



“ Goed Bekeken ”

*Adviezen over de inrichting en organisatie van de
suppoostengroep en de beveiliging bij Naturalis*

Niels Segaar



“Goed Bekeken”

*Adviezen over de inrichting en organisatie van de
suppoostengroep en de beveiliging bij Naturalis*

Niels Segaar
20015805
Mei 2005

Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider
Mevr. W.M. van den Heuvel
Medebeoordelaar
Mevr. K.F.A. Aba

Opdrachtgever
Nationaal Natuurhistorisch Museum Naturalis
Sector Publiek en Productie
Darwinweg 2
2333 CR Leiden

Mentor
Dhr. J.C. Melman

Periode van onderzoek
December 2004 – mei 2005

Managementsamenvatting

De aanleiding voor dit onderzoek is de vermindering van de subsidie van het ministerie van OC&W en het betalen van een naheffing van diverse pensioenfondsen. Door deze financiële achteruitgang is Naturalis genoodzaakt om te gaan bezuinigen. Er is een reorganisatie gestart om dit te bewerkstelligen. Deze reorganisatie heeft effect op alle afdelingen en overal wordt gekort in het budget. Zo ook bij de beveiliging en de suppoosten die bij Naturalis onder één afdeling vallen. Deze korting in het budget heeft geleid tot de volgende probleemstelling:

“Hoe kan de directie van Naturalis de beveiliging en suppoostenfunctie inrichten, organiseren en vormgeven zodat een reductie van de personele kosten wordt gerealiseerd zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van dienstverlening en veiligheid?”

Er zijn verschillende manieren van onderzoek gebruikt om te komen tot adviezen over de inrichting en organisatie van de beveiliging en de suppoosten.

Er is in eerste instantie een empirisch onderzoek gehouden binnen de organisatie Naturalis en de genoemde afdelingen.

Ten tweede is er theoretisch onderzoek gedaan naar de verschillende manieren van werk organiseren, veiligheid, de kwaliteit van dienstverleningen, bezuinigen, inkopen en het aanbesteden van ingehuurde diensten.

Ter verzameling van data zijn er vele interviews, gesprekken en deskresearch's gehouden.

Uit de onderzoeken is gebleken dat er veel mogelijkheden zijn voor Naturalis om te besparen binnen de afdelingen beveiliging en suppoosten.

Door de indeling van de CMK te herzien en te bemannen met één beveiligingsbeambte, één eerste suppoost en een receptionist kan per jaar zo'n €47.112,00 worden bespaard. Handelingen in de CMK die niet per definitie beveiligingstaken zijn, kunnen namelijk beter door goedkopere krachten worden gedaan. Ontvangen van gasten en het beantwoorden van de telefoon zijn hier voorbeelden van.

De openingstijden van het museum kunnen worden ingekort wat een besparing oplevert bij de suppoosten. Deze kunnen dan namelijk in plaats van in twee diensten maar in één dienst het werk doen, wat een besparing van ongeveer €27.000,00 kan opleveren. Bij andere afdelingen kan ook worden bespaard door deze verandering van de openingstijden.

Door de suppoosten meer te empoweren, dus meer verantwoordelijkheden te geven is er een verkleining in de hiërarchie mogelijk. Door deze zelfsturende teams in te voeren is er geen directe leidinggevende meer nodig wat een besparing van €36.400,00 oplevert.

De invoering van bovenstaande ideeën kan Naturalis per jaar dus zo'n €105.312,00 opleveren. Voordat deze besparing kan worden behaald zijn er natuurlijk wel consequenties voor Naturalis. Er moet worden geïnvesteerd in training en scholing en er zal draagvlak gecreëerd moeten worden bij de betreffende afdelingen.

Er zijn nog andere manieren voor Naturalis om te besparen, welke momenteel nog niet door de organisatie worden geaccepteerd. Er is bijvoorbeeld veel mogelijk als het gaat om bezuinigen bij ingehuurde diensten. Opnieuw aanbesteden en zo nieuwe offertes vergaren is een heel gebruikelijke manier om te besparen en kan veel geld opleveren.

Ook is er hulp te halen bij de Rijksgebouwendienst (RGD), de verhuurder van het pand waar Naturalis is gevestigd is. De RGD levert namelijk pakketten om efficiënter met de veiligheid van het pand om te gaan.

Er zijn in dit rapport meerdere opties aangedragen die in eerste instantie weinig draagvlak hebben bij Naturalis. Deze opties kunnen echter in de toekomst nog bruikbaar zijn om verdere besparing te realiseren.

Voorwoord

Naturalis goed bekeken, dat is wat ik tijdens mijn afstuderen heb gedaan. Ik ben bezig geweest bij mijn afstuderen de werkzaamheden van de suppoosten en de beveiliging goed te bekijken. De suppoosten en beveiliging hebben op hun beurt weer respectievelijk de bezoekers en veiligheid goed bekeken.

Tijdens mijn studie heb ik stage gelopen bij een commerciële- en een overheidsorganisatie. Het was voor mij een logische keus om af te studeren bij een non-profit organisatie. Op deze manier zou ik gedurende mijn studie bij een breed scala van organisaties ervaringen opdoen. Met deze gedachte ben ik gaan zoeken naar een afstudeerplek en ben bij Naturalis terechtgekomen.

Na drieëneenhalve jaar gestudeerd te hebben aan de Haagse Hogeschool was het voor mij tijd om te beginnen aan mijn "masterskill", mijn afstuderen, waarin ik de Facilitaire wereld zou laten zien dat ik klaar ben voor het werkveld. Tijdens mijn eerder stages die ik gelopen heb, heb ik me al verbaasd over de verschillende aspecten die een Facilitaire Dienst bij zich heeft en de bijna oneindige mogelijkheden die de inrichting van zo'n afdeling heeft. Hetgeen wat mij tijdens dit afstudeertraject het meest is bij gebleven is dat op welke manier je het ook organiseert, elke oorzaak heeft zo zijn gevolg en elke manier zo zijn eigen voor- en nadelen.

Facility Management is in mijn ogen een uitdagende klus waarin heel veel draait om mensen en om hun persoonlijke invulling van taken, iets waar mijn interesse altijd heeft gelegen en nog steeds naar uit gaat.

Naturalis heeft mij de mogelijkheid geboden mee te denken over een bekend facilitair probleem, bezuinigen. Doordat ik deze mogelijkheid heb gekregen heb ik ook deze "minder leuke kant" van Facility Management kunnen bekijken en ervaren. Het is heel leerzaam geweest dat ik dit heb kunnen doen en ik denk dat ik de kennis die ik heb opgedaan over bezuinigingen later goed in het werkveld kan gebruiken.

Bij het schrijven van deze scriptie heb ik veel handgrepen gekregen van mensen om mij heen. Ten eerste heb ik veel gehad aan Wil van den Heuvel, mijn begeleider, van wie ik geregeld een kritische noot heb mogen ontvangen. Dankzij haar visie op mijn werk en andere persoonlijke zaken heb ik mijn werk kunnen verbeteren en overzichtelijker kunnen maken.

Bij Naturalis ben ik geholpen door Jan Melman van wie zijn kijk op beveiliging en personeelsmanagement mij vaak een zet in de goede richting hebben gegeven.

Verder heb ik in gesprek met mijn huisgenoten over mijn afstuderen een aantal ideeën op kunnen doen waar ik zelf niet op zou zijn gekomen. Phil, Niels en Marco bedankt voor jullie open, andere visie op een hoop zaken.

Ook ben ik door veel van de medewerkers van Naturalis vriendelijk en open ontvangen met vragen over allerlei onderwerpen. Iedereen die mij geholpen heeft en tijd heeft vrijgemaakt voor mijn afstuderen bedankt hiervoor.

Voor het uiteenzetten van mijn adviezen wil ik Els Segaar bedanken voor haar kritische en professionele formulering.

Tot slot wil ik Bernadette Maas bedankt voor haar verhelderende steun en haar hulp in het gescheiden houden van hoofd- en bijzaak.

Voor toelichting en of verdere informatie ben ik te bereiken via www.zonvol.nl. Hier is tevens ook een portfolio te vinden van mijn belangrijkste bevindingen tijdens mijn studie.

De foto op de voorpagina is gemaakt door de Rijksgebouwendienst, goed bekeken toch.

Niels Segaar, mei 2005

Inhoudsopgave

Inleiding	1	
Hoofdstuk 1 het onderzoek	3	
1.1 Aanpak van het onderzoek	3	
1.1.1 Empirisch onderzoek	3	
1.1.2 Theoretisch onderzoek		3
1.2 Verantwoording van de aanpak	4	
1.2.1 Hoe is Naturalis georganiseerd?	4	
1.2.2 Wat zegt de literatuur over de onderwerpen?	4	
1.2.3 Wat zijn de huidige werkzaamheden en formatie van de suppoosten en beveiliging?	4	
1.2.4 Wat zijn de resultaten van het onderzoeken?	5	
1.2.5 Wat zijn de verschillende opties en scenario's om dit probleem op te lossen?	5	
1.2.6 Wat is de gewenste situatie ofwel de beste oplossing?		5
1.2.7 Hoe moet de gewenste situatie worden geïmplementeerd?	6	
Hoofdstuk 2 Naturalis		7
2.1 Naturalis opgericht	7	
2.2 Missie en doelstellingen	7	
2.2.1 Missie		7
2.2.2 Doelstellingen		7
2.3 Financiering en het ICN	8	
2.4 De organisatiestructuur	8	
2.5 Cultuur	8	
2.6 Externe ontwikkelingen	9	
2.7 Organiseren, veiligheid, kwaliteit en bezuinigingen volgens Naturalis	9	
2.7.1 Organiseren	9	
2.7.2 Veiligheid	10	
2.7.3 Kwaliteit	10	
2.7.4 Bezuinigingen		
11		
Hoofdstuk 3 theoretische benadering		
12		
3.1 Organiseren		
12		
3.1.1 Functie ontwerpen	12	
3.1.2 Empowerment	12	
3.2 Veiligheid	12	
3.2.1 Security	13	
3.2.2 Safety		
13		
3.2.3 De Rijksgebouwendienst	13	
3.3 Kwaliteit	14	
3.4 Financiën	14	
3.4.1 Bezuinigen	14	
3.4.2 Inkopen	14	
Hoofdstuk 4 beveiliging en suppoosten	16	
4.1 Het 7-s model	16	
4.1.1 Beveiliging	16	
4.1.2 Suppoosten	18	
4.2 Taken en verantwoordelijkheden	20	

4.3 CAO's	21
4.4 Financiën	21
Hoofdstuk 5 Resultaten	
22	
5.1 Voorwaarden van het management	22
5.2 Vergelijkbare organisaties	23
5.2.1 Rijksmuseum voor Volkenkunde	23
5.2.2 Het Museon	23
5.2.3 Het Letterkundig en Kinderboekenmuseum	23
Hoofdstuk 6 verschillende opties	24
Conclusies en Aanbevelingen	
31	
Conclusies	31
Organisatorische conclusies	31
Financiële conclusies	31
Conclusies over de kwaliteit	
32	
Conclusies over de veiligheid	32
Aanbevelingen	32
Implementatie van de aanbevelingen	34
Consequenties	35
Financiële consequenties	35
Organisatorische consequenties	36
Tot slot	37
Bronvermelding	38
Bijlagen	40
Bijlage 1 Organigram van de huidige situatie	41
Bijlage 2 Organigram van de toekomstige situatie	42
Bijlage 3 De typologieën van Mintzberg	43
Bijlage 4 Het 7-S model van McKinsey	
45	
Bijlage 5 Enkele kerngegevens Naturalis	46
Bijlage 6 Verschillende opties uitgewerkt	47
Bijlage 7 Functies beveiliging	51
Bijlage 8 Nieuwsbrief veranderingen CAO verzelfstandigde musea	52
Bijlage 9 Krantenartikelen musea	55
Bijlage 10 Cultuurtypen volgens Harrison	57
Bijlage 11 Verslagen interviews	58

Inleiding

Dit adviesrapport is tot stand gekomen bij en in opdracht van Nationaal Natuurhistorisch Museum Naturalis te Leiden. Het museum Naturalis bezit tevens een grote collectie natuurhistorische objecten en stelt deze beschikbaar voor onderzoeken. In de organisatie zijn twee hoofdsectoren te onderscheiden, Collectie en Onderzoek en Publiek en Productie. De onderzoeken, adviezen en uitspraken in dit rapport hebben voornamelijk betrekking op de sector Publiek en Productie.

Aanleiding:

De aanleiding van het onderzoek is tweeledig. Ten eerste wordt er momenteel gereorganiseerd binnen Naturalis wat heeft geleid tot het herzien en herindelen van taken en functies op diverse afdelingen. Er gaat in de toekomst gewerkt worden met zogenoemde resultaatgroepen die ieder verantwoordelijk worden voor een bepaald te behalen resultaat. Ten tweede heeft het museum een naheffing gekregen van diverse pensioenfondsen en omdat Naturalis geen liquide middelen beschikbaar heeft, zal er binnen de verschillende afdelingen, waaronder de suppoosten en beveiliging, bezuinigd moeten worden.

Probleemstelling:

De vraag waar er in dit rapport antwoord op wordt gegeven is als volgt geformuleerd:

“Hoe kan de directie van Naturalis de beveiliging en suppoostenfunctie inrichten, organiseren en vormgeven zodat een reductie van de personele kosten wordt gerealiseerd zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van dienstverlening en veiligheid?”

Subprobleemstelling:

Om de probleemstelling volledig te kunnen beantwoorden is deze onderverdeeld in de volgende subprobleemstellingen:

- Hoe is Naturalis georganiseerd?
- Wat zegt de literatuur over het organiseren van werk, kwaliteit, bezuinigen, inkopen en veiligheid in dergelijke organisaties en hoe zijn functies in vergelijkbare situaties geregeld?
- Wat zijn de huidige werkzaamheden en formatie van de afdelingen Suppoosten en Beveiliging?
- Wat wil het management van Naturalis, wat is het Plan van Eisen en Wensen?
- Wat zijn de verschillende opties en scenario's om dit probleem op te lossen?
- Wat is de gewenste situatie ofwel de beste oplossing?
- Hoe moet de gewenste situatie worden geïmplementeerd?

De bovengenoemde subprobleemstellingen worden in hoofdstuk één uitgewerkt en toegelicht.

Doel:

Het doel van dit rapport is te komen tot voorstellen aangaande maatregelen voor de directie van Naturalis om de functie van de beveiliging en de suppoosten in te richten en te organiseren zodat een reductie in de personele kosten kan worden gerealiseerd zonder dat hierbij het niveau van de veiligheid en de kwaliteit van dienstverlening verloren gaat.

Resultaat:

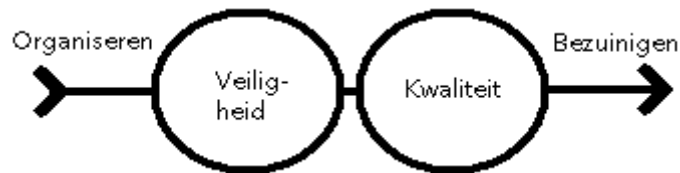
Het resultaat van deze opdracht is het onderbouwd komen tot dit rapport en het adviseren van het meest ideale scenario voor Naturalis om de problematiek op te lossen. Deze uitkomsten worden gepresenteerd aan de afdelingshoofden en de directie van de sector Publiek en Productie.

De doelgroep:

De doelgroep van dit rapport is ten eerst de directie van het Nationaal Natuurhistorisch Museum Naturalis en dan met name de sector Publiek en Productie.

Het perspectief:

De problematiek waar dit rapport overgaat wordt zoveel mogelijk bekeken met de onderstaande “bril” op.



Figuur 1: De “bril” waardoor de problematiek wordt bekeken

Dit rapport wordt namelijk zoveel mogelijk vanuit deze vier aspecten bekeken en is een doorlopend proces met organiseren als insteek en bezuinigen als doel;

Hoe kan er **georganiseerd** worden, met behoud van de **veiligheid** en **kwaliteit** om te komen tot een **bezuiniging**.

In het rapport zullen de vier aspecten telkens terug komen.

Leeswijzer:

Om te komen tot de adviezen in dit rapport wordt er allereerst in hoofdstuk 1 een Plan van Aanpak omschreven waarna de organisatie Naturalis wordt beschreven in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 wordt er een theoretische invalshoek beschreven van de problematiek. De afdelingen suppoosten en beveiliging worden in kaart gebracht in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt er een beschrijving gemaakt van de resultaten van de onderzoeken en de diverse scenario's en opties die zijn vergaard door de onderzoeken zijn beschreven in hoofdstuk 6. Hierna volgt de conclusie en worden er aanbevelingen gedaan over een te kiezen implementatieplan. Tevens worden hier de consequenties voor de implementatie omschreven.

1 Het onderzoek

Om tot een onderbouwd advies te komen voor de directie van Naturalis is er onderzoek gedaan. Dit hoofdstuk geeft weer hoe het onderzoek is aangepakt en waarom er voor deze methode is gekozen. De aanpak van het onderzoek wordt weergegeven in paragraaf 1.1 en de verantwoording van deze methode in paragraaf 1.2

1.1 Aanpak van het onderzoek

In de aanloop naar dit onderzoek is allereerst de problematiek en de aanleiding voor dit onderzoek bij Naturalis duidelijk gemaakt. Door diverse interviews met belanghebbenden¹ te houden heeft de probleemstelling van dit onderzoek zijn definitieve vorm gekregen. Nadat de problematiek in de *oriënterende fase*² duidelijk is geworden is er een Plan van Aanpak opgesteld waarin vermeld staat welke zaken onderzocht moeten worden om zo de correcte zaken te onderzoeken en tot uitkomsten te komen die daadwerkelijk bijdragen aan de totstandkoming van de adviezen en het kiezen van een meest ideale situatie.

Om tot een haalbare uitwerking van de oplossing te komen is het zaak dat de hoofdvraag (lees probleemstelling) eerst wordt uitgesplitst in een aantal subvragen³. In de *onderzoeks- en oplossingsfase* worden deze subvragen beantwoord om zo uiteindelijk tot beantwoording van de probleemstelling te komen.

In de inleiding is deze onderverdeling in subvragen uitgezet. Deze subvragen kunnen worden opgelost door empirisch en theoretisch onderzoek te doen.

Empirisch onderzoek wil zeggen een onderzoek waarbij je door waarneming vaststelt hoe het in de werkelijkheid is. Theoretisch onderzoek is onderzoek naar wat er al over een onderwerp in bestaande literatuur is geleverd⁴.

Om gefundeerde uitspraken te doen over de onderzoeken is het noodzakelijk om deze te onderbouwen vanuit een theoretisch kader. Naast het empirische onderzoek moet er dus een theoretisch onderzoek worden gedaan. Kortom dit onderzoek bestaat uit twee delen, het empirische en het theoretische onderzoek.

1.1.1 Empirisch onderzoek

Om gegevens te verkrijgen die noodzakelijk zijn voor het oplossen van de probleemstelling is het noodzakelijk om empirisch onderzoek uit te voeren. Omdat het hier voornamelijk over één uit te diepen onderwerp gaat wordt er kwalitatief onderzoek verkozen boven kwantitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek is onderzoek waarbij problemen in en van situaties, gebeurtenissen en personen beschreven en geïnterpreteerd worden met behulp van gegevens van kwalitatieve aard, zoals belevingen, ervaringen, betekenisverleningen die verzameld zijn via open interviews en of participerende observatie en/of gebruik van bestaande documenten.³

N.B. Uit deze definitie blijkt dat ook het theoretische onderzoek feitelijk een deel is van het empirische onderzoek.

1.1.2 Theoretisch onderzoek

Theoretisch onderzoek wordt gebruikt om ideeën te ondersteunen die in het empirisch onderzoek naar voren komen en om een opzet te geven voor het empirisch onderzoek. Ook kunnen er oplossingen voor het organiseren van werk uit de literatuur worden gehaald. Informatie over bezuinigen en

¹ Alle verslagen van de interviews zijn in de bijlage terug te vinden

² Kempen en Keizer: *Advieskunde voor praktijkstages*

³ Bouter: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005*

⁴ Baarda en De Goede: *Basisboek Methoden en Technieken*

veiligheid kan ook uit de literatuur worden gehaald. Er zijn twee soorten literatuur die geraadpleegd gaan worden, de interne en externe literatuur. Interne literatuur wil zeggen literatuur uit Naturalis zelf, bijvoorbeeld jaarverslagen, notulen, werkprocessen, functieomschrijvingen etc. Een ander woord voor interne literatuur is “bedrijfsgegevens”. Als bedrijfsgegevens worden gebruikt om informatie te vergaren spreekt men van deskresearch.

Externe literatuur is bijvoorbeeld vakliteratuur, rapporten en verslagen van buitenaf. Deze externe literatuur wordt vooral gebruikt voor de theoretische onderbouwing van de uitspraken. Het theoretisch onderzoek is uitgewerkt in hoofdstuk vijf.

1.2 Verantwoording van de aanpak

Dit onderzoek gaat globaal over één onderwerp, namelijk het bezuinigen bij de afdelingen suppoosten en beveiliging. Het grootste deel van dit onderzoek zal dus een explorerend onderzoek zijn vanwege het samenhangende karakter van de onderzoeksvragen.

*Explorerend onderzoek is onderzoek waarbij de vraagstelling een of meer samenhangende en / of verschillende onderzoeksvragen bevat.*⁴

Hieronder is er per subvraag uitgelegd waarom er voor een bepaalde methode wordt gekozen.

1.2.1 Hoe is Naturalis georganiseerd?

Deze subprobleemstelling heeft als doel het in kaart brengen van Naturalis als organisatie. Om antwoord te krijgen op deze subprobleemstelling wordt gebruik gemaakt van een aantal onderliggende vragen. Deze onderliggende vragen zijn:

- Hoe ziet het organigram van Naturalis eruit?
- Wat zijn de kerngegevens van Naturalis?
- Wat zijn de missie en visie van Naturalis, wat zijn strategische doelen?
- Wat zijn belangrijke omgevingsfactoren voor het museum?
- Hoe zien de inkomsten van Naturalis eruit?
- Wat vindt Naturalis belangrijk bij veiligheid, kwaliteit en bezuinigingen?

Om deze onderliggende vragen te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van desk research.

*Desk research is onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande gegevens*⁵.

Deze bestaande gegevens zullen komen uit de interne literatuur die in Naturalis aanwezig is. Ook zullen er halfgestructureerde diepte-interviews worden gehouden met negen medewerkers van het management en met zes medewerkers om de organisatie duidelijk te krijgen. Het gaat hier dus om een kwalitatief onderzoek.

1.2.2 Wat zegt de literatuur over de onderwerpen?

Om een antwoord te geven op deze subprobleemstelling is het noodzakelijk de literatuur over organiseren er op na te slaan. Het betreft hier dus een kwalitatief theoretisch onderzoek naar organiseren, kwaliteit, bezuinigen en veiligheid. Het doel is om uit de literatuur een aantal voorbeelden te verkrijgen voor andere manieren van het organiseren van werk en manieren waarop bezuinigd kan worden met behoud van de gewenste kwaliteit en veiligheid.

1.2.3 Wat zijn de huidige werkzaamheden en formatie van de afdelingen Suppoosten en Beveiliging?

Deze subprobleemstelling heeft als doel om de werkzaamheden van de beide afdelingen in kaart te brengen. Pas als dit helemaal helder is kunnen er uitspraken worden gedaan over de organisatie, inrichting en vormgeving. Ook deze subprobleemstelling is onderverdeeld in een aantal ondergeschikte vragen.

- Waaruit bestaan de werkzaamheden van de beide afdelingen?

⁵ Baarda en De Goede: *Basisboek Methoden en Technieken*

- Wat zijn de processen en taken die de beide afdelingen hebben?
- Welke contractuele afspraken zijn er gemaakt tussen Naturalis en het externe beveiligingsbedrijf?
- Wat is de cultuur op de beide afdelingen?
- Hoe zien de medewerkers van de afdelingen elkaar, wat voor ideeën bestaan er voor samenwerken?
- Wat zijn de belangrijkste verschillen en overeenkomsten in de CAO's van de afdelingen?

Om antwoord te krijgen op deze onderliggende vragen en is een tweedelig kwalitatief onderzoek nodig. Ten eerste moet er een deskresearch gedaan worden naar de functieomschrijvingen en de daarbij behorende taken bij de afdeling P&O. Ten tweede wordt er een onderzoek gehouden onder de werknemers zelf. Er is gekozen om dit te doen met behulp van *halfgestructureerd interviews*. *Dit zijn interviews waarin alleen de hoofdlijnen bekend zijn en verder wordt gevraagd over de antwoorden die de respondent geeft.*⁶

De uitkomsten zijn verwerkt in het 7-S modellen van McKinsey omdat dit model een globaal en compleet beeld geeft van een afdeling.

1.2.4 Wat zijn de resultaten van de onderzoeken?

Om deze subprobleemstelling te beantwoorden zijn de volgende onderliggende vragen van belang. Wat opvalt is dat er een aantal vragen over de kwaliteitsbeleving wordt gesteld. Dit is omdat de kwaliteit van de dienstverlening niet mag verminderen na een eventuele implementatie.

- Wat wordt verstaan onder de kwaliteit van dienstverlening?
- Hoe wordt deze kwaliteit gemeten?
- Wat is de relatie tussen de kwaliteit van dienstverlening en de arbeidsinhoud van de medewerkers van de afdelingen?
- Wat zijn de randvoorwaarden door het management gesteld?
- Wat is er qua veiligheid belangrijk voor het management?
- Wat wil het management verder nog?
- Wat is de visie van management op het ontslaan van full- of parttime medewerkers?
- Hoe hebben andere musea de suppoosten en beveiliging geregeld?

Met een kwalitatief onderzoek door middel van gestructureerde interviews en literatuuronderzoek kunnen de eisen en wensen van het management worden uitgezocht. Ook de manier waarop de klanten de kwaliteit beleven en hoe belangrijk dit is voor Naturalis wordt uitgezocht. Tot slot is het belangrijk dat er gekeken wordt naar hoe andere musea hun beveiliging en suppoosten inrichten zodat het management hier nieuwe ideeën en inzichten uit op kan doen.

De resultaten die uit dit hoofdstuk aan de orde komen leiden naar de verschillende opties.

1.2.5 Wat zijn de verschillende opties en scenario's om dit probleem op te lossen?

Om zoveel mogelijk verschillende opties vergaren om de problematiek op te lossen wordt gebruikt gemaakt van drie verschillende methodieken. Er zal bij andere vergelijkbare musea gekeken worden naar de manier waarop zij deze werkzaamheden hebben georganiseerd. Hiernaast zullen de betrokkenen worden gevraagd over hun ideeën over de bezuinigingen.

Alle opties die uit deze methodieken naar voren zijn gekomen, worden per optie omschreven en er wordt een uiteenzetting gemaakt van de voor- en nadelen en van de eventuele gevolgen die de optie heeft voor de organisatie.

1.2.6 Wat is de gewenste situatie ofwel de beste oplossing?

Uit de opties die uit de vorige subprobleemstelling naar voren zijn gekomen, is het van belang dat Naturalis kiest welke opties het museum wil gaan gebruiken. Over de resultaten van het onderzoek worden dan de onderstaande onderliggende vragen gesteld.

- Wat is de besparing die elke optie oplevert?
- Wat vindt het management van de opties, welke opties vindt het management haalbaar voor Naturalis?

⁶ Gramsbergen-Hoogland: *Gesprekken in organisaties*

Om antwoord te krijgen op de bovenstaande vragen is het van belang dat er een interview wordt gehouden naar de ideeën die het management hierbij heeft.

1.2.7 *Hoe moet de gewenste situatie worden geïmplementeerd?*

Implementatie van veranderingen in gedrag en houding leidt vrijwel altijd tot weerstand⁷. Hierom is het raadzaam een goed implementatieplan te maken om het gekozen scenario in te voeren. Er wordt hier gekeken naar de manier waarop de implementatie moet worden gerealiseerd.

Het doel van deze subprobleemstelling is het komen tot een implementatieplan waarbij zo goed mogelijk met weerstanden wordt omgegaan.

⁷ Cozijnsen en Vrakking: *Handboek Verandermanagement*

2 Naturalis

De stichting Nationaal Natuurhistorisch Museum Naturalis, kortom Naturalis is gevestigd in Leiden. Naturalis bestaat al meer dan 175 jaar en bestudeert en bewaart een grote collectie van dieren, planten, stenen, fossielen en mineralen⁸. Deze collectie is vele jaren verspreid geweest over diverse kleinere gebouwen in heel Leiden. Sinds 1998 is Naturalis gevestigd in een centraal pand vlakbij het Leids Universitair Medisch Centrum aan de achterzijde van het Centraal Station. Een deel van de collectie is bijna dagelijks te bewonderen voor bezoekers. In dit hoofdstuk wordt de organisatie van Naturalis beschreven in de huidige situatie.

Ook wordt er beschreven hoe Naturalis over veiligheid, kwaliteit, bezuinigingen en organiseren denkt en wat het museum bij deze onderwerpen belangrijk vindt. Hoe er over organiseren wordt gedacht komt voort uit de manier waarop het museum haar toekomstige situatie wil organiseren.

2.1 Naturalis opgericht

Het Natuurhistorisch Museum Naturalis is opgericht in 1820 als Rijksmuseum van de natuurlijke Historie. Na zo'n 175 jaar is Naturalis uitgegroeid tot een van de meest vooraanstaande musea op gebied van Natuur en Historie. Sinds 1998 heeft Naturalis haar deuren geopend voor het publiek. Naast een museum is Naturalis ook een onderzoekscentrum en een internationaal wetenschapscentrum welk een heel omvangrijke en uiteenlopende collectie bezit. Na deze samenvoeging in 1998 heeft Naturalis nog vier panden tot haar beschikking. Dit zijn het museum aan de Darwinweg, een opslag aan de Darwinweg, het Pesthuis en het oude museum aan de Raamsteeg die nu als opslag wordt gebruikt. De gebouwen waarin Naturalis is gehuisvest zijn van de Rijksgebouwendienst en worden door Naturalis gehuurd, waardoor ook de RGD ook een rol heeft in de beveiliging van het gebouw.

2.2 Missie en doelstellingen

Om duidelijk te krijgen wat voor Naturalis belangrijk is, is onderzocht welke missie en doelstellingen Naturalis naleeft. Veel van de doelstelling vloeien momenteel voort uit de reorganisatie.

2.2.1 Missie

De missie van Naturalis omvat de primaire functies van de organisatie en vertelt wat voor soort organisatie zij wil zijn. Deze missie luidt:

Wij willen onze unieke natuurhistorische collectie gebruiken om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de kennis en de waardering voor de natuur bij een zo groot mogelijk deel van de Nederlandse samenleving. Wij willen daarom HET natuurhistorisch museum van Nederland zijn, opererend binnen een internationaal netwerk.

2.2.2 Doelstellingen

Om de missie na te streven heeft Naturalis een aantal doelstellingen geformuleerd.

- Het grootste archief op het natuurhistorisch gebied in Nederland beheren;
- Kennis bijeen te brengen over de diversiteit van de natuur vroeger en nu, en de rol van de mens daarin;
- Op een gedifferentieerde wijze deze kennis toegankelijk te maken en door te geven aan een breed scala van publieksgroepen.

Naturalis benadrukt verder het belang van inzet, bekwaamheid en samenwerkingsbereidheid van de medewerkers. In principe is iedere medewerker van Naturalis een gastheer of -vrouw.

⁸ Naturalis: *Werken in Naturalis* Interne uitgave april 2000

Vooruitlopend op de begroting voor het jaar 2005 heeft de Algemeen Directeur een aantal extra doelstellingen gesteld⁹. Deze komen voort uit de reorganisatie en de te realiseren bezuinigingen.

- Vereenvoudiging in de strategische top en staf door
- Sterke focus op resultaatgebieden
- Wetenschapsfunctie versterken

2.3 Financiering en het INC

Zoals gezegd is Naturalis een verzelfstandigd rijksmuseum. Dit wil zeggen dat het museum geen overheidsinstantie meer is maar grotendeels wel door de overheid wordt bekostigd.

Naturalis wordt grofweg via twee kanalen gefinancierd. Ten eerste krijgt Naturalis subsidie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, wat de grootste inkomstenbron is voor het museum. Hiernaast verdient Naturalis natuurlijk geld met commerciële activiteiten zoals de verkoop van toegangskaartjes, rondleidingen en bijvoorbeeld souvenirs verkoop.

De totale inkomsten van Naturalis bedragen jaarlijks zo'n 17 tot 18 miljoen euro.

Omdat een groot deel van de inkomsten (80%) vanuit de overheid komt valt Naturalis onder het toezicht van het ICN, het Instituut Collectie Nederland. Dit instituut controleert of de collecties van de Nederlandse musea wel veilig en verantwoord worden beheerd en bewaard. Het ICN kan musea doorlichten om dit te controleren en kunnen zelfs boetes opleggen als een museum onzorgvuldig of onveilig met haar collectie omgaat. Brandpreventie en calamiteitenbestrijding vallen hier dus ook bij.

2.4 De organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de huidige situatie van Naturalis is te vinden in bijlage één.

Zoals in het organogram te zien is heeft Naturalis altijd bestaan uit twee sectoren, beide geleid door een adjunct-directeur. De twee sectoren hebben veelal vrij zelfstandig gewerkt binnen Naturalis. De sector Collectie en Onderzoek (C&O) hield zich voornamelijk bezig met het bewaren en bestuderen van de omvangrijke collectie van Naturalis.

De sector Publiek en Productie (P&P) was verantwoordelijk voor het opzetten van tentoonstellingen en het toegankelijk maken van materiaal voor een breed publiek. Doordat de sectoren zelfstandig functioneerden in Naturalis, was Naturalis te typeren als een Divisieorganisatie volgens de typologieën van Mintzberg.

Volgens de typologieën van Mintzberg is de sector C&O te beschrijven als een professionele bureaucratie. Bij de afdelingen van C&O werken namelijk veel professoren en hooggeschoolde medewerkers en hierdoor ligt de macht van de afdelingen bij deze werknemers, de uitvoerende kern.

De sector P&P is verder uiteengezet (intern gedifferentieerd) in functies. Iedere afdelingen houdt zich bezig met één functie of taak bijvoorbeeld het organiseren van tentoonstellingen, het regelen van evenementen, verzorgen van educatie voor scholen, het toezicht houden door de suppoosten, het verkopen van museumartikelen in de winkel en het beheren van de bibliotheek. De sector P&P is in ideologie van Mintzberg te typeren als een machine bureaucratie. De macht ligt bij deze sector namelijk meer bij het middenmanagement¹⁰.

2.5 Cultuur

De cultuur binnen Naturalis wordt hieronder benoemd aan de hand van een cultuurtypen model van Harrison¹¹. Over het algemeen genomen is de samenwerkingsgraad tussen de verschillende afdelingen bij Naturalis laag. Veel onderzoekers doen individueel hun onderzoeken en de afdelingen werken vrij zelfstandig. De machtsspreiding is ook niet hoog door de vrij platte structuur van Naturalis. Als er onderscheid wordt gemaakt tussen de sectoren C&O en P&P dan valt het op dat er

⁹ Algemeen directeur: *Naturalis 2005-2008* Beleids tekst dec. 2004

¹⁰ Zie bijlage: *De typologieën van Mintzberg*

¹¹ Zie bijlage: *Cultuurtypen Harrison*

bij de sector P&P organisatorisch een hogere machtsspreiding is. Er is meer gelaagdheid bij de sector P&P dan bij de sector C&O.

Aan de hand van het model van Harrison kan dus gezegd worden dat Naturalis een rolcultuur heeft. Rolculturen komen vaak voor bij organisaties die getypeerd worden als professionele bureaucratie. In bijlage tien is een verdere uitleg te vinden over de rolcultuur.

2.6 Externe ontwikkelingen

Er is een aantal ontwikkelingen buiten Naturalis die gevolgen heeft voor de financiën van het museum. Deze externe ontwikkelingen worden grotendeels gevormd door bezuinigingen van de overheid. Doordat de subsidies heel erg zijn verminderd, zijn ook de inkomsten van Naturalis een stuk minder geworden.

Momenteel is er een aantal pensioenfondsen die naheffingen eist van Naturalis. Naturalis heeft geen (contant) geld om deze naheffingen te kunnen betalen. Door deze ontwikkelingen is Naturalis genoodzaakt te bezuinigen.

Verdere ontwikkelingen zijn dat steeds meer musea zelfstandig gaan opereren en dat de concurrentie tussen de musea toeneemt. Een niet onbelangrijk gegeven is dat kunstmusea vaker doelwit zijn van overvallen en van berovingen¹² de laatste tijd. Er is dus veel discussie over beveiliging en veiligheid in musea, vooral in kunstmusea.

In Natuurhistorische Musea zoals Naturalis ligt echter relatief minder financieel waardevol dan in kunstmusea. De waarde van collecties van Natuurhistorische musea, zoals Naturalis zijn moeilijk te vertalen in geld; dergelijke collecties hebben vooral historische en wetenschappelijke waarde.

2.7 Organiseren, veiligheid, kwaliteit, en bezuinigen volgens Naturalis

In deze paragraaf wordt omschreven wat Naturalis belangrijk vindt bij de aspecten organiseren, veiligheid, kwaliteit en bezuinigen.

2.7.1 Organiseren

Naturalis heeft ideeën over het inrichten van de organisatie en de werkzaamheden. Deze ideeën komen voort uit de reorganisatie en worden door Naturalis uiteengezet in de toekomstige situatie.

In de toekomstige situatie is Naturalis op de volgende manier georganiseerd. Het organogram van de toekomstige situatie is terug te vinden in bijlage twee.

De reorganisatie die gaande is resulteert in een andere organisatie-indeling. In plaats van de werkzaamheden ordenen op functie worden ze binnenkort geordend op resultaatgebieden. Er worden verschillende resultaatgebieden¹³ geformeerd. Deze zijn publiek, collectiebeheer en onderzoek. De hele reorganisatie van de twee sectoren naar de resultaatgebieden heeft belangrijke gevolgen voor de organisatie.

De resultaatgebieden zullen dan verantwoordelijk zijn voor een bepaald te behalen resultaat. Volgens de theorie over het indelen van afdeling wordt de nieuwe indeling een productindeling genoemd. Alle functionele activiteiten (functies) worden samengevoegd in productgroepen (die bij Naturalis resultaatgebieden worden genoemd).

De directie wil het bedrijfsbureau, de technische dienst en de automatisering bij elkaar brengen onder één facilitaire afdeling die als stafdienst in de organisatie wordt geplaatst¹⁴.

De suppoosten en de beveiliging zullen gaan vallen onder het nieuwe resultaatgebied publiek. Dit resultaatgebied is denkbeeldig weer in drie gebieden te verdelen; educatie, tentoonstellingen en kennisdistributie.

Tentoonstellingen is weer te verdelen in de suppoostengroep en andere afdelingen zoals de catering en de schoonmaak¹⁵.

¹² Zie bijlage: *Krantenartikelen musea*

¹³ Zie bijlage: *Organogram toekomstige situatie*

¹⁴ Interview met Dhr. Zuidema, hoofd Bedrijfsbureau, februari 2005

¹⁵ Interview met Dhr. Houtgraaf, adjunct directeur Publiek en Productie, december 2004

Zoals aan het nieuwe organogram te zien is wil Naturalis naar een platte organisatie waar de verantwoordelijkheden laag in de operationele kern liggen. In de toekomst zal het hele Naturalis te benoemen zijn als een professionele bureaucratie. Volgens de theorieën van Mintzberg zijn in dit soort organisaties de macht gedelegeerd naar de onderste lagen van de organisatie en is er een grote ondersteunende dienst aanwezig.

2.7.2 Veiligheid

Voor Naturalis is de veiligheid voor de bezoeker, medewerker en de collectie belangrijk. Ook deze volgorde is belangrijk. Ten eerste moet de veiligheid van de bezoeker worden gegarandeerd, als er namelijk iets met een bezoeker gebeurt, kan dit Naturalis haar naam en continuïteit ernstig beïnvloeden. Hierna is het belangrijk dat de medewerkers in een veilige omgeving kunnen werken. Verder is het belangrijk dat de collectie beschermd wordt omdat dit een onderdeel van het bestaansrecht van Naturalis is.

2.7.3 Kwaliteit

Naturalis vindt het belangrijk dat de klanten de kwaliteit als "goed" beleven. Halfjaarlijks wordt de kwaliteitsbeleving van de bezoekers van Naturalis door een onafhankelijk bureau onderzocht. Zoals gezegd is het streven van Naturalis om deze kwaliteit gemiddeld op een 8 of hoger te houden. Het bureau die technisch de bezoekers ondervraagt en de gegevens uitwerkt is het NIPO. Zodra deze cijfers bekend zijn worden ze naar een ander adviesbureau gestuurd die deze cijfers gaat analyseren en aanbevelingen doet.

In de enquête van 45 vragen wordt er maar één vraag over de medewerkers van het museum gesteld¹⁶.

Er is dus weinig te zeggen over hoe de medewerkers de beleving van het totale museum beïnvloeden. De vragen gaan voornamelijk over inhoud en opstellingen van de tentoonstellingen.

De enige kwaliteitsmeter die Naturalis eigenlijk gebruikt voor de afdeling tentoonstellingen is de bezoekersaantallen. Hieraan wordt gemeten of de bezoekers blijven komen en of er dus een stijgende lijn in de aantallen blijven zitten.

Voor de afdeling tentoonstellingen heeft Naturalis een aantal specifieke kwaliteitseisen gesteld. Dit zijn:

- Toegankelijk zijn voor een breed publiek
Naturalis vindt het belangrijk dat er een zeer divers publiek aangetrokken wordt en blijft tot haar tentoonstellingen.
- Actieve benadering van de bezoeker
De suppoosten van Naturalis werken aan de hand van de Engelse methode. Hiermee wordt bedoeld dat de suppoosten niet zitten af te wachten tot er iemand met een vraag bij hen komt, maar een actieve benadering kiest. Actief op de bezoekers afstappen is een belangrijke kwaliteitseis voor de suppoosten.
Doordat er gebruikt wordt gemaakt van de Engelse actieve benadering van de bezoekers kunnen er een aantal klachten snel worden ondervangen. Als een bezoeker namelijk iets te klagen heeft en dan benaderd wordt door een suppoost, is de kans groot dat de klacht meteen geuit wordt. Zo kan de klacht meteen worden opgelost of kan er actie op worden ondernomen.
- Geüniformeerde suppoosten / gastheren
Doordat de suppoosten een blauwig uniform dragen stralen zij een uniformiteit uit en is het voor de bezoeker meteen duidelijk dat de suppoosten bij het museum werken. Ook is door deze uniformen te zien dat de suppoosten ook op de orde in het museum letten.

Voor de eis die in de probleemstelling is genoemd, gaat het dus met name om de actieve benaderingen van de bezoeker door duidelijk herkenbare medewerkers van Naturalis. Kwaliteit is voor Naturalis dat er een breed publiek binnenkomt en dat de bezoekersaantallen hoog blijven.

¹⁶ Interview met Dhr. Dautzenberg, hoofd Marketing en PR, februari 2005

2.7.4 Bezuinigingen

De directie van Naturalis heeft in het reorganisatieplan een aantal doelstellingen gesteld om te bezuinigen zoals:

- Het management te beperken
- Contracten aanpassen met o.a. Centrale Meldkamer, Technische Dienst en het Bedrijfsbureau
- Stafdiensten bundelen en verkleinen

Nu er duidelijk is wat er voor Naturalis belangrijk is, kan er gekeken worden wat de literatuur over de onderwerpen organisatie, veiligheid, kwaliteit en bezuinigingen zegt.

3 Theoretische benadering

Om onderbouwd tot een aantal aanbevelingen te komen is het noodzakelijk na te gaan wat de literatuur zegt over organiseren, maar ook over wat er belangrijk is voor de veiligheid en de kwaliteit. Er wordt ook onderzoek gedaan naar manieren waarop bezuinigingen worden uitgevoerd, waaruit een verder theoretisch onderzoek naar inkopen is gedaan.

3.1 Organiseren

Eén van de bekendste theorieën over het organiseren van bedrijven is die van Mintzberg. Een uitgebreide omschrijving van deze theorie is opgenomen in bijlage drie. Hieronder worden twee onderdelen van organiseren verder uitgewerkt. Functieontwerpen en Empowerment zijn twee aspecten van organiseren die in het licht van dit rapport belangrijk zijn.

3.1.1 Functieontwerpen

In het boek *Praktisch Personeelsmanagement* stelt de schrijver Armstrong dat het opnieuw ontwerpen van functies kan leiden tot het beter behalen van de doelstellingen die een organisatie stelt aan bijvoorbeeld de productiviteit en de operationele effectiviteit.

Er zijn vijf technieken om functie op een andere manier te ontwerpen. Deze technieken zijn:

1. *Functiewisseling. Steeds een andere taak doen.*
2. *Functieverbreiding. Taken worden gecombineerd.*
3. *Functieverrijking. Meer mogelijkheid creëren voor persoonlijk succes, erkenning, uitdaging en meer verantwoordelijkheid.*
4. *Autonoom groepswork. Zelfregelende teams die verantwoordelijk zijn voor een complete taak.*
5. *Hoogprestatief werkontwerp. Autonoom groepswork alleen dan benadrukt op effectief samenwerken in situaties waar veel wordt geïnnoveerd¹⁷.*

In de tekst van Armstrong wordt echter wel kritisch stilgestaan bij het gegeven dat voor veel ongeschoolde werknemers een functieverrijking helemaal niet zo'n positief effect heeft op het welbevinden van een functie. Ook blijkt dat herhalende werkzaamheden helemaal niet hoeven te leiden tot ontevredenheid of frustratie.

3.1.2 Empowerment

Een veelgehoorde term bij het veranderen en verrijken van functies bij de bovenstaande technieken is empowerment.

Empowerment is een manier om functies gezamenlijk vorm te geven. *“Empowerment is het delegeren van bevoegdheden naar het lagere kader en medewerkers.”¹⁸*

Anders uitgelegd is empowerment het heft in eigen handen nemen, zelf de *power*, de macht in handen (krijgen) nemen om iets aan te pakken.

Dit kan dus ook gebruikt worden bij afdelingen of functies. Door zelf een afdeling te “empoweren”, het heft in eigen hand te laten nemen, kan zelfstandigheid en verantwoordelijkheid worden gestimuleerd. Medewerkers kunnen hierdoor gemotiveerder worden en er is minder operationeel management nodig.

Empowerment vergt een aangepaste vorm van leiderschap en een klimaat waarin dit mogelijk is.

3.2 Veiligheid

Er zijn verschillende redenen waarom een museum doelwit wordt van allerlei calamiteiten. Deze calamiteiten zijn in verschillende soorten te onderscheiden en hebben verschillende oorzaken.

Om een goed idee te krijgen over de risico's die de organisatie loopt is het bij een goed veiligheidsplan zaak om deze risico's eerst te inventariseren. Globaal gezien kunnen de risico's voor een museum in vier soorten worden verdeeld.

¹⁷ Micheal Armstrong: *Praktisch personeelsmanagement*.

¹⁸ www.floor.nl/management/empowerment.html

1. *Overmacht: oorlogen, natuurgeweld, grootschalige oproer.*
2. *Technische en bouwkundige mankementen*
3. *Onbedoeld menselijk handelen: onwel worden, per ongeluk iets omstoten.*
4. *Opzettelijk menselijk handelen: overvallen, inbraken, diefstallen¹⁹.*

Sommige van deze opzettelijke calamiteiten zijn afhankelijk van een aantal aspecten of ze wel of niet gebeuren.

Deze aspecten zijn bijvoorbeeld de aard, ligging en bewoning van het gebouw en de waarde en attractiviteit van de goederen in het museum.

Nadat de risico's zijn geïnventariseerd kunnen er verschillende soorten maatregelen worden bedacht. Deze maatregelen kunnen van organisatorische, bouwkundige en elektronische aard zijn.

Voor een museum is het dus zaak deze goed in kaart te brengen om hier zo passende maatregelen op te verzinnen.

Binnen de beveiliging van een pand en een organisatie zijn er altijd twee zaken van belang die elkaar vaak tegenwerken. Security betekent zoveel als beveiligen en Safety betekent veiligheid in het algemeen.

3.2.1 Security

Security is beveiligen tegen ongewenste beïnvloeding. Daarbij kan de beveiliging worden gedefinieerd als: " Het geheel van te nemen maatregelen dat een organisatie of object moet beschermen tegen interne en externe schadelijke invloeden."

Beveiliging betreft het beveiligen van grondstoffen, mensen, processtromen en duurzame middelen. Beveiligen kan door middel van menskracht, technische middelen of een combinatie van beide.

3.2.2 Safety

Safety betekent veiligheid en is als term meer gericht op de veiligheid van medewerkers. De veiligheid op de werkplek kan weer worden verbijzonderd naar:

- *Arbeidshygiëne*
- *Bedrijfsgezondheidszorg*
- *Ergonomie*
- *Veiligheidszorg*

Bij safety komt ook vaak welzijn en gezondheid kijken, alleen dit wordt bij veel bedrijven onder de ARBO dienst geplaatst²⁰.

3.2.3 De Rijksgebouwendienst (RGD)

Omdat het pand van Naturalis van de RGD is, kan zij worden ingeschakeld om advies uit te brengen over de veiligheid van het pand. De RGD heeft complete pakketten over veiligheid en risicomanagement voor haar panden.

"Als extra dienstverlening kan de Rijksgebouwendienst zich op verzoek van de klant ook bezighouden met de aankleding, inrichting en beveiliging van het gebouw.

Facilitaire dienstenpakketten

De Rijksgebouwendienst levert diverse dienstenpakketten op het gebied van Facility Management. Organisaties kunnen hierbij gebruik maken van een bundeling van verwante diensten en daardoor kosten besparen.

Standaardpakketten zijn Huisvesting (o.a. onderhoud gebruikersinstallaties, terreinonderhoud, bewegwijzering), Risicomanagement (beveiliging en receptie, bewaking, calamiteitenplan),

¹⁹ Cremers: *Kwaliteitszorg security management Nederlandse musea.*

²⁰ P. Pouw: *Risicomanagement en Facility Management 2003/2004.* Haagse Hogeschool

*Restauratieve voorzieningen (restaurant, koffie/theeverzorging, vergaderzalenbeheer) en Schoonmaak.*²¹

3.3 Kwaliteit

Er is heel veel geschreven over kwaliteit en over de definitie van kwaliteit. De meest complete definitie die is gevonden is: “*Net iets meer dan voldoen aan de steeds toenemende uitgesproken en vanzelfsprekende verwachtingen van de interne en de externe klant*”²².

Hoe Naturalis omgaat met het begrip kwaliteit en de bovenstaande definitie is besproken in hoofdstuk twee.

Volgens de definitie gaat het bij kwaliteit erom dat de klant bepaald of een bepaalde maat van kwaliteit goed of slecht is. Het gaat bij kwaliteit om de mening en de verwachtingen van de klant. Om aan de kwaliteit van het museum te werken moet er dus eerst gepeild worden bij de klant.

Kwaliteit kan uiteraard worden verbeterd op de meest gangbare, vanzelfsprekende visie die er heerst over kwaliteit. Hier schuilen echter twee gevaren in:

Ten eerste is het mogelijk dat er dan iets over het hoofd wordt gezien wat de klant echt belangrijk vindt. Ten tweede kan het zijn dat er investeringen worden gedaan in zaken die helemaal niet belangrijk worden bevonden door de klanten.

Een ander belangrijk aspect bij kwaliteit is het omgaan en ondervangen van klachten. Hoe vlotter er naar klachten wordt geluisterd en er een tegemoetkoming wordt besproken, hoe groter het welbevinden van de klant zal zijn. Bij Naturalis wordt dit gedaan door de Engelse, actieve benadering van de klant.

3.4 Financiën

Hieronder wordt een samenvatting gegeven van de gevonden literatuur over bezuinigingen. Een veel gebruikte manier van bezuinigen is het opnieuw aanbesteden en inkopen van producten en diensten.

3.4.1 Bezuinigen

In het artikel uit Factomedia Magazine “*Dezelfde kwaliteit voor (veel) minder geld*” wordt gesteld dat het mogelijk is om dezelfde kwaliteit te behouden tegen aanzienlijk minder kosten. Volgens de schrijfster van het artikel is het een facility manager van een advocatenbureau gelukt om gemiddeld 30% te besparen op de facilitaire kosten. Dit heeft de facility manager voor elkaar gekregen door alle leveranciers eens goed door te lichten en opnieuw aan te offrenen²³.

Volgens J. van Barneveld in zijn artikel “*Effectief facilitair besparen vereist adequate informatie*” kan er op verschillende manieren binnen een facilitaire dienst worden bespaard. De voor dit rapport meest zinvolle manier is *het aansturen van samenhangende services door één verantwoordelijk persoon*²⁴. Volgens de schrijver maakt deze manier van aansturen het afstemmen eenvoudiger en waarschijnlijk efficiënter.

3.4.2 Inkopen

Door informatie uit het artikel “*Dezelfde kwaliteit voor (veel) minder geld*” is ervoor gekozen ook extra literatuuronderzoek te doen naar inkopen.

Uit een artikel van PSI-Projects wordt een vergelijking gemaakt met de Boston Consultancy Group – Matrix BCG matrix en de Kraljic portfolio matrix.

²¹ www.vrom.nl/rijksgebouwendienst

²² www.adburdias.nl/kwaliteit.htm

²³ Mary Kroon: *Dezelfde kwaliteit voor (veel) minder geld*. April 2004, Facto Magazine

²⁴ Job van Barneveld: *Effectief facilitair besparen vereist adequate informatie*. April 2004, Facto Magazine

In de BCG matrix worden producten getypeerd aan de hand van de verwachte groei van het product en de hoeveelheid concurrentie. Het Kraljic portfolio wordt gebruikt in de inkoop om producten te typeren aan de hand van de verwachte winst en het inkooprisico²⁵.

Als deze twee modellen over elkaar heen worden gelegd en iets wordt aangepast dan ontstaat het onderstaande model. Producten en diensten die ingekocht worden kunnen in dit model worden ingedeeld. Voor de inkoper, Naturalis is dit geval, is het handig aan de linkerkant van dit model te blijven. Hoe meer concurrentie namelijk, hoe goedkoper de diensten en producten kunnen worden ingekocht²⁶.

Het meeste geld valt te besparen in het segment "Question Marks". Hier zijn veel aanbieders van het dure product of dienst waardoor een stevige concurrentie kan worden bedongen. Voorbeelden van deze "Question Marks" zijn bijvoorbeeld de beveiliging, uitzendkrachten of de schoonmaak. In het "Question Marks" segment valt veel geld te verdienen.

Veel groei Duur	Question Marks Hefboom goederen	Stars Strategische goederen
Goedkoop Geen groei	Dogs Routine goederen	Cash Cows Knelpunt goederen
	Veel concurrentie	Geen concurrentie

Figuur 2: Kraljic en BCG gecombineerd

"Het zijn niet alleen de verkopers die ons naar rechts doen opschuiven, vaak zijn wij zelf, of de organisatie, daar schuldig aan door politieke beperkingen of uit de macht der gewoonte."

Volgens het boek Professioneel inkopen van Gelderman en Albronda is het onder andere tijd om een nieuwe offerte aan te vragen als men tevreden is over de kwaliteit van de leverancier, maar wanneer er een financieel belang bij de aankoop speelt.²⁷

²⁵ Haagse Hogeschool: *Inkoopmanagement*, Facility Management

²⁶ <http://www.psi-projects.nl/portfoli.htm>

²⁷ Gelderman en Albronda: *Professioneel inkopen*

4 Beveiliging en Suppoosten

Aan de hand van deskresearch, observaties en diverse open interviews bij de medewerkers van de afdelingen is de volgende informatie over de afdelingen beveiliging en suppoosten verworven. Door mee te kijken en observerend te participeren is veel informatie van de afdelingen verzameld.

Een open interview is een interview waarbij enkel het thema vast ligt²⁸.

De beveiliging en suppoosten hebben andere functies en doelstellingen binnen het bedrijf. De suppoosten hebben een primaire functie en de beveiliging een ondersteunende functie. De afdelingen zijn gepoold interdependent aan elkaar²⁹. Dit wil zeggen dat de beide afdelingen als relatief autonomen werken en dat er geen directe wederzijdse afhankelijkheid is. Als er geen beveiliging zou zijn, zouden de suppoosten gewoon hun werk kunnen doen en andersom is dit ook het geval.

Geografisch gezien opereren de beveiliging en de suppoosten in andere gebouwdelen. De suppoosten zijn werkzaam in het museum en alle publieke ruimtes en de beveiliging werkt overdag in het kantoorgedeelte. De beveiliging opent en sluit het gehele pand maar hun standplaats is in het kantoorgedeelte.

4.1 Het 7 S model

De resultaten van de interviews zijn samengevat in het 7 S model van McKinsey³⁰. In dit model worden namelijk alle aspecten van de functies overzichtelijk weergegeven.

4.1.1 Beveiliging

De Security en een groot deel van de Safety wordt bij Naturalis gedaan door een extern bedrijf, Falck Security en Services. Deze uitbesteding loopt al sinds de opening van het nieuwe pand in 1999. Tijdens openingstijden zijn er twee beveiligingsbeambten aanwezig en één leidinggevende. Sinds een aantal jaren worden deze functies door een vaste ploeg van vier mensen ingevuld. Er zijn zes vaste reservisten die inspringen bij extra taken of verzuim³¹.

Strategy:

De strategie waarmee Falck werkt vloeit voort uit het contract dat zij met Naturalis heeft. Dit contract is erg globaal en beschrijft alleen het leveren van een objectbeveiliging van Falck aan Naturalis. Deze objectbeveiliging komt tot stand door:

- Het inzetten van twee geüniformeerde beveiligingsbeambten tijdens de gestelde tijden.
- Het inzetten van één leidinggevende op doordeweekse dagen.

Voor verdere details verwijst het contract naar de algemene voorwaarden van Falck. In deze algemene voorwaarde zijn alleen maar juridische reglementen opgenomen en wordt niets gezegd over de werkzaamheden van de beveiliging bij Naturalis.

Structure:

Bij de beveiliging werken twee beveiligingsbeambten onder één meewerkende leidinggevende. Er is verder bij de CMK van Naturalis geen verdere hiërarchische verdeling. Volgens de CAO van de beveiliging zijn de beamtten hier ingedeeld in de functiegroep Objectbeveiliging / Receptionist³². Binnen Naturalis heeft de beveiliging een ondersteunende functie en is ondergebracht bij het resultaatgebied Publiek. De beveiliging valt onder het hoofd Suppoosten.

Systems:

²⁸ Gramsbergen-Hoogland en Molen v.d.: *Gesprekken in organisaties*.

²⁹ Krimpen van: *Facility management in perspectief*

³⁰ Zie bijlage: *Het 7-S model van McKinsey*

³¹ Naturalis: *Veiligheidsrapportage*, interne rapportage, januari 2005

³² Zie bijlage: *Functies beveiliging*

Contractueel is er met de beveiliging afgesproken dat zij de opening en sluiting van het pand doen en hier dus verantwoordelijk voor zijn. De opening is minder risicovol dan de sluiting. Bij de sluiting moet er namelijk gecontroleerd worden of er echt niemand meer in het pand is terwijl dit bij de opening dus niet hoeft. De rest van de dag waakt de beveiliging voor de veiligheid.

Hiernaast is de beveiliging aangesteld voor het oplossen van calamiteiten en het bemannen van de centrale meldkamer (CMK)³³. Omdat deze bemanning overdag permanent aanwezig moet zijn, is het gebruikelijk een minimale bezetting van twee medewerkers te hebben ingeval van een calamiteit.

Mocht er dan iets gebeuren dan kan er één beambte uitrukken en ondersteund worden door de ander vanuit de CMK.

Ook is de beveiliging verantwoordelijk voor de frontoffice van de helpdesk van de IT. Deze functie is er bij gekomen omdat de beveiliging ruimte had voor wat extra werkzaamheden. De beveiliging vond deze extra taak goed en hier hoeft Naturalis niets extra's voor te betalen.

Er zijn drie soorten (niveaus) instructies waarmee de beveiliging werkt³⁴.

Deze instructies zijn allemaal gedocumenteerd en worden indien nodig aangepast door de leidinggevende van de beveiliging. Deze drie niveaus zijn:

1. Algemene gedragsregels en instructies die gelden voor beveiligers in het algemeen, dus ook voor de beveiligers van Falck. Deze is ondertekend door ministerie van Justitie en hiermee is dus verklaard dat Falck een professioneel beveiligingsbedrijf is en de taken van een dergelijk bedrijf uit mag voeren.
2. Object instructies. De algemene richtlijnen en instructies die Naturalis stelt aan de beveiliging van de organisatie.
3. Specifieke object instructies. Hierin staan de procedures die gevolgd moeten worden, verdeeld per calamiteit en locatie.

Alle bovenstaande instructies zijn opgesteld door Falck maar zijn eigendom van Naturalis, ze zijn immers in tijd gemaakt die door Naturalis betaald is. Dit is een belangrijk gegeven, want mocht Naturalis een ander beveiligingsbedrijf willen aantrekken, dan heeft Naturalis in ieder geval de instructies nog.

Style:

De stijl van leidinggeven is bij de beveiliging een formele aangelegenheid maar gebeurt informeel. Als de beveiliging daadwerkelijk in actie moet komen dan is de manier van leidinggeven strak en formeel. Dit is ook noodzakelijk om bijvoorbeeld de calamiteit goed op te lossen.

Als er geen acties zijn is de leidinggevende stijl minder strak en zijn de verhoudingen informeler.

Staff:

De beveiligers zijn allemaal gediplomeerde beveiligingsbeambten en zijn dus getraind in een aantal vaardigheden die nodig zijn om gediplomeerd te worden. De vaardigheden die getraind en getoetst worden tijdens het behalen van dit diploma zijn dus vaardigheden die alle medewerkers van Falck bezitten.

Volgens het contract dat afgesloten is tussen Naturalis en Falck dienen de medewerkers die ingezet gaan worden over de volgende kennis en vaardigheden te bezitten:

- Basiskennis Word, (om rapportages te maken)
- Email applicatie
- Goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid in het Nederlands en Engels
- Ervaring met bediening van een telefooncentrale
- Klantvriendelijkheid
- In het bezit van een EHBO diploma

Falck is verantwoordelijk voor de kwaliteit van haar personeel. De jaarlijks verplichte bijscholing over EHBO en BHV wordt gecoördineerd vanuit Falck.

³³ Naturalis: *Objectspecifieke instructies*, interne rapportage, 2003

³⁴ Interview met Dhr. v/d Heuvel, leidinggevende beveiliging, CMK, februari 2005

Naast de bovengenoemde vaardigheden is het ook belangrijk dat de medewerkers over een aantal technische vaardigheden beschikken. Er wordt bij de beveiliging gebruik gemaakt van o.a. het helpdesk programma, de alarminstallatie en het gebouw beheer systeem.

Shared Values:

De gemeenschappelijke waarde die er bij de beveiliging heerst is dat de veiligheid moet worden gewaarborgd voor alle personen (zowel medewerkers als bezoekers) in de organisatie. Daarnaast moet een calamiteit volgens een gestructureerde, van tevoren afgesproken, professionele wijze worden opgelost. De belangrijkste vaardigheid waar Falck goed in is, is de kennis die zij heeft opgebouwd gedurende de jaren dat zij Naturalis beveiligt. Falck heeft veel kennis over de gang van zaken en de apparatuur in de CMK en de procedures bij het museum.

Skills:

De beveiliging is (zoals verwacht) ervaren in beveiligen. Door opleidingen en ervaringen die de medewerkers van de beveiliging hebben beschikken zij over een grote kennis van veiligheid met al haar aspecten. De beveiliging, Falck in dit specifieke geval, is goed in het herkennen van risico's die schade kunnen veroorzaken aan de bezoekers, de medewerkers, de organisatie en aan de collectie. Het voorkomen van deze risico's en het zoveel mogelijk beperken van schade is een "skill", een vaardigheid waar de beveiliging in gespecialiseerd is.

Zowel in het omgaan met de "safety" als de "security" van Naturalis is Falck goed en het meest ervaren. Dit komt uiteraard ook omdat er nooit een ander beveiligingsbedrijf in Naturalis heeft beveiligd.

4.1.2 Suppoosten

Bij de suppoostenafdeling van Naturalis werken zo'n 20 medewerkers in totaal 16,57 FTE van 36 uur per week. Suppoosten werken maximaal 35 uur per week dus 0,97 FTE. Doordat de suppoosten niet een volledige week werken zijn er "leegloopuren", uren die niet worden ingeroosterd maar wel uitbetaald moeten worden.

Strategy:

De suppoosten zijn verantwoordelijk voor:

- De naleving van bepaalde museum- en veiligheidsvoorschriften door de bezoekers.
- Onregelmatigheden tijdig onderkennen en rapporteren.
- Schade voorkomen aan de collectie en de tentoonstellingen.
- Het bieden van een adequate dienstverlening.
- Zorg voor de veiligheid.
- Verstrekken van algemene informatie over het museum, het tentoongestelde en regels.
- Te woord staan en begeleiden van –groepen- bezoekers.
- Verstrekken van inlichtingen en beantwoording van vragen.
- Een representatief beeld van het museum overgedragen.
- Bezoekers optimaal begeleiden bij de publieksfaciliteiten.
- Verkopen van toegangsbewijzen en museumartikelen³⁵.

Enkele van deze verantwoordelijkheden zijn tevens om de kwaliteit te bewaren in het museum.

Structure:

De afdelingsstructuur bestaat uit vier lagen; de coördinator, de eerste suppoosten en de suppoosten / gastheren. Deze drie lagen worden direct aangestuurd door het hoofd suppoosten die, organisatorisch gezien, boven de coördinator staat.

Zoals de naam al zegt coördineert de coördinator de werkzaamheden van de eerste suppoosten en de suppoosten / gastheren. Hierbij kan gedacht worden aan het plaatsen op de posities van de suppoosten, het regelen van de pauzes en het centraal aanspreekbaar zijn bij onregelmatigheden.

Als het hoofd niet aanwezig is, vervangt de coördinator zijn aansturende taak. Dit omvat meer het tactische leidinggeven, het maken van roosters, het naleven van de begroting etc. Mochten de coördinator en het hoofd er niet zijn, dan worden de taken waargenomen door de eerste suppoosten.

³⁵ Naturalis: *Functieomschrijving suppoost/gastheer, -vrouw.*, interne rapportage, 1999

De coördinator en de eerste suppoosten zijn, organisatorisch gezien, geen leidinggevende aan de suppoosten / gastheren maar eerder meewerkend voormannen of –vrouwen. Er werken suppoosten met een fulltime contract en een aantal suppoosten met oproepcontracten.

Systems:

Bij de suppoosten wordt in roosterdiensten gewerkt; de vroege en de late dienst. Tussen de middag overlappen deze diensten elkaar zodat het mogelijk is om te pauzeren voor de suppoosten. De medewerkers krijgen allemaal een vaste positie in het museum. Deze posities worden gedurende de dag wel gerouleerd.

De vroege dienst begint om 09.30 met vijf suppoosten en één coördinator of een eerste suppoost.

Om 11.30 komt de late dienst met 4 vier suppoosten. Als de vroege dienst weg is blijft de late dienst met de coördinator of de eerste suppoost over. Dagelijks worden beide diensten gebriefd en gedebriefd.

De posities in het museum zijn op gewone, niet bijzonder drukke dagen, verdeeld over de bovenste verdiepingen van het museum, de onderste verdiepingen, een zwevende positie tussen de verdiepingen, het gehele Pesthuis en de kassadienst in de winkel bij de entree.

Op drukke dagen worden er meerdere suppoosten op de posities ingedeeld. Vooral de positie achter de kassa wordt dan aangevuld met extra krachten omdat het hier op drukke dagen snel te druk wordt voor één medewerker.

Op echte drukke dagen zoals met Pasen, Hemelvaart etc. worden er heel soms medewerkers uit het kantoor ingezet om te assisteren bij de taken van de suppoosten.

Om de bezetting van de posities zo vloeiend mogelijk te laten verlopen wordt er gebruik gemaakt van portofoons waarmee de suppoosten met elkaar in contact staan. Hiermee is er een directe communicatie mogelijk tussen de suppoosten en hun aansturende collega in geval van een calamiteit of een onregelmatigheid.

De directie heeft gesteld dat minimaal twee suppoosten in het Pesthuis en drie in het museum nodig zijn. Van de twee suppoosten in het Pesthuis is er minimaal één altijd bezig achter de kassa.

Style:

De stijl van leidinggeven is vrij autoritair. De aansturende collega van de dag regelt altijd de briefing en de debriefing. Hierbij worden de feiten van de dag opgesomd en worden de posities voor die dag medegedeeld die de leidinggevende van tevoren heeft gepland. Gedurende de dag blijft deze collega beschikbaar voor onregelmatigheden.

Staff:

De suppoosten groep wordt gekenmerkt door een grote diversiteit van onder andere mannen en vrouwen, jongeren en ouderen, allochtonen en autochtonen, en hoogopgeleiden en laagopgeleiden.

De diversiteit die de suppoostengroep heeft is tevens ook een goede eigenschap. De suppoosten zelf vinden deze diversiteit erg prettig.

Doordat er geen specifieke opleiding bestaat voor de suppoosten, en er dus een relatief lage instapdrempel is, is er een grote diversiteit van mensen bij de afdeling waardoor er weinig gezamenlijke kenmerken bij de medewerkers zijn. Eisen die aan de functie van suppoosten worden gesteld zijn o.a. klantvriendelijk zijn, dienstverlenend zijn, beducht zijn op onregelmatigheden en in staat zijn om eventueel corrigerend op te treden.

Shared Values:

De suppoosten vinden hun functie erg belangrijk voor de organisatie omdat zij de bezoekers mogen ontvangen en wegwijs kunnen maken in het museum. De gezamenlijke waarden van de suppoosten is dat zij verantwoordelijk zijn voor het museum en voor het gastheerschap. Uit de interviews is gebleken dat voor bijna alle suppoosten de teamsfeer heel belangrijk is en dat deze sfeer ook goed is bij het team.

Skills:

De gastvrijheid waarmee de suppoosten hun werk vervullen is een onderdeel waar ze goed in zijn. De suppoosten zijn vrijwel altijd bereid om wat uit te leggen en in te springen waar dat nodig is. Ook het

waken voor de veiligheid is een belangrijke vaardigheid die de suppoosten bezitten, zeker als het gaat om de veiligheid in het museum, de tentoonstellingen en de collectie.

Voor de het suppoostenvak bestaat geen opleiding. Een enkeling bij de suppoosten heeft een beveiligingsdiploma omdat dit vroeger een vereiste was om suppoost te worden. Er wordt door Naturalis zelf een training gegeven voor nieuwe suppoosten. Deze omvat aan de ene kant informatie over het museum en de tentoonstelling en aan de andere kant de veiligheid en hoe te handelen bij diverse incidenten. Alle suppoosten zijn bedrijfshulpverleners, BHV'ers, zodat er bij een calamiteit juist gehandeld kan worden. Mocht er zich een calamiteit voordoen, dan zijn de suppoosten verantwoordelijk voor de ontruiming van het museum.

4.2 Taken en verantwoordelijkheden

De globale taken en verantwoordelijkheden zijn hieronder uiteengezet.

De beveiliging ondersteunt waar nodig de suppoostengroep in het toezien op het naleven van de voorschriften van het museum. De beveiliging mag echter nooit de suppoostentaak overnemen in het museum³⁶.

Beveiliging	Suppoosten
• Complex beveiligen • Rapporteren • Receptietaak - o Communicatie - o Bezoekers aanmelden / begeleiden • CMK bemannen • Controle op medewerkers (clean desk etc.) • Sleutels beheren (niet sleutelplan) • Naleving parkeerbeleid controleren • Technische problemen communiceren • Helpdesk functie invullen³⁷ • Openen en sluiten van het gebouw • Toezien op de veiligheid voor alle aanwezigen in het pand	• Gastheer zijn • Toezien op naleving van de regels in het museum • Bezoekers evacueren indien nodig • Verkopen kaarten en winkel artikelen • Informatie verstrekken aan bezoeker • BHV'er zijn • Toegangscontrole • Dagelijkse storingsronden lopen • Rapporteren incidenten • Schade voorkomen aan de collectie en de tentoonstellingen. • Zorg voor de veiligheid. • Een representatief beeld van het museum overgedragen.

Het afgelopen halfjaar waren er 33 meldingen van incidenten, zoals ongelukjes (27), brandmeldingen, technische incidenten en er waren een aantal meldingen van onveilig werken. Afhankelijk van de ernst, aard, en plaats worden incidenten in eerste instantie door de beveiliging of door de suppoosten opgelost. Nadat een incident heeft plaatsgevonden en is opgelost wordt er melding gemaakt van het incident. Deze meldingen worden dan opgenomen in de halfjaarlijkse veiligheidsreportage en deze reportage wordt indien nodig gebruikt om het beleid af te stellen of aan te passen.

Voor de “security” van Naturalis is de manier waarop de collectie (de “grondstoffen” van Naturalis) wordt geëxposeerd eigenlijk één grote uitdaging. Het zou uit security oogpunt veel beter zijn om alles in een glazen, onbreekbare vitrine te stoppen. Dit bots echter met de ideeën van Naturalis en de toegankelijkheid en aantrekkelijkheid van de collectie voor het publiek.

De security bij Naturalis wordt grotendeels door de beveiliging gedaan. Daarnaast wordt een deel van de security voor het pand gedaan door de coördinator Gebouw en Veiligheid.

Bij safety draait het bij Naturalis dus om de veiligheid van de medewerker, de bezoeker en de collectie. Onder “safety” in Naturalis valt dus ook de brandbeveiliging, BHV, EHBO, nooduitgangen enzovoorts.

³⁶ Naturalis en Falck: *Specifieke Objectinstructies*. Interne rapportage December 2003

³⁷ Interview met B. Potrykus, hoofd Automatisering: “Deze taak kan eventueel zonder veel moeite weer weg worden gehaald bij de beveiliging”

Security en Safety hebben soms tegengestelde belangen. Uit Security oogpunt is het bijvoorbeeld goed om 's nachts de deuren van de kantoren open te houden. Zo kan de beveiligiger snel zie of er iets aan de hand is in de kantoren.

Uit Safety oogpunt zal de brandweer zeggen dat alle kantoren dicht moeten zitten om zo luchtsluizen te maken.

Ook zal bijvoorbeeld vanuit Security oogpunt een hek om een organisatie gewenst zijn, maar vanuit Safety oogpunt niet.

Er moet dus altijd gezocht worden naar een oplossingen waarbij beide belangen kunnen worden geïntegreerd.

4.3 CAO's

De CAO waaronder de beveiliging valt is de CAO voor particuliere beveiligingsorganisaties³⁸. De suppoosten hebben een contract vanuit de CAO voor de verzelfstandigde (Rijks)musea.

In de CAO's liggen allerlei afspraken vast die van belang kunnen zijn voor werktijden, arbeidsduur etc.

Het is belangrijk om bij eventuele veranderingen in de functies van de suppoosten en de beveiliging goed te kijken naar wat er in de CAO van de beveiliging en de suppoosten staat. In bijlage zeven en acht zijn enkele belangrijke zaken uit beide CAO's opgenomen.

4.4 Financiën

De begroting voor het jaar 2005 zegt het volgende over de afdelingen beveiliging en suppoosten.

Voor de beveiliging is een budget van € 278.000,- voor de loonkosten vastgesteld wat neerkomt op een reductie van € 15.000,- ten opzichte van afgelopen jaar. Deze reductie moet komen uit een nieuw contract. Naast de overeengekomen kosten is er ook nog € 54.800 begroot voor het extra inhuren van beveiliging tijdens overwerkuren, congressen, verlate openingen enzovoorts. Het totale bedrag dat er voor de beveiliging is begroot is € 332.800.

Eén beveiligingsbeambte tijdens een doordeweekse dagdienst kost Naturalis per uur € 26,47. Voor de leidinggevende is dit €31,93 per uur³⁹. Voor een zaterdag- en zondagdienst is dit voor de gewone beambte €36,70 en voor de leidinggevende €40,87. Uren die buiten het contract vallen worden met 50% vermeerderd.

Voor de salarissen van de suppoosten is € 592.000,- gebudgetteerd en € 78.000,- voor oproepkrachten, wat een besparing is van € 10.000,- ten opzichte van vorig jaar. Deze €10.000 moet komen uit de zogenoemde "leegloopuren", uren die wel zijn gecontracteerd maar niet worden ingepland⁴⁰.

Eén suppoost kost Naturalis inclusief toeslagen, sociale lasten en leiding voor een dagdienst per uur € 16,20. Voor de zaterdag is dit €22,68 en voor de zondag is dit € 25,92 per uur⁴¹.

De totale kosten voor de beveiliging en de suppoosten zijn dus per jaar zo'n één miljoen euro's. (€ 670.000 voor de publieksopvang en € 332.800 voor de beveiliging.)

³⁸ www.unie.nl

³⁹ Dhr. Berkenbosch: *Tariefvergelijking NVD (Falck) versus Naturalis*, Interne rapportage 2004

⁴⁰ Interview met Dhr. Berkenbosch, hoofd Financiële Dienst, februari 2005

⁴¹ In verband met de in de CAO opgenomen toeslagen.

5 Resultaten

Uit onderzoek is naar voren gekomen welke voorwaarden het management aan de inrichting van de taken en functies van de beveiliging en suppoosten stelt. Er is naar voren gekomen hoe andere musea de inrichting en organisatie van deze functies aanpakken. Ook zijn ideeën over bezuinigingen en het anders inrichten van de suppoosten en de beveiliging naar voren gekomen. De uitwerkingen van de afgenomen interviews zijn in bijlage elf opgenomen.

5.1 Voorwaarden van het management

De voorwaarden die de directie Publiek en Productie stelt komen grotendeels uit de invoering van de resultaatgebieden en kunnen worden onderverdeeld in organisatorische, financiële, kwalitatieve en veiligheidsvoorwaarden⁴².

- Zorgen voor minimaal 250.000 bezoekers per jaar (financiële voorwaarde).
- Zorgen dat deze bezoekers Naturalis minimaal met een 8 waarderen (kwaliteitsvoorwaarde).
- De veiligheid moet gewaarborgd blijven van zowel de bezoeker, de medewerker als de collectie⁴³ (veiligheidsvoorwaarde).

Een verdere eis die de directie stelt is dat er moet worden bezuinigd waarbij het volgende reeds vaststaat:

- Het beveiligingscontract met Falck wordt in 2005 herzien. Het budget bij voor het Beveiligingscontract is met €15.000 teruggebracht doordat de inzet van de CMK wordt aangepast (financiële voorwaarde).
- In de tweede helft van 2005 zullen de openingstijden van het museum worden aangepast. Dit moet een besparing van €10.000 opleveren bij oproepkrachten⁴⁴ (financiële voorwaarde).

Mochten er medewerkers ontslagen moeten worden bij de afdeling suppoosten, dan wil het management in eerste instantie de oproepkrachten ontslaan. De fulltimers kunnen dan actief blijven bij Naturalis (Organisatorische voorwaarde).

Alle gecontracteerde uren van de suppoosten moeten ook ingeroosterd worden, wat nu niet gebeurt. Als het lukt om alle medewerkers in te roosteren voor de uren waarvoor ze betaald krijgen, dan zal dit zo'n € 30.000 per jaar opleveren⁴⁵ (Financiële voorwaarde).

Verder wil het management graag de openingstijden veranderen om zo op diverse afdelingen te besparen. De directie heeft hier in principe wel wat bezwaren tegen omdat dit ten kosten zou kunnen gaan van de kwaliteit van Naturalis. Om deze reden heeft Naturalis een onderzoek uit laten voeren door twee afstuderende studenten van de HEAO van de Haagse Hogeschool. De opdracht voor deze afstuderende studenten was om te onderzoeken of de kwaliteit van Naturalis zou verminderen als de openingstijden zouden worden aangepast. Volgens het rapport dat dit onderzoek heeft opgeleverd zou de verandering van de openingstijden geen effect hebben op de kwaliteit van Naturalis⁴⁶. De directie heeft ingestemd met het veranderen van de openingstijden (organisatorische voorwaarde met een kwalitatieve afweging).

De suppoosten en hun leidinggevende vinden het belangrijk dat de trainingen voor de BHV en EHBO worden bijgehouden (kwaliteitsvoorwaarde).

Tot slot stelt het management dat de sleutel van het pand (de buitenschil) niet in eigen beheer blijft. Dit voorkomt dat medewerkers nog even terug kunnen om bijvoorbeeld iets op te halen en zo dan nog

⁴² Interview met Dhr. Houtgraaf, adjunct directeur Publiek en Productie, december 2004

⁴³ Interview met Dhr. Melman, hoofd Suppoosten, januari 2005

⁴⁴ Naturalis: *Toelichting op begroting 2005*, interne rapportage 2005

⁴⁵ Interview met Dhr. Berkenbosch, hoofd Financiële Dienst, februari 2005

⁴⁶ Boukhidous en Kuijpers: *Het kostbare uurtje*

naar binnen kunnen. Dit voorkomt dat er ongecontroleerd personen in het pand zijn (veiligheidsvoorwaarde).

5.2 Vergelijkbare organisaties

Er is gekeken naar hoe het Rijksmuseum voor Volkenkunde, het Museon en het Letterkundig en Kinderboekenmuseum hun suppoosten en beveiliging hebben georganiseerd en ingericht.

5.2.1 *Het Rijksmuseum van Volkenkunde*

Na een interview met Dhr. Slingerland, hoofd van de beveiliging bij Volkenkunde is een aantal overeenkomsten en verschillen met Naturalis gevonden. De belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen het Rijksmuseum van Volkenkunde en Naturalis hebben zijn:

- De suppoosten en de beveiliging vallen bij beide musea onder één afdeling.
- De beveiliging is bij Volkenkunde in eigen beheer (inbesteed).
- Volkenkunde heeft meer kostbare stukken (qua financiële waarde)
- Er werken bij Volkenkunde negen beveiligers en tien publieksbegeleiders (suppoosten)
- De beveiliging en de suppoosten vallen bij Volkenkunde onder de Facilitaire Dienst wat een goede samenwerking geeft met andere ondersteunende afdelingen zoals de Technische Dienst. Er is een centrale aansturing door één persoon.
- Een technisch beveiligingsbedrijf gebruikt Volkenkunde als pilot voor nieuwe beveiligingsapparatuur waardoor het museum een hele goede, hoogwaardige beveiligingsinstallatie heeft.
- Bij Volkenkunde wordt zo'n 7,8% van het totale budget aan beveiliging en publieksopvang besteed, bij Naturalis is dit zo'n 5,6%.
- De roosters voor de suppoosten en beveiliging worden bij Volkenkunde één maand van tevoren gemaakt, bij Naturalis twee maanden van tevoren.
- Volkenkunde regelt veel van de gebouwtechnische beveiliging met de Rijksgebouwendienst (RGD) en krijgt hier ook aanzienlijk veel van vergoed. Naturalis doet dit een stuk minder terwijl het pand van Naturalis ook van de RGD is.

5.2.2 *Het Museon*

Tijdens een interview met Dhr. de Jager, hoofd Bedrijfsvoering van het Museon in Den Haag is een aantal punten aan het licht gekomen omtrent de beveiliging en de zaalwachten.

Het meest opvallende verschil tussen het Museon en Naturalis is dat bij het Museon de aansturing van de zaalwachten grotendeels door de meewerkende controleurs gebeurt.

De controleurs van het Museon zijn enigszins te vergelijken met de 1^e suppoosten bij Naturalis. Het is opvallend dat de zaalwachten bij het Museon ook de schoonmaak van de zalen doen.

Verder is het een verschil met Naturalis dat er bij het Museon 24 uur per dag beveiliging aanwezig is.

De beveiliging wordt gedaan door een extern bedrijf die 's nachts het Museon en het aangrenzende Gemeentemuseum beveiligt.

Als er bij het Museon bezuinigd zou moeten worden, dan zou Dhr. de Jager dit doen door eerst de abonnementen op vakbladen te verminderen en daarnaast de uitbestede diensten opnieuw aanbesteden.

5.2.3 *Het Letterkundig en kinderboekenmuseum*

Uit een gesprek met C. Muller, een afstuderende student bij het Letterkundig- en Kinderboekenmuseum bleek het volgende.

Bij het Letterkundig- en Kinderboeken museum in Den Haag is de beveiliging uitbesteed. De suppoosten zijn doordeweeks in eigen dienst en in het weekend worden er suppoosten ingehuurd bij een uitzendbureau voor studenten.

De suppoosten hebben bij het Letterkundig museum een brede functie. Ze worden ingezet op allerlei fronten, de catering, kaartverkoop, kinderpartijen en zelfs als klusjesmannen.

Het gebouw wordt gehuurd bij de Koninklijke Bibliotheek en daarbij valt ook de beveiliging. De beveiliging loopt eenmaal per uur een ronde door het museum.

6 Verschillende opties

Uit de observaties van de werkzaamheden, de deskresearch, de vergelijkingen met de andere musea en de literatuur onderzoeken is een aantal ideeën naar voren gekomen. Er zijn veel opties mogelijk om efficiënter te werken en of geld te bezuinigen. De opties zijn toegelicht in bijlage zes. Hieronder staan de voor- en nadelen met betrekking tot de aspecten van de “bril” organisatie (O), kwaliteit (K), veiligheid (V) en financiën (€) uitgewerkt.

Bij de opmerkingen onder elke optie wordt het idee van het management bij de optie vermeld.

Omdat de beveiliging en de suppoosten gepoold interdependent aan elkaar zijn, kunnen de taken en functies van de beide afdelingen uit elkaar gehaald worden zonder dat dit voor een afbreukrisico zorgt.

Minder suppoosten en of minder beveiliging inzetten		
	Voordelen	Nadelen
O	Er hoeft geen veranderingen plaats te vinden in de organisatie of in de inrichting.	
K	Alleen de suppoosten en beveiligers die de beste kwaliteit leveren blijven actief.	Door minder suppoosten zijn er minder aanspreekpunten in het museum wat voor negatievere beleving van het museum kan zorgen.
V		Door de minimale bezetting raakt het museum kwetsbaarder.
€	- Weinig leegloopuren - Grote kostenbesparing door minder medewerkers.	Bij ziekte of vakantie moeten er dure uitzendkrachten oid. worden geregeld.
Opmerking: De directie wil minimaal een bezetting van vijf suppoosten behouden waardoor korten bij de suppoosten al geen opties is.		

Samenwerken met educatie / samenvoegen van educatie en suppoosten naar publieksopvang		
	Voordelen	Nadelen
O	Door de nieuwe organisatie kunnen krachten worden gebundeld en het management worden beperkt.	Er moet een nieuwe organisatie gerealiseerd worden.
K	Door de extra kennis die in de publieksopvang terechtkomt, kan de bezoeker nog beter te woord worden gestaan.	
V		Bij het rondleiden van een groep kan de “publieksopvanger” minder op de orde in de rest van het museum letten.
€	Minder personeel nodig	Kosten van training en opleiding
Opmerking: Als deze afdelingen samen moeten gaan werken, dan betekent dit dat van beide afdelingen de functieomschrijvingen aangepast moeten worden. Er zijn niet veel medewerkers die nu aan beide functieomschrijvingen kunnen voldoen.		

Beveiliging opent en sluit alleen /receptionisten		
	Voordelen	Nadelen
O	De bezetting is beter afgestemd op het aantal incidenten en de werkzaamheden van de CMK.	Er moet een nieuw team georganiseerd worden in de CMK.

K	De kwaliteit aan de receptie kan verbeteren omdat de nieuwe receptionisten opgeleid zijn voor gastvrij receptiewerk.	
V	- De twee belangrijkste security momenten, het openen en sluiten wordt door de beveiliging gedaan. - De sleutel blijft niet in eigen beheer	Overdag is er geen beveiliging in het pand aanwezig. Hierdoor wordt het museum kwetsbaar overdag.
€	Doordat er goedkopere krachten in de CMK werken, kan er geld bespaard worden.	Er moeten scholingskosten voor de nieuwe medewerkers in de CMK worden betaald.
Opmerking:		

Beveiliging inhuren voor alle suppoostentaken

	Voordelen	Nadelen
O	- De beveiliging en de suppoosten worden centraal aangestuurd. - De taken kunnen gemakkelijker gecombineerd worden.	
K		Suppoosten zijn over het algemeen gastvrijer dan beveiligers. Hierdoor is het mogelijk dat de kwaliteit van de gastvrijheid afneemt.
V	De veiligheid zal toenemen in het museum omdat er meer beveiligers in het museum rondlopen.	
€	Doordat er geen "leegloopuren" meer zijn en de leidinggevende van de suppoosten niet meer nodig zijn wordt er geld bespaard.	De beveiligers zijn echter per uur wel duurder als de suppoosten.
Opmerking: Is wel haalbaar, er kan misschien wel financiële efficiëntie behaald worden alleen is de suppoostentaak geen taak voor beveiligers. Naturalis is niet het type museum die zich erg leent voor beveiligers als suppoosten ⁴⁷ .		

Openingstijden veranderen, zodat er nog maar met één ploeg gewerkt wordt bij de suppoosten

	Voordelen	Nadelen
O		De roosters moeten aangepast worden en op een andere manier worden samengesteld.
K		- Vroege of late bezoekers kunnen niet meer terecht. - De goede naam kan hierdoor in het geding komen.
V	Er wordt niets veranderd aan de aanwezigheid van veiligheidspersoneel in het museum.	
€	- Door de invoering van maar één dienst per dag wordt aanzienlijk veel geld bespaard. - Ook bij andere afdelingen wordt bespaard.	
Opmerking: Volgens een conceptplan van de projectgroep "openings- en sluitingstijden en inzet CMK" moet €24.000,- haalbaar zijn. Volgens een eerdere scriptie ⁴⁸ van de Haagse Hogeschool is er		

⁴⁷ Interview met Dhr Melman, Hoofd Suppoosten, maart 2005

op de gemiddelde loonkosten van de suppoosten € 34.407,- te besparen. Om hier het gemiddelde van te nemen is het dus realistisch om te zeggen dat een besparing van € 30.000,- te behalen bij de suppoosten.

Suppoostenfunctie opheffen

	Voordelen	Nadelen
O	Er valt een afdeling weg in de organisatie.	
K	Als het te woord staan van de bezoekers geschiet door inhoudelijke deskundigen, kan er dieper op de onderwerpen worden ingegaan.	- De uitleg in het museum wordt door andere medewerkers gedaan, wat kwaliteitsverlies kan betekenen. - Er ontstaan meer werkdruk bij andere medewerkers.
V		- Er zijn niet continu medewerkers in het museum aanwezig. - De medewerkers in het museum zijn niet opgeleid om te handelen bij ongewenst gedrag, wat onveilige situaties op kan leveren.
€	Het opheffen van de suppoosten bespaart veel geld.	

Opmerking: Is financieel heel interessant alleen onrealistisch omdat dan de orde en veiligheid in het museum dan zo erg naar beneden gaat, dat er dan gevaarlijke (voor mens en collectie) situaties kunnen ontstaan.

De beveiliging bij de facilitaire dienst plaatsen

	Voordelen	Nadelen
O	- De beveiliging is een ondersteunde stafdienst en zou dus heel goed bij de F.D. kunnen worden geplaatst. - Doordat alle leverancierscontracten centraal worden gehouden, kan hier efficiënt mee om worden gegaan.	
K	Door de samenwerking met de andere afdelingen kunnen operationele zaken goed op elkaar worden afgestemd.	
V		Er is momenteel minder kennis over veiligheid bij de F.D. dan bij de afdeling Publiek, wat dus een nadeel kan zijn voor de veiligheid.
€	Door eventueel minder beambten bij de beveiliging in te zetten, kan geld bespaard worden.	De implementatiekosten hiervoor zullen wat hoger zijn omdat veel medewerkers gemoeid zijn met deze verandering.

Opmerking: Daar de beveiliging een uitbestede dienst is en de professionele facilitaire manager een goede contractmanager is, ligt het voor de hand om de beveiliging bij de FD te plaatsen.

*"De beveiliging zou heel goed bij de facilitaire dienst georganiseerd kunnen worden"*⁴⁹

Suppoosten autonoom groepswerk laten verrichten

	Voordelen	Nadelen
O	Er is een vereenvoudiging in de top van het management van de suppoosten en de beveiliging.	

⁴⁸ Boukhidous en Kuijpers: *Het kostbare uurtje*

⁴⁹ Interview met Dhr. Zuidema, Hoofd Bedrijfsbureau, februari 2005

K	Bij een goede implementatie zullen de medewerkers gemotiveerder worden en dit uitdragen naar de bezoekers.	Doordat er geen leidinggevende is kunnen er andere problemen ontstaan in het team.
V		
€	Doordat er geen directe leidinggevende meer is wordt een grote hoeveelheid geld bespaard.	Als de suppoosten meer verantwoordelijkheden krijgen, is het mogelijk dat ze een schaal stijgen en dus meer salaris zouden moeten verdienen.
Opmerking: Dit lager leggen van de verantwoordelijkheden wordt Empowerment genoemd. Het korten in het management komt ook voor in de doelstellingen om te bezuinigen.		

Beveiliging anders begroten, doorbelasten aan andere afdelingen

	Voordelen	Nadelen
O		De hele organisatie zou hier de effecten van merken en dus betrokken moeten worden bij de invoering hiervan.
K	Medewerkers zouden zich meer bewust worden van de kosten van de beveiliging en zo kan er meer draagvlak ontstaan voor het aanpakken van de kosten.	
V		
€		Het kost geld om een nieuw begrotingssysteem in te voeren.
Opmerking: Omdat dit geen besparing oplevert, is dit niet nodig om te doen. Ook zijn de medewerkers die met geldzaken bezig zijn goed op de hoogte van de kosten die de beveiliging met zich meebrengt.		

Beveiliging opnieuw offrenen, opnieuw aanbesteden

	Voordelen	Nadelen
O	Als deze actie bij alle uitbestede diensten wordt uitgevoerd, zou dit voldoen aan de eisen van het management.	Er moet iemand zich actief bezig houden met het aanbesteden en inhuren van diensten.
K	Er kan een nieuw plan van eisen worden opgesteld voor de kwaliteit die de beveiliging moet leveren. Hierdoor kan de kwaliteit toenemen.	Doordat er een nieuw bedrijf kan worden ingehuurd zal er tijdens een beginperiode ingewerkt moeten worden wat naar verwachting een verminderde kwaliteit oplevert voor een korte termijn.
V	De nieuwe beveiliging zal proberen om zo goed mogelijk op de veiligheid te letten, omdat de kans bestaat niet meer te worden ingehuurd als er niet goed gepresteerd wordt.	Doordat de nieuwe beveiligingsdienst niet alles van het pand weet is het mogelijk dat in de beginperiode enkele gebouwspecifieke zaken over het hoofd worden gezien.
€	- Het opnieuw aanbesteden van ingehuurde diensten is één van de meest voorkomende manieren waarmee bezuinigd wordt. - Alleen het opnieuw aanvragen van een offerte kan al een bezuiniging opleveren.	
Opmerking: Het contract aanpassen van de Beveiliging is overigens een actie die in de visie 2005-2008 van de Algemeen Directeur en in de doelstellingen om te bezuinigen voorkomt.		

Integreren van taken, andere bezetting CMK

	Voordelen	Nadelen
--	-----------	---------

O	De bezetting is beter afgestemd op het aantal incidenten en de werkzaamheden van de CMK.	- Er zitten werknemers met verschillende functies in de CMK, want aansturing kan bemoeilijken. - De werktijden van de beveiligers en de suppoosten zijn niet hetzelfde. Dit kan roosterproblemen geven.
K	Doordat er een geschoolde receptionist bij de receptie zit, gaat de kwaliteit van het receptiewerk waarschijnlijk omhoog.	
V		Er zijn minder beveiligers aanwezig.
€	Werkzaamheden worden overgenomen door suppoosten en receptionisten en deze zijn per uur goedkoper dan beveiligingsbeambten.	Er is een investering nodig in het scholen van de nieuwe receptionisten en de nieuwe werkzaamheden van de suppoosten in de CMK.
Opmerking:		

Parkmanagement		
	Voordelen	Nadelen
O	De aansturing van de beveiliging kan gedeeld worden met andere bedrijven.	Doordat de aansturing gedeeld is, kunnen er onenigheden ontstaan over bijvoorbeeld prioriteiten voor de beveiliging.
K	Door de samenwerking met andere bedrijven kunnen er duurzame relaties met andere bedrijven ontstaan. Dit kan in de toekomst handig zijn op allerlei fronten.	Doordat de beveiliging niet in Naturalis zelf aanwezig is kunnen mensen het idee krijgen dat er niet of slecht wordt beveiligd.
V		De responstijd is langer omdat de beveiligers van elders moeten komen.
€	De kosten van de beveiliging worden gedeeld met het aantal bedrijven in de omgeving. Dit levert een aanzienlijke besparing op	
Opmerking: Voor de beveiliging is dit een bijna onmogelijke opgave. Rondom Naturalis zijn voornamelijk Amerikaanse bedrijven gevestigd en deze stellen vele hogere normen aan de beveiliging. Ook zijn deze organisaties veel te huiverig om op deze manier bedrijfsgeheimen kwijt te raken ⁵⁰ .		

Pool van suppoosten / Roostersysteem		
	Voordelen	Nadelen
O		Het inroosteren van genoeg medewerkers uit een pool kost meer tijd dan wanneer je een beperkter aantal medewerkers heb.
K		Door de vele medewerkers moeten ze allemaal getraind zijn. Omdat dit niet zo efficiënt kan als bij een vaste ploeg zal de kwaliteit afnemen.
V		
€	De leeglooppuren komen niet meer voor. Er wordt snel hulp ingeschakeld als er tekort aan medewerkers zijn.	
Opmerking: Is ook een interessante optie alleen er is dan een grote pool van oproepkrachten nodig. Zoveel getrainde suppoosten in een pool te hebben is vrij lastig om voor elkaar te krijgen.		

⁵⁰ Interview met Dhr. Melman, Hoofd Suppoosten, maart 2005

CAO a la carté		
	Voordelen	Nadelen
O	Het werkt voor alle medewerkers.	De medewerkers moeten het wel eens zijn met bijvoorbeeld het inleveren van vakantiedagen.
K	De medewerkers hebben meer ruimte om zelf te kiezen hoe zij met hun overuren etc omgaan.	Als de medewerkers geen vrije uren willen opnemen, zullen de leegloopuren blijven bestaan.
V		
€	Als de leegloopuren op deze manier kunnen worden weggewerkt, wordt er geld bespaard.	
Opmerking: De CAO is iets dat door de bonden wordt verzorgd. Naturalis kan hier individueel niet veel invloed op uitoefenen.		

Meedenken bij tentoonstellingen.		
	Voordelen	Nadelen
O	Doordat er meer medewerkers meedenken met de opstelling van de tentoonstellingen kunnen er betere ideeën worden aangedragen.	
K	Doordat er vooraf aan de veiligheid van de tentoonstellingen wordt gedacht, kan dit ook voor de beleving van de bezoeker een positief effect hebben.	
V	De veiligheid bij de tentoonstellingen kan op deze manier in een vroeg stadium worden geoptimaliseerd.	
€		Er moet iemand mee vergaderen bij de indeling van de tentoonstellingen, dit kost geld.
Opmerking:		

Andere logistiek		
	Voordelen	Nadelen
O		- Het personeel moet langere afstand afleggen om gasten op te halen. - Er ontstaat een extra stroom van mensen (en goederen) over de gangen van het museum.
K	Doordat er vernieuwde entree komt, zal de drukte bij de ingang verminderen.	De bezoekers van het kantorengedeelte moeten door het museum naar binnen. Medewerkers moeten hun gasten dan ophalen bij de entree.
V	Doordat er één entree is, zal de veiligheid toenemen. Er is beter toezicht te houden.	
€	Er wordt bespaard doordat er in plaats van twee toegangscontroles nog maar één is.	- Er moet een hele verbouwing worden gedaan aan de entree, wat een grote investering is. - De langere looptijden kost natuurlijk geld.
Opmerking: Een andere logistiek zal een enorme investering kosten welke niet door Naturalis betaald zal (en kan) worden.		

Meer met camera's beveiligen

	Voordelen	Nadelen
O	•	• Er moet in de CMK veel meer ander de camera's gezeten worden.
K	•	• Er zijn minder gastheren in het museum dus zijn er minder aanspreekpunten voor de bezoekers.
V	• Camera's kunnen een preventieve werking hebben op de veiligheid. • De beelden kunnen worden gebruikt bij vervolg acties op een onregelmatigheid.	• De responstijd is langer omdat er eerst gesignaleerd wordt en er dan pas gereageerd kan worden.
€	• Er wordt geld bespaard omdat er minder medewerkers in het museum rondlopen.	• Het plaatsen van nieuwe camera's kost veel geld.
Opmerking: Het pand monitoren door genoeg camera's op te hangen kost meer geld dan een aantal personeelsleden langer door te laten werken.		

De Rijksgebouwendienst (RGD) mee laten kijken

	Voordelen	Nadelen
O	•	• Er moet een duurzame relatie met de RGD aangegaan worden.
K	•	•
V	• De RGD heeft veel ervaring met het beveiligen van panden en kan Naturalis wellicht voorzien van andere invalshoeken en ideeën.	•
€	• Mocht de RGD het belang inzien van gebouwtechnische beveiligingsaspecten dan zou het goed kunnen dat (een deel van) de kosten vergoed worden.	•
Opmerking: "De RGD heeft al meegekeken bij de bouw van het pand en hier is niet iedereen even content mee geweest. De kennis die Naturalis bezit over beveiligen en bewaken is niet minder dan de kennis die de RGD aan Naturalis over kan dragen ⁵¹ ."		

Het zo laten als het is.

	Voordelen	Nadelen
O	•	•
K	• De suppoostengroep is goed op elkaar afgestemd en het team heeft het goed naar haar zin. De suppoosten zijn goede gastheren.	•
V	• De beveiliging is duidelijk aanwezig en is goed voorbereid op eventuele calamiteiten.	•
€	•	• Het bespaart niets.
Opmerking: Naturalis moet nu eenmaal besparen.		

Ideeën die in de eerste instantie niet uitvoerbaar of haalbaar lijken staan toch vermeld om eventueel in een later stadium nog gebruikt te kunnen worden.

⁵¹ Interview met Dhr. Melman, Hoofd Suppoosten, maart 2005

Conclusies en aanbevelingen

“Hoe kan de directie van Naturalis de beveiliging en suppoostenfunctie inrichten, organiseren en vormgeven zodat een reductie van de personele kosten wordt gerealiseerd zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van dienstverlening en veiligheid?”

Na alles goed bekeken te hebben door de “bril van de vier aspecten”, wordt het antwoord op deze probleemstelling in dit hoofdstuk gegeven. De conclusies van de onderzoeken leiden tot aanbevelingen over de inrichting en de organisatie van de suppoosten en de beveiliging. Er wordt beschreven welk van de in hoofdstuk zes genoemde opties geïmplementeerd kunnen worden om te komen tot een keuze om te bezuinigen. Hierbij wordt de veiligheid en kwaliteit zoveel mogelijk gehandhaafd. Na de aanbevelingen wordt een implementatieplan geschreven waarin de belangrijkste consequenties uiteen worden gezet.

Conclusies

De conclusies van dit onderzoek zijn onderverdeeld in de vier aspecten. Er zijn organisatorische en financiële conclusies, en conclusies met betrekking tot kwaliteit en veiligheid.

Organisatorische conclusies

Naturalis is een professionele bureaucratie. Typerend voor een professionele bureaucratie is de stevige (met veel macht) uitvoerende kern en de grote ondersteunende afdeling. Aangezien Naturalis een professionele organisatie is, is het dus aan te raden om Naturalis ook in een professionele structuur te organiseren en het onderscheid tussen primaire en ondersteunende functies helder te houden. Het primaire proces van Naturalis omvat veel kennis en er wordt geprobeerd de verticale lijnen zo kort mogelijk te houden.

Bovenstaande betekent dat alle afdelingen, die primaire functies hebben in de organisatie, vrij zelfstandig en professioneel moeten kunnen functioneren. De ondersteunende afdelingen zouden daarom georganiseerd moeten worden in een stafdienst, om zodoende het primaire proces te ontlasten en te ondersteunen.

Tijdens de reorganisatie is Naturalis bezig om een grote stap te nemen in de richting van een professionele organisatie.

Wat opvalt is dat niet alle ondersteunde afdelingen in de stafdienst worden georganiseerd. De beveiliging en de catering bijvoorbeeld hebben in Naturalis een duidelijke ondersteunende functie maar zijn niet op deze wijze georganiseerd.

Verder is er sprake van een grote gelaagdheid in de hiërarchie bij de afdeling Publiek. Het is zeker mogelijk om deze gelaagdheid te verminderen. Dit is zelfs een sterke wens van de directie van Naturalis.

Bij andere musea worden de suppoosten ook ingezet voor werkzaamheden bij andere afdelingen. Het is mogelijk om andere afdelingen bij te staan in een aantal simpele klussen. Op deze manier worden andere afdelingen ontzien. Ook wordt er bij andere musea gebruik gemaakt van empowerment. De verantwoordelijkheden omtrent de werkzaamheden liggen bij deze musea laag in de organisatie.

Financiële conclusies

Over de beveiliging bij Naturalis wordt gezegd dat de contacten met Falck goed zijn en dat zij het bedrijf goed kennen. Door deze opvatting bevindt Naturalis zich automatisch aan de rechterkant van het BCG en Kraljic model (zie hoofdstuk drie). Er is namelijk geen ruimte voor andere leveranciers en zo laat Naturalis een mogelijkheid liggen.

Door de concurrentie die er heerst op de markt van ondersteunende diensten als beveiliging, schoonmaak en catering is er veel geld te besparen in het aanstellen van deze diensten. Door geregeld naar het plan van eisen en wensen te kijken en de diensten opnieuw aan te besteden zijn er flinke besparingen te behalen.

Eventueel extra advies omtrent risicomanagement is te verkrijgen via de Rijksgebouwendienst. Het is zelfs mogelijk om hiervoor financiële ondersteuning te krijgen.

Er gaat veel geld verloren binnen de suppoostengroep doordat mensen niet ingeroosterd worden voor het aantal uren dat ze betaald krijgen. Ook wordt er bij de suppoostengroep veel geld uitgegeven aan de grote gelaagdheid in de organisatie.

Er bezuinigd worden door de openingstijden te verkorten, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit en de veiligheid en zonder veel te veranderen in de organisatie.

Conclusies over de kwaliteit

In het onderzoek dat Naturalis houdt naar de klanttevredenheid, wordt maar heel summier bevraagd naar de gastvrijheid van de medewerkers.

Naturalis gebruikt verder de bezoekersaantallen om te zien hoe het met het museum gaat. Aan de hand van de bezoekersaantallen wordt afgelezen hoe in trek het museum is bij het publiek.

Naturalis tracht te voldoen aan de verwachtingen van de bezoekers. Dit wordt onder andere gedaan door de bezoekers actief te benaderen. Deze Engelse methode van benaderen vindt Naturalis een belangrijk kwaliteitsaspect.

Conclusies over de veiligheid

Veiligheid in musea is momenteel een veelbesproken onderwerp.

De beveiliging bij Naturalis is momenteel door drie man bezet, terwijl is gebleken dat er heel weinig incidenten zijn die een dergelijke bezetting rechtvaardigen.

Naturalis heeft in verhouding met andere musea een minder financieel waardevolle collectie. De collectie is meer van natuurhistorische waarde. Hierom worden er in andere musea meer geld en middelen gebruikt om te collectie te beveiligen.

De Bedrijfshulpverlening (BHV) is belangrijk bij het oplossen en het omgaan met calamiteiten. Als de BHV goed georganiseerd is kan er bij de beveiliging gekort worden.

Indien noodzakelijk kan de BHV echter ook een grote rol spelen bij het oplossen en voorkomen van calamiteiten. Het is dus van belang dat de BHV goed geregeld is en geregeld blijft om te allen tijde zo goed mogelijk voorbereid te zijn op mogelijke calamiteiten.

Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies en de in hoofdstuk zes genoemde opties kunnen de onderstaande aanbevelingen worden gedaan.

1. De beveiligingstaken laten vallen onder de Facilitaire dienst.
2. De beveiliging opent en sluit alleen, waarbij een deel van de overige taken wordt overgenomen door de suppoosten en receptionisten.
3. Integreren van taken, onder andere de ondersteuning van de suppoosten op andere afdelingen.
4. Suppoosten autonoom groepswork laten verrichten
5. Openingstijden veranderen
6. Meedenken bij tentoonstellingen
7. Besteedt de beveiliging opnieuw aan.
8. Schakel hulp in van de Rijksgebouwendienst.

Een combinatie van bovengenoemde opties geeft het grootst mogelijke resultaat.

Par 1 en 2

Het organiseren van Naturalis als professionele organisatie houdt in dat alle ondersteunde afdelingen ook een ondersteunende functie in een stafdienst moeten krijgen. Dit is nu nog niet het geval bij de beveiliging, wat echter wel een ondersteunde afdeling (zijnde geen primaire functiegroep) is.

Door de beveiliging duidelijker bij de ondersteunende diensten onder te brengen kunnen operationele problemen en calamiteiten direct met de daarbij behorende afdelingen worden opgelost.

Dit is vooral ook handig indien het om gebouwtechnische beveiligingsaspecten gaat.

Het contractbeheer van de beveiliging zou onder de Facilitaire Dienst moeten vallen. De beveiliging is in principe alleen als aparte dienst in te zetten voor openen en sluiten.

De CMK wordt verder tijdens openingstijden van het museum bemand door één ingehuurd beveiligingsbeambte, die ondersteund wordt door de eerste suppoost van die dag in geval van een calamiteit. Als derde persoon, die bij een mogelijke calamiteit kan ondersteunen, is een receptionist, die verder aan het werk is betreffende de receptietaken.

De invulling van de meldkamer komt er dan zo uit te zien op gewone dagen als het museum en het kantoor open zijn.

8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00
B.V.	B.V.	B.V.	B.V.	B.V.	B.V.	B.V.	B.V.	B.V.	B.V.	B.V.
B.V.	Sup 1	Sup 1	Sup 1	Sup 1	Sup 1	Sup 1	Sup 1	Sup 1	Sup 1	B.V.
B.V.	B.V.	Recep	Recep	Recep	Recep	Recep	Recep	Recep	B.V.	B.V.

Figuur 4: De bezetting van de CMK in de ideale situatie

Er wordt dus geadviseerd een aanpassing te maken in het contract dat Naturalis met Falck heeft. Dit zou aansluiten bij een wens van de directie.

Par 3

De suppoosten kunnen meer bij andere afdelingen helpen. Door het groepsopvang samen met de functiegroep Educatie te doen kan de binnenkomst soepeler verlopen. Dit ontlast niet alleen Educatie, het zorgt ook voor meer rust bij de entree. Door meer rust te creëren bij de entree, ontstaat ook meer overzicht en dit is weer gunstiger voor de rest van de museumbezoekers.

Par 4

Door de gelaagde organisatie van de hiërarchie binnen de afdeling publiek gaat er veel geld naar de overheadkosten van de leidinggevend (de hoofd suppoosten en de coördinator suppoosten). De aanbeveling luidt dan ook om één van de twee leidinggevende functies uit de hiërarchie te halen. Er wordt dan een aanzienlijk bedrag bespaard.

Bij de suppoosten kan empowerment worden gestimuleerd door de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de hiërarchie neer te leggen. Andere taken kunnen gedelegeerd worden, waardoor er in de operationele aansturing bezuiniging mogelijk is.

Par 5

Door de openingstijden van het museum te veranderen, kunnen de suppoosten in één in plaats van in twee ploegdiensten gaan werken. Dit geeft een substantiële verandering (lees vermindering) van de personeelskosten. Op momenten waarop het museum dicht is, maar het kantoor open, is er voldoende beveiliging aanwezig, zonder de ondersteuning van de suppoosten.

Par 6

Er zal iemand van de suppoostengroep naar nieuwe tentoonstellingen mee kunnen gaan kijken om te zien of een bepaalde opstelling of indeling meer of minder toezicht nodig heeft. Zo kan er bij nieuwe tentoonstellingen rekening gehouden worden met de inroostering van suppoosten.

Par 7

Stel een plan van eisen op waarin vermeld wordt wat en hoe het pand beveiligd moet worden. Leg deze aanbesteding dan voor aan Falck en aan een aantal andere beveiligingsbedrijven. Door deze aanbesteding zullen de beveiligingsbedrijven met elkaar gaan concurreren en zal Naturalis in staat zijn de beste prijs / kwaliteit verhouding te bedingen. Dit kan ook gedaan worden voor de andere uitbestede diensten.

Voor Naturalis zou het gemakkelijk zijn om Falck als beveiligingsbedrijf te houden omdat deze al veel kennis van het pand en de organisatie heeft. Als Falck echter niet kan voldoen aan het gereduceerde aanbod tegen een aantrekkelijke prijs, dan is het goed mogelijk dat er een ander beveiligingsbedrijf wordt aangetrokken.

Consequenties

De aanbevelingen zullen de onderstaande financiële en organisatorische consequenties met zich meebrengen.

Financiële consequenties

De belangrijkste consequentie waaraan de gecombineerde opties moeten voldoen is dat het geld moet opleveren. Hieronder wordt een uiteenzetting gemaakt van de geschatte financiële consequenties verdeeld in opbrengsten en investeringen.

Gemiddeld genomen kost Naturalis € 30,00 per uur voor één beveiligingsbeambte en € 21,00 per uur voor een suppoost. Dit zijn ongeveer de uurkosten inclusief weekendtoeslagen en sociale lasten.

Opbrengsten:

Er zijn drie onderdelen uit de gecombineerde opties waaruit veel opbrengsten kunnen worden behaald. Dit zijn de CMK indeling, het terugbrengen van de roosters van de suppoosten tot één dienst en de invoering van zelfsturende teams.

De CMK indeling:

Op de zes dagen van de week dat het museum geopend is worden er dus 9 uren van de beveiliging door de suppoosten overgenomen en 7 uren per dag door de receptionisten.

Dus dit bespaart per dag:

$$\begin{aligned} 9 * € 9,00 (\text{€}30,00 - \text{€}21,00) &= \text{€}81,00 \text{ (suppoost ipv. beveiligiger)} \\ 7 * € 10,00 (\text{€}30,00 - \text{€}20,00) &= \text{€}70,00 \text{ (receptionist ipv. beveiligiger)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{€}81,00 + \text{€}70,00 &= \text{€}151,00 \text{ besparing per dag} \\ 6 * \text{€}151,00 &= \text{€}906,00 \text{ besparing per week (6 dagen)} \\ 52 * \text{€}906,00 &= \text{€}47.112,00 \text{ besparing per jaar} \end{aligned}$$

De invoering van één dienst:

Momenteel werken er twee diensten die elkaar overlappen in de middag. Door de begintijd van de eerste dienst te verlaten en de eindtijd van de tweede te vervroegen, kunnen de diensten worden samengevoegd tot één dienst. Er wordt één uur bespaar per suppoost per dag.

Dit bespaart dus globaal gezien:

$$\begin{aligned} 6 \text{ dagen} * 1 \text{ uur} * 4 \text{ suppoosten} &= \text{24 uur per week besparen} \\ 24 * 52 \text{ weken} &= 1248 \text{ uur per jaar} \\ 1248 \text{ uur} * \text{€}21,00 &= \text{€}26.208,- \text{ per jaar} \end{aligned}$$

Volgens een conceptplan van de projectgroep “openings- en sluitingstijden en inzet CMK” moet €24.000,- haalbaar zijn. Volgens een eerdere scriptie van de Haagse Hogeschool is er in de gemiddelde loonkosten van de suppoosten € 34.407,- te besparen. Er kan dus worden uitgegaan van een besparing van ongeveer **€27.000,00** bij de suppoosten. Hierin zijn de besparingen die andere afdelingen kunnen behalen nog niet meegenomen.

De zelfsturende teams:

Door het wegvallen van de directe leidinggevende, en zo dus een laag in de hiërarchie (coördinator suppoosten) wordt er per jaar **€36.400,00** bezuinigd. De taken van de coördinator zullen deels bij de eerste suppoosten komen te liggen en deels bij de hoofd suppoosten. Het wegvallen van de functie kan in het sociale plan van Naturalis worden meegenomen.

De totale opbrengsten die met de gecombineerde opties behaald kunnen worden zijn dus ongeveer:

CMK dienst:	€47.112,00
Eén shift:	€27.000,00

Zelfsturende teams: **€36.400,00**
 Vergaderen bij tent.: **- €5200,00**

Totale opbrengsten: **€105.312,00 per jaar.** De structurele kosten (voor bijvoorbeeld de nieuwe receptiefunctie en de vergaderingen) zijn meegenomen.

Investerings:

Voordat er besparingen kunnen worden gerealiseerd zal er eerst geïnvesteerd moeten worden. Er moet iemand de verfijnde implementatie uitwerken wat uiteraard geld kost om te (laten) doen. Verder moeten er afspraken gemaakt worden met Falck over de nieuwe werkzaamheden bij de CMK, waarbij het openbreken van het bestaande contract noodzakelijk zal zijn. De eerste suppoosten die een rol zouden krijgen in de CMK moeten worden getraind in het werken in de meldkamer en het ondersteunen van de beveiligingsbeambte.

De suppoostenploeg wordt opnieuw bekeken en ingepland om het werk in één shift te plaatsen. Verder moet er een receptionist aangenomen worden die de receptie taken bij de meldkamer over kan nemen. Tot slot moet er iemand mee vergaderen met de invulling van de nieuwe tentoonstellingen om zo tot een veilige indeling van de zaal komt.

(Bij deze berekeningen is ervan uitgegaan dat een leidinggevende of trainer ongeveer €25,00 per uur kost voor Naturalis. De trainer is een medewerker van Naturalis die dus niet apart hoeft te worden ingehuurd.)

Implementatie verfijnen:	36 uur * €25,00	= € 900,00
Afspraken maken, contract herzien:	72 uur * €25,00	= €1.800,00
Trainingen eerste suppoosten:	4 sup. * 36 uur * €21,00	= €3.024,00
Trainer:	36 uur * €25,00	= € 900,00
Shift veranderen(inclusief gesprekken met suppoosten):	50 uur * €25,00	= €1.250,00
Sollicitatieprocedure:	36 uur * €25,00	= € 900,00

Totale eenmalige investeringen: **€8774,00**

Organisatorische consequenties

Naast dat de gecombineerde opties financiële consequenties hebben, zijn er ook, zeker geen onbelangrijke, organisatorische consequenties die bij invoering zullen plaats vinden.

Ten eerste moet er iemand worden aangesteld die naast de verfijning van de implementatie, draagvlak moet weten te creëren bij alle betrokken partijen.

Bij veranderingen zal er namelijk altijd weerstand ontstaan. Door draagvlak te creëren bij de medewerkers zal deze weerstand afnemen. Dit draagvlak kan gecreëerd worden door de suppoosten te informeren en op de hoogte te stellen van de veranderingen. Ook is het belangrijk om bij zo'n verandering naar de ideeën van de medewerkers zelf te luisteren.

Omdat er in de hiërarchie gekort gaat worden en er zelfsturende teams gecreëerd gaan worden is de manier waarop er gewerkt moet gaan worden anders. Dit kan voor sommige medewerkers lastig zijn om aan te wennen. De hele cultuur binnen de afdelingen zal waarschijnlijk ook veranderen. (Deze manier van het veranderen van de cultuur door het veranderen van de structuren en processen wordt in de veranderkunde "rechtsom veranderen" genoemd).

Door geleidelijk de suppoosten te trainen in zelfsturende teams en de nieuwe werkzaamheden te organiseren wordt verwacht dat de cultuur ook mee zal veranderen.

De veranderde indeling van de CMK vergt training en scholing voor diegene die in de CMK bijspringen. Vanwege het feit de eerste suppoosten al ervaring hebben met de kassa werkzaamheden, zal het contact met de bezoekers in de CMK niet al te lastig zijn. De training zal zich voornamelijk moeten richten op de apparatuur en de protocollen die er bij diverse calamiteiten zijn.

Het werken in één dienst zal ook organisatorische veranderingen met zich meebrengen. Er moeten diverse afspraken worden gemaakt en in de eerste periode moet de werkwijze geregeld geëvalueerd en bijgesteld worden.

Verder zullen er dus suppoosten worden ontslagen of in ieder geval voor minder uren worden gecontracteerd. Voor deze medewerkers moet een passend sociaal plan gemaakt worden. Dit kan echter in de reorganisatie mee worden genomen, omdat er reeds voorstellen liggen voor een sociaal plan. De oproepkrachten zullen minder vaak opgeroepen worden.

Tot slot

Bij de bespreking van het concept van deze rapportage werd het opnieuw aanbesteden van de ingehuurde diensten om zo te besparen momenteel niet gezien als een interessante optie, terwijl dit bij heel veel bedrijven juist gebeurt om te besparen. Het is overigens goed mogelijk dat er bij een nieuwe aanbesteding nog steeds wordt gekozen voor Falck maar dat er toch geld bespaard wordt.

Naturalis kiest ervoor om voorlopig alleen de CMK indeling te herzien, met één dienst te gaan draaien bij de suppoosten, zelfsturende teams te creëren en mee te vergaderen bij de tentoonstellingen. Dit kan per jaar zo'n €105.312,00 besparen.

Er zijn in dit rapport meerdere opties aangedragen die in eerste instantie weinig draagvlak hebben bij Naturalis. Deze opties kunnen echter in de toekomst nog bruikbaar zijn om verdere besparing te realiseren.

Door de suppoosten en beveiliging goed bekeken te hebben kan gezegd worden dat:

De directie van Naturalis kan de beveiliging en de suppoosten zo inrichten dat er een andere indeling van de CMK ontstaat, de suppoosten in zelfsturende teams werken en nog maar in één dienst draaien. Op deze manier blijft de kwaliteit en de veiligheid gewaarborgd en kan Naturalis per jaar zo'n €105.312,00 besparen.

Bronvermelding

Boeken:

- Armstrong, M.: *Praktisch Personeelsmanagement*. Reed business information, 2004. ISBN 9059010531
- Baarda, D.B. en Goede, de M.P.M.: *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Stenfert Kroese, 2001. ISBN 9020730304
- Barker, : *Brainstormen in dertig minuten*.
- Bij, v/d, H., Broekhuis, M. en Gieskes, J.: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891
- Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005*. Zoetermeer: Ribbering van der Gang, 2004. ISBN 9073077095
- Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J.: *Handboek Verandermanagement*. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 9013002994
- Gelderman C.J. en Albronda B.J.: *Professioneel inkopen*. Houten: Educatieve Partners Nederland, 1999. ISBN 901105345
- Gramsbergen-Hoogland, Y.H. en Molen v.d., H.T.: *Gesprekken in organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1996. ISBN 9001342116
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: *Advieskunde voor de praktijkstage*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 9001468225
- Krimpen, van J.: *Facility Management in perspectief*. Alphen a/d Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Thuis, T.H.J.: *Toegepaste organisatiekunde*. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9001860397

Internetbronnen:

Beveiliging Naturalis.

www.falck.nl (2 februari 2005)

Instituut voor veiligheid en crisismanagement.

www.cot.nl (27 januari 2005)

Instituut Collectie Nederland, controlerend orgaan of musea wel goed en veilig met hun collectie omgaan.

www.icn.nl (10 februari 2005)

CAO aanpassing verzelfstandigde rijksmusea

www.fnv.nl (16 februari 2005)

CAO voor de particuliere beveiligingsbedrijven.

www.unie.nl (15 februari 2005)

Online woordenboek Nederlands

www.vandale.nl (23 februari 2005)

Typologieën van Mintzberg

<http://scholieren.samenvattingen.com/documenten/show/1470375/> (27 januari 2005)

Het 7 –S model.

<http://www.floor.nl/management/7s-model.html> (2 februari 2005)

De BCG matrix en het Kraljic model gecombineerd

<http://www.psi-projects.nl/portfoli.htm> (21 maart 2005)

Producten en diensten Rijksgebouwendienst

www.vrom.nl/rijksgebouwendienst (22 maart 2005)

Management Jargon

www.floor.nl/management/empowerment.html (23 maart 2005)

Rolculturen

www.markensteijn.com/resultaten_cultuurtest.htm (12 april 2005)

Definities kwaliteit

www.adburdias.nl/kwaliteit.htm (27 april 2005)

De Deming-Cirkel

www.telesafety.nl/kwaliteit.htm (27 april 2005)

Scripties:

Haar van der, N. *Met zorg omringen*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, mei 2003.

Vermeer, B. *Waiting for the big move*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, mei 2004

Boukhidous, M en Kuijpers, J. *Het Kostbare uurtje*. Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding BedrijfsEconomie, mei 2003

Artikelen:

Barneveld, J. van. *Effectief facilitair besparen vereist adequate informatie*. Facto Magazine, april 2004

Cremers, T. *Kwaliteitszorg security management Nederlandse musea*. Museum-security.org, 1995

Kroon, M. *Dezelfde kwaliteit voor (veel) minder geld*. Facto Magazine, april 2004

Overig:

Pouw: *Risicomanagement en Facility Management 2003/2004*. Haagse Hogeschool

Geerdink en Postmes: *Module Verandermanagement 2004*. Haagse Hogeschool

CAO 2003-2004 verzelfstandigde rijksmusea

CAO 2004-2005 Particuliere beveiliging

Interne stukken:

Naturalis: *Werken in Naturalis*

Naturalis: *Veiligheidsrapportage*

Naturalis: *Objectspecifieke instructies*

Naturalis: *Functieomschrijving suppoost/gastheer, -vrouw*.

Naturalis: *Specifieke Objectinstructies*. December 2003

Naturalis: *Toelichting op begroting 2005*

Naturalis: *Nieuws nummer 242 – 23 januari 2005*

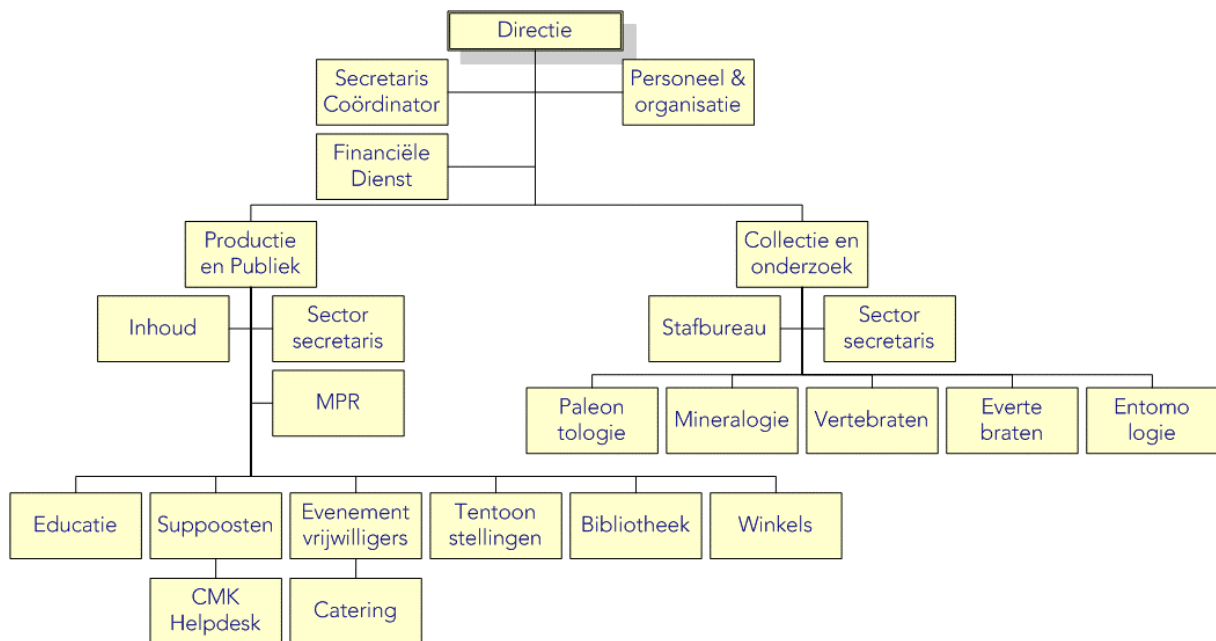
Naturalis: *Jaarverslag 2003*

■ **naturalis**

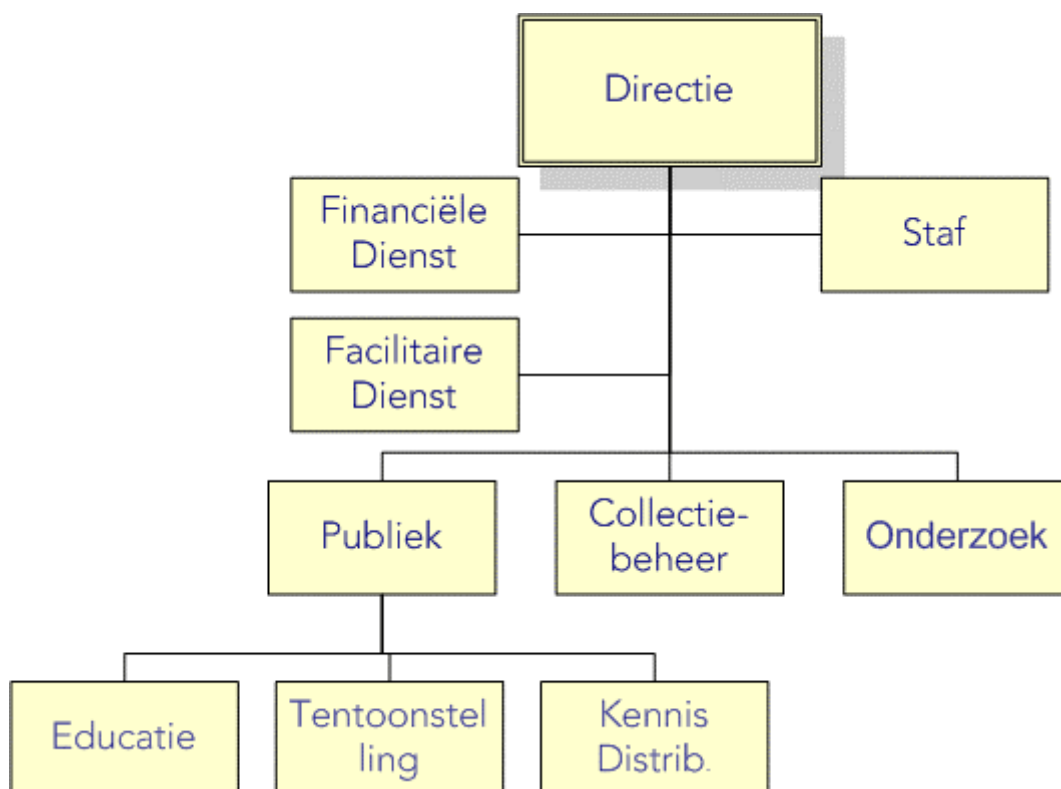
Bijlagen



Bijlage 1: Organigram van de huidige situatie



Bijlage 2: Organigram van de toekomstige situatie

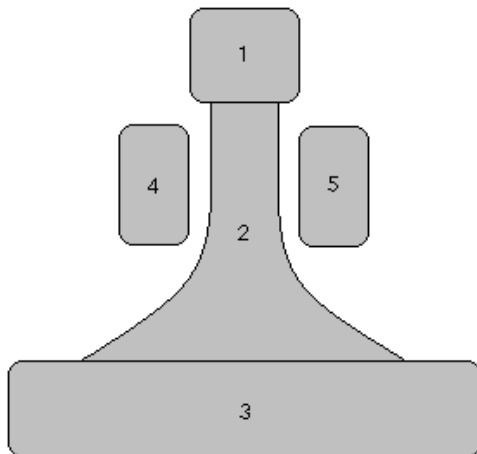


Bijlage 3: De typologieën van Mintzberg

Henry Mintzberg, een bekend organisatie manager heeft een aantal typologieën uitgedacht waarmee organisaties en of afdelingen getypeerd kan worden. Deze vijf types zijn:

De simpele structuur, de machine bureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisieorganisatie en de adhocratie.

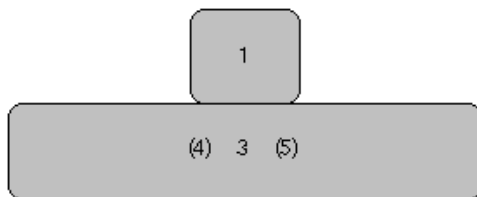
Aan de hand van een eenvoudig organisatiemodel dat hieronder is weergegeven kan de organisatie of afdeling dan worden getypeerd⁵³.



- 1: De top, belast met de strategische besluitvorming
- 2: Het middenmanagement, die doelstellingen vertaald naar uitvoering
- 3: Het uitvoerende, belast met de uitvoering van het primaire proces
- 4: De techno structuur, belast met administratie, financiën enzovoorts ten behoeve van het verbeteren van het primaire proces
- 5: De ondersteunde afdelingen, belast met alle ondersteunde taken en het ontlasten van het primaire proces⁵⁴

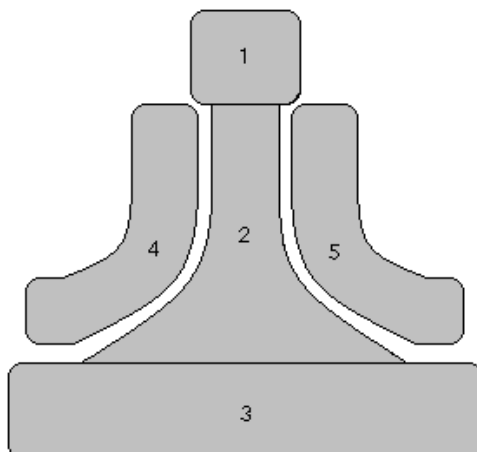
Aan de hand van de grote en de invulling van deze vijf onderdelen van een organisatie kan zij getypeerd worden.

Simpele structuur



Veel startende organisaties hebben een Simpele structuur. Met een Simpele structuur bedoeld Mintzberg een structuur zonder middenmanagement en een geïntegreerde technostructuur en ondersteunende afdelingen.

Machine bureaucratie

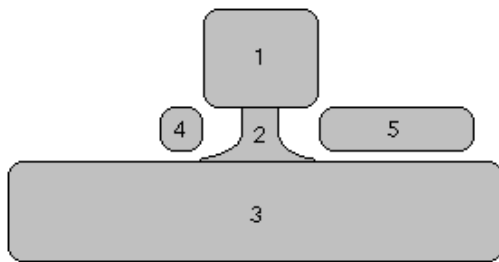


Een machine bureaucratie is meestal een organisatie die goed ontwikkeld is. In het primaire proces wordt er vaak gewerkt met gestandaardiseerde werkprocessen. De ondersteunde afdelingen en de technostructuur zijn goed ontwikkeld en aanwezig om het primaire proces te ondersteunen en respectievelijk te verbeteren.

⁵³ <http://scholieren.samenvattingen.com/documenten/show/1470375/>

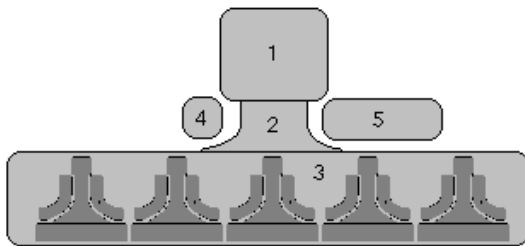
⁵⁴ Thuis: Toegepaste organisatiekunde

Professionele bureaucratie



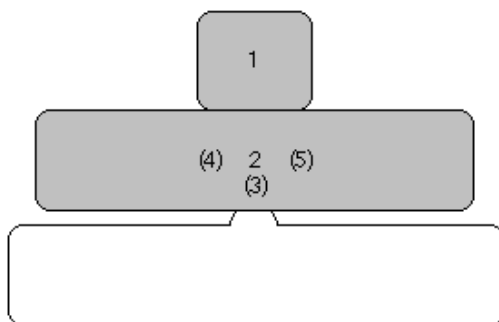
In een organisatie die als professionele bureaucratie is getypeerd is een grote uitvoerende afdeling aanwezig. Er is weinig tot geen middenmanagement en de technostructuur is ook in zeer beperkte mate aanwezig. Bijna altijd bevatten dit soort organisaties namelijk zo'n hoge mate van professionaliteit in de uitvoerende afdeling dat deze zelf voor de verbetering van het primaire proces zorgt. De kennis en de macht liggen bij een professionele bureaucratie dus ook in de uitvoerende afdeling.

Divisieorganisatie



In dit soort (grote) organisaties wordt er gewerkt met meerdere divisies die onder één organisatie werken. De divisies kunnen op zich weer verschillende types zijn. Er is een relatief groot middenmanagement die soort voor de overkoepelende organisatie en communicatie. De meeste holdings zijn Divisieorganisaties.

Adhocratie



Het middenmanagement is in een adhocratie het belangrijkste onderdeel van de organisatie. De ondersteuning, de technostructuur en zelfs de uitvoering worden meestal door dit middenmanagement gedaan.

Organisaties waar een adhocratie de type is, zijn meestal adviesbureaus of reclamebureaus. Deze organisaties geven hulp en adviezen aan andere organisaties.

Bijlage 4: Het 7-S model van McKinsey

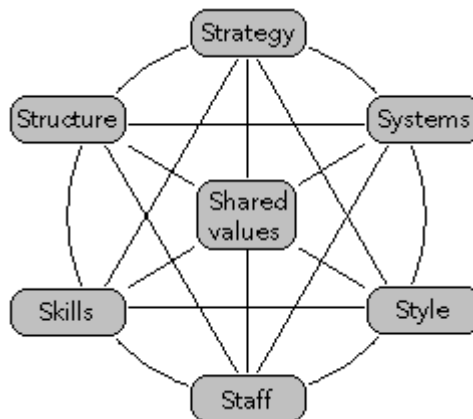
Het 7-s model⁵⁵ is een veelgebruikt model om te kijken hoe organisaties en afdelingen werken en in elkaar zitten. Het model bestaat uit zeven factoren die van belang zijn om een organisatie of afdeling te analyseren. Deze factoren zijn onderverdeeld in drie “harde”, organisatorische en vier “zachte”, culturele factoren. De organisatorische factoren zitten aan de bovenzijde van het model en de culturele aan de onderzijde. De zeven “S-en” zijn de volgende:

Harde, organisatorische factoren:

- Strategy: De doelstellingen van de organisatie en / of afdeling en de manier waarop men deze wilt behalen.
- Structure: De inrichting van de organisatie, afdeling. Wat zijn stafdiensten, wat lijndiensten. Hoe zijn de afzonderlijke afdelingen met elkaar verbonden.
- Systems: Alle werkwijze en procedures die worden uitgevoerd op de afdeling of in de organisatie.

Zachte, culturele factoren:

- Style: De manier waarop men met elkaar omgaat, hoe er wordt leiding gegeven, wat gebruikelijk is.
- Staff: Vaardigheden van het personeel. Wat zijn de profielen van de werknemers, wat zijn de gewoontes voor aannemen, scholing, ontslaan en rekrutering van werknemers.
- Shared Values: Centraal in het model; de cultuur in de organisatie of afdeling, wat is de identiteit.
- Skills: Waarin is de organisatie of afdeling goed, waarin blinkt zijn uit.



Zoals uit het model blijkt zijn alle factor onlosmakend met elkaar verbonden. Als er iets veranderd gaat worden in één van de factoren, zullen alle andere factoren ook beïnvloed worden zonet ook veranderen.

Doordat de zeven factoren verdeeld zijn in culturele en organisatorische factoren, kan men er bij een verandering voor kiezen om eerst bijvoorbeeld de culturele factoren te veranderen. Natuurlijk kan er ook worden gekozen of men eerste de organisatorische factoren wil veranderen.

Eerst de cultuur veranderen om zo de organisatie te veranderen worden in de veranderkunde “rechtsom veranderen” genoemd.

De organisatie veranderen om zo te komen tot een verandering in de cultuur wordt “ linksom veranderen” genoemd⁵⁶.

⁵⁵ <http://www.floor.nl/management/7s-model.html>

⁵⁶ Geerdink en Postmes: *Module Verandermanagement 2004*

Bijlage 5: Enkele kerngegevens Naturalis

Aantal bezoekers per jaar (2004):	238.050 ⁵⁷
Aantal medewerkers (inclusief vrijwilligers):	371
Aantal medewerkers op de loonlijst:	175 ⁵⁸
Aantal objecten in collectie:	ruim 10.000.000
Top bezoekers per dag:	4900
Dal bezoekers per dag:	78
Budget:	€16.021.000,-

⁵⁷ Naturalis: *Nieuws nummer 242 – 23 januari 2005*, interne rapportage

⁵⁸ Naturalis: *Jaarverslag 2003*, interne rapportage

Bijlage 6: Verschillende opties uitgewerkt.

Hieronder worden de verschillende opties uit hoofdstuk 6 wat verder uitgediept.

- **Minder suppoosten en of minder beveiliging inzetten**

Door simpelweg minder suppoosten en minder beveiliging in te zetten kan geld bespaard worden. In plaats van zes suppoosten in een shift, er maar vijf laten draaien en bij de beveiliging in plaats van twee beveiligers en één leidinggevende, maar één beveiligers en één leidinggevende.

Tijdens drukke dagen kan de suppoostenploeg natuurlijk worden aangevuld met oproepkrachten.

- **Samenwerken met educatie / samenvoegen van educatie en suppoosten naar publieksoptvang**

Door de suppoosten te laten assisteren bij de educatie, wordt er ontlast bij educatie. Dit levert efficiëntie op. Zeker bij de binnenkomst van een aantal groepen tegelijk kunnen de suppoosten een rol spelen in het bij de ingang weg laten vloeien van gasten. Dit levert naast de efficiëntie ook een vermindering in de drukte problemen bij de ingang. Uit observaties en interviews is namelijk gebleken dat er bij binnenkomst van groepen een hectische situatie ontstaat bij de ingang.

De afdelingen educatie en suppoosten zouden zelfs kunnen samengaan in één afdeling Publieksbegeleiding (o.i.d.). Door gezamenlijk de groepen te ontvangen, gastheer te zijn en op de veiligheid in het museum te letten is er een grotere bezuiniging mogelijk. Het is mogelijk om taken te integreren zoals bijvoorbeeld een groep te begeleiden en tegelijk op deze groep te letten of ze zich aan de regels houden.

- **Beveiliging opent en sluit alleen /receptionisten**

Door de beveiliging alleen te laten openen en sluiten ligt de verantwoordelijkheid voor het sluiten van het pand niet bij Naturalis. Omdat dit twee belangrijke “security” momenten van de dag zijn is het dus raadzaam dit door de beveiliging te laten doen.

Om de overige tijd van de dag de receptie- en meldkamerfunctie op te vullen, kunnen receptionisten worden aangenomen. Deze zijn goedkoper dan beveiligers. Ook zouden hier suppoosten voor ingezet kunnen worden. Deze zijn namelijk ook goedkoper dan beveiligers.

- **Beveiliging inhuren voor alle suppoostentaken**

Door de gehele suppoostenploeg uit te besteden aan een beveiligingsbedrijf hoeft Naturalis niet te betalen voor leegloopuren en voor het operationele management. Het aansturen zou kunnen gebeuren door de leidinggevende bij de CMK, waar Naturalis toch al voor betaald.

- **Openingstijden veranderen**

Zoals reeds wordt uitgezocht kunnen de openingstijden veranderd worden. Het is dan bij de suppoostenploeg mogelijk om in plaats van in twee shiften er in één te werken wat natuurlijk een besparing oplevert.

- **Suppoostenfunctie opheffen**

Door de suppoostenfunctie geheel op te heffen kan er aanzienlijk veel geld bespaard worden. Er moeten dan wel een aantal zaken worden opgelost. Er kunnen voor de kassafunctie van de suppoosten caissières worden aangetrokken. Het toezicht van de suppoosten moet dan worden overgenomen door de medewerkers van de catering, schoonmaak, educatie en alle andere medewerkers die in het museum werkzaam zijn. Eventueel kunnen er bijvoorbeeld een aantal extra educatieve medewerkers worden aangenomen om een extra oog in het zeil te houden. De beveiliging kan dan hun cameratoezicht op de zalen vaker en beter gebruiken. Bij een calamiteit in het museum kan de beveiliging ingrijpen.

- **De beveiliging bij de facilitaire dienst plaatsen**

Door de beveiliging bij de facilitaire dienst te plaatsen kan efficiëntie worden behaald. Naast dat het goed mogelijk is om de beveiliging met één beveiligers minder te doen, kan er door de hele korte lijn

met b.v. het Bedrijfsbureau en de Technische Dienst “safety-” en “security-” problemen met het gebouw direct worden opgelost.

De beveiliging is in principe een stafdienst. De Algemeen Directeur heeft in zijn visie over Naturalis 2005-2008 gesteld dat de stafdiensten gebundeld en verkleind moeten worden. Door de beveiliging bij de facilitaire dienst te plaatsen kan dit gerealiseerd worden.

- **Suppoosten autonoom groepswork laten verrichten**

Organiseer de suppoosten in zelfsturende teams. Door ze deze manier van autonoom groepswork te laten verrichten wordt niet alleen de motivatie groter, ook de operationele aansturing kan dan worden verkleind. In de zelfsturende team maken de medewerkers samen hun roosters en lossen ze alledaagse problemen in het team op. Dit lager leggen van de verantwoordelijkheden wordt Empowerment genoemd. Zoals de Algemeen Directeur heeft gesteld moet het management beperkt worden, wat op deze manier dus uitgevoerd kan worden. De eerste suppoosten kunnen hier een leidinggevende of sturende rol hebben. Uit onderzoek is gebleken dat bijvoorbeeld het Museon in Den Haag dit ook zo doet. Uit eerder onderzoek is gebleken dat dit voor de suppoosten goed mogelijk is.⁵⁹ Belangrijkste punten hierbij zijn:

Het belang van samenwerken onderstrepen

Door samenwerken te stimuleren wordt er een interpersoonlijk werkverband gecreëerd. Door communicatie tussen de medewerkers te stimuleren wordt deze samenwerking vergroot en worden de medewerkers bewuster van hun werkzaamheden.

Fouten en valkuilen omzetten in nieuwe plannen.

Door fouten en valkuilen te lokaliseren en hiermee een nieuw werkplan of strategie te ontwikkelen, wordt er constructief omgegaan met missers. Hierdoor wordt de angst om fouten te maken kleiner en zullen de medewerkers eerder beslissingen nemen en meer verantwoordelijkheden aannemen. Ook durf en moed hebben is hierbij belangrijk.

Stimuleren in het nemen van verantwoordelijkheden.

Suppoosten kunnen worden gestimuleerd om problemen en onregelmatigheden zelf aan te pakken. Door na afloop van een dienst over deze zelfstandige manier van oplossen te praten en eventueel tips te geven voor een volgende keer, worden medewerkers enthousiaster om het vaker te gaan doen. Hierbij hoort ook dat de suppoosten zelf meer beslissingen moeten en mogen nemen.

Elkaar motiveren te empoweren

Door een tendens te introduceren dat iedereen zelf beslissingen mag en moet nemen kunnen de medewerkers elkaar motiveren. Omdat de hele ploeg bezig is met het empoweren, kunnen de medewerkers elkaar motiveren en stimuleren.

Praktische zaken gezamenlijk regelen

Door bijvoorbeeld de medewerkers zelf hun roosters te laten maken en samen afspraken te laten maken over vakanties en dergelijke worden de medewerkers verantwoordelijker. Door het “hele werk” als gezamenlijk doel te stellen kunnen praktische zaken worden opgelost.

Het is bij empowerment van groot belang dat er in eerste instantie draagvlak wordt gecreëerd bij de medewerkers. Als dit draagvlak er niet is zal het niet lukken om empowerment in te voeren. Er moet dus eerst een verandering aan de (zachte) cultuurkant van de groep moeten plaatsvinden voordat er aan de (harde) strategiekant verandering kan plaatsvinden.

Hiernaast zal er heel goed duidelijk moeten worden gemaakt in hoe ver de verantwoordelijkheden zullen strekken en wat de kaders zijn waarbinnen dit empowerment wordt ingevoerd.

- **Beveiliging anders begroten**

Alle afdelingen binnen Naturalis maken gebruik van de diensten van de beveiliging. Door iedere afdeling mee te laten betalen aan de beveiliging worden uiteindelijk geen kosten bespaard, maar worden wel meer mensen zich bewust van de kosten die de beveiliging met zich meebrengt.

- **Beveiliging opnieuw offren, opnieuw aanbesteden**

⁵⁹ Dhr. Segaar: *Communicatieve Management Vaardigheden*, maart 2005

Uit een artikel in Facto Magazine bleek dat als leveranciers opnieuw worden aanbesteed dat er dan geld bespaard kan worden. Het is goed mogelijk dat een andere leverancier van beveiligingsdiensten de beveiliging goedkoper kan doen. Ook zou het kunnen dat de huidige leverancier onder zijn oude prijs gaat zitten. Alleen het aanvragen van een nieuw offerte kan al een goedkoper contract opleveren. Het is hierbij belangrijk dat goed in de gaten gehouden moet worden dat de beveiliging in het "Question Marks" segment moet zitten. Er is namelijk heel veel concurrentie voor deze dure dienst.

Het contract aanpassen van de Beveiliging is overigens ook een actie die in de visie 2005-2008 van de Algemeen Directeur voorkomt.

- **Integreren van taken**

Met het integreren van taken wordt bedoeld dat er in plaats van drie beveiligers nog maar één beveiligers is. De overige taken als receptie e.d. worden opgevuld door suppoosten of bijvoorbeeld een receptionist. Per uur zijn beveiligers namelijk duurder dan suppoosten of receptionisten.

Bij een calamiteit kan dan de beveiligers uitrukken en de suppoost hem vanuit de CMK assisteren.

- **Parkmanagement**

Door met bedrijven uit de omgeving één beveiligingspost op te zetten kan Naturalis en de andere bedrijven geld besparen. Door bijvoorbeeld op één locatie één meldkamer te hebben voor alle panden, kan er goedkoper worden beveiligd. Het is technisch gezien mogelijk om vanuit één punt alle gebouwen in de gaten te houden en om vanuit dit punt uit te rukken.

De overige taken, de receptie, helpdesk enzovoorts kunnen dan door goedkopere krachten worden uitgevoerd.

- **Pool van suppoosten / Roostersysteem**

Door een grotere pool van suppoosten aan te trekken en deze kortstondig in te roosteren kunnen leeglooppuren worden bezuinigd. In het personeelsrestaurant van het Leids Universitair Medisch Centrum wordt deze methode ook gebruikt⁶⁰. Er worden veel parttimers (oproepkrachten) aangetrokken die een maand, of zelfs korter van tevoren kunnen worden ingeroosterd. Op deze manier is het mogelijk om alle extra uren die nodig zijn vlot en op het laatste moment in te roosteren. Systeem met info over de vakanties en bijzondere dagen, eventueel de weersvoorspellingen en het aantal groepsbezoeken

- **CAO a la carté**

Een ruilsysteem waarin medewerkers bepaalde bronnen (tijd en of geld) in kunnen ruilen voor bepaalde doelen (tijd en of geld). Op deze manier is het mogelijk om bijvoorbeeld een deel van het brutoloon of de vakantievergoeding om te ruilen voor een aantal vakantiedagen. Zo kunnen meer medewerkers aan hun contracturen komen en kan er dus geld bespaard worden door mensen vrij te geven⁶¹.

- **Meedenken bij tentoonstellingen.**

Een "Veiligheidsmedewerker" mee laten denken bij de invulling van tentoonstellingen. Bij de tentoonstelling Sneller, sterker hoger is namelijk gebleken dat de zaalvulling en het gematigde toezicht voor veel (misschien onopzettelijke) vernieling zorgde. In België waar deze tentoonstelling ook heeft gestaan was veel meer toezicht en hier ging ook minder stuk. Misschien is de tentoonstelling dus niet helemaal geschikt voor als er zo weinig toezicht is⁶². Als er iemand van de met een veiligheidspet op naar de tentoonstelling kijkt, kunnen er misschien aanpassingen worden gemaakt of bij de tentoonstelling extra toezicht worden ingecalculleerd.

- **Andere logistiek**

Door het hebben van maar één ingang zou de logistiek anders lopen en geld bespaard kunnen worden⁶³. Dit zou betekenen dat de ingang in het kantorengedeelte dicht zou moeten daar dit meer voor de hand ligt omdat de bezoekers via het pesthuis binnenkomen. Er zou dan een receptie bij de

⁶⁰ Interview met Dhr. de Korte, medewerker personeelsrestaurant LUMC, maart 2005

⁶¹ Zie bijlage: *nieuwsbrief veranderingen CAO verzelfstandigde musea*

⁶² Interview met Dhr. Dautzenberg, Hoofd Marketing en PR, februari 2005

⁶³ Interview met Dhr. van Dulm, medewerker Filotec.nl, maart 2005

ingang moeten komen waar bezoekers van het kantoor zich kunnen melden. Misschien is één grote receptie voor bezoekers van het museum en van kantoor haalbaar. Deze bezoekers moeten dan wel (bij de receptie of bij het aanlandingspunt) moeten worden opgehaald.

Er zou dan tevens voor de groepsbezoeken een andere logistiek kunnen worden bedacht om de drukte aan de ingang te ontlasten.

- **Meer met camera's beveiligen**

Door in de ruimtes meer camera's op te hangen kan er van afstand toezicht worden gehouden. Er zal dan minder toezicht nodig zijn op de zalen omdat dit op afstand gedaan kan worden. Met behulp van de portofoons kan iemand die ongewenst gedrag vertoond worden aangesproken door een suppoost of beveiligder in de buurt van het incident. Bij het Rijksmuseum voor Volkenkunde is dit een gebruikelijke methode.

- **De Rijksgebouwendienst (RGD) mee laten kijken**

Door contacten met de RGD heeft het Rijksmuseum voor Volkenkunde veel beveiligingszaken kunnen regelen. Naturalis kan dit ook doen en voorstellen voor gebouwbeveiliging indienen bij de RGD. De RGD heeft een adviespakket voor Risicomanagement, die goed aan zou sluiten op dit onderzoek.

- **Het zo laten als het is.**

In principe is de beveiliging en de suppoostengroep goed geregeld. De beveiliging is duidelijk aanwezig en is goed voorbereid op eventuele calamiteiten. De suppoostengroep is goed op elkaar afgestemd en het team heeft het goed naar haar zin. De suppoosten zijn goede gastheren.

Bijlage 7: Functies beveiliging

FUNCTIEGROEPEN EN VOORWAARDEN

I. FUNCTIEGROEPEN

Het vak van beveiliging wordt uitgeoefend binnen 6 functiegroepen, welke gebaseerd zijn op zogenaamde beroepsprofielen. Deze functiegroepen (of beroepsprofielen) zijn:

1. Objectbeveiliging/receptionist

Deze beveiliging verricht beveiligings-, portiers- en/of receptiediensten op een bepaald object. Door het verrichten van controles en het signaleren van onregelmatigheden oefent de beveiliging preventief toezicht uit, waarbij het kunnen omgaan met of het optreden tegen personen een vereiste is. Toegangscontrole, sleutelbeheer, het ontvangen en registreren van bezoekers, het beantwoorden van de telefoon, etc. behoort tot de taken.

2. Mobiel surveillant

Deze beveiliging voert in een rayon controleronden uit bij diverse objecten, zowel binnen als buiten. Sluit- en openrondes in de avond en ochtend zijn tevens mogelijke taken. De beveiliging verplaatst zich overwegend per auto, voorzien van communicatieapparatuur. Ook alarmopvolging en het uitrukken na een alarmmelding behoort tot de taken.

3. Winkelsurveillant

Deze beveiliging loopt controleronden in winkelcentra en/of door winkels waarbij men alert is op winkeldiefstal en ordeverstoringen. Het kunnen omgaan met en actief optreden tegen personen zijn belangrijke vereisten. Het publiek is men zonnodig van dienst voor het beantwoorden van vragen en het geven van informatie. De beveiliging kan ook controlerende taken hebben ten opzichte van het winkelpersoneel, zoals visitatie. Burgersurveillance kan tot de taken behoren.

4. Brandwacht

Deze beveiliging bewaakt objecten waar speciale eisen gesteld worden omtrent kennis van brandpreventie en brandbestrijding, gevaarlijke stoffen, ontploffingsgevaar, etc. De beveiliging moet gekwalificeerd zijn om bij calamiteiten als brandwacht dan wel brandweerman repressief op te kunnen treden.

5. Geld- en waardetransporteur

Deze beveiliging wordt als chauffeur en/of rijder ingezet op geld- en waardetransporten. Het transport vindt plaats met behulp van gepantserde voertuigen, welke voorzien zijn van moderne communicatieapparatuur. De overdracht van waarden geschiedt zowel vanuit de auto via kluizen, als door het overlopen van de waarden door de beveiliging.

6. Centralist

Deze beveiliging neemt meldingen aan van o.a. mobiele surveillanten en coördineert de alarmopvolging bij binnenkomende signalen van het stil alarm. De werkzaamheden worden verricht in een PAC-alarmcentrale of daarmee verbonden satelliet meldkamer en/of in een centrale meldkamer. Goede kennis van en omgang met moderne communicatie- en computerapparatuur is vereist.

Toelichting:

De werkgever deelt de werknemer in 1 van de bovenstaande functiegroepen in. Bepalend daarbij is de aard van de werkzaamheden die de werknemer verricht. Indien deze werkzaamheden voor 50% of meer van de overeengekomen arbeidstijd overeenkomen met de beschrijving van 1 van de hierboven genoemde functiegroepen, zal aanstelling in deze functiegroep plaatsvinden.

Overal waar in de functies, zoals hieronder omschreven onder II, gerefereerd wordt aan diploma's, wordt bedoeld de diploma's zoals omschreven in bijlage 9⁶⁴.

⁶⁴ CAO 2004-2005 Particuliere beveiliging

Bijlage 8: Nieuwsbrief veranderingen CAO verzelfstandigde musea

Lang gewacht....

In oktober is een akkoord bereikt over een nieuwe CAO. Op 15 oktober jl. ontving u daarover een nieuwskrant. De leden van ABVAKABO FNV stemden vrij vlot in met het akkoord, maar het wachten was op de instemming van werkgeverskant. Nu is het echter zover en zijn de afspraken dus definitief. De CAO gaat met terugwerkende kracht in op 1 juli 2003 en eindigt op 31 december 2004.

Belangrijkste punten uit het akkoord

1. Loonsverhoging

Een collectieve loonsverhoging van 3½ procent. Die wordt uitgekeerd in drie fasen:

- ⇒ *u ontvangt met terugwerkende kracht tot 1 juli jl. 1% structurele loonsverhoging;*
- ⇒ *op 1 januari 2004 ontvangt u een incidentele uitkering van 1½% van 12 maal het verdiende maandinkomen van januari 2004. Dit bedrag wordt uitgekeerd aan alle dan in dienst zijnde werknemers;*
- ⇒ *op 1 juli 2004 ontvangt u wederom een structurele loonsverhoging van 1%.*

2. Pensioen

Uw ouderdomspensioenregeling blijft qua inhoud ongewijzigd overeind. Om de continuïteit en de betaalbaarheid te verbeteren zijn de volgende concessies gedaan.

- ⇒ *Door de pensioenproblematiek moesten we instemmen met een verhoging van de ingangsdatum van de prepensioenen van 62 naar 63 jaar met ingang van 1 januari 2004. Voorwaarde voor ABVAKABO FNV was dat er ouderenbeleid moet komen. Dan worden werknemers in staat gesteld op een acceptabele manier een jaar langer door te werken. In tegenstelling tot onze eerdere nieuwsbrief is, voor werknemers die in 1942 geboren zijn, afgesproken dat met betrekking tot de prepensioenrichtleeftijd van 63 jaar in voorkomende gevallen en in onderling overleg op decentraal niveau nadere afspraken worden gemaakt. De staffels voor de flexibele prepensioenleeftijden worden als volgt aangepast.*

- ⇒ Garantieregeling 1:
Wie met 63 jaar gebruik maakt van de prepensioenregeling ontvangt een uitkering van 70 procent van het brutoloon.

Uittredingsleeftijd	61	62	62,5	63	63,5	64	64,5
Uitkeringspercentage	45%	55%	65%	70%	75%	80%	85%

- ⇒ Garantieregeling 2:
Wie op 1 januari 2002 58 jaar is en met 63 jaar gebruik maakt van de prepensioenregeling ontvangt een uitkering van 75 procent van het brutoloon.

Uittredingsleeftijd	61	62	62,5	63	63,5	64	64,5
Uitkeringspercentage	50%	60%	70%	75%	80%	85%	90%

- ⇒ Per 1 juli 2003 geldt weer een 10-jareneis voor de overgangsregeling voor prepensioen (dus niet de basisregeling prepensioen). Dit betekent het volgende voor wie onder de overgangsregeling valt en al op 1-1-2000 in dienst was: hij moet een niet-onderbroken dienstverband hebben van ten minste 10 jaar direct voorafgaand aan het prepensioen, om in aanmerking te kunnen komen voor de garantieaanvulling.

- ⇒ De pensioenpremie wordt in fasen herverdeeld. Nu komt 20% voor uw rekening en 80% voor rekening van de werkgever. Uw bijdrage in de pensioenpremie zal (in diverse stappen) in 2006 uiteindelijk 40% bedragen. Dat gaat als volgt:

Aandeel in percentage totale pensioenpremie (voor prepensioen en ouderdomspensioen)

Jaar	2003	2004	2005	2005
Werknemer	20%	30%	35%	40%
Werkgever	80%	70%	65%	60%

- ⇒ De totale premie voor prepensioen wordt lager. Dat komt door de eerste pensioenafspraken over het opschuiven van de ingangsdatum voor prepensioen. Nu de premie lager wordt hebben wij besloten de gefixeerde werknemerspremie van 1,6% los te laten. Uw aandeel in de premie wordt daardoor 50%.

3. *Particuliere ziektekosten*

Een tegemoetkoming in de premie wordt toegekend aan de werknemer, de partner (voor zover de partner niet elders voor een vergoeding in aanmerking komt), zelfstandigen die nevenwerkzaamheden verrichten (de vergoeding wordt naar rato berekend, voortvloeiend uit de werkzaamheden voor het museum) en kinderen. In tegenstelling tot eerdere berichten blijft tegemoetkoming gebaseerd op maximaal twee kinderen.

4. *De proeftijd zal voor elke nieuwe werknemer twee maanden bedragen.*

5. *Vakantieverlof*

- ⇒ *Verworven vakantiedagen bij ziekte, zwangerschaps- en bevallingsverlof en bij onvrijwillige werkloosheid onder handhaving van het dienstverband komen niet meer te vervallen, als het dienstverband door de werknemer wordt beëindigd alvorens de arbeid is hervat. Deze verworven dagen worden in overleg opgenomen of uitgekeerd aan de werknemer.*
- ⇒ *Elke werknemer heeft altijd de wettelijk gegarandeerde vakantierechten van vier maal de contractuele arbeidsduur per week. Alles waarop men hiernaast recht heeft noemen we de 'bovenwettelijke' vakantierechten. Die kunnen worden afgekocht. Hiervoor is overeenstemming tussen werkgever en werknemer nodig.*

6. *Visitatie*

In overleg met de Ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PVT) moet er per museum een nieuwe visitatieregeling komen voor werknemers. De regeling moet passen binnen de in het museum vastgestelde veiligheidseisen.

7. *Nieuwe werkgroepen*

Er komen 3 werkgroepen van werkgevers en werknemers samen. Conclusies van de werkgroepen worden meegenomen in de onderhandelingen over de volgende CAO. De werkgroep 'Toekomstverkenning' wordt voortgezet voor de looptijd van de nieuwe CAO. Hierin wordt aandacht besteed aan het vraagstuk van werktijden en openingstijden en aan decentrale invulling van landelijke afspraken.

⇒ *Werkgroep pensioen en prepensioen*

Deze werkgroep zal zich voornamelijk buigen over de mogelijkheden van het instellen van een deeltijdpensioen, waarbij de werknemer de mogelijkheid krijgt om de opgespaarde pensioenrechten flexibel in te zetten. Bovendien zullen de mogelijkheden van de omzetting van de pensioenregeling van een eindloonsysteem naar een middenloonsysteem worden bestudeerd.

Uitgangspunt van ABVAKABO FNV is dat de deelnemer in staat moet worden gesteld om minimaal hetzelfde pensioenniveau te kunnen bereiken.

⇒ Werkgroep beloningsstructuur

Deze werkgroep zal zich buigen over een beloningsstructuur die aansluit bij de feitelijke bedrijfsspecifieke werkpatronen in de verschillende typen musea (VRM). Dit zal een systeem moeten worden dat in beginsel in alle musea toepasbaar is. In deze werkgroep worden tevens de mogelijkheden van het invoeren van een ruilsysteem van arbeidsvoorwaarden (CAO à la Carte of cafetariasysteem) onderzocht. In zo'n à la carte-systeem kan afgesproken worden dat werknemers, op vrijwillige basis, bepaalde bronnen (zoals tijd en/of geld) kunnen aanwenden voor bepaalde doelen (zoals tijd en/of geld). Zo zou men bijvoorbeeld een gedeelte van het brutoloon of bijvoorbeeld de vakantie-uitkering kunnen gebruiken om extra vakantiedagen te kopen.

⇒ Werkgroep employability

Deze werkgroep zal vooral praktische oplossingen gaan bedenken voor het inzetbaar houden van medewerkers. In deze werkgroep zullen onderwerpen een persoonlijk ontwikkelingsplan voor elke werknemer en interne en externe functiemobiliteit aan de orde komen.

Daniëlle Wiek, Landelijk bestuurder Zoetermeer, 10 december 2003⁶⁵

⁶⁵ www.fnv.nl

Bijlage 9: Krantenartikelen musea

26 augustus 2004

Toename geweld bij kunstroof

Kunstroof is big business. Volgens de Franse verzekeringsorganisatie Argos wordt er jaarlijks wereldwijd voor 10 biljoen dollar aan kunstschaten geroofd. De meeste werken worden nooit terug gevonden. Dieven gebruiken steeds vaker geweld om hun doel te bereiken.

De dieven van het Munch-schilderij 'De Schreeuw', dat afgelopen zondag op klaarlichte dag gestolen werd, gebruikten revolvers en dwongen bezoekers op de grond te gaan liggen. Een museumwacht kreeg een revolver op zijn hoofd en werd in shock naar het ziekenhuis afgevoerd. Er vielen geen gewonden, maar dat is wel eens anders geweest. Bij een overval in een Canadees museum twee jaar geleden, werd een suppoost neergeslagen. Een suppoost in Midden-Amerika werd zelfs vermoord. De toegenomen agressiviteit bij kunstroof is volgens Ton Cremers, voormalig hoofd beveiliging van het Rijksmuseum, indirect het gevolg van de verbeterde beveiliging. De dieven slaan overdag toe, omdat de infraroodcamera's en alarmsystemen dan niet ingeschakeld zijn. Omstanders en suppoosten die willen ingrijpen, weren ze af met geweld.

'De Schreeuw' hing gewoon aan een touwtje aan de muur. Kunstkenners zeggen dat de beveiliging in Nederlandse musea niet veel beter is. Cremers zegt in het NRC van 23 augustus: "Voor aankopen zijn altijd fondsen en subsidie te vinden. Maar jaarlijks twee procent van dat bedrag uitgeven om de schilderijen ook in huis te houden, weigert men." Vooral kleinere musea hebben geen geld om de noodzakelijke geavanceerde beveiligingssystemen aan te schaffen.

Bron: NRC Handelsblad

17 januari 2005

De nachtmerrie van de museumdirecteur

HOORN - En óf het een impact heeft, een kunstroof. De gedachte dat het gestolen werk nooit meer boven water komt, nooit meer te zien zal zijn, is voor museummedewerkers onverdraaglijk. Het Westfries Museum in Hoorn heeft het nu ervaren. Bij andere musea, zoals het Frisia Museum in Spanbroek, wordt de beveiliging weer eens kritisch onder de loep genomen. „Maar hoe ver moet je gaan?"

Het blijft vervreemdend, vertelt Spruit. Dat je zomaar in een gang twee zilveren schalen weggezet aantreft. Museumstukken, achteloos achtergelaten. Haast bij de dieven, of niet waardevol genoeg?

De ontredde bij het personeel, maandagochtend bij de ontdekking, deed hem pijn. „Natuurlijk is dat de nachtmerrie, zo'n roof. En nog zo grof gedaan ook! Daarna was het meteen: helder nadenken. Instanties waarschuwen. En ook de media, heel bewust. Omdat het dan meteen overal luid en duidelijk bekend wordt wat hier is gebeurd, en wat er is gestolen. Ik denk dan meteen: die publiciteit zal de dieven knap zenuwachtig maken. Ze komen er niet zomaar mee weg."

En bekend werd het. „Ik sta er toch van te kijken hoe snel zo'n nieuwtje zich verspreidt. Tot uit Indonesië kwamen er reacties."

Achter zijn laptop sorteert hij de e-mails die binnenkomen. Het zijn steunbetuigingen: van relaties, collega's, handelaren en mensen die het museum een warm hart toedragen. Het Westfries Museum heeft een enorm netwerk opgebouwd en dat wordt dagelijks zichtbaar in de kantoren aan het Achterom: brieven, kaartjes, een bloemetje, koek voor bij de koffie. Steun uit de buurt, bemoediging uit de wereld.

Bron: Het Noordhollands Dagblad

13 januari 2005

Musea in Nederland blij met beveiliging

"Bij ons is alles goed beveiligd", "Wij zijn niet bang", "De alarminstallatie is in orde". Musea in Nederland haasten zich om te zeggen dat een kunstroof zoals in het Westfries Museum bij hen onmogelijk is. Toch was ook dit Hoorns museum goed beveiligd. Het geavanceerde alarmsysteem is een paar dagen voor de roof nog uitgebreid gecontroleerd.

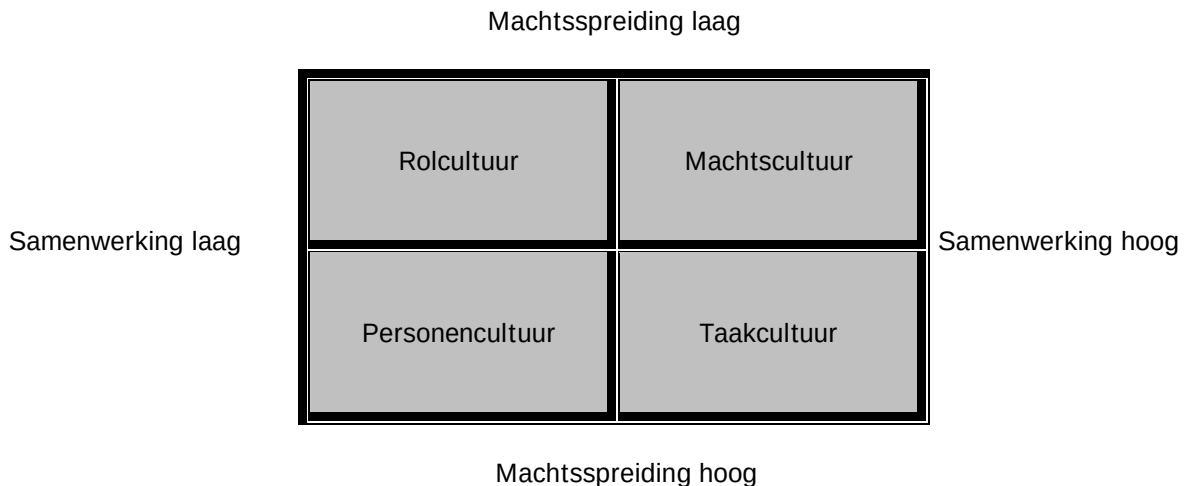
De politie onderzoekt waarom het alarm niet afging op de bewuste zondagnacht. Het vermoeden is gerezen dat er geknoeid is met de apparatuur. Conservator Lidy van Dijk van het Stedelijk Museum Zwolle (SMZ) maakt zich niet druk over een herhaling in Zwolle. "Het is een raadsel hoe dit heeft kunnen gebeuren, maar bij ons is alles goed beveiligd. Ik zou niet weten hoe het beter zou kunnen." Haar collega Marion Bouwens van het Rijssens Museum is het met haar eens. "Gelukkig hebben wij de melders van de alarminstallatie een paar jaar geleden allemaal vernieuwd." De klap kwam in Friesland extra hard aan omdat de collectie niet verzekerd was. Bij het Rijssens Museum is dit wel het geval. Bouwens: "Bij het verzekeren moet je altijd wel twee dingen in het oog houden: het kostenplaatje en of je het object kunt vervangen. Als een uitkering ervoor zorgt dat je weer een nieuwe collectie kunt krijgen waarmee je een museum kunt opzetten, dan moet je dat doen." De beveiliging van musea blijft een uitdaging voor beveiligingsbedrijven. Kunstrovers gaan steeds professioneler te werk en passen vaker fysiek geweld toe. Dit stelt hoge eisen aan de beveiliging, terwijl de collectie wel goed toegankelijk moet blijven voor bezoekers.

De Nederlandse Museumvereniging pleit al jaren voor een centrale registratie van kunstdiefstallen en een database voor onvreemde kunst. Daarnaast wil zij dat de overheid de wet aanpast. Nu is het zo dat het eigendomsrecht na twintig jaar verjaart: degene die het kunstwerk op dat moment in handen heeft wordt dan wettig eigenaar.

Bronnen: De Stentor, Gelderlander, Twentsche Courant / Tubantia

Bijlage 10: Cultuurtypen volgens Harrison

In het cultuurkwadrant van Harrison zijn twee aspecten van belang om een organisatie te typeren. Het eerste aspect is de machtsspreiding in de organisatie en het tweede aspect de samenwerkingsgraad. Deze worden dan in tweeën gedeeld en zo kan een organisatie worden ingedeeld in één van de kwadranten⁶⁶.



Zo blijkt uit het bovenstaande schema van de cultuurkwadranten dat als de samenwerking in een organisatie laag is, dat ze dan in de linkerkant van het kwadrant wordt gesitueerd. Is de samenwerking hoog, dan komt de organisatie in de rechterkant. Dit geldt ook voor de machtsspreiding, is deze laag dan komt de organisatie aan de bovenkant en is deze hoog, dan komt zij in de onderste twee kwadranten.

Via dit model kan een organisatie dus getypeerd worden als één van de vier soorten culturen. Bij elk van deze soorten hoort een stereotype voorbeeld om het te verduidelijken.

- Rolcultuur: organisatie met een lage machtsspreiding en een lage samenwerkingsgraad. Bijvoorbeeld een bureaucratie.
- Machtscultuur: organisatie met een lage machtsspreiding en een hoge samenwerkingsgraad. Bijvoorbeeld een familiebedrijf.
- Personencultuur: organisaties met een hoge machtsspreiding en een lage samenwerkingsgraad. Bijvoorbeeld een adviseurbureau.
- Taakcultuur: organisatie met een hoge machtsspreiding en een hoge samenwerkingsgraad. Bijvoorbeeld een projectorganisatie.

Deze typering is om te toetsen of de cultuur wel bijdraagt aan de richting die de organisatie opwil.

Rolcultuur:

“Ratio, logica, spelregels en argumenten staan voorop. Keurslijf van omslachtige regels. Interne gerichtheid. Formele organisatie, veel procedures. Het informele persoonlijke sterk gescheiden van het formele hiërarchische. Streven naar orde en stabiliteit. Voorspelbaar gedrag. Mensen beperken zich strikt tot de taken die bij hun rol horen. Correct gedrag is vaak belangrijker dan effectief gedrag.”⁶⁷

⁶⁶ Cozijnsen en Vrakking: *Handboek Verandermanagement*

⁶⁷ http://www.markensteijn.com/resultaten_cultuurtest.htm

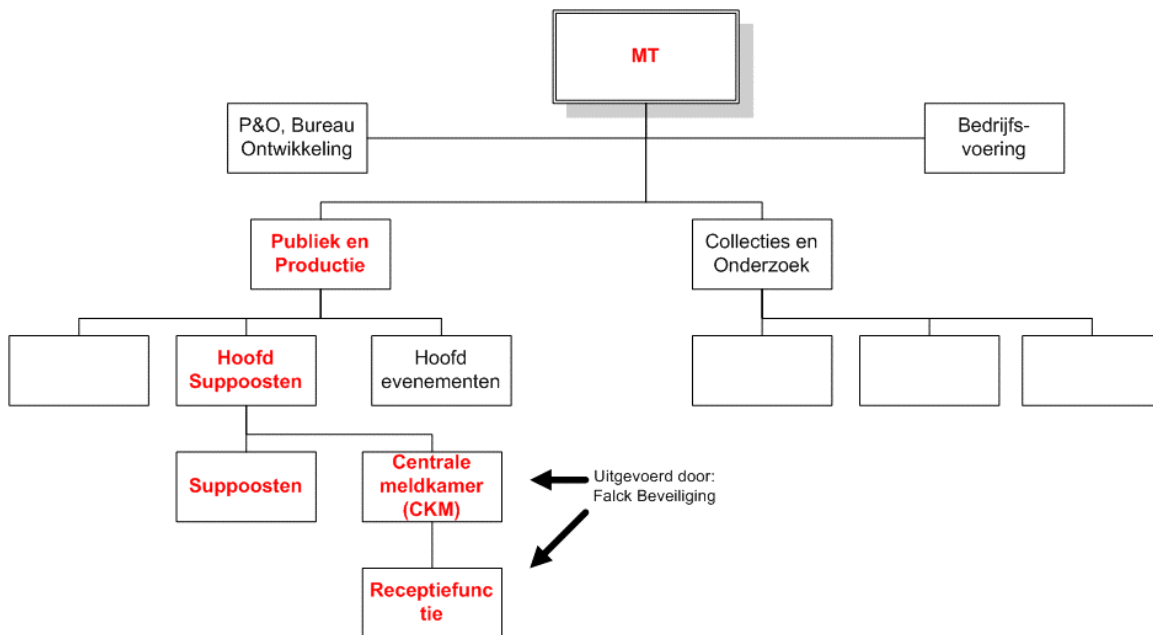
Bijlage 11: Verslagen interviews

24 –11-04

Verslag Intakegesprek met Dhr Melman, Hoofd Suppoosten Naturalis. Plaatsbepaling van de opdracht.

Dhr Melman is Hoofd Suppoosten. Hieronder vallen de Suppoosten en de Central MeldKamer (CKW). Onder de CKM valt ook de receptiefunctie. De opdracht is geïnitieerd door dhr. Melman en wordt duidelijk ondersteund door zijn leidinggevende, het directielid van de afdeling Publiek en Productie. Omdat de budgetten vanuit het Management Team komen zijn deze ook geïnteresseerd in bezuinigingen.

De coördinator op de CMK is dhr. M. v/d Heuvel en het hoofd van de suppoosten is dhr. Dick Gekens.



Aanleiding van de opdracht.

Sinds de opening van Naturalis in het huidige gebouw in 1998 bestaat het idee dat de invulling van de CMK efficiënter kan. Door de tendens binnen Nederland aangaande de economie is het raadzaam om efficiënter te gaan werken in de hoop geld op te leveren dan wel te bezuinigen. Ook kan er bij de suppoosten efficiënter gewerkt worden en worden omgegaan met de bezetting.

Bij zowel de CMK en bij de suppoosten werken vele medewerkers in vaste dienst (bij het CKM in dienst van Falk Security) en een aantal mensen in parttime dienst, als oproepkracht.

Een andere aanleiding is het opstapelen van veel administratief werk aangaande de Bedrijf Hulp Verlening (BHV).

Oplossingsrichting:

- Inventariseren van de werkzaamheden CMK.
- Kan er geschoven worden met de taken en de FTE's tussen de suppoosten en de CMK om elkaar aan te vullen of te helpen.
- Kunnen er bijvoorbeeld mensen van beveiliging (uitbesteed aan Falk) helpen bij taken van de CMK of de suppoosten.
- Kan er bij calamiteiten samengewerkt worden tussen de afdelingen om het oplossen van de calamiteiten zo vlekkeloos mogelijk te laten verlopen.
- Andere openingstijden om ruimte creëren voor andere taken en doorloop van de taken van de ene afdeling in de andere.
- Elke andere mogelijke oplossing om het efficiënt laten werken van de afdelingen.

Randvoorwaarden voor de oplossing.

Er zijn twee belangrijke randvoorwaarden aan de opdracht gekoppeld.

1. De veiligheid moet gewaarborgd blijven op het niveau waarop het zich nu bevind.
2. Het moet geld of een besparing opleveren.

Uiteraard moet de oplossing de continuïteit van het bedrijf niet verminderen of hinderen.

Naturalis:**Verleden gebouw**

Voor 1998 bestond Naturalis uit allemaal kleine instituten verspreid over de hele stad. Er was weinig tot geen mogelijkheid voor het publiek om deze instituten te bezoeken. Er waren geen exposities en tentoonstellingen

Dit is met de bouw van het nieuwe pand veranderd daar er toen een hele publieke poot aan de organisatie is gehangen. Alle instituten zijn samengevoegd bij elkaar in één gebouw en zo is het voor het publiek mogelijk gemaakt om veel te bezichtigen.

Geld

Naturalis krijgt haar geld uit het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en dan specifiek uit de afdeling Cultuur.

Hiernaast krijgt Naturalis haar geld uit incidentiele geldschietters voor bijvoorbeeld tentoonstellingen of exposities.

Het geld wordt begroot en gebudgetteerd vanuit het MT (die hierbij uiteraard hulp krijgt van de Financiële Dienst) en er wordt hierbij gebruikt gemaakt van diverse verdeelsleutels. Omdat het pas rond december duidelijk wordt hoeveel geld Naturalis de komende tijd gaat krijgen kan er nu nog weinig gezegd worden over de budgetten en de bezuinigingsdoelen die hierin moeten passen.

Personeelsbeleid

Er is in Naturalis ruimte voor cursussen en begeleidingstrajecten. Bij reorganisaties worden de mensen geholpen om zowel intern als extern passende plaatsen te vinden. De ARBO (en van hieruit de BHV) wordt goed nageleefd en ziekteverzuim wordt niet strikt bestraft.

Het ziekteverzuim van de afdeling suppoosten is erg laag. De afgelopen tijd heeft de afdeling een verzuim gehad van 1,16%, wat erg laag is. De meeste medewerkers zijn hooguit 1 á 2 keer per jaar ziek, wat erg laag is. (Het percentage wordt zelfs door een gering aantal mensen “hoog” gehouden, wat een verklaarbare oorzaak heeft)

Het verloop van de afdeling suppoosten is laag. De vaste medewerkers werken als suppoost bij Naturalis en blijven dit ook doen. De oproepkrachten zijn veelal studenten die na hun studie gaan promoveren bij Naturalis of elders ofwel een baan in hun richting zoeken. Onder de oproepkrachten is het verloop dus wat hoger.

Het personeel van de afdelingen van Naturalis vallen onder de CAO voor verzelfstandigde rijksmusea.

De afdelingen:**Suppoosten**

De suppoosten bestaat uit de volgende bezetting. Eén coördinator suppoosten, vier 1^e suppoosten en ongeveer 20 “gewone” suppoosten. Er is een onderverdeling in vaste medewerkers en oproepkrachten.

CMK

De centrale meldkamer is uitbesteed aan Falk security. Dit heeft een duidelijke reden. De CKM moet altijd bemand zijn. Er moeten altijd twee medewerkers aanwezig zijn en voor een aantal dagdelen één coördinator. Als Naturalis zelf voor deze bemanning zou moeten zorgen, dan zou ze minstens zes mensen in dienst moeten hebben hiervoor. Ook ontstaat er door uitbesteding een vaste bezetting op de afdeling en is de beveiliging “strenger” door de gestelde eisen en wensen aan Falck.

Als het in eigen beheer zou zijn en er zou iemand ziek zijn, dan moet er op het laatste moment vervanging worden geregeld om bijvoorbeeld te openen. Om te voorkomen dat er mensen in zo'n situatie voor een dichte deur komen te staan wordt het uitbesteed.

Doordat Falk ook opent en sluit hebben de eigen medewerkers geen sleutels, zodat er naast openingstijden niet zomaar even medewerkers langs kunnen komen.

Opdrachtafronding

De opdracht voor Naturalis is geslaagd als er een uitkomst uit mijn onderzoeken komen waar Naturalis iets mee kan. Dit wil zeggen als er praktische, haalbare manieren zijn om een bezuiniging te bewerkstelligen dan is de opdracht een succes of dat er geconcludeerd kan worden dat er niet bezuinigd kan en moet worden.

Deze oplossingen worden door Dhr Melman en zijn leidinggevende, de directeur P en P bekeken en beoordeeld.

Als eindresultaat wil Naturalis een rapport met daarin aanbevelingen over bezuinigingen en een presentatie van de mogelijkheden voor het SWOPP, het Sector Werk Overleg Productie en Publiek. Bij het SWOPP zijn alle afdelingshoofden en de directeur van de sector P en P aanwezig.

6-12-04

Verslag interview met Dirk Houtgraaf, directeur Publiek en Productie Te onderzoeken:

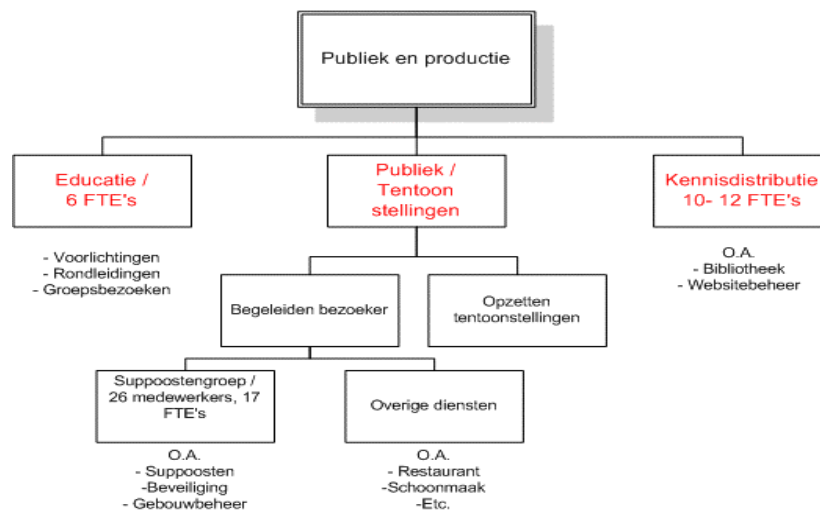
1. Het idee bestaat dat Beveiligers en Suppoosten twee verschillende soorten medewerkers zijn. Beveiligers zijn meer gespitst op dingen die mensen "fout" doen en op het voorkomen hiervan. Suppoosten zijn meer gastheren en spelen hierdoor een grotere rol in het welbevinden van Naturalis door de klant.
Het is gebleken dat actieve suppoosten worden gewaardeerd door de klant. De kennis die de suppoosten hebben over de exposities wordt ervaren als een meerwaarde aan het museum. Is het hierdoor wel mogelijk om deze taken samen te voegen of te verweven?
2. Zijn de roosters van deze twee groepen wel met elkaar te verweven of samen te voegen. Wat zijn de verschillen in CAO's, kunnen deze rooster wel op elkaar worden aangepast. Wat levert het op als er tijdsblokken worden veranderd en worden geïntegreerd? Hoe kunnen de bezuinigingen worden doorberekend?
3. Welke taken zijn er bij de beveiliging die misschien beter bij de suppoosten thuishoren of andersom?. Bijvoorbeeld het opnemen van de telefoon of het bemannen van de receptie.

Over Naturalis:

Over het persoonsbeleid: Naturalis is een stichting en dus een non-profit organisatie. Voor het personeelsbeleid betekent dit dat er minder prestatiegericht gewerkt wordt dan bij commerciële bedrijven. Niet dat er dus niet hard gewerkt hoeft te worden, maar er vindt minder strakke afrekening plaats als er iets niet lekker loopt.

Er is inderdaad ruimte voor cursussen en bijscholing, maar omdat het dus een non-profit organisatie is, wordt dit uiteraard wel binnen grenzen gedaan.

De reorganisatie die momenteel bezig is gaat over het invoeren van resultaatgebieden. De nieuwe situatie moet er ongeveer zo uitkomen te zien:

Drie Resultaatgebieden:

Het resultaat waar het resultaatgebied Publiek / Tentoonstelling aan moet voldoen is als volgt geformuleerd. Het resultaatgebied moet er voor zorgen dat:

- a). een kwart miljoen bezoekers per jaar Naturalis bezoeken
- b). deze bezoekers Naturalis met een 8 of hoger waarderen. (hierbij speelt de meerwaarde die de “actieve” suppoosten hebben rol).

Naturalis krijgt zoals gezegd haar geld van het Ministerie van OC & W. Dit Ministerie is (zoals alle Ministeries) al enkele jaren aan het bezuinigen dus ook op de musea. Hierbij speelt dat Naturalis een naheffing heeft gekregen voor de pensioensfondsen. Deze naheffing moet “contant” betaald worden dus is er domweg geld nodig. Dit geld is er niet, dus moet er bezuinigd worden. Ook heeft bij de verzelfstandiging van Naturalis het Ministerie gezegd dat het museum geen geld meekrijgt, maar dat er wordt gekeken hoe de ontwikkelingen zouden lopen.

De problematiek:

Er moet door de bezuinigingen en de naheffingen van de pensioenfondsen op alle afdelingen bezuinigd worden en efficiënter gewerkt worden.

Het gaat hier om het efficiënter werken op de afdelingen CMK en de integratie van taken van de suppoosten met de beveiliging. Er is dus ook een bezuinigingsvraag binnen het resultaatgebied tentoonstellingen en publiek.

De probleemeigenaar voor dit resultaatgebied is de directeur van de sector Publiek en Productie. Belangrijke stakeholders bij dit probleem zijn: Jan Melman, hoofd suppoosten, Marco v/d Heuvel, hoofd beveiliging Falck, Dirk Geskens, coördinator suppoosten, Cristian Taal Hoofd evenementen en Nora van Klingereren, gebouwbeheer.

Er is nog geen onderzoek gedaan rond de problematiek.

03-02-05

Verslag open interview met Nora van Klingereren

Nora is Stafmedewerker gebouwbeleid en veiligheid en zit in de projectgroep “openings- en sluitingstijden en inzet CMK”.

Verder beheert ze de contracten met Falck en is ze verantwoordelijk voor het schrijven van de Veiligheidsrapportages.

Aanbesteding en contract

In 1999 is er een aanbesteding geweest en is het eerste contract met Falck gesloten voor de eerste drie jaar. In 2002 is het contract voor drie jaar verlengt en deze loopt dus nu bijna af.

Het contract is ter inzage meegekregen.

Projectgroep

De projectgroep is al een tijdje actief en moet voor half februari een voorstel klaar hebben. Dit voorstel is het schuiven van de openings- en sluitingstijden van het pand. Hier zijn verschillende mogelijkheden in te bedenken. Elk van de opties heeft zo zijn voor- en nadelen.

De voorzitter van de projectgroep is Cristian Taal.

CMK

De medewerkers van de beveiliging, die altijd met z'n tweeën en één hoofd aanwezig zijn, zijn verantwoordelijk voor het openen en sluiten van het gebouw. Er moet altijd iemand bij de CMK aanwezig zijn. Hierom moeten er ook minstens twee medewerkers zitten in het geval dat er één weg moet.

De CMK heeft een extra taak gekregen omdat deze weinig werk in handen heeft gehad. Er is een frontoffice functie voor de helpdesk toegevoegd bij de taken van de CMK.

08-02-05**Verslag open interview met Jack Zuidema, Coördinator Bedrijfsbureau.**

Jack Zuidema is hoofd bedrijfsbureau en hieronder vallen de afdelingen post en repro, schoonmaak en transport.

Er zijn een aantal ontwikkelingen op komst die voor de facilitaire dienst en de beveiliging, en suppoosten van belang is. Er wordt één facilitaire dienst ingevuld en het is het handigst om dit te doen zoals het volgens het boekje zou moeten.

Er moet één servicepunt komen.

Er wordt gebruikt gemaakt van een ICT applicatie die de communicatie van front naar Backoffice regelt.

De telefonisten functie van de beveiliging wordt niet ingevuld als dat gewenst zou zijn.

Het contract beheer is verspreid door de hele organisatie.

Er zijn nu 3 verschillende facilitaire afdelingen, drie dienstverleners: Bedrijfsbureau, technische dienst, Automatisering die alle drie diensten aanbieden.

Ongeveer 70 medewerkers hebben hier een BHV diploma. Alle suppoosten hebben dit in ieder geval.

Facilitaire dienst volgens het boekje

Met:

- Bedrijfsbureau
- Technische dienst
- Automatisering (deze drie genoemde zijn nu de “ facilitaire” afdelingen
- Contractbeheer voor:
 - o Catering
 - o Schoonmaak
 - o Beveiliging
- Gebouwbeheer
- BHV

Deze diensten centraal aangestuurd via één facilitaire dienst, welke mogelijk maakt efficiënt en effectief alle dienstverleners aan te sturen en te bekostigen.

Later Facilitaire dienst als 0 euro op de begroting zetten en zelfs nog bij de burens (future brand) diensten aanbieden. Andere resultaatgebieden inkopen laten doen bij FD.

In deze constructie zijn de suppoosten gewoon de suppoosten met hun primaire functie

08-02-05

Verslag interview Marco van den Heuvel.

Er zijn drie soorten (niveaus) instructies.

4. Algemene instructies die gelden voor een beveiligder. Algemene gedragsregels en instructies die gelden voor beveiligers van Falck. Ondertekend door ministerie van Justitie.
5. Object instructies. De instructies die Naturalis aan de beveiliging van het pand stelt. Algemene richtlijnen vanuit Naturalis.
6. Specifieke object instructies. Instructies die gelden voor specifieke calamiteiten. Is opgedeeld in verschillende delen voor de verschillende panden (darwinweg 2, darwinweg 44, raamsteeg en pesthuis.) en een laatste deel voor onbeschreven calamiteiten. Dit is het Als. Dan deel.

Er zijn drie partijen van belang voor de beveiliging:

Ten eerste de beleidsmakers BHV. Deze omschrijven wat de BHV moet doen in wat voor calamiteit en coördineren deze. Ten tweede is het de uitvoerende dienst die bestaat uit zowel de BHV'ers, de suppoosten als de medewerkers van de CMK. Deze zijn er echt om in geval van een calamiteit op te treden.

Ten derde is er een crisisteam die zich bezig houdt met het te woord staan van pers en anderen in geval van een ernstige calamiteit. Deze zijn meer bezig met de oplossing van een meer tactische aard. Bijvoorbeeld persvoorlichting en personeelsopvang bij nood. Hierin zitten onder andere de directeur.

De BHV voor het kantoren en collectiegedeelte moet in de praktijk vaak worden opgevangen door de CMK. De BHV'ers in het kantoor zijn weinig of niet aanwezig. Als er iets gebeurd moeten er suppoosten uit het pand komen om BHV te verlenen.

Een extra moeilijkheid binnen het museum is dat er veel heilige huisjes zijn en dat het lastig is om de verschillende partijen met elkaar te laten communiceren. Voor de BHV en de beveiliging kan dit bemoeilijkend werken.

Verder is de organisatie geen “zwaar” object om te beveiligen alleen ben je uiteraard altijd afhankelijk van individuen die de organisatie schade willen berokkenen.

Er is een overkoepeld orgaan vanuit de overheid, het Instituut Collectie Nederland, een soort Keuringsdienst van Waren voor de collecties van Nederlandse musea. Deze kijken organisatiebreed of de collectie goed en veilig wordt bewaard. Zij eisen dus ook dat dit goed gebeurt en kunnen vertellen waar er eventueel nog gaten in de veiligheid voor de collectie zitten.

15-02-05

Verslag interview Christian Taal

Vanuit de reorganisatie die bij Naturalis speelt is er bedacht dat verandering van de openings- en sluitingstijden een bezuiniging op kan leveren. Momenteel worden er verschillende varianten bekeken waarop dit mogelijk is. Er wordt precies uitgepluisd welke variant hoeveel oplevert en deze varianten worden dan voorgesteld aan de directie.

Er wordt dus niet zozeer gekeken naar hoe er bezuiniging kan worden maar meer wat de sluiting en de openingstijden opleveren. Een bredere kijk hierop is dus wel gewenst. De stukken worden vandaag uitgewerkt en voorgelegd aan de directie.

Er worden vanuit de directie opmerkingen gestuurd over het conceptplan. Deze opmerkingen zijn niets terug te lezen in de opdracht.

Er is gewoon weinig tijd om allerlei zaken uit te zoeken.

15 t/m 22-02-05

Verslag Suppoosten:

1

Hoe hier gekomen?

Hier gekomen als bijbaantje in 1998, blijven hangen om brood op de plank te krijgen. Liefst ergens anders wat meer op vak gebied aansluit.

Leuk aan werk?

Mensen uitleg kunnen geven over verschillende zaken.

Vrijheid van het rooster.

Affiniteit met de collectie.

Waar zou je meer tijd aan willen besteden?

Aan werkzaamheden met de collectie, natuurfoto's maken.

Wat vind je goed gaan?

De omgang met het publiek gaat heel goed en dat is ook het belangrijkste denk ik.

De omgang met de collega's

Wat vind je minder goed gaan?

Daar zou ik geen antwoord op weten.

Wat vind je van het management, de leidinggevende?

Ik weet niet zo goed wat de hoofd suppoost doet. Er zijn toch functieomschrijvingen enz. Hij moet er toch voor ons zijn? Ik vind dat we weinig betrokkenheid hebben van het management en de rest van de organisatie, maar ik denk dat het niet uitmaakt binnen deze uitvoerende werkzaamheden.

2

Hoe hier gekomen?

Ik had een parttime baan als beeldend kunstenaar alleen dat leverde nog te weinig op en toen vond ik vier jaar geleden deze baan en dat leek me heel leuk.

Leuk aan werk?

Hier kan ik inspiratie opdoen voor mijn werk als kunstenaar. Vormen van zaken zijn heel er inspirerend. Ook de omgang met mensen vind ik heel erg leuk.

Waar zou je meer tijd aan willen besteden?

Ik zou meer tijd willen besteden aan het ventileren van mijn ideeën over bepaalde zaken. Ik heb veel ideeën over hoe het anders zou kunnen en zou daar best mee bezig willen zijn.

Wat vind je goed gaan?

Het team. De respect in het team.

Het aanspreekpunt met de coördinator gaat goed. Er wordt wel goed naar je geluisterd

Wat vind je minder goed gaan?

De terugkoppeling van de top naar de uitvoerende dienst. Ook het alleen maar rekenen in euro's en niet in kwaliteit vind ik ernstig. (bijvoorbeeld het uurtje eerder dicht) .

Naturalis moet meer inspelen op actuele gebeurtenissen. Neem nou de Tsunami, daar zijn een heleboel vragen over. Daar zou Naturalis best meer op in kunnen spelen. Het is nu een beetje een dood museum.

Ook de communicatie van de organisatie naar ons.. Ik heb in de vier jaar tijd dat ik hier werk pas één functioneringsgesprek gehad.

Wat vind je van het management, de leidinggevende?

Goed er wordt naar je geluisterd, er wordt alleen niets ondernomen op de zaken die je zegt. Er wordt ook niet teruggekoppeld naar ons. Dat vind ik erg kwalijk.

3

Hoe hier gekomen?

Altijd in commerciële bedrijven gewerkt, die ging toen failliet en ik hoorde dat er sollicitaties waren geweest bij Naturalis. Toen heb ik in de hoop dat er nog een plekje was een open sollicitatie gestuurd en dat is gelukt. Dat is nu vier jaar geleden.

Leuk aan werk?

Omgang met diverse mensen, het oogje in het zeil houden en het waken voor de veiligheid. Ik heb mijn beveiligingspapieren gehaald voor deze baan, dat was namelijk vereist. Ook de diversiteit aan de werkzaamheden is leuk, vooral de kassa vind ik leuk.

Waar zou je meer tijd aan willen besteden?

Aan herhalingscursussen van BHV en EHBO. Dat wordt namelijk niet gedaan en de kans dat die papieren dan verlopen is heel groot. Wat vaker lesstof daarin krijgen is ook niet overbodig. Ik zou ook wel eens wat vaker met de educatie mee willen lopen of dingen willen combineren.

Wat vind je goed gaan?

Het team. De goede sfeer is erg prettig. Natuurlijk zijn er wel eens dingen maar dat hou je toch.

Wat vind je minder goed gaan?

Soms lijkt het of ik altijd maar alle gaten in het rooster opvang. Als de rest van de collega's dat nou ook zouden doen zou ik dat wel fijn vinden.

Wat vind je van het management, de leidinggevende?

Ik vind dat ze het goed doen. Natuurlijk zijn er wel eens dingen waar je tegenaan loopt maar over het algemeen ben ik wel tevreden met ze. Als er iets is kan ik ook altijd wel mijn verhaal bij hun kwijt.

4

Hoe hier gekomen?

Ik zocht een bijbaantje om naast mijn studie te doen en ik kwam dit tegen. En het is toch wel lastig om iets te vinden wat je echt wil dus ik zit hier goed.

Leuk aan werk?

Het algemene contact met mensen. Niet over specifieke zaken enz maar gewoon het te woord staan van de mensen is heel leuk. Ook vind ik het erg leuk om met de kinderen bezig te zijn.

Waar zou je meer tijd aan willen besteden?

Geen idee, er is altijd wel tijd om de dingen te doen die je nodig vind om te doen.

Wat vind je goed gaan?

Het team, de sfeer is goed. Gewoon het onderlinge contact is goed. Er is een keer een programma geweest Collega Contact dat was wel fijn omdat ik toch het idee heb dat er op de suppoosten neer wordt gekeken. Dat heeft toch wel een voet in aarde gehad.

Wat vind je minder goed gaan?

Het portogebruik zou wel wat verbeterd kunnen worden. Ook kan het simpel zijn om net iets gemotiveerder te zijn en zo net iets meer te bereiken. (bijvoorbeeld een speurtocht te verkopen bij een entreekaartje)

Wat vind je van het management, de leidinggevende?

Zoals ik al zei heb ik weinig contact met de hoofd suppoosten en ik vraag me ook af of dat zo nodig is. Wel heb ik soms het idee dat het management en zeker de directie zich niet kunnen verplaatsten in de suppoosten en de werkzaamheden die belangrijk zijn op bepaalde momenten.

5

Hoe hier gekomen?

Ik ben vanuit Armenie naar Nederland gekomen omdat het daar oorlog was. Ik was hier pedagoog en werkte dus heel veel met kinderen. Ik heb toen in Nederland een beroepskeuze gedaan en daaruit kwam inderdaad pedagogisch werk en beveiligingswerk. Ik heb toen mijn beveiligingsdiploma gehaald

en ben toen bij Naturalis aan de slag gegaan. Eerst rondleidingen geven voor gehandicapten en toen bij de suppoosten. Ik werk hier nu 5 en een half jaar.

Leuk aan werk?

Zoals ik al zij heb ik altijd met kinderen gewerkt en dat wilde ik uitbreiden met contact met volwassenen. Ik vind de sfeer en de openheid in het team heel fijn en vind het contact met de medewerkers en de bezoekers geweldig. Daarnaast is het super om in een museum te zijn. Hier kan je echt groeien emotioneel en intellectueel.

Waar zou je meer tijd aan willen besteden?

Hm, dat weet niet zo snel, wel zou ik het heel goed vinden als er meer tijd wordt gestopt in het op peil houden en verhogen van de kwaliteit van de medewerkers. Als bijvoorbeeld de bediende van de kassa onzeker is over de gasten dan vind ik dat dat met scholing opgelost zou kunnen worden.

Wat vind je goed gaan?

Over het algemeen gaat alles goed. Zeker de openheid in het team is goed en de manier waarop we met de suppoosten het werk aangaan en doen is prettig.

Wat vind je minder goed gaan?

Toen de reorganisaties begonnen werden wij opeens suppoost 1 en daar had ik graag wat extra scholing voor willen hebben. Nu heb ik dat zelf gedaan. Ook de scholing van de medewerkers voor de kwaliteit zou ik graag willen zien gebeuren.

Wat vind je van het management, de leidinggevende?

Ja goed, de coördinator en de hoofd zijn goed betrokken bij ons en luisteren ook goed naar ons. Als we wat hebben kunnen we altijd bij hen terecht. Wel is het soms fijn om wat extra uitleg te krijgen over de zaken die spelen, over waarom sommige zaken wel of niet mogen of kunnen.

17-02-05**Verslag interview Koen Berkenbosch. Hoofd financiële afdeling.**

Van het ICN weet Jan Krikken veel. Eerst maar aan Nora vragen mocht zij het niet weten dan weet Jan het wel.

De €10.000 die begroot staan om te bezuinigen bij de openingstijden is in 2003 bedacht. Toen was er vrij vlot geld nodig en toen is er besloten dit aan te grijpen. Het veranderen van de openingstijden heeft twee soorten bezuinigingen die tot gevolg. Ten eerste zal er € 10.000 aan leegloopuren worden bespaard. Deze uren zijn wel gecontracteerd maar niet ingepland. Deze moeten dus wel gewoon betaald worden. Ten tweede zal er een hele shift bespaard worden van ongeveer €75.000 per jaar.

De €10.000 euro die begroot staat is een bedrag voor ongeveer 4 maanden. Deze maanden worden gebruikt als inlooptijd. Als het eenmaal ingevoerd is zal het gaan om een bedrag van €30.000 per jaar.

De totale beveiligingskosten (dus suppoosten en beveiliging) moeten doorgegeven en toegelicht worden aan de overheid. Elk van de 26 rijksmusea moet dat doen.

Jan Melman is budgethouder en heeft tekeningsbevoegdheid van kostenplaats 410 publiek, welke de suppoosten zijn.

Nora van Klinger is budgethouder en heeft tekeningsbevoegdheid van kostenplaats 200 bedrijfsvoering.

Als er bezuinigd wordt, dan wordt dat eerst gedaan bij de oproepkrachten omdat deze juridisch gezien gemakkelijker op minder uren kunnen worden gezet.

De beveiliging elders begroten en dan doorbelasten aan afdelingen is geen optie. Dat wordt niet gedaan hier.

De overige beveiligingskosten die staan onder kostenplaats 4441 zijn kosten die door de beveiliging worden gemaakt bij congressen en verlate openingstijden enzovoorts.

18-02-05**Verslag interview bureau Evenementen**

Begeleid bezoek wordt altijd ongeveer 2 maanden van tevoren gereserveerd. Dit wordt in het reserveringssysteem ingevoerd. Uit dit reserveringssysteem wordt elke maandag een uitdraai voor de komende week gehaald en bij de suppoosten aangeboden. Het aantal begeleid museumbezoeken is afhankelijk van het aantal medewerkers dat de educatieve dienst tot haar beschikking heeft. Dit zijn er gemiddeld acht.

Dit zegt verder weinig over het aantal bezoekers omdat er bij kleuters bijvoorbeeld twee medewerkers bij een groep van 20 moeten zijn en bij een groep van veertig 6 VWO -ers maar één. Verder is de soort activiteit die gedaan wordt ook bepalende voor de drukte in het museum. Als er bijvoorbeeld “ strijd” wordt gedaan, dan is het drukker als anders. Hierop zou het aantal suppoosten aangepast kunnen worden.

Wel is er voor elke 20 bezoekers één medewerkers van de educatie nodig om een algemene rondleiding te geven van een halfuur voordat het echte evenement begint.

Tamara en Japke zijn medewerkers van educatie die hier wel het e.e.a. over weten te vertellen. Zij zijn er meestal voor tien en na half vier.

21-02-05**Verslag interview met Jan Melman**

Het is voor mij van belang om te kijken in hoeverre ze kunnen integreren en of samenwerken. De coördinator suppoosten is momenteel uitgevallen en daarom doet Jan de roosters maken.

Ideaal zou het voor de suppoostengroep zijn om een vaste bezetting te hebben en dan aan te vullen met medewerkers uit een pool van ongeveer 10 tot 15 mensen.

De bezetting is 's ochtends 5 suppoosten en 's middags 4 medewerker. Er is dan ook een suppoost één aanwezig voor de coördinatie.

Het aanhouden van de beveiliging is noodzakelijk omdat het Naturalis niet de eigen sleutel in beheer wil hebben. Zo wordt voorkomen dat medewerkers 's avonds nog even wat op komen halen. Ook is er veel kennis aanwezig bij de CMK en spreken zij eerder mensen aan op ongewenst gedrag.

De veiligheidsrapportage is een verzameling van de suppoosten en de CMK.

Museum-security.org

Twee risico groepen voor Naturalis zijn Groepen mensen die een eigen identiteit aan het vormen zijn en vinden dat bepaalde resten van dieren en planten bij hun land horen.

Dit gebeurt geregeld dat groepen mensen hun eigen identiteit willen.

De tweede groep is een aantal activisten, bijvoorbeeld van het dierenbevrijdingsfonds. Vooral de discussie over biodiversiteit ligt erg gevoelig.

22-02-05**Verslag interview met dhr Dautzenberg, hoofd Marketing.**

Twee keer per jaar wordt er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden in Naturalis. Per keer heeft dit onderzoek zo'n 100 respondenten.

Er worden elke keer zo'n 45 vragen gesteld over de tentoonstellingen, de algemene bevindingen en wat specifieke vragen over het museum.

Er wordt maar één specifieke vraag gesteld over de medewerkers. Dit zullen waarschijnlijk altijd de suppoosten zijn omdat de vragen alleen worden gesteld aan vrije museumbezoekers welke dus weinig met andere medewerkers in aanraking komen.

Van de 584 respondenten van de afgelopen 2 jaar werd de klantvriendelijkheid van de medewerkers in het algemeen op een 8,0 op een 10 puntsschaal gescoord.

In de jaren hiervoor is er gevraagd hoe het met de afhandeling bij de kassa ging. Op deze vraag antwoordde de 133 respondenten gemiddeld een 4,0 op een 5 puntsschaal.

Om een vergelijking te maken tussen de klantvriendelijkheid en de algemene bevindingen van Naturalis is het noodzakelijk om de correlatie van de respondenten te controleren. Anders gesteld: vonden de mensen die de klantvriendelijkheid laag scoorde de algemene indruk ook laag.

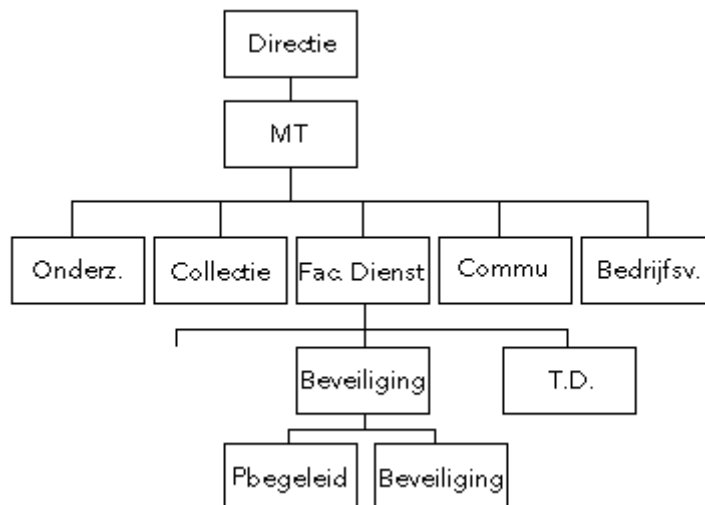
(en trouwens, hoe belangrijk vinden de klanten de klantvriendelijkheid van de medewerkers)

01-03-05

Verslag interview met Dick Slingerland, hoofd beveiliging Rijksmuseum van Volkenkunde

In het rijksmuseum van Volkenkunde werken ongeveer 100 man. Er werken ongeveer 9 man beveiliging en zo'n 10 publieksbegeleiders. De beveiliging is in eigen beheer en regelt zelf een groot gedeelte van de technische beveiliging van het museum. Dit doet Volkenkunde in samenwerking met een beveiligingsbedrijf Initial Varel en de RijksGebouwenDienst (RGD).

De organisatie zit als volgt in elkaar:



Er zijn vijf afdelingen: Onderzoek, Collectie, de Facilitaire Dienst, Communicatie en Bedrijfsvoering. Onder de Facilitaire Dienst vallen een aantal afdelingen waaronder de Beveiliging, de Technische Dienst en nog een aantal andere. De beveiliging is onderverdeeld in twee groepen, de publieksbegeleiding en de beveiliging.

Het museum is geopend maandags tot en met vrijdag van 7.00 tot 17.00 uur en in het weekend van 9.00 tot 18.00 uur. De beveiliging opent en sluit 's ochtends en 's avonds het museum.

Alle hoofden van de beveiliging, technische dienst en de publieksbegeleiding zitten bij elkaar op de kamer en in overleggen. Dit werkt heel goed omdat er dan hele korte lijnen zijn naar de afdelingen en dat er meteen op problemen kan worden ingesprongen.

In 1995 is ook het museum van Volkenkunde verzelfstandigd. Er is toen een extern iemand de organisatie komen organiseren en er is toen een platte organisatie van de organisatie gemaakt. Er is toen ook geld vrijgekomen om de technische beveiliging te optimaliseren. Door een netwerk met het bedrijf Initial Varel, wist Volkenkunde als pilot te gaan fungeren voor nieuwe technische ontwikkelingen in de beveiliging. Hierdoor heeft Volkenkunde steeds de mogelijkheid om de modernste beveiliging in huis te halen.

Voor een goede beveiliging is er uiteraard geld nodig. De directeur van Volkenkunde is een bedrijfskundige man die het belang van de beveiliging hoog acht. Hierdoor wordt er geld vrijgemaakt voor de beveiliging.

De grootste incidenten van de afgelopen tijd zijn dat er beamers uit een zaal zijn gestolen. Daarnaast gebeuren er de kleine ongelukken en soms een brandmelding als er ergens technisch onderhoud wordt gepleegd,

De publieksbegeleiding is er om het publiek op te vangen en mensen wegwijs te maken in het museum. De kassafunctie wordt ook door iemand van de publieksbegeleiding gedaan. De samenwerking tussen de publieksbegeleiding en andere afdelingen gebeurt op een hoog niveau. Als er tekort is in de publieksbegeleiding, wordt dit opgevuld door de beveiliging.

Alle medewerkers van de beveiliging zijn BHV-ers en er is nog een aantal BHV-ers onder de andere medewerkers. Bij een calamiteit ontruimen deze medewerkers de kantoren en werkruimtes en de beveiliging de publieksruimten.

Jaarlijks worden er trainingen gehouden om de BHV op peil te houden.

Op het totale budget van €9.000.000,- staat de beveiliging (en dus de publieksopvang) voor €700.000,- op de begroting.

De roosters worden een maand van tevoren gemaakt. Hier kan dan rekening mee worden gehouden met de drukke periodes en reserveringen. Eerst worden de fulltimers ingeroosterd en deze worden aangevuld met oproepkrachten. Er wordt gewerkt met twee shiften bij de beveiliging en de publieksopvang. Bij de publieksopvang worden alle functies (posities) zoveel mogelijk doorgeschoven om de afwisseling erin te houden.

Er is bij Volkenkunde ervoor gekozen om de beveiliging in eigen beheer te houden. De mensen zijn dan gemotiveerder, je hoeft nieuwe beveiligers niet telkens opnieuw op te leiden en ze zijn goedkoper. Mochten er gaten vallen in het personeelsbestand van de beveiliging, dan is dit heel vlot aangevuld met nieuwe mensen. Er zijn genoeg sollicitanten te vinden voor de beveiliging van een museum.

S avonds als het pand gesloten is dan wordt het pand op het alarm gezet en doorgeschakeld naar Varel. Er kan dus niemand meer in totdat er de volgende dag geopend wordt.

Mocht er bij Volkenkunde bezuinigd moeten worden, dan zou dat in de onderstaande volgorde gebeuren:

- Dagvenster verkleinen
- Nul uren medewerkers werk laten vallen
- Dan publieksopvang laten verdwijnen
- Allerlaatst aan de beveiliging sleutelen want deze hebben ook ervaring met publieksopvang en andersom niet.

Als Volkenkunde een technische aanpassing wil aan de beveiliging van het pand, dan laat zij Initial Varel een rapport opmaken. Dit rapport wordt dan naar de RGD gestuurd en van hieruit wordt dan ook een rapport gemaakt. Als het RGD dan toestemming geeft, dan wordt het ook door de RGD bekostigd.

Verslag interview Tamara van Heel, hoofd educatie.

Groepen

De educatie verzorgt de rondleidingen voor groepen in het museum. Deze groepen zijn voornamelijk scholen, variërend van basisscholen tot het voortgezet onderwijs.

80 % van de groepen die komen hebben een begeleid bezoek. Van de overige 20% is een deel helemaal vrij in het museumbezoek en het andere deel maakt gebruik van materialen van Naturalis. Van de 80% begeleide groepen gaat zo'n 50% nog vrij door het museum.

Van alle groepen samen gaat dus 40% (50% van de 80%) en 20 % dus 60% van alle groepen loopt nog vrij door het museum en heeft dus geen toezicht van de educatieve dienst.

Het onbegeleide museum bezoek van de groepen is een groeiende groep. Steeds meer groepen willen een onbegeleid (met of zonder materiaal) bezoek. Sowieso is het groepsbezoek een groeiende doelgroep van Naturalis. Voorheen was ongeveer 7 tot 10% van het bezoek in groepsvorm, nu is dit aan het stijgen naar 15 tot 20% van alle bezoekers.

De verwachting is dus ook dat er eind 2007 zo'n 50.000 groepsbezoekers per jaar zullen zijn.

Om dit op te vangen wordt er geprobeerd drie startpunten te maken in het dagprogramma. Per groep wordt er van Naturalis min of meer geëist dat er op de 10 kinderen één begeleider meekomt.

De openingstijden van het museum zijn reeds aangepast, maar het is voor groep wel nog mogelijk om voor de opening rondleidingen te krijgen.

De rondleidingen duren gemiddeld zo'n anderhalf uur. Veel groepen nemen naast hun rondleiding ook nog een vrij museum bezoek na de rondleiding op.

Medewerkers

Samen met de suppoosten regelt de educatieve dienst dus het totale toezicht in het museum.

De toezicht voor de groepen (de 60% dus) die dus vrij nog rondlopen wordt de toezicht gedaan door de suppoosten. Eigenlijk wordt de toezicht op de overige 40% van de groepen dus door de educatie gedaan.

Er werken bij de educatie vier soorten medewerkers:

1. de 6 educatieve medewerkers
2. de 5 rondleiders
3. de 5 vrijwilligers
4. de 2 (gemiddeld) stagiairs

Gemiddeld genomen zijn er per 20 bezoekers één begeleider van de educatieve dienst. Als de groep een stuk jonger is dan is dit meestal 15 bezoekers per begeleider. Het kan echter ook dat de groep zelf het e.e.a. heeft voorbereid en dan zelf aan de slag gaan. Dan kan het zijn dat er zelfs op 60 bezoekers één begeleider is. Wel ontstaat er dan meer druk op de schouders van de suppoosten. Het is te vergelijken met een weegschaal. Als de educatie minder omkijken aan een groep heeft, dan hebben de suppoosten weer meer te doen. Als de educatie meer met de groep bezig is hebben de suppoosten er minder omkijken naar.

Nieuwe medewerkers krijgen een inwerkperiode waarin zijn meelopen met een collega. In deze tijd wordt de kennis opgedaan over de tentoonstelling die dan later weer kan worden doorverteld aan de bezoeker. Af en toe komen er wat wetenschappers van de sector C&O wat aan de educatieve medewerkers vertellen om de kennis te verreiken. Meestal zijn dit wel diepgaande bevindingen die zich niet heel goed lenen voor het publiek maar voor de educatieve dienst is dit een mooie verdieping. Er wordt ook al gespeculeerd over het inzetten van wetenschappers bij de educatieve dienst.

Als er een groep binnenkomt, dan neemt de educatieve medewerker contact op met de coördinator van school en samen regelen zij dan de betaling bij de suppoost die bij de kassa werkt.

Binnenkomst

Door de stijging van groepsbezoeken, en de startmomenten waartoe de educatie genoodzaakt is, zijn er enorme pieken in de momenten waarop de groepsbezoekers binnenkomen.

Bij de entree kan het dan een enorme hectische situatie zijn met binnenkomende mensen, bezoekers die hun jas op hangen, die aan de kassa staan en die gebruik willen maken van de lockers. Daar de groepsbezoeken aan het stijgen zijn, moet er een oplossing worden bedacht voor deze bottleneck. De entree leent zich namelijk niet voor zoveel scholen (groepen) tegelijk.

Om nu de drukte bij de ingang op te vangen wil educatie gebruik maken van een suppoost pesthuis. Bij de ingang worden nu de regels uitgelegd en het welkomstwoordje gedaan. Hierin zou een suppoost kunnen helpen. Bij de eerste startronde zijn er namelijk nog geen andere bezoekers in het pand en hoeven de suppoosten namelijk nog niet te surveilleren.

Samenwerken

Er zijn voor de educatie twee momenten waarop zij hulp van de suppoosten kunnen gebruiken. Dat is ten eerste het begeleiden van de groepen bij de ingang van het museum. Het doen van het algemene praatje en het uitleggen van de regels.

Ten tweede zouden de suppoosten 's ochtends kunnen helpen met het klaarzetten van spullen voor de educatie.

De samenwerking is goed maar als de grenzen teveel tussen de functies vervagen, dan kan dit voor strubbeling zorgen. Het is dan niet meer duidelijk wie er waarvoor verantwoordelijk is.

Op drukke dagen wil het nog wel eens tot een conflict komen. Aan de ene kant wil de educatie haar groepen gewoon goed voorzien van een leuke dag en aan de andere kant willen de suppoosten dat alles op een veilige overzichtelijke manier verloopt.

Als er over samenwerken wordt gepraat dan komt er al gauw ter sprake dat als de suppoosten meehelpt met de educatie dat ze dan niet de zaal in de gaten kunnen houden.

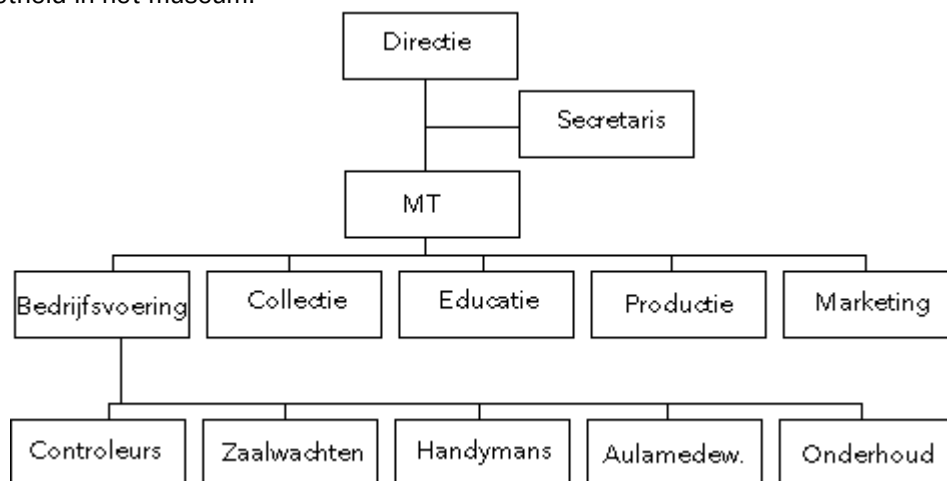
Verder neemt de dienst educatie de arrangementen aan en deze klopt ze in het systeem waaruit de educatie en de suppoosten weer hun gegevens halen.

29-03-05

Verslag interview Dhr. Jager. Hoofd bedrijfsbureau Gemeentemuseum Museon

Het Museon bestaat al ruim 100 jaar en is samen met het Gemeentelijk Museum gevestigd in een pand in Den Haag. Er werken ongeveer 70 personeelsleden in het Museon en ongeveer 30 vrijwilligers

Het Museon is plat georganiseerd. Verder is het Museon een kind-museum, wat effect heeft op de orde en netheid in het museum.



Onder de directie staat het management team waarvan elk van de leden een afdeling onder zich heeft. Dhr. de Jager is verantwoordelijk voor de afdeling Bedrijfsvoering. Bij de afdeling

bedrijfsvoering werken de controleurs, zaalwachten, handymans, aulamedewerkers en de mensen van het onderhoud.

In het pand is 24 uur per dag beveiliging aanwezig. In de meldkamer van het Gemeentelijk Museum zijn continu twee personen aanwezig. Deze beveiligers zorgen 's nachts ook voor de beveiliging van het Museon. Op verschillende tijdstippen worden rondes gelopen door beide musea. Het Museon betaalt een fee aan het Gemeentelijk Museum voor de meldkamer.

Controleurs

De controleurs zijn allemaal gediplomeerd beveiligersbeambten en dragen zorg voor de orde in het museum. Ook openen en sluiten zij. De Controleurs lopen ook gewoon op zaal en springen daar in waar nodig. “ De beste omschrijving voor de controleurs is wel vliegende keepers”. Ook de netheid van de zalen, de kassa en de infobalie zijn plaatsten waar de controleurs in kunnen springen. Er zijn in totaal vier fulltime controleurs aanwezig in het Museon.

Zaalwachten

De zaalwachten vallen onder leiding van de controleurs. De zaalwachten dragen zorg voor de orde en netheid, de kassadienst, de infobalie en voor het begeleiden van het publiek. (en ze doen het veiligheidspraatje) Ook zorgen de zaalwachten voor het onderhouden van de opstelling en het schoonmaken van de zalen. De zaalwachten maken de zalen schoon, voor de kantoren is er een schoonmaakbedrijf ingehuurd. Als er ergens een probleem of onenigheid is, dan worden de controleurs ingeschakeld. Er werken 5 fulltimers en 7 parttimers bij de zaalwachten. Eventueel worden deze aangevuld met mensen van een uitzendbureau.

De controleurs geven dus leiding aan de zaalwachten en zorgen voor de opleiding van de zaalwachten. Bij het Museon wordt overigens altijd geprobeerd met enthousiasme het publiek te begeleiden.

Voor specifieke vragen of rondleidingen worden experts uit het museum ingeroepen. Deze “Explainers” doen dan de rondleidingen of beantwoorden de vragen.

De Controleurs en Zaalwachten bestaan uit verschillende personen. Door grote verschillen in achtergrond, opleiding enzovoorts is er een heel divers team dat klaarstaat voor de orde en netheid. Per dag zijn er (afhankelijk van de drukte) minimaal 6 medewerkers aanwezig, waarvan er altijd minimaal 2 controleurs sluiten.

In geval van een calamiteit wordt er de hulp ingeschakeld van de medewerkers van de Meldkamer.

Als er bij het Museon bezuinigd zou moeten worden, dan zou Dhr. de Jager eerst de abonnementen op vakbladen verminderen. Daarna zou hij alle ingehuurde diensten opnieuw aanbesteden en eventueel het plan van eisen voor deze diensten aanpassen.

”Als iemand kwaad wil doen, dan gebeurt dat toch wel.”

“ Toezicht helemaal weghalen heeft geen zin omdat er ook een preventieve werking is.”