwerking hoog is. Een samenvoeging zou effectiever zijn. Voor de klant zal de dienst dan ook beter bereikbaar en vindbaar zijn. Het komt nu regelmatig voor dat de garage onbereikbaar is omdat alle medewerkers druk zijn met hun taken. Het is een ondersteunende dienst en onbereikbaar zijn kan niet ten opzichte van de klant. Zowel Bureau MatLog als de Districtsgarage behoren niet tot het primaire proces van DKMarSpl. Het is geen primaire taak om in voertuigen te voorzien, dat is het uitvoeren van de politietaak en daar hebben ze bijvoorbeeld werkplekken, catering en ook dienstwagens nodig.

Bureau MatLog kan niet bestempeld worden als een facilitaire dienst met de huidige werkzaamheden, het is namelijk een logistieke dienst. De voertuigen bestemd voor uitvoering van de werkzaamheden moeten gewoon onder de verdere verantwoording van de Brigades vallen, maar de personendienstwagens kunnen best in een pool geplaatst worden. Dit zou zeker op ten duur geld kunnen besparen.



## Bijlage 16: Stroomschema's Bureau MatLog

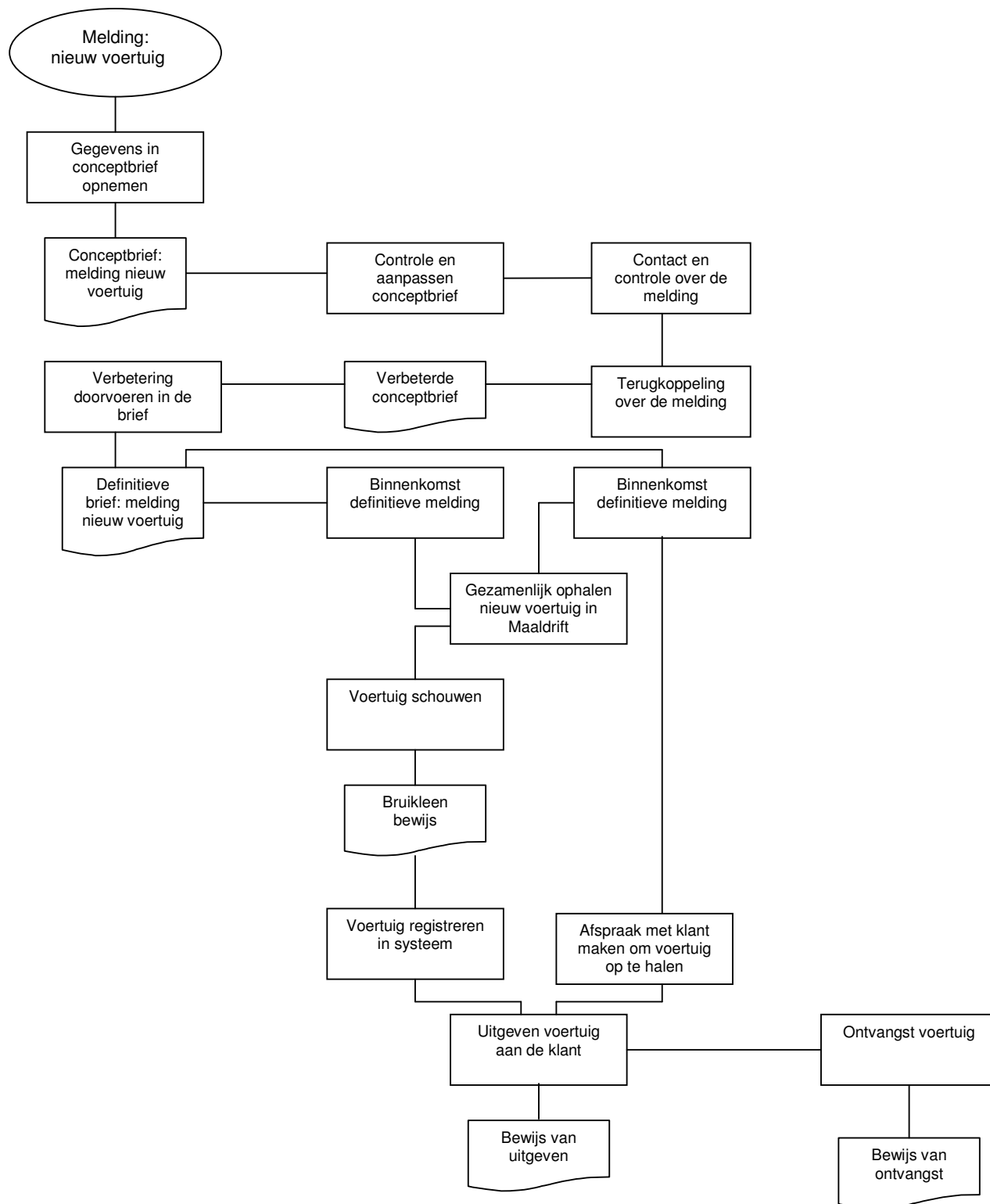
### Opleveren van een nieuw voertuig

Staf KMar

Bureau MatLog

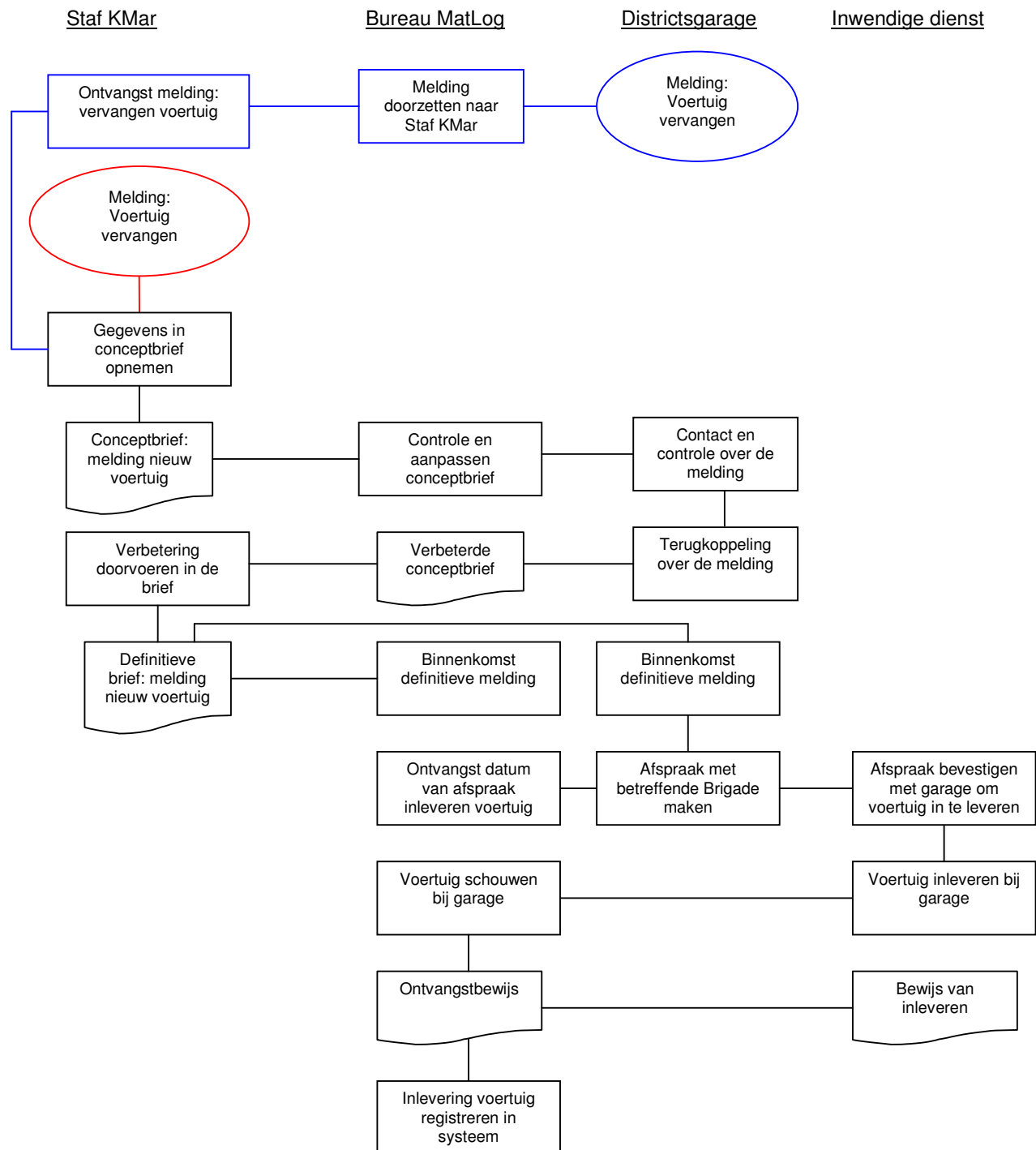
Districtsgarage

Inwendige dienst





## Inleveren van een voertuig





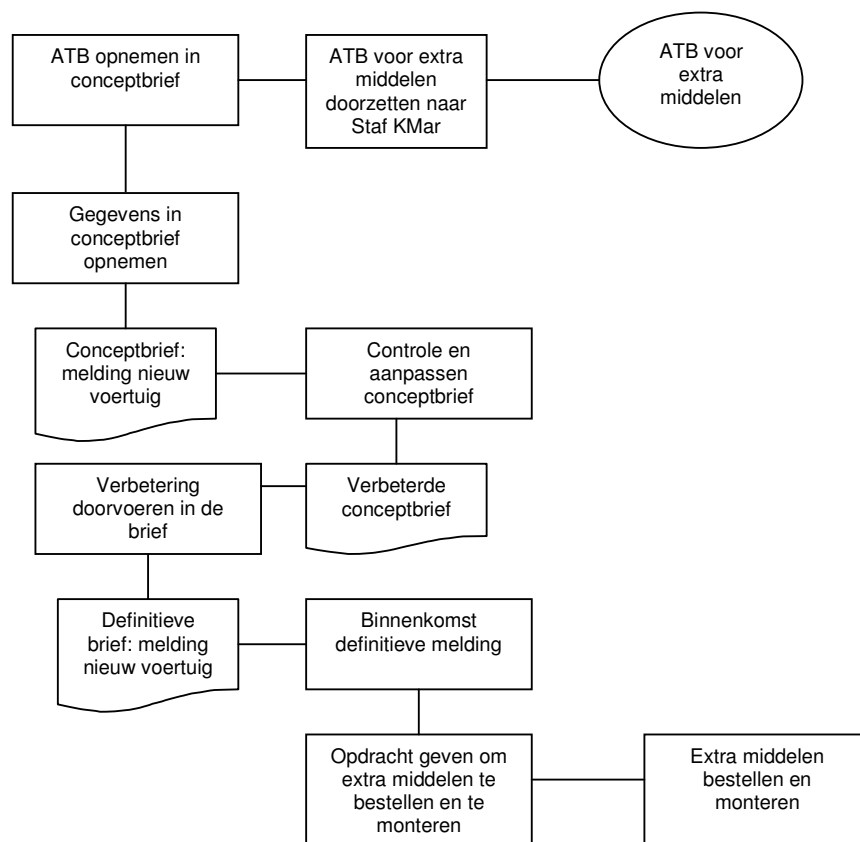
## Aanvraag van middelen

### Staf KMar

### Bureau MatLog

### Districtsgarage

### Inwendige dienst





## Bijlage 17: Uitwerking interview Districtsgarage

Het Dienstwagenbeheer is verdeeld over Bureau MatLog en de Districtsgarage. Bureau MatLog is verantwoordelijk voor het beheer en de Districtsgarage is verantwoordelijk voor de operationele uitvoering. Om informatie in te winnen over de operationele uitvoering van het Dienstwagenbeheer is een interview afgenomen met de heer R. Ottens, waarnemend hoofd van de Districtsgarage. In deze bijlage worden de resultaten van het interview uitgewerkt op basis van de DOR-diagnose<sup>97</sup>.

### Algemeen

De heer R. Ottens is sinds januari 2006 werkzaam bij de Districtsgarage. Door afwezigheid van Hoofd Districtsgarage is de heer Ottens aangewezen als waarnemend Hoofd Districtsgarage. Hij stuurt de medewerkers van de garage aan en is verantwoordelijk voor het operationele beheer van de voertuigen en alle voortvloeiende werkzaamheden.

### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van de Districtsgarage luidt als volgt: *'Het operationele beheer en het stellen van diagnoses ten aanzien van het voertuigenpark van DKMarSpl, het laten uitvoeren van reparaties en onderhoudswerkzaamheden en het ondersteunen van de executieve diensten'*<sup>98</sup>.

De subdoelstellingen zijn:

- Het stellen van diagnoses ten aanzien van het voertuigenpark van DKMarSpl;
- Het uitvoeren en laten uitvoeren van reparaties en preventief of correctief onderhoud;
- Het verlenen van assistentie en advies;
- Het waarborgen van een 24-uurs piketdienst die ter beschikking staat voor het uitvoeren van de taken.

Om de doelstellingen en de werkzaamheden te kunnen uitvoeren zijn een aantal taakgebieden opgesteld, te weten:

- Voertuigen en alle voortvloeiende werkzaamheden;
- Ondersteuning Mobiele Eenheid (ME), Arrestatie Eenheid (AE) en Sportbureau;
- Parkeerpassen airside en landside;
- Afslepen voertuigen;
- Beheer in beslaggenomen voertuigen;
- Assistentie;
- Advies;
- Inhuur.

### Deelproces 2: Organiseren

#### Strategie

De Districtsgarage heeft geen eigen geformuleerde strategie die wordt nagestreefd. De richting die de garage op gaat is afhankelijk van de laatste ontwikkelingen in de voertuigendienstverlening en de Brigades van DKMarSpl. De garage stelt de klant centraal en luistert naar de klant. Met deze gegevens worden nieuwe processen ontworpen en gerealiseerd zodat de dienst blijft voldoen aan de steeds veranderende vraag.

#### Structuur

De Districtsgarage valt onder de Brigade Operationele Ondersteuning District (BOOD) en wordt aangestuurd door het Hoofd Planning en Ondersteuning. BOOD is één van de vijf Brigades en valt direct onder de verantwoording van de Commandogroep Schiphol<sup>99</sup>.

De Districtsgarage is sinds februari 2006 onder de aansturing van BOOD gebracht. Tot die tijd viel het onder Sectie MatLog. Er is bewust voor gekozen om de garage bij de BOOD onder te brengen. De heer Ottens geeft aan dat de garage heel exclusief bezig is met veel verschillende taken. Dat is nog steeds zo en daarom moet het bij BOOD blijven. Het wordt prima aangestuurd en de garage heeft verder niets te maken met Bureau MatLog.

<sup>97</sup> Zie bijlage 1: Model keuze

Zie bijlage 11: Interviewvragen intern

<sup>98</sup> Orgaanbeschrijving Defensie Brigade Operationele Ondersteuning District, versie 1.0.0

<sup>99</sup> Zie bijlage 3: Organogram Koninklijke Marechaussee District Schiphol



De garage en Bureau MatLog hebben alleen contact als een voertuig ingeleverd of opgehaald moet worden uit Maaldrift en daar blijft het bij. Het is handig dat het gescheiden is. De garage hoort bij het district en bij alle lopende zaken, dus het moet niet in de staf geplaatst worden. Als dit wel gebeurt, dan loopt het beheer en de operationele uitvoering door elkaar en daar ontstaat alleen maar chaos van. Het is echt een districtaangelegenheid, het gaat om het ondersteunen van het district. Er wordt met iedereen zaken gedaan en het heeft niets met logistiek te maken. Er zijn dus genoeg sterke argumenten te bedenken waarom het zo moet blijven.

De heer Ottens geeft geen commentaar gegeven over wat de verwachte gevolgen zijn van een eventuele herpositionering van de garage.

### Personeel

De dienst wordt uitgevoerd door vijf mannelijke medewerkers, te weten:

|          | <b>Rang</b>     | <b>Functie</b>                       |
|----------|-----------------|--------------------------------------|
| <b>1</b> | Adjutant        | Hoofd Districtsgarage                |
| <b>2</b> | Wachtmeester 1  | Monteur en Administratief medewerker |
| <b>3</b> | Wachtmeester    | Monteur en Administratief medewerker |
| <b>4</b> | Burger schaal 4 | Monteur en Administratief medewerker |
| <b>5</b> | Burger schaal 5 | Monteur                              |

De heer Ottens geeft aan dat de afdeling onderbezet is. Er zijn te veel taken en het huidige personeel kan deze taken niet aan. Om deze reden worden mensen ingehuurd. Tevens bestaat nu een systeem waarbij elke medewerker van DKMarSpl breed inzetbaar moet zijn. Er kunnen dus van andere eenheden mensen 'geleend' worden. Het is een kwestie van geven en nemen. Als de garage een keer om hulp heeft gevraagd van Bureau MatLog, dan helpen de medewerkers van de garage ook als dit Bureau de werkdruk niet aan kan.

De medewerkers gaan informeel met elkaar om. Er heest een open deurenbeleid en men tutoyeert elkaar. De afdeling heeft veel contact met collega's, omdat ze aan meerdere Brigades ondersteuning bieden. Een nadeel is dat BOOD zodanig verschillende afdelingen tot zich heeft behoren, dat het contact met de overige medewerkers binnen BOOD nihil is. Hierdoor vormt de Brigade niet één geheel. Om toch een saamhorigheidsgevoel te creëren worden groepsdagen georganiseerd.

### Cultuur

Voor de algemeen heersende bedrijfscultuur wordt doorverwezen naar hoofdstuk 1, paragraaf 1. Door de stroperige besluitvorming komt het vaak voor dat partijen langs elkaar heen communiceren, waardoor fouten en vervuiling in het proces ontstaan. Dit kan best frustrerend zijn.

De medewerkers proberen een zo goed mogelijke dienst te leveren door klantgericht te werk te gaan. De medewerkers beseffen dat het van belang is dat de Brigades middelen krijgen waarmee ze hun werkzaamheden optimaal kunnen uitvoeren. Het mag niet voorkomen dat een middel te kort schiet bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Klantgerichtheid staat dus voorop.

Er zijn veel wrijvingen met bepaalde onderdelen in de organisatie. Hierbij wordt vooral gewezen op Sectie MatLog. In het verleden zijn een aantal gebeurtenissen voorgevallen, waardoor de onderlinge verstandhouding verslechterd is. Het weghalen van het Parkeerbeheer en het negeren van werkprocessen van BOOD door Sectie MatLog worden als oorzaken aangewezen. Dit heeft invloed op de hele werksfeer. Er wordt aangegeven dat de omgang met de personeelsleden van Bureau MatLog als prettig wordt ervaren.

### Managementstijl

De formele stijl van leidinggeven binnen de KMar heeft invloed op de werkprocessen van de Districtsgarage. Er zijn meerdere partijen betrokken in de besluitvorming en dat pakt niet altijd positief uit. Als er snel gehandeld moet worden zijn deze schakels niet altijd handig. Doordat er in de laatste periode strikte procedures zijn ontwikkeld waar iedereen zich aan dient te houden verloopt het al veel voorspoediger. Binnen de Districtsgarage heerst een informele stijl van leidinggeven. Wel is het nodig dat de medewerkers weten wie 'de baas' is. De garage heeft geen hoog opgeleide medewerkers in dienst en deze medewerkers hebben wat meer begeleiding nodig.



Ze nemen niet zo snel een initiatief om zaken af te handelen en moeten gestuurd worden. Als een leidinggevende dit in de gaten heeft is de afdeling goed te sturen en kan er prettig samengewerkt worden.

De Districtsgarage heeft te maken met het ontvangen en uitvoeren van opdrachten. Deze worden naar de juiste personen/afdelingen doorgezet als dit nodig is. Doordat hier geen sprake is van het maken van beleid of het aansturen van grote groepen mensen, is een informele omgang mogelijk.

### Systeem

In het jaar 2007 zijn de werkprocessen van de Districtsgarage vastgelegd. Dit was nodig omdat er chaos ontstond en het nodig was om overzicht aan te brengen. Door het bepalen en afbakenen van de werkzaamheden weten medewerkers waar ze aan toe zijn en is het mogelijk om de medewerkers beter te sturen.

De garage houdt in Access bij welke Brigade zich een voertuig bevindt, welk kenteken dit voertuig heeft, wat het bouwjaar is, wanneer het voertuig een APK moet hebben, welke kosten in het verleden zijn gemaakt en hoeveel kilometers een voertuig heeft gereden. Dit overzicht is nodig, zodat te achterhalen valt waar een voertuig is als deze een onderhoudsbeurt nodig heeft en om te bepalen of een voertuig vervangen moet worden. In het programma Access kunnen lijsten snel een eenvoudig bekeken, geselecteerd, bewerkt en aangemaakt worden. Het is zeer gebruiksvriendelijk voor de medewerkers van de garage.

### **Deelproces 3: Realiseren**

De Districtsgarage voert niet alleen werkzaamheden uit die binnen het kader van het operationele beheer van de dienstwagens behoren. De garage heeft ook werkzaamheden om de executieve diensten te ondersteunen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de opslag van inbeslaggenomen voertuigen die onderzocht moeten worden. Hiervoor worden gereedschappen uit de garage gebruikt en de werkzaamheden worden vaak verricht in samenwerking met een medewerker van de garage.

De garage heeft de operationele zorg voor het totale wagenpark van DKMarSpl. Dit betreft ongeveer 350 voertuigen op jaarbasis. Gemiddeld worden 125 voertuigen per maand weggebracht naar diverse dealers in de regio binnen een straal van 30 kilometer.

### Processen

De werkzaamheden die de Districtsgarage uitvoert zijn onder te verdelen in de volgende processen:

- Voertuigen en alle voortvloeiende werkzaamheden;
- Parkeerpassen airside en landside;
- Assistentie en advies;
- Beheren inbeslaggenomen goederen;

Deze processen worden opvolgend nader toegelicht.

#### *Voertuigen en alle voortvloeiende werkzaamheden*

De Districtsgarage zorgt ervoor dat alle voertuigen op DKMarSpl op een goed niveau blijven rondrijden. Als iets stuk is, wordt dat door de garage opgelost. De afdeling heeft een haal- en brengservice en neemt een groot deel rondom de zorg van een reparatie op zich. De garage beheert dus geen voertuigen, dat is aan Bureau MatLog en Staf KMar. De garage heeft ook de mogelijkheid om voertuigen af te slepen indien dit nodig is.

Het beheer van de 350 voertuigen is onder te verdelen in vier deelprocessen, te weten:

- Opleveren nieuw voertuig:  
De garage levert, in samenwerking met Bureau MatLog, nieuwe voertuigen aan de afdelingen en Brigades van DKMarSpl. De garage draagt er zorg voor dat de juiste middelen voor het voertuig zijn aangevraagd en gewenste opbouw naar de behoeftestelling van de uitvoerende diensten wordt gerealiseerd.
- Inleveren voertuig:  
Het inleveren van een voertuig gebeurt bij de garage naar aanleiding van een opdracht van de Staf KMar die bij Bureau MatLog binnenkomt. Hierbij gaat het om een reguliere vervanging.



Het kan ook zo zijn dat de garage aangeeft dat een voertuig vervangen moet worden. Dit kan door twee dingen komen: te veel kosten of te veel kilometers. Aan elk voertuig hangt een kostenplaatje. Als de aanschafwaarde bijvoorbeeld 150.000 euro was, dan mag er voor 10.000 euro gerepareerd worden aan dat voertuig.

Als blijkt dat hierover heen gegaan wordt, moet het voertuig vervangen worden. Het voertuig moet dan ingeleverd worden in Maaldrift en wordt dan uiteindelijk doorverkocht aan de burgermaatschappij.

- Uitvoeren maandinspectie:  
Wanneer een voertuig met de juiste middelen en opbouw in gebruik is bij een afdeling of Brigade dient deze eens per maand voor een maandinspectie bij de garage te worden aangeboden. De medewerkers van de garage controleren of alles op en aan het voertuig nog naar behoren werkt en controleren het voertuig op eventuele schade. Ieder voertuig komt één keer per maand binnen. Aan de hand van een lijstje wordt dan gecontroleerd of alles nog goed is. Eventuele werkzaamheden en nieuwe schade wordt geregistreerd in Access.
- Uitzetten van een werkopdracht.  
Indien het voertuig herstelt dient te worden voert de medewerker van de garage kleine reparaties uit en zet waarnodig werkopdrachten uit bij een dealer. Een werkopdracht houdt in dat het voertuig niet zelf gerepareerd kan worden en dat dit door een externe partij gedaan moet worden. Hier is al vrij snel sprake van omdat de medewerkers van de garage alleen lekenonderhoud kunnen uitvoeren. Per maand worden ongeveer 125 voertuigen weggebracht. In de garage wordt vastgelegd (in globale lijnen) wat er defect is. De medewerker van de garage neemt dan contact op met Maaldrift waar toestemming wordt gegeven voor de reparatie en een werkopdrachtnummer wordt gegeven. Dit werkopdrachtnummer wordt aan de betreffende externe partij doorgegeven zodat dit vermeld kan worden op de factuur. Het voertuig wordt na reparatie weer aan de klant uitgegeven.

In bijlage 18 zijn de stroomschema's behorende bij de bovengenoemde vier deelprocessen opgenomen.

#### *Parkeerpassen airside en landside*

De garage draagt er zorg voor dat de juiste parkeermiddelen voor het voertuig zijn aangevraagd. Het regulier parkeren op de locaties van DKMarSpl valt onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Infrastructuur & Huisvesting. Als het voor een voertuig van een Brigade of afdeling noodzakelijk is dat deze kan parkeren op de air- of landside, kan dit aangevraagd worden bij de Districtsgarage.

#### *Assistentie en advies*

Medewerkers van de garage verlenen assistentie. Hierbij kan gedacht worden aan het doorzoeken van voertuigen, assistentie bij technisch onderzoek, assistentie bij verkeer- en alcoholcontroles en bij het ophalen van inbeslaggenomen goederen van onder andere auto's, boten, grote partijen drugs en het leeghalen of lossen van vrachtauto's. De meerwaarde die de medewerkers leveren aan bovengenoemde assistentie ontleent zich in verband met de beschikking tot speciale hulpmiddelen en gereedschap. Een belangrijk hulpmiddel waar de garage over beschikt is de autoambulance. Naast het verlenen van assistentie vervullen de medewerkers van de garage een wegenwachtfunctie.

Dit is niet te onderscheiden in diverse gestandaardiseerde subprocessen, elke situatie is weer anders. Wanneer een medewerker garage wordt verzocht tot het verlenen van assistentie volgt deze instructies op. In andere gevallen zoals bij het vervullen van de wegenwachtfunctie stelt men ter plaatse een diagnose vast van de situatie en zet daarbij diverse vaardigheden in die een medewerker garage bezit vanuit andere subprocessen.

#### *Beheren inbeslaggenomen goederen*

Het hoofd van de garage neemt inbeslaggenomen goederen in en geeft deze ook weer uit. Deze worden in loods 72 of in de container van de garage opgeslagen. Wanneer een goed wordt uitgegeven kan het goed terug gegeven worden aan de eigenaar of aan een algemeen opsporingsambtenaar met betrekking tot het verrichten van verder onderzoek. Wanneer een inbeslaggenomen goed een voertuig betreft is het mogelijk dat deze onderzocht wordt bij de garage met behulp van het aanwezige gereedschap in samenwerking met een medewerker van de garage.



De garage draagt er ook zorg voor om een voertuig af te leveren aan domeinen of ter vernietiging af te voeren naar een erkend sloop bedrijf.

#### Klant

Er is pas geleden een klanttevredenheidsenquête afgenomen. De score op een schaal van 1 tot 10 was een 9,2. Dit zegt genoeg over hoe de klant de dienst ervaart. De garage is goed bereikbaar en de medewerkers zijn altijd behulpzaam.

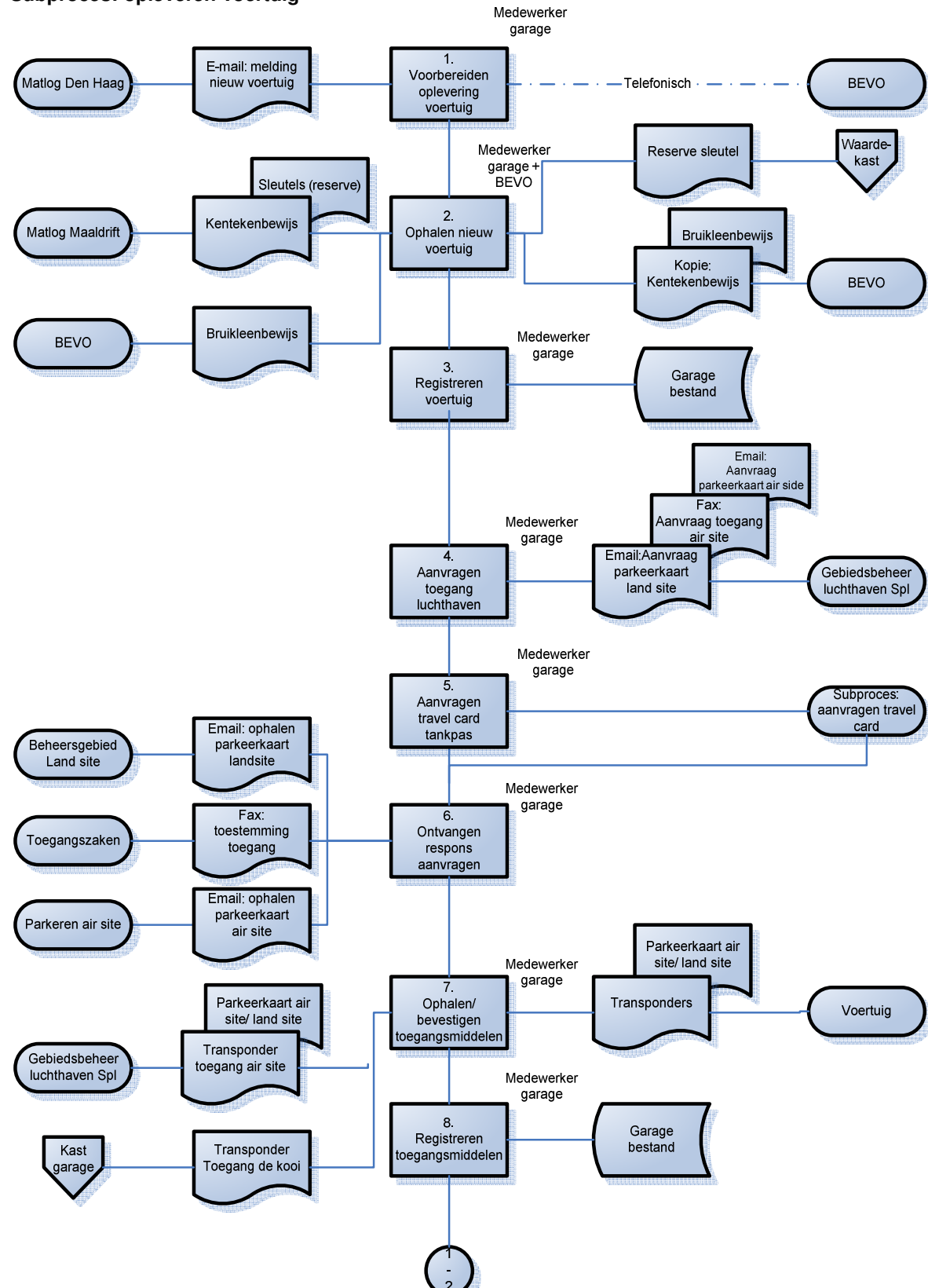
#### Knelpunten

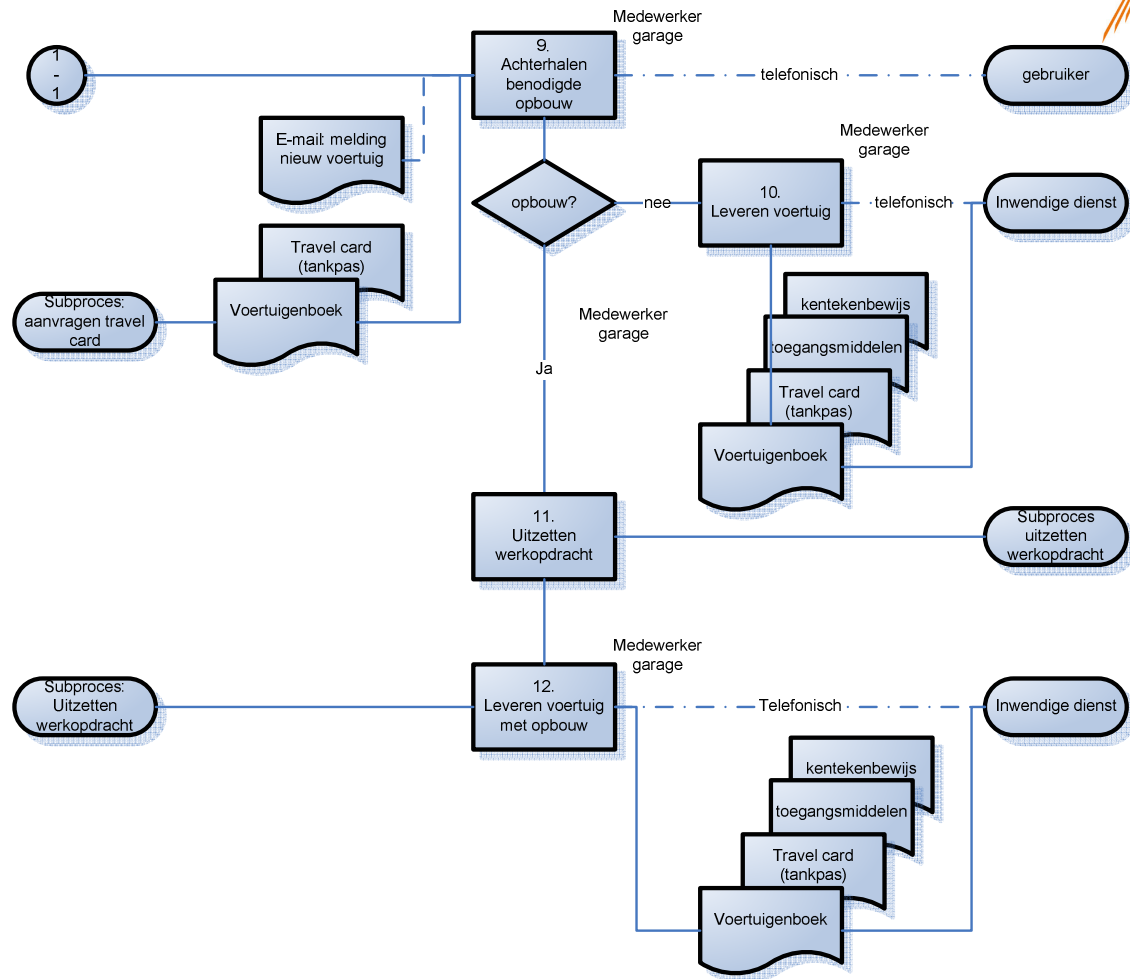
De heer Ottens geeft aan dat er betreffende het Dienstwagenbeheer geen knelpunten zijn. Wel wordt aangegeven dat er meer opslagruimte nodig is. In de nieuwbouw zijn de Districtsgarage en Bureau MatLog bij elkaar gevestigd, maar dan is er alsnog geen opslagruimte. Er is 2000 vierkante meter nodig en dit wordt op enige afstand van de luchthaven gerealiseerd. Dit zal waarschijnlijk komen doordat hier de prijs per vierkante meter lager ligt dan op de Schiphol.



## Bijlage 18: Stroomschema 'voertuigen beheren'

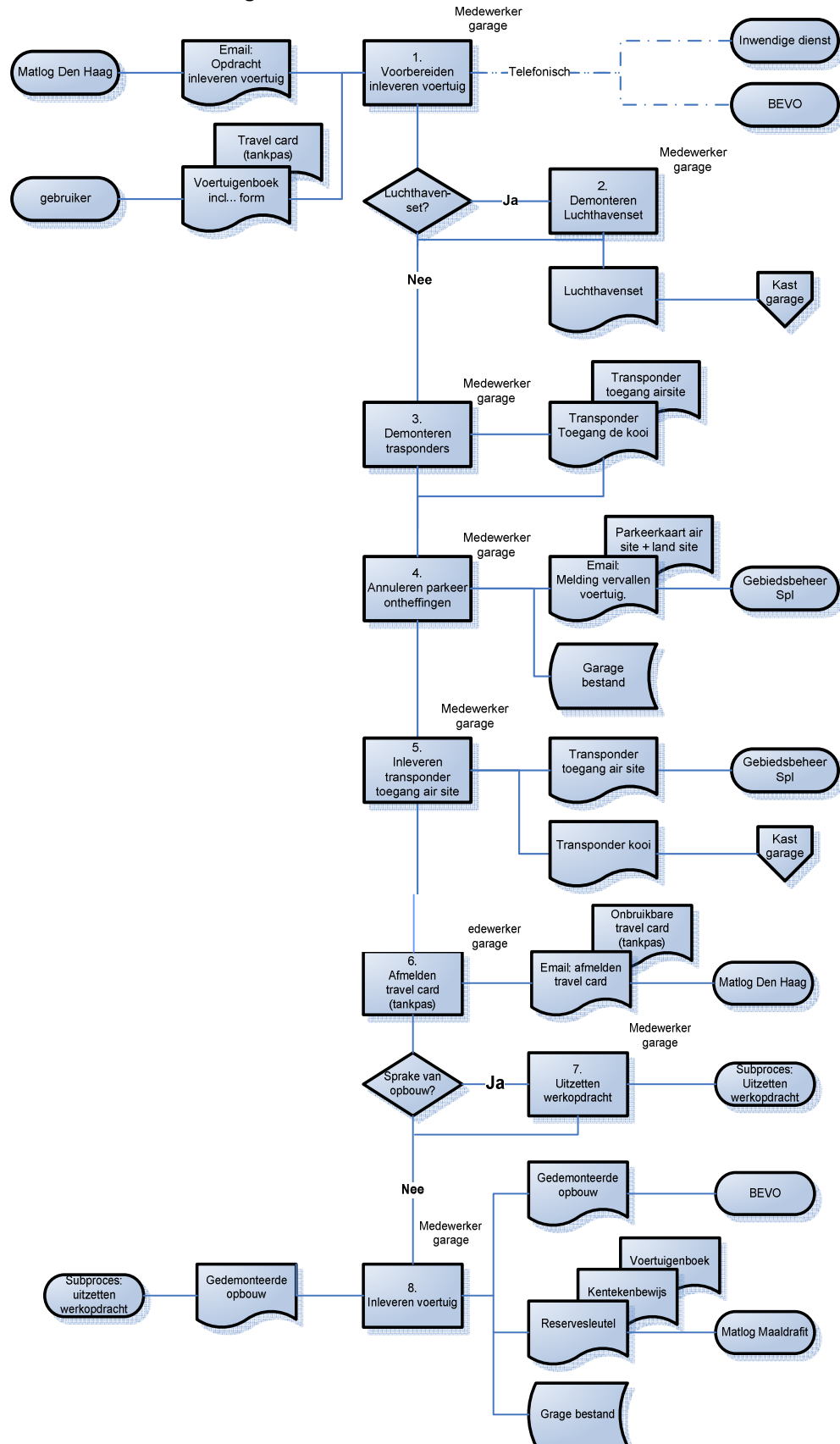
### Subproces: opleveren voertuig





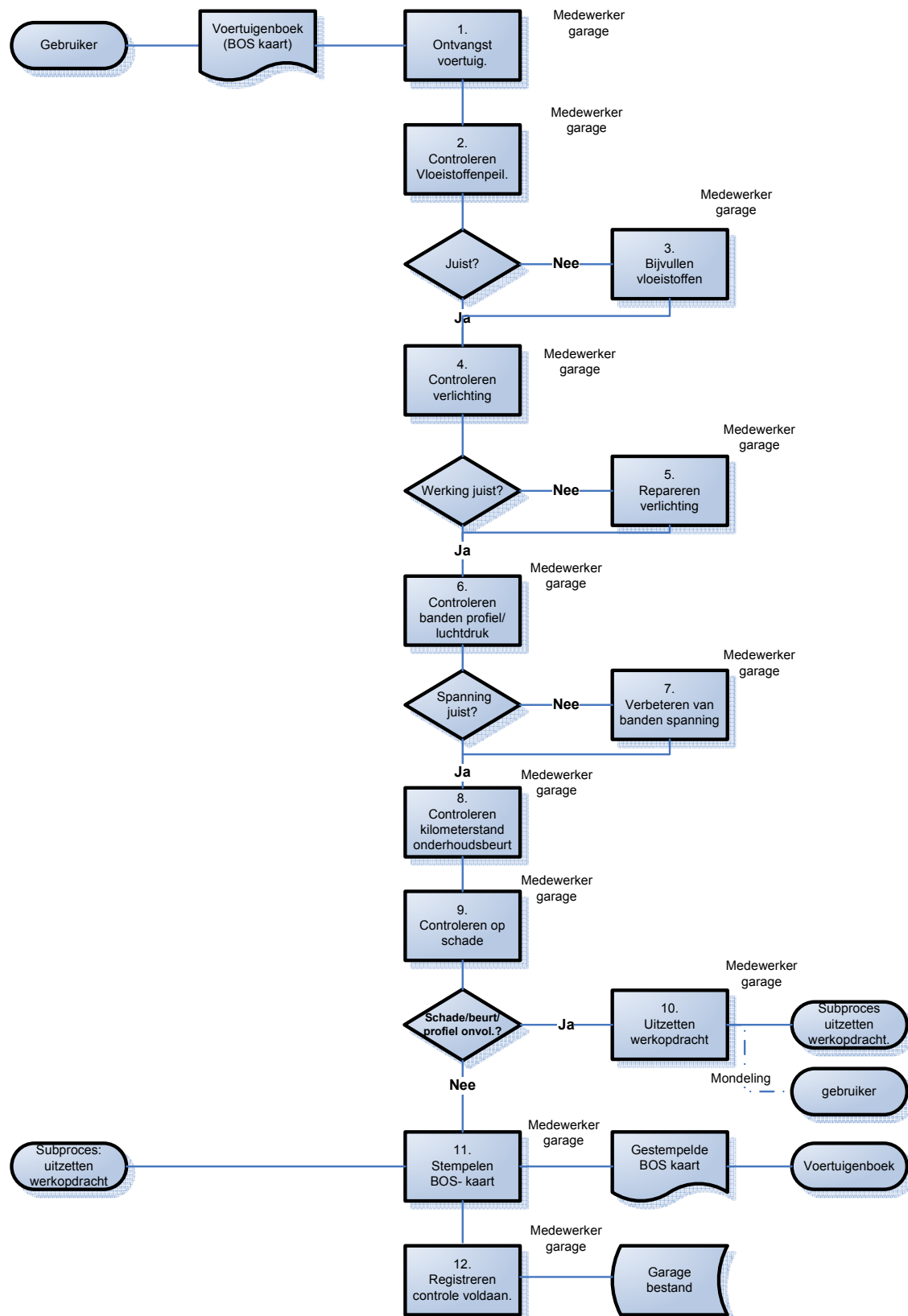


## Subproces: inleveren voertuig





## Subproces: maandinspectie



```

graph TD
    subgraph Start
        direction TB
        S1([Subproces:  
Inleveren voertuig])
        S2([Subproces:  
uitvoeren  
maandinspectie])
        S3([Subproces:  
opleveren nieuw  
voertuig])
    end

    S1 --> T1
    S2 --> T1
    S3 --> T1

    T1[1. Opmaken  
werkorder.] -- Medewerker garage --> D1[Garage  
bestand]
    T1 --> T2[2. Aanvragen  
werkordernummer]

    T2 -- Medewerker garage --> D2[Garage  
bestand]
    T2 -.- "Telefonisch" --> E1([Matlog Maaldrift])

    T2 --> T3[3. Bezorgen voertuig  
bij dealer]

    D2 --> T3

    T3 -- Medewerker garage --> D3[Offerte  
Deel kleur: roze]
    D3 --> E2([Dealer])

    T3 --> D4[Kwijtingbewijs  
(geen kleur)]
    T3 --> D5["Opleverings-  
verklaring  
Deel kleur: Geel"]

    T3 --> T4[4. Afhalen/  
controleren  
voertuig]

    E2 -.- "telefonisch" --> T4

    T4 -- Medewerker garage + dealer --> D6[Garage  
bestand]
    T4 --> D7{Conform  
werkopdracht?}

    D6 --> T4

    D7 -- Nee --> T1
    D7 -- Ja --> T5[5. Accorderen  
opleverings-  
verklaring]

    T5 -- Medewerker garage --> D8[Opleverings-  
verklaring]
    D8 --> E3([Dealer])

    T5 --> T6[6. Registreren/  
archiveren  
werkopdracht]

    T6 -- Medewerker garage --> D9[Garage  
bestand]
    T6 --> D10[Kwijtingbewijs  
Deel kleur: wit]
    D10 --> A1[archief]

    T6 --> D11{Nieuw  
voertuig?}

    D9 --> T6

    D11 -- ja --> S3
    D11 -- Nee --> D12{Voertuig  
inleveren?}

    D12 -- Ja --> D13[Gedemonteerde  
goederen]
    D13 --> S4([subproces:  
Inleveren voertuig])

    D12 -- Nee --> S2

```



## Bijlage 19: Uitwerking interview Koninklijke Landmacht

Om te bepalen hoe de facilitaire ondersteuning en in het bijzonder de drie diensten die centraal staan in dit onderzoek, zijn georganiseerd bij andere organisaties is onderzoek gedaan door middel van het afnemen van interviews. De resultaten kunnen gebruikt worden om een vergelijking met de DKMarSpl te maken. Één van de organisaties waar vergelijkbaar onderzoek is uitgevoerd is de Koninklijke Landmacht (KL). De KL is op organisatorisch niveau vergelijkbaar met de KMar. Tevens viel de KMar tot 1998 onder de KL wat betreft de regelgeving en ook de facilitaire ondersteuning. Om het onderzoek bij de KL af te bakenen is ervoor gekozen om het onderzoek te richten op de 'Luitenant Kolonel Tonnet Kazerne' (verder te noemen: 't Harde'). De KL bestempeld deze kazerne als één van de best georganiseerde kazernes waardoor op basis van de verkregen gegevens een relevante vergelijking kan plaatsvinden.

Om informatie in te winnen over de facilitaire ondersteuning bij 't Harde is een interview afgenomen met de heer R. Thoen, een oud werknemer van de Lokaal Facilitaire Dienst (LFD). Gezamenlijk is de kazerne 't Harde bezocht zodat naast de beschrijving die is gegeven, een beeld gevormd kon worden van de facilitaire ondersteuning. De heer Thoen hield zich bij het LFD bezig met milieu, Arbo, kernhygiënepet en veiligheid. Sinds juli 2007 is de hij werkzaam bij de DKMarSpl, afdeling Infrastructuur en Huisvesting. In deze bijlage worden de resultaten van het interview weergegeven<sup>100</sup>. Eerst zal de KL kort toegelicht worden op basis van de DOR-diagnose zodat in kaart gebracht wordt om wat voor organisatie het gaat<sup>101</sup>. In deelproces 2 'organiseren' wordt het aspect 'systeem' buiten beschouwing gelaten, omdat dit een zeer gedetailleerde omschrijving bevat en dit is irrelevant. De aanleiding van dit onderzoek is uiteraard de positionering van de drie diensten. Deze zullen aansluitend besproken worden op basis van de DOR-diagnose.

### De Koninklijke Landmacht

#### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van de KL luidt als volgt: *'Het in internationaal verband verzorgen van de verdediging van Nederland en het bondgenootschappelijk grondgebied en een bijdrage leveren aan wereldwijde vrede, veiligheid en stabiliteit.'*

De doelstelling is vertaald in de volgende hoofdtaken:

- Wereldwijd een bijdrage leveren aan vrede, veiligheid en stabiliteit;
- Het verdedigen van het Nederlandse grondgebied en dat van de NAVO-bondgenoten;
- Ondersteuning van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel internationaal als nationaal.

De KL stelt begrippen zoals professionaliteit, overal inzetbaar en goed getraind voorop. Snel en adequaat kunnen reageren op onverwachte en uiteenlopende conflictsituaties is noodzakelijk voor een goede taakuitvoering.

#### Deelproces 2: Organiseren

##### *Strategie*

De KL staat voor flexibiliteit en slagvaardigheid en het om in de kortst mogelijke termijn de gevraagde inspanning te leveren. De KL beschikt over effectieve gevechtskracht, efficiënte logistiek, modern en hoogwaardig materieel en steunt op de gemeenschappelijke inzet van militairen en burgerpersoneel.

##### *Structuur*

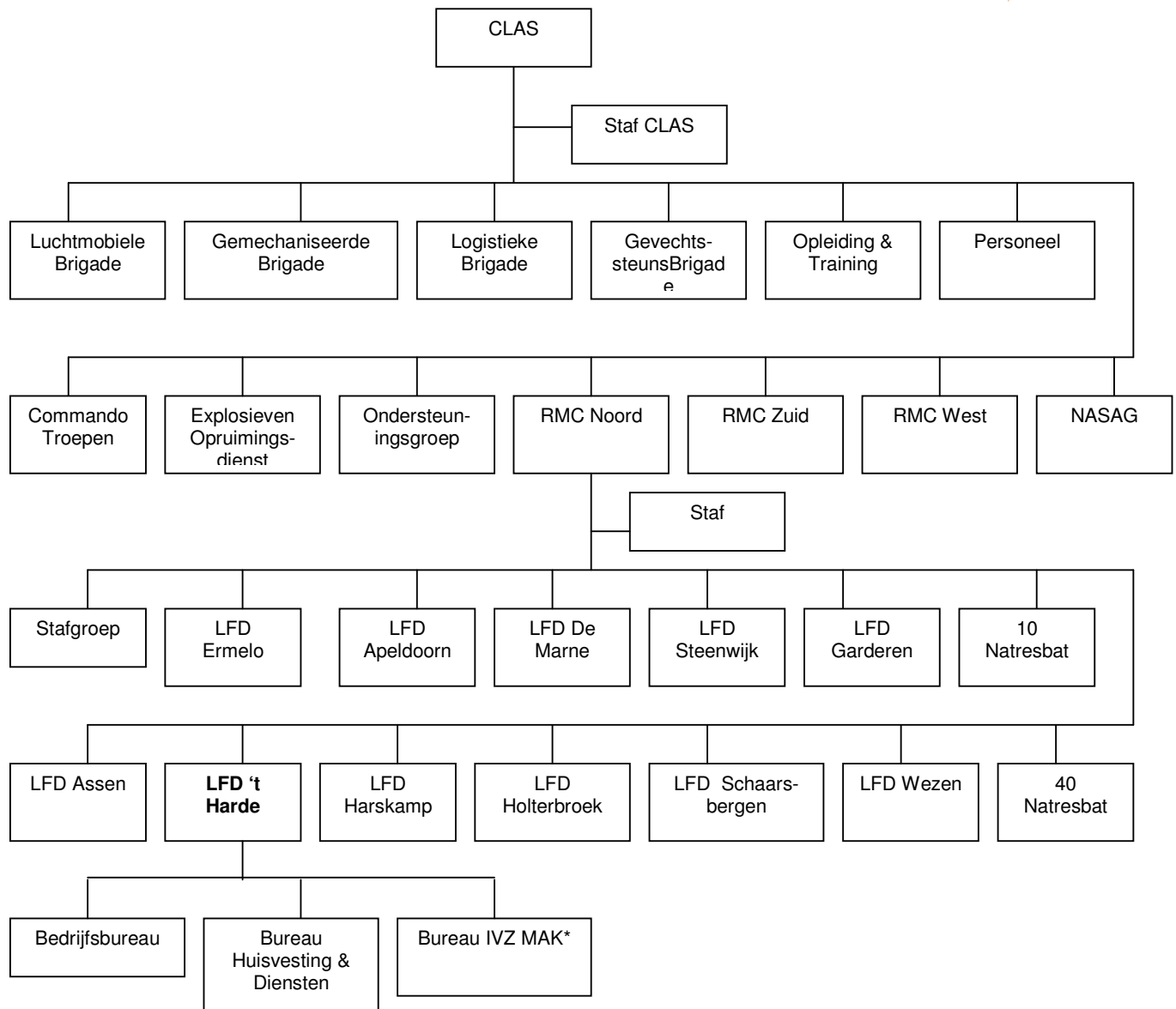
Op de volgende pagina is een deel van het organogram van de KL, dat betrekking heeft op dit onderzoek, weergegeven. De KL wordt hierin 'Commando Landstrijdkrachten' (CLAS) genoemd. Het CLAS wordt aangestuurd door de Commandant der Landstrijdkrachten. Het CLAS is onder andere onderverdeeld in Regionale Militaire Commando's (RMC Noord, Zuid en West). Onder RMC Noord vallen verschillende kazernes, onder andere 't Harde, die ieder een eigen LFD hebben. Elke LFD heeft ongeveer 24 medewerkers in dienst die ondersteuning bieden aan alle mensen op een kazerne. De Commandant LFD is verantwoordelijk gesteld voor een LFD en is aanspreekpunt voor alle facilitaire activiteiten. De Brigades zijn zelf verantwoordelijk voor de activiteiten die ze bij de LFD afnemen.

<sup>100</sup> Zie bijlage 1: Model keuze

<sup>101</sup> Zie bijlage 11: Interviewvragen intern



## Organogram Landmacht:



\* Bureau IVZ MAC staat voor Integrale VeiligheidsZorg en Milieu, Arbo en Kernhygiënepwet

### Personeel

Bij de KL werken ongeveer 33.000 mannen en vrouwen. Daarmee is KL niet alleen één van de grootste werkgevers van het land, maar vergeleken bij de Marine, de Luchtmacht en de Marechaussee ook verreweg het grootste krijgsmachtdeel.

De KL is één van de meest veelzijdige werkgevers van Nederland. Behalve in gevechtsfuncties kan het personeel ook in vele andere vakgebieden werken, zoals in de techniek, op administratief gebied, in de bouw, journalistiek, gezondheidszorg of op logistiek gebied. De landmacht heeft honderden verschillende functies op alle niveaus. De landmacht biedt afwisselend werk met veel doorgroei mogelijkheden. Daarnaast mag elke medewerker op kosten van Defensie een opleiding volgen en krijgt elke medewerker loopbaanbegeleiding. Hiermee probeert Defensie ervoor te zorgen dat elke medewerker na de dienstdadigheid weer makkelijk aan het werk kan bij een andere organisatie.



### *Cultuur*

De KL streeft er naar een gewaardeerd deel van de Nederlandse samenleving te zijn, door de wijze waarop zij haar taken uitvoert, de openheid die zij betracht en de bijdragen die zij op vele terreinen levert.

### *Managementstijl*

Het succes van de operationele inzet van de KL wordt vooral bepaald door de combinatie van individuele kwaliteiten en teamwork. Het leiderschap is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en zelfstandig handelen. Kenmerkend zijn verder kameraadschap, mentale en fysieke gehardheid, en discipline.

### Deelproces 3: Realiseren

Het CLAS bestaat uit alle operationele eenheden van de Koninklijke Landmacht. Zij staan onder leiding van de hoogste militair van het CLAS. Het CLAS heeft tot taak het ontwikkelen, uitvoeren en voortzetten van het primaire proces van de KL. Het primaire proces is het samenstellen, oefenen en trainen en het leveren van operationeel- en inzetgerede eenheden en individuen. Daarnaast is het orgaan ook verantwoordelijk voor strategische verplaatsingen, ontplooiing, instandhouding, afwikkeling en nationale operaties.

Bij een inzet stelt de Commandant der Strijdkrachten (CDS) een eenheid samen waarvoor deze kan putten uit onder andere, de door het CLAS gereedgestelde eenheden. Het overgrote deel van de landmachtmedewerkers is werkzaam binnen het CLAS. Binnen het CLAS dragen de diverse eenheden bij aan het opleiden en trainen van militairen zodat deze, waar nodig, direct ingezet kunnen worden. Daarnaast zijn er eenheden binnen het CLAS verantwoordelijk voor facilitaire ondersteuning, zodat de overige eenheden in staat zijn zich te concentreren op hun opdracht.

### Lokaal Facilitaire Dienst

Het LFD is gebaseerd op de mensen die leven en werken op de kazerne en ook op de representativiteit van de kazerne. 't Harde is een mooie en oude kazerne en wordt daarom ook voor recepties en dergelijke gebruikt. Door de grote vraag is hier de LFD ook wat groter dan elders.

### *De klant*

Een klant neemt contact op met het Facilitaire Aanspreek Punt (FAP) wanneer deze persoon een vraag, een wens of een behoefte heeft. Het FAP functioneert dus als de FrontOffice. Er wordt hier gebruik gemaakt van het FMIS-systeem Planon. Vanuit dit systeem wordt de vraag, de wens of de behoefte doorgezet naar de betreffende persoon, bijvoorbeeld een huismeester. Deze huismeester handelt de vraag dan af en heeft contact met de aanvrager. Het FAP van 't Harde heeft ook contact met de FAP's van andere kazernes. Hierdoor wordt de samenwerking vergroot en is het mogelijk om een eenzijdige en overzichtelijke dienst aan alle medewerkers van de KL te bieden en kan optimale afstemming plaatsvinden.

De verwachting is dat de LFD steeds minder mensen nodig heeft door de digitalisering. De LFD is goed georganiseerd doordat er veel werkafspraken zijn gemaakt. Dit moet ook wel omdat het zo groot is en het belangrijk is dat de medewerkers zich kunnen richten op de core business en goed ondersteund worden. Dat is wel anders bij de KMar, daar is alles namelijk adhoc en niets is echt goed gestructureerd. Ze lopen wel acht jaar achter op de KL.

De meeste facilitaire diensten zijn uitbesteedt, zodat de diensten professioneler worden en flexibiliteit gecreëerd wordt. De Commandant LFD houdt in de gaten of de leveranciers de afgesloten contracten naleven.

### *Ontwikkelingen*

In 1993, na de val van het IJzeren Gordijn, verloor de KL een groot deel van het bestaansrecht en werd het personeelsaantal gehalveerd. Prioriteiten werden toen bij de uitzendingen neergelegd. De eenheden werden anders georganiseerd en kregen andere wensen. De vraag naar facilitaire diensten veranderde. De verantwoordelijkheden van de kazernes waren toen nog regionaal. Dat waren clusters van kazernes bij elkaar. Daar zat een organisatie in die alle facilitaire diensten regelden voor de kazernes. Dat kostte heel veel mensen. Hierdoor werd besloten dat het hoogst noodzakelijke voor een kazerne terug ging naar de kazernes en de overige diensten naar een hogere positie in de organisatie werden geplaatst.



Deze reorganisatie kostte een voortraject van twee jaar. Het kostte veel tijd om alles in kaart te laten brengen door een projectgroep. De verschillende behoeftes, wensen en eisen werden bekeken. Daarna werd een vast programma bepaald. Vanuit Defensie werd toen bepaald dat een LFD niet meer dan 25 medewerkers mocht hebben. Reden hiervoor was dat Defensie er rekening mee moest houden dat de inkomsten en uitgaven zijn gebaseerd op 68.000 medewerkers. Er werd toen per onderdeel vastgelegd hoeveel medewerkers het mocht hebben, zodat ze deze mensen wel konden betalen. Nadat bepaald was dat er 25 man mocht werken werden de functies ingevuld. Men kwam er toen achter dat er te weinig personeelsleden waren en dat de structuur anders ingericht moest worden. Als gevolg hiervan zijn verschillende theorieën ontwikkeld. Vanuit hier ontstond het LFD.

Het FBD heeft ook absoluut invloed gehad op de reorganisatie. Op iedere kazerne is nu sprake van dezelfde dienst. Hierdoor kan geclusterd gaan worden, waardoor schaalvergroting zal ontstaan. Door schaalvergroting zijn minder mensen nodig en dit levert uiteindelijk financiële voordelen op voor de organisatie. Het is onbegrijpelijk dat het nu nog allemaal apart gebeurt voor de krijgsmachtonderdelen. Als er één groot contract wordt gemaakt is Defensie veel goedkoper uit. Dit is uiteraard een groot voordeel. Een nadeel is natuurlijk dat er minder controle kan plaatsvinden, bijvoorbeeld over de kwaliteit. De facilitaire ondersteuning komt verder weg van de klant te staan. Dit zou opgevangen kunnen worden door accountmanagers verantwoordelijk te maken voor een regio.

Het ontstaan van de LFD bracht voor de medewerker die het uitvoert, dus voor de operationele laag, weinig tot geen veranderingen met zich mee. De verandering vond vooral plaats in het midden en in de top laag van het management. Uiteraard zijn de medewerkers allemaal ingelicht. Dit werd gedaan door maanden van te voren bijeenkomsten te organiseren, door persoonlijke gesprekken te voeren en het operationele niveau bij de besluitvorming te betrekken. Zij weten immers het meeste over de inhoud van de werkprocessen. Het was maar goed ook dat er zo ruim van te voren al gecommuniceerd werd over de aankomende veranderingen. De medewerkers waren bang en vroegen zich af wat er met hun zou gebeuren. Door de goede communicatie werd dit weggenomen en was er vrijwel geen weerstand.

Bij de KMar is dit wel een ander verhaal. De ene reorganisatie is nog niet klaar of er wordt al met de volgende begonnen. Mensen zijn de weg kwijt. Hoe hoger het niveau in de organisatie hoe meer mensen het nog overzien. Bij de KMar worden mensen later ingelicht en dat gebeurt in eenvoudige taal als alle zaken bekend zijn. Deze mensen interesseren zich alleen in wat er met hun zal gebeuren en om zo min mogelijk weerstand te laten ontstaan, dient het management overal antwoord op te kunnen geven. Doordat de communicatie laat in het traject plaatsvindt ontstaan er veel geruchten. Als manager is het belangrijk dat je dan investeert in het personeel door ze aandacht te geven, door een dagje uit te organiseren en vooral door naar ze te luisteren. Je moet ervoor zorgen dat mensen niet meer voor zichzelf werken maar in een team en voor de organisatie.

## **Documentaire Informatie Voorziening**

### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van DIV luidt als volgt: *'Het binnen de gestelde doorlooptijden collecteren, distribueren en bezorgen van dienstpost binnen het verzorgingsgebied.'*

Deze doelstelling geeft aan dat onder documentaire informatie voorziening bij de LFD van 't Harde alleen de postverzorging wordt verstaan. Het geheel van activiteiten wat betreft vormgeving en opslag is hier niet van toepassing.

### Deelproces 2: Organiseren

Dit deelproces wordt beschreven aan de hand van het ESH-model, waar in zes aspecten centraal staan. De aspecten cultuur en managementstijl worden buiten beschouwing gelaten. Een beschrijving van deze aspecten zal tot een te grote toelichting over de dienst leiden. Voor een algemene beschrijving van de aspecten wordt terugverwezen naar de algemene omschrijving van de KL.

### Strategie

De strategie van de DIV luidt als volgt: *'Het zorgdragen voor het collecteren, distribueren en bezorgen van post tussen militaire personen en hun relaties, tussen militaire eenheden onderling, tussen militaire eenheden en civiele instanties of civiele instanties die deelnemen aan een operatie of oefening of die in het buitenland zijn geplaatst binnen het verzorgingsgebied.'*



### *Structuur*

De postverzorging behoort tot Bureau Huisvesting en Diensten van de LFD. De Commandant LFD is de uiteindelijke verantwoordelijke. De postverzorging wordt gerealiseerd door 2 medewerkers. Deze medewerkers worden aangestuurd door Hoofd Bureau Huisvesting en Diensten.

Het rondbrengen van de post is echt een facilitaire dienst. Bij de KMar is dit anders. Hier kunnen de Brigades ook zelf poststukken verzenden. Bij de KL is dat niet mogelijk, daar moet elk poststuk langs de postkamer. DIV zou bij de DKMarSpl eigenlijk ook facilitair moeten zijn. Dit zal wel een cultuurschok tot gevolg hebben en vooral de leidinggevendenden van BOOD zullen weerstand leveren.

### *Personeel*

De medewerkers hebben een opleiding gekregen in postverzorging zodat ze de werkzaamheden goed kunnen uitvoeren.

### *Systeem*

De poststukken voor de eenheden worden niet opengemaakt of geregistreerd. Dit geldt wel voor de post bestemd voor de LFD. De poststukken worden door het Bedrijfsbureau geopend en ingeboekt in X-Post. De eenheden zijn hier zelf verantwoordelijk voor.

## Deelproces 3: Realiseren

### *Proces*

De kazerne 't Harde heeft een kleine postkamer die onder het beheer van de LFD valt. Onder DIV verstaat het LFD het brengen en halen van post. De post die hier binnenkomt, komt vanuit de Defensiepostkamer. Deze Defensiepostkamer verdeelt de post over de krijgsmachtonderdelen. Als de post op het LFD aankomt, wordt het verdeeld over de administratie van de verschillende onderdelen op de kazerne. Één keer per dag wordt door zorg van de LFD de post bezorgd bij de administratie van de eenheden en wordt uitgaande post meegenomen. De post die bij de LFD binnenkomt wordt binnen één werkdag na ontvangst bij het onderdeel van de geadresseerde afgeleverd. Aangeboden post naar een civiel adres wordt dezelfde dag aan de civiele postinstantie voor bezorging aangeboden.

Archivering wordt bij de KL in dossiervorming gedaan en elke eenheid is hier zelf verantwoordelijk voor. De archivering wordt in X-Post geregistreerd. De LFD archiveert alleen voor de eigen afdeling.

De LFD heeft geen eigen repro. De onderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor het creëren en bewerken van documenten. Elke eenheid heeft een multifunctional tot beschikking en dit valt onder hun eigen beheer. Als er een groot aantal documenten gecreëerd of bewerkt moet worden, wordt dit uitbesteedt. Dit soort opdrachten komen bijna nooit voor en daarom zijn de eenheden zelf verantwoordelijk gesteld. Het zou extra personeel en ruimte kosten om een reproruimte realiseren. Tevens is de kazerne zo groot dat het niet te doen is om de LFD verantwoordelijk te stellen voor de multifunctionals. Hierdoor zijn de eenheden zelf (budgettair) verantwoordelijk gesteld voor materiaal en middelen.

## **Parkeerbeheer**

### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van het Parkeerbeheer voor de LFD van 't Harde is in twee subdoelstellingen opgesplitst:

- Het realiseren en onderhouden van 2500 parkeermogelijkheden voor de medewerkers en bezoekers van kazerne 't Harde.
- Het controleren en laten controleren of het parkeergedrag van de medewerkers en bezoekers voldoet aan de Wegenverkeerswet en waarnodig het uitvoeren van sancties.

### Deelproces 2: Organiseren

Dit deelproces wordt beschreven aan de hand van het ESH-model, waar in zes aspecten centraal staan. De aspecten cultuur en managementstijl worden buiten beschouwing gelaten. Een beschrijving van deze aspecten zal tot een te grote toelichting over de dienst leiden. Voor een algemene beschrijving van de aspecten wordt terugverwezen naar de algemene omschrijving van de KL.



### *Strategie*

Voor de dienst Parkeerbeheer is geen sprake van een specifieke strategie die wordt nagestreefd. De ontwikkelingsrichting van het Parkeerbeheer is gebaseerd op het beschikbaar stellen van parkeermogelijkheden voor de klant. Vanuit dit oogpunt wordt gehandeld door parkeerplaatsen te realiseren, te onderhouden en het parkeergedrag te controleren.

### *Structuur*

Het Parkeerbeheer valt onder de verantwoordelijkheid van Bureau Huisvesting en Diensten. Dit bureau realiseert en onderhoudt de parkeerplaatsen. Bureau IVZ MAK houdt in de gaten of het parkeergedrag volgens de regels verloopt, zodat de veiligheid op en rondom de kazerne gewaarborgd blijft. Bevindingen hierover worden gerapporteerd aan de Commandant LFD en indien bekend is wie in overtreding is wordt de betreffende commandant van deze persoon ingelicht.

Het Parkeerbeheer voor DKMarSpl zit op de goede plek. Het is een facilitaire aangelegenheid en het beheer valt onder een afdeling die de meeste facilitaire taken uitvoeren.

### *Personeel*

Het Parkeerbeheer is vastgelegd in orders en in de producten en diensten catalogus. Er zijn geen medewerkers actief bezig met het Parkeerbeheer, het is zelfcontrolerende dienst. Het parkeergedrag wordt wel in de gaten gehouden door mensen van Bureau Veiligheid. Hierover wordt gerapporteerd aan de Commandant LFD.

### *Systeem*

In de producten en diensten catalogus, die beschikbaar is via het intranet van de KL, is vastgelegd welk parkeergedrag de medewerkers moeten hebben. Bij wangedrag wordt hiernaar verwezen. Veranderingen en mutaties op het gebied van parkeren worden hierin bijgehouden.

### Deelproces 3: Realiseren

't Harde heeft ongeveer 2500 parkeerplaatsen voor burgervoertuigen die gecentraliseerd zijn in het woongedeelte. Binnen de complexen van de LFD 't Harde geldt de Wegenverkeerswet, welke ook zichtbaar wordt gemaakt door middel van de groene borden bij de hoofdpoot. Er kan gratis geparkeerd worden op de kazerne en indien de periode van parkeren langer is dan één week dient men het voertuig te plaatsen op de daarvoor bestemde parkeerplaats.

Binnen de complexen van de LFD 't Harde is het parkeren van (privé)voertuigen alleen toegestaan op delen van het terrein welke hiervoor bestemd zijn. De parkeergebieden zijn duidelijk aangegeven met een blauw verkeersbord met daarop een witte "P". De voertuigen mogen alleen geparkeerd worden binnen de wit omlijnde parkeervakken, tenzij (tijdelijk) anders aangegeven. Militaire voertuigen kunnen eigen plekken toegewezen krijgen. Parkeren buiten deze aangegeven parkeerplaatsen is ten strengste verboden. Bij overtreding treedt de wijkmeester van de KMar op en kan de toegang tot het complex met het voertuig voor onbepaalde tijd worden geweigerd.

Op een kazerne is het parkeren makkelijk te sturen. Dit geldt vooral voor nieuwe kazernes omdat hier grote centrale parkeerplaatsen gerealiseerd worden waar iedereen zijn voertuig dient te parkeren.

### *Knelpunten*

Het parkeergedrag komt soms de spuigaten uit. Er wordt op het gras geparkeerd, langs de weg etc. Mensen zijn te beroerd om vanaf een parkeerplaats naar een gebouw te lopen. De KMar wordt in ingelicht en er wordt dan bekeurd. Het is uiteraard ook een kwestie van veiligheid omdat de brandweer en de ambulance er door moeten kunnen. Sinds kort heeft de LFD de mogelijkheid om voertuigen weg te laten slepen op kosten van de eigenaar van het voertuig.

De medewerkers rijden en parkeren op eigen risico wat betreft personenwagens. Dienstwagens rijden ook op eigen risico maar eventuele schade wordt verhaald door middel van claims. Dit komt doordat Defensie niet is verzekerd, het is niet te betalen om alle materialen te verzekeren.

### **Dienstwagenbeheer**

#### Deelproces 1: Doelen stellen

Voor het Dienstwagenbeheer zijn geen doelen opgesteld omdat elke eenheid zelf verantwoordelijk is voor de benodigde voertuigen.



## Deelproces 2: Organiseren

Dit deelproces wordt beschreven aan de hand van het ESH-model, waar in zes aspecten centraal staan. De aspecten cultuur en managementstijl worden buiten beschouwing gelaten. Een beschrijving van deze aspecten zal tot een te grote toelichting over de dienst leiden. Voor een algemene beschrijving van de aspecten wordt terugverwezen naar de algemene omschrijving van de KL.

### *Strategie*

Er is geen sprake van een specifieke strategie die wordt nagestreefd omdat er geen afdeling actief bezig is met het beheer van de voertuigen. Wel is er een Logistieke Brigade (LogBrig) die verantwoordelijk is voor het onderhoud en de reparaties. Deze afdeling heeft ook geen strategie. Als een strategie ontwikkeld zou moeten worden zouden er dingen instaan waaruit naar voren komt dat de voertuigen onderhouden worden, dat de voertuigen op een goed niveau moeten blijven rijden en dat het een ondersteuning moet bieden aan de uitoefening van de werkzaamheden.

### *Structuur*

In de Staf is een LogBrig geplaatst die het operationele beheer van voertuigen van de KL als primair proces heeft. De LogBrig valt direct onder de aansturing van het CLAS. Een eenheid kan hier een voertuig aanbieden voor onderhoud en reparatie en de LogBrig neemt de totale zorg rondom onderhoud en reparatie op zich.

Er is gekozen voor deze structuur opbouw, omdat het CLAS geen eenheid wilde die verantwoordelijk zou zijn voor alle dienstwagens. Ten eerste is de KL zo groot dat op elke kazerne een garage gerealiseerd zou moeten worden en dit kost te veel. Tevens is de KL er om te vechten. Hierdoor hebben de onderdelen zulke unieke voertuigen dat het beter was om één garage te ontwikkelen waarin militaire voertuigen gemaakt kunnen worden. Hierdoor was het overbodig om er een schakel, zoals de LFD, tussen te plaatsen en werden de eenheden zelf verantwoordelijk.

Bij de KMar zit het Dienstwagenbeheer op de goede plek. Het levert een logistieke ondersteuning en is niet facilitair bezig zolang het gaat om voertuigen voor het operationele proces, denk hierbij aan politiewagens etc. De burgervoertuigen, dus de dienstwagens, zijn een heel ander verhaal. Dit is eigenlijk een facilitaire aangelegenheid en zou dus in een pool bij het facilitair bedrijf geplaatst kunnen worden. De Districtsgarage zou het beste bij Bureau MatLog kunnen zitten. Nu is het opgesplitst en daar zijn meer mensen voor nodig.

### *Personeel*

Bij de LogBrig op de kazerne 't Harde werken ongeveer 300 mensen.

### *Systeem*

De voertuigen die beschikbaar worden gesteld aan de eenheden worden door de Staf KL bijgehouden in Access. De eenheden zijn zelf verantwoordelijk voor de voertuigen. De eenheden dienen hierdoor zelf in een systeem, waar vaak Excel voor wordt gebruikt, bij te houden wanneer een voertuig een onderhoudsbeurt nodig heeft.

## Deelproces 3: Realiseren

### *Proces*

Zoals al eerder is genoemd, beheert elke eenheid zijn eigen voertuigen. De commandant van een eenheid is verantwoordelijk voor de middelen en materialen en hier vallen de dienstwagens ook onder.

Er is per eenheid bij de Staf vastgelegd welke middelen, en dus ook voertuigen, beschikbaar zijn voor een eenheid. De LFD doet hier dus helemaal niets mee. De eenheden op 't Harde hebben in totaal ongeveer 80 normale dienstwagens en er zijn ongeveer 250 militaire voertuigen aanwezig. De voertuigen zijn verdeeld over de eenheden en ze bepalen zelf hoe deze voertuigen ingezet worden. De dienstwagens kunnen op bestelling bij de interne dienst van een eenheid aangevraagd worden. De militaire voertuigen worden alleen ingezet bij oefening of uitzending.

De eenheden hebben zelf een Diagnose, Advies en Assistentie Groep (DAA-Groep). Hierbinnen zijn monteurs actief die voertuigen controleren en bekijken of het nodig is dat een voertuig naar de LogBrig gaat.



Mocht dit zo blijken dan wordt een voertuig aan de LogBrig aangeboden. De LogBrig draagt de zorg van normale dienstwagens over aan de lokale dealer waar landelijke raamcontracten mee zijn afgesloten. Onderhoud van exoten (niet normale voertuigen) worden onderhouden en gerepareerd door de LogBrig. Voor 't Harde geldt dat de normale dienstwagens direct naar de lokale dealer gebracht kunnen worden.

De dienstwagens worden allemaal geleased en worden ongeveer om de drie jaar of bij de 120.000 km vervangen. De LogBrig zorgt ervoor dat voertuigen vervangen worden.

#### *Knelpunten*

Het onderhouden, schoonmaken en aftanken van dienstwagens is een probleem. Niemand neemt de verantwoordelijkheid. De militaire voertuigen worden goed onderhouden.

Hier is de DAA-Groep verantwoordelijk voor. Het gaat dan om eigen voertuigen van de eenheid en hier wordt veel zuiniger mee omgegaan. De leasevoertuigen vinden ze niet belangrijk.

De dienstwagens zouden bij de LFD ondergebracht kunnen worden. Het nadeel is dat hier iemand voor aangesteld moet worden en dat kost geld. Nu heeft iemand van een eenheid in zijn of haar takenpakket 'het beheren van dienstwagens' staan. Misschien is het veel handiger om een voertuigenpool te maken. Één persoon van het LFD beheert dan alle dienstwagens en geeft de voertuigen uit en controleert bij terugkomst of er een ingevuld rijboekje bijzit, of de auto getankt is en of de auto schoon wordt afgeleverd. Zo komt er veel meer zicht op hoeveel voertuigen er werkelijk nodig zijn en kan het eventueel ingekrompen worden. Het is wel zeker dat het goedkoper is om een pool te maken dan dat elke eenheid eigen voertuigen heeft. Niet iedereen heeft constant een auto nodig, dus er zullen absoluut minder voertuigen nodig zijn.

Een voertuigenpool zou ook een ideale oplossing zijn voor de DKMarSpl. Hier zijn op dit moment voertuigen aan personen gekoppeld en er zijn voertuigen voor het gebruik van de hele afdeling. Die voertuigen staan hartstikke veel stil. Dit kost gewoon geld. De handigste is om alle burgervoertuigen, dus de dienstwagens bij het facilitair bedrijf te plaatsen en de operationele auto's onder het beheer van Bureau MatLog zoals het nu al is.



## Bijlage 20: Uitwerking interview Politie Hollands-Midden

Om te bepalen hoe de facilitaire ondersteuning en in het bijzonder de drie diensten die centraal staan in dit onderzoek, zijn georganiseerd bij andere organisaties is onderzoek gedaan door middel van het afnemen van interviews. De resultaten kunnen gebruikt worden om een vergelijking met de DKMarSpl te maken.

Één van de organisaties waar vergelijkbaar onderzoek is uitgevoerd is Politie Hollands-Midden. Het primaire proces van de Politie is vergelijkbaar met de werkzaamheden die de Marechaussee uitvoert op Schiphol. Hierdoor is het relevant om te bekijken hoe de facilitaire ondersteuning bij de Politie is georganiseerd. Omdat het bij DKMarSpl een district betreft, is gekozen om het District Politie Hollands-Midden te raadplegen. De districten hebben ongeveer hetzelfde aantal klanten. Hierdoor kan een zo representatief mogelijke vergelijking plaatsvinden.

Om informatie in te winnen over de facilitaire ondersteuning bij Politie Hollands-Midden is een interview afgenomen met de heer C. Verhagen, Facility Manager van het district. Hij is hier sinds 2004 werkzaam en is actief bezig met het professionaliseren en optimaliseren van de facilitaire organisatie. In deze bijlage worden de resultaten van het interview weergegeven<sup>102</sup>. Eerst zal de organisatie kort toegelicht worden op basis van de DOR-diagnose zodat in kaart gebracht wordt om wat voor organisatie het gaat<sup>103</sup>. De aanleiding van dit onderzoek is uiteraard de positionering van de drie diensten. Deze zullen aansluitend besproken worden, ook op basis van de DOR-diagnose.

Het deelproces 'Organiseren' wordt beschreven aan de hand van het ESH-model waarin zes aspecten centraal staan. In de beschrijving van de drie diensten worden de aspecten cultuur en managementstijl buiten beschouwing gelaten. Een beschrijving van deze aspecten zal tot een te grote toelichting over de diensten leiden. Voor een algemene toelichting over deze aspecten wordt verwezen naar de algemene omschrijving van de Politie Hollands-Midden. Het aspect strategie wordt bij de beschrijving van de drie diensten niet genoemd. Dit komt doordat de diensten geen eigen strategie hebben die wordt nagestreefd. De algemene missie en visie van de Dienst Facilitaire Ondersteuning (DFO) staat centraal voor alle diensten en middelen die worden aangeboden. De aspecten structuur en personeel worden in combinatie van elkaar beschreven.

### Politie Hollands-Midden

#### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van de Politie Hollands-Midden luidt als volgt: *'Het waken over en ten dienste staan voor de waarden van de rechtsstaat in District Hollands-Midden'*.

In de rechtsstaat is de wet de basis voor het optreden van de overheid. De overheid is de partij die, in laatste instantie, conflicterende belangen tussen burgers beslecht. De politie geeft rugdekking aan maatschappelijke actoren. Daarbij stelt de politie zich dienstbaar op<sup>104</sup>.

#### Deelproces 2: Realiseren

##### *Strategie*

De kerntaak van de Politie is het bijdragen in de veiligheid van en in Nederland. De organisatie streeft ernaar om maximaal rendement te verwezenlijken in de huidige complexe omgeving. Deze visie wil men realiseren door ervoor te zorgen dat politiemensen op straat zo effectief mogelijk kunnen werken.

De facilitaire organisatie bij Politie Hollands-Midden wordt DFO genoemd. DFO heeft als missie: *'Onze organisatie draagt in de volle breedte van haar vakgebied bij aan het geolied laten lopen van de politieprocessen op alle niveaus in de organisatie'*. DFO richt zich als leverancier op operationeel, tactisch en strategisch niveau naar haar klanten.

De visie van DFO is:

- Verandering van ondersteunende interne dienst naar ondernemend facilitair bedrijf;
- Het zoeken naar in- en externe samenwerkingsverbanden;
- Stimulerend werkklimaat bieden met bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden;

<sup>102</sup> Zie bijlage 1: Model keuze

<sup>103</sup> Zie bijlage 11: Interviewvragen intern

<sup>104</sup> De Politie: [http://internet.politie.local/Images/Landelijk/politieinontwikkeling\\_tcm31-143611.pdf](http://internet.politie.local/Images/Landelijk/politieinontwikkeling_tcm31-143611.pdf) (12-04-2008)



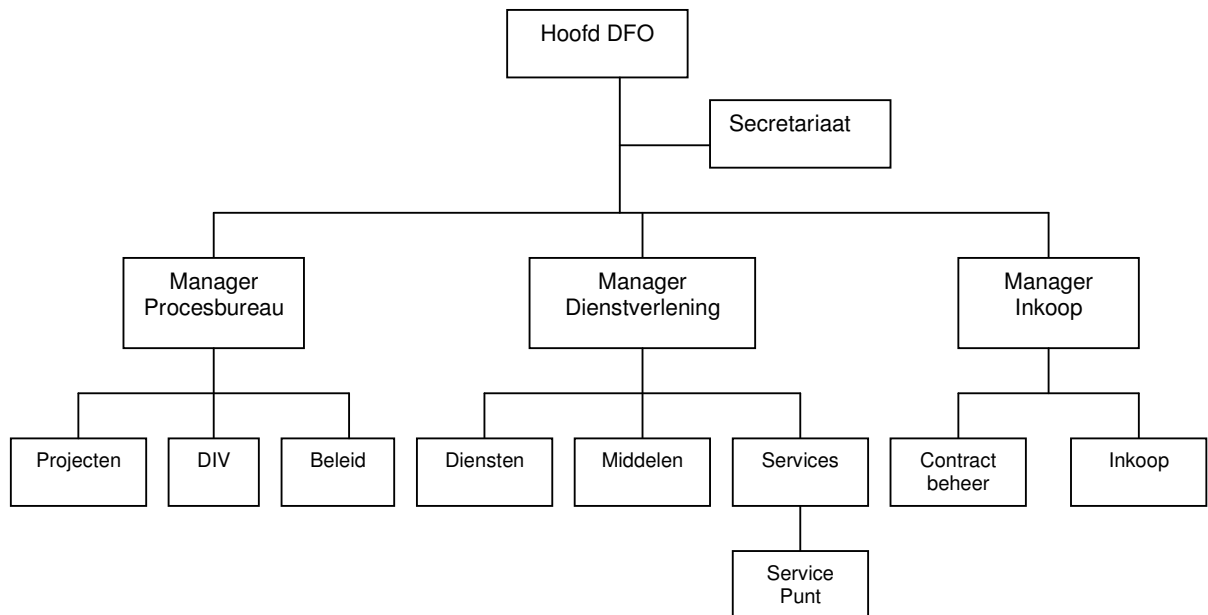
- De klantbenadering door onze medewerkers is klantgericht;
- Totaal ontlasten van het primaire proces.

### Structuur

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is verantwoordelijk voor de Nederlandse politie als geheel. De burgemeester van de grootste gemeente per regio is de korpsbeheerder. De dagelijkse leiding over een korps heeft de regionale korpschef. Beslissingen over de hoofdlijnen van het beleid neemt het regionale college. Dit college bestaat uit alle burgemeesters uit de regio en de hoofdofficier van Justitie. Daarnaast bestaat er per regio een driehoeksoverleg. Hierin overleggen de korpsbeheerder, de hoofdofficier van Justitie en de korpschef van de regio over ontwikkelingen, beleid en resultaten.

Politie Hollands-Midden bestaat uit vier districten. Het hoofdbureau is gevestigd in Leiderdorp. Elk district heeft dezelfde structuur: een districts bureau, een aantal teambureaus en een aantal steunpunten.

DFO is opgebouwd uit drie onderdelen: Dienstverlening, waaronder ook het Servicepunt valt, het Procesbureau en Inkoop. DFO heeft een lijn-stafstructuur. Aansluitend is het organogram van DFO weergegeven.



De besluitvorming rondom de facilitaire dienstverlening vindt plaats doordat een hoofdproces bedacht wordt door een MT-lid. Een seniorbeleidsmedewerker gaat het beleid op hoofdproces-niveau uitschrijven. De verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie neergelegd zodat de medewerkers betrokken worden bij het proces waardoor er een drijfveer, een motivator, ontstaat.

### Personeel

Politie Hollands-Midden bestaat uit 2200 medewerkers die onder te verdelen zijn in 'medewerkers op straat' en in 'medewerkers op kantoor'. DFO bestaat uit ongeveer 70 medewerkers.

### Cultuur

De Politie is een organisatie waarin een rollencultuur overheerst. Er gelden veel regels en procedures. Dit is noodzakelijk omdat het primaire proces en veiligheidsrisico met zich mee brengt.

### Managementstijl

De macht zit vooral in de top van de organisatie. De top bepaald welke acties er ondernomen moeten worden en de medewerkers voeren dit uit.



### **Systeem**

Alle klantvragen worden geregistreerd in het FMIS systeem Planon. De applicatie is onderverdeeld in vier categorieën: huisvesting, mobiliteit, middelen en services. Voor elk onderdeel is een specialistische medewerker aangesteld met kennis van het vakgebied.

Zodra van de klantvraag is geclassificeerd volgens de KWIS<sup>105</sup> wordt de melding gemaakt en de afgesproken doorlooptijd automatisch gekoppeld in Planon. De melding wordt daarna door de medewerker van de Servicepunt verder uitgezet bij de medewerker van de afdeling die de melding dient af te handelen. Zodra de melding is afgehandeld krijgt de medewerker Servicepunt via Planon een signaal en zorgt de medewerker Servicepunt voor de terugkoppeling naar de klant.

### **Deelproces 3: Realiseren**

DFO heeft in 2006 een Basis Producten en Diensten Catalogus opgesteld conform de NEN2748. De producten en diensten die aangeboden worden door DFO worden onderverdeeld in huisvesting, mobiliteit, middelen en services.

### **Ontwikkelingen**

Tot 2003 waren hier de facilitaire zaken versnipperd over verschillende afdelingen. Er werd aanbodgericht gewerkt. De omschakeling werd gerealiseerd door dit te veranderen naar vraag gestuurd werken en door DFO te realiseren. De klant bepaald dus wat er aangeboden wordt. Het probleem was wel dat de DFO niet precies wist wat ze nou deden. Dus of er nou 5000 diensten waren of 300. Door de NEN2748 werd hier structuur ingebracht. Nu zijn er 75 basisproducten en diensten die beschreven staan in de Basis Producten en Diensten Catalogus. Doordat er een basispakket wordt aangeboden is er ook een stukje maatwerk nodig. Hierbij geldt de 20/80 regel. Een groot deel van het basispakket wordt zo efficiënt mogelijk aangeboden zodat zo min mogelijk maatwerk nodig is.

Er wordt gebruik gemaakt van één aanspreekpunt voor alle facilitaire zaken. Als ondersteunde applicatie wordt Planon gebruikt. Hier werken medewerkers die HBO zijn opgeleid zodat het Service Punt bezet wordt door mensen met goede competenties en die in staat zijn om te onderhandelen met de klant en die 'nee' kunnen zeggen. Voorheen zaten er medewerkers die geen voldoende facilitaire kennis hadden. Tevens wordt de klant steeds mondiger en hier moet weerstand tegen geboden worden. Dit geldt vooral voor politieagenten, dat zijn hun karaktereigenschappen. De medewerkers konden niet meer voldoen aan het niveau wat verwacht werd en wat geleverd moest worden. De motivator van de medewerker moest de klant worden en hiervoor waren medewerkers met voldoende facilitaire kennis nodig.

De omschakeling is geen reorganisatie genoemd omdat dit vaak een negatieve lading met zich meebrengt. Het hele project werd Redesign genoemd. Er is veel aandacht besteedt aan de emotie van de klant en de eigen medewerkers. De medewerkers moeten de dienst uiteindelijk realiseren en zonder klant kon DFO niet bestaan. De medewerkers hebben trainingen gekregen en zijn betrokken geweest bij het besluitvormingsproces. De klant is ruim van te voren door een communicatietraject voorgelicht. Een reorganisatie kost in eerste instantie meer dan verdiend wordt. Uitgangspunt was dan ook het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Kwaliteit kost geld maar uiteindelijk kan hierdoor bezuinigd worden.

## **Documentaire Informatie Voorziening**

### **Deelproces 1: Doelen stellen**

De doelstelling van de afdeling DV luidt als volgt: *'Het uitvoeren van taken binnen de processen postverzorging, archivering en reproductie volgens de wet- en regelgeving.'*

### **Deelproces 2: Organiseren**

#### **Structuur en personeel**

DIV valt onder het Procesbureau. Het Procesbureau is één van de drie onderdelen van DFO. De afdeling bestaat uit zeven medewerkers die worden aangestuurd door een coördinator.

### **Systeem**

Voor de archivering van documenten wordt gebruik gemaakt van het registratiemiddel Corsa.

<sup>105</sup> KWIS: klachten, wensen, informatie en suggesties



### Deelproces 3: Realiseren

#### *Postverzorging*

Alle poststukken komen binnen bij één postkamer op het hoofdkantoor. Hier wordt alle post opengemaakt. Voorheen werden poststukken met een stempel 'vertrouwelijk' niet opengemaakt. Mensen gingen hier misbruik van maken dus nu wordt alle post geopend, behalve als het van een minister afkomstig is. Bij het openmaken wordt direct bepaald waar dit gearcheerd moet gaan worden door dit in Corsa te registreren. Na deze handeling wordt de post gesorteerd. Elke dag rijden twee bodes alle 40 locaties af. De inkomende post wordt dan afgegeven en de uitgaande post wordt meegenomen. De uitgaande post wordt opnieuw gesorteerd op interne post en externe post. Één keer per dag wordt de externe post opgehaald door TNT.

#### *Repro*

Er is geen reproruimte aanwezig. Elke afdeling/etage heeft een multifunctional staan waar gebruik van gemaakt kan worden. Grote opdrachten worden uitbesteedt.

#### *Archivering*

Er zijn twee soorten archieven: het statisch archief en het dynamische archief. Het statische archief is op het hoofdkantoor aanwezig en bestaat uit 400 vierkante meter. Alle documenten die hier worden aangeboden worden gesorteerd op vernietigen of archiveren. Op de locaties zijn dynamische archieven aanwezig. Alle archiefruimtes zijn beveiligd en mogen alleen betreden worden door medewerkers van DIV.

#### *Knelpunten*

DIV heeft te maken met heftige wet- en regelgeving. Enerzijds is het verbonden aan de landelijke wetgeving en anders is het verbonden aan de Politiewetgeving. Deze zijn soms tegenstrijdig. De één schrijft een langere bewaartermijn voor dan de ander, dus DIV is altijd in overtreding.

Een tweede knelpunt is de e-mail. Doordat veel documentatie via de mail worden verzonden is het archief aan het dementeren. Alle documenten worden op de pc opgeslagen en mensen realiseren zich niet dat sommige stukken en gearcheerd moet worden. Hier moet een mentaliteitsslag gemaakt worden zodat de medewerkers het besef krijgen.

### **Parkeerbeheer**

#### Deelproces 1: Doelen stellen

Voor het Parkeerbeheer is geen specifieke doelstelling gerealiseerd. Uiteraard gaat het erom dat er voldoende parkeerplekken gerealiseerd en onderhouden worden zodat de medewerkers van het district kunnen parkeren.

#### Deelproces 2: Organiseren

##### *Structuur en personeel*

Het uitvoeren van het parkeerbeleid ligt bij het Service Punt, dit orgaan is verantwoordelijk voor bezoekersregistratie. Het realiseren van parkeerplaatsen behoort tot de afdeling Projecten. Het onderhoud behoort tot de afdeling Dienstverlening. Er zijn dus geen specifieke medewerkers voor de dienst Parkeerbeheer aanwezig. Hiervoor is de dienst te klein.

##### *Systeem*

In Planon is een module 'reserveringen' opgenomen. Via het Service Punt wordt bezoekersregistratie gedaan. Tot dit Service Punt behoort ook de receptie. Een medewerker kan een bezoeker aanmelden en in Planon worden de gegevens van deze persoon geregistreerd. Aan het bezoek wordt een parkeervaknummer gekoppeld die teruggekoppeld wordt aan de aanvrager. De aanvrager kan aan de bezoeker het parkeervaknummer doorgeven. Het Parkeerbeheer en het vereiste parkeergedrag zijn vastgelegd in de Basis Producten en Diensten Catalogus.

### Deelproces 3: Realiseren

#### *Privévoertuigen*

Regionaal zijn er 300 parkeerplaatsen. Op deze parkeerplaatsen is de Wegenverkeerswet van toepassing. Parkeren is bij de Politie geen arbeidsvoorwaarde. Als de parkeerplaats vol is moet de medewerker zijn of haar voertuig in een nabij gelegen woonwijk parkeren. Voorheen hadden managers een vaste plek. Dit is afgeschaft omdat het totaal achterhaald was. Het was ouderwets en paste niet meer bij de organisatie.



### *Dienstwagens*

Op het terrein van het bureau is een gesloten parkeergedeelte aanwezig. Hier worden dienstwagens geparkeerd. Deze voertuigen staan altijd klaar voor vertrek. Hierbij gaat het om ongeveer zeven politiewagens, stille wagens of observatieauto's.

### *Knelpunten*

Zoals al eerder genoemd wordt het parkeren voor bezoekers geregistreerd in Planon. Heel af en toe komt het voor dat een afspraak uitloopt of dat een bezoeker te vroeg is en een parkeerplaats dubbel geboekt is. Dit is ten opzichte van de klant niet echt professioneel en het is klantvriendelijk. De ideale oplossing hiervoor bestaat niet.

## **Dienswagenbeheer**

### Deelproces 1: Doelen stellen

De doelstelling van het Dienswagenbeheer luidt als volgt: *'Het voorzien in de benodigde mobiliteit ter ondersteuning van de werkzaamheden van Politie Hollands-Midden.'*

### Deelproces 2: Organiseren

#### *Structuur en personeel*

Het Dienswagenbeheer wordt bij de Politie Hollands-Midden 'Mobiliteit' genoemd en verstrekt naast dienstwagens ook fietsen en scooters. Deze dienst valt onder het Service Punt en heeft 4 FTE. Er zijn medewerkers actief bezig om voertuigen te bestellen, uit te geven aan de klant en er wordt lekenonderhoud uitgevoerd.

#### *Systeem*

In Planon wordt bijgehouden wanneer de voertuigen een onderhoudsbeurt moeten hebben of APK gekeurd moeten worden. Voertuigen uit de pool kunnen via het Service Punt hierin gereserveerd worden.

### Deelproces 3: Realiseren

De politie Hollands-Midden heeft ongeveer 450 voertuigen in beheer. Alle zichtbare voertuigen worden minimaal één keer in de zes weken gewassen, daar is een systeem voor. Het aftanken moeten de agenten zelf doen met een tankpas, hiervoor zijn ze zelf verantwoordelijk. De medewerkers hebben de mentaliteit om op tijd te tanken. Politieagenten willen namelijk alle risico's uitsluiten en willen niet het risico lopen dat ze bijvoorbeeld een achtervolging niet redden. Hiermee zit het dus wel goed. Er zijn twee medewerkers die zich bezighouden met het wassen en onderhouden van de voertuigen, hierdoor blijven de voertuigen aardig netjes.

### *Dienstwagens afdelingen*

Er is een decentraal stelsel voor het budget voor Dienswagenbeheer gerealiseerd. Elke teamchef heeft een mobiliteitsbudget toegewezen gekregen en deze chef mag zelf weten hoeveel voertuigen er aangeschaft worden. De beslissers zijn dus de chefs maar DFO koopt werkelijk in en zorgt ervoor dat de juiste middelen zijn ingebouwd, dat de tankpassen zijn geregeld en dat het voertuig vanaf de dealer bij het bureau komt. Het totale onderhoud wordt geleased, de Politie heeft geen garage. Hoe lang een voertuig wordt gebruikt is verschillend. Er wordt grof met de voertuigen gereden dus de voertuigen slijten snel. Na twee à drie jaar vindt meestal al vervanging plaats.

Er is nu een landelijk project opgestart die totale centralisatie moet realiseren. Er wordt op dit moment met veel verschillende merken zaken gedaan en het bestickeren van de voertuigen en het inbouwen van de middelen gebeurt nu bij de dealer. De organisatie wil dit nu terugbrengen naar de importeur. Er zullen nog voertuigen bij de importeur van drie merken afgenomen worden. De fabrieken krijgen dan de opdracht om één keer in de zoveel tijd politievoertuigen te produceren voorzien van stickers en de juiste middelen. Dit is uiteindelijk veel goedkoper.

### *Pool*

Er is een pool van onopvallende voertuigen. Deze voertuigen zijn voor iedereen beschikbaar voor als een medewerker bijvoorbeeld een afspraak buiten de deur heeft. Tevens worden de voertuigen gebruikt als deze bij een inzet of een actie nodig zijn. In Planon is het mogelijk om deze voertuigen te reserveren.



### *Knelpunten*

De mobiliteitsbudgetten worden niet effectief besteedt. Door de budgetvrijheid koopt elke chef voertuigen in die helemaal niet nodig zijn. Om deze reden wil de Facility Manager het totale beheer van voertuigen naar DFO halen. Er ontstaat dan één grote pool zodat de voertuigen efficiënter ingezet kunnen worden. Waarschijnlijk zijn er dan minder voertuigen nodig. Dit zal veel weerstand opleveren, vooral van de leidinggevendenden omdat ze hun takenpakket zo groot mogelijk willen houden. Communicatie is hier de sleutel. Als manager moet je kunnen laten zien dat je de emoties begrijpt. Daarna moet je aantonen dat het in belang van de organisatie is en dat de klant beter ondersteund zal worden.



## Bijlage 21: Globale tijdsplanning implementatie

|                                                                                                                     | Wk 23 | Wk 24 | Wk 25 | Wk 26 | Wk 27 | Wk 28 | Wk 29 | Wk 30 | Wk 31 | Wk 32 | Wk 33 | Wk 34 | Wk 35 | Wk 36 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Het opstellen van doelen                                                                                            | X     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Het inlichten van de betrokken partijen                                                                             | X     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Het inlichten van de klant                                                                                          | X     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Het opstellen van een projectgroep                                                                                  |       | X     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Het vaststellen van de inrichting van de facilitaire diensten, de proces-verbaaladministratie en de Districtsgarage |       |       | X     | X     | X     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Verbouwen                                                                                                           |       |       |       | X     | X     | X     |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Het analyseren van de werkprocessen                                                                                 |       |       |       | X     | X     | X     | X     |       |       |       |       |       |       |       |
| Het herformuleren van de functieomschrijvingen                                                                      |       |       |       |       | X     | X     | X     | X     |       |       |       |       |       |       |
| Cursussen aanbieden                                                                                                 |       |       |       |       |       | X     | X     | X     | X     | X     | X     | X     | X     | X     |
| Planon aanschaffen                                                                                                  |       | X     | X     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Planon implementeren                                                                                                |       |       |       |       | X     | X     | X     |       |       |       |       |       |       |       |
| Frontoffice medewerker aannemen                                                                                     |       |       |       |       |       | X     | X     |       |       |       |       |       |       |       |
| Cursussen Planon                                                                                                    |       | X     | X     | X     | X     | X     | X     |       |       |       |       |       |       |       |
| Evalueren                                                                                                           |       |       |       |       |       |       |       | X     |       |       |       |       |       |       |
| Verhuizen                                                                                                           |       |       |       |       |       |       |       | X     |       |       |       |       |       |       |
| De facilitaire diensten opnemen in een centrale facilitaire organisatie                                             |       |       |       |       |       |       |       | X     | X     | X     |       |       |       |       |
| De proces-verbaaladministratie onder leiding van de Brigades stellen                                                |       |       |       |       |       |       |       |       | X     | X     |       |       |       |       |
| Districtsgarage onder leiding van de Sectie MatLog stellen                                                          |       |       |       |       |       |       |       |       |       | X     | X     | X     |       |       |
| Bureau MatLog verantwoordelijk stellen voor het aanschaffen en inleveren van voertuigen                             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | X     | X     |       |
| De facilitaire organisatie verantwoordelijk stellen voor het beheer van burgervoertuigen                            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | X     | X     |       |
| De Brigades verantwoordelijk stellen voor het beheer van de specifieke voertuigen                                   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | X     | X     |       |
| Het aanpassen van het organogram                                                                                    |       |       |       |       |       |       |       | X     |       |       |       |       | X     |       |
| Het aanpassen van de PDC                                                                                            |       |       |       |       |       |       |       | X     |       |       |       |       | X     |       |
| Evalueren                                                                                                           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | X     | X     |