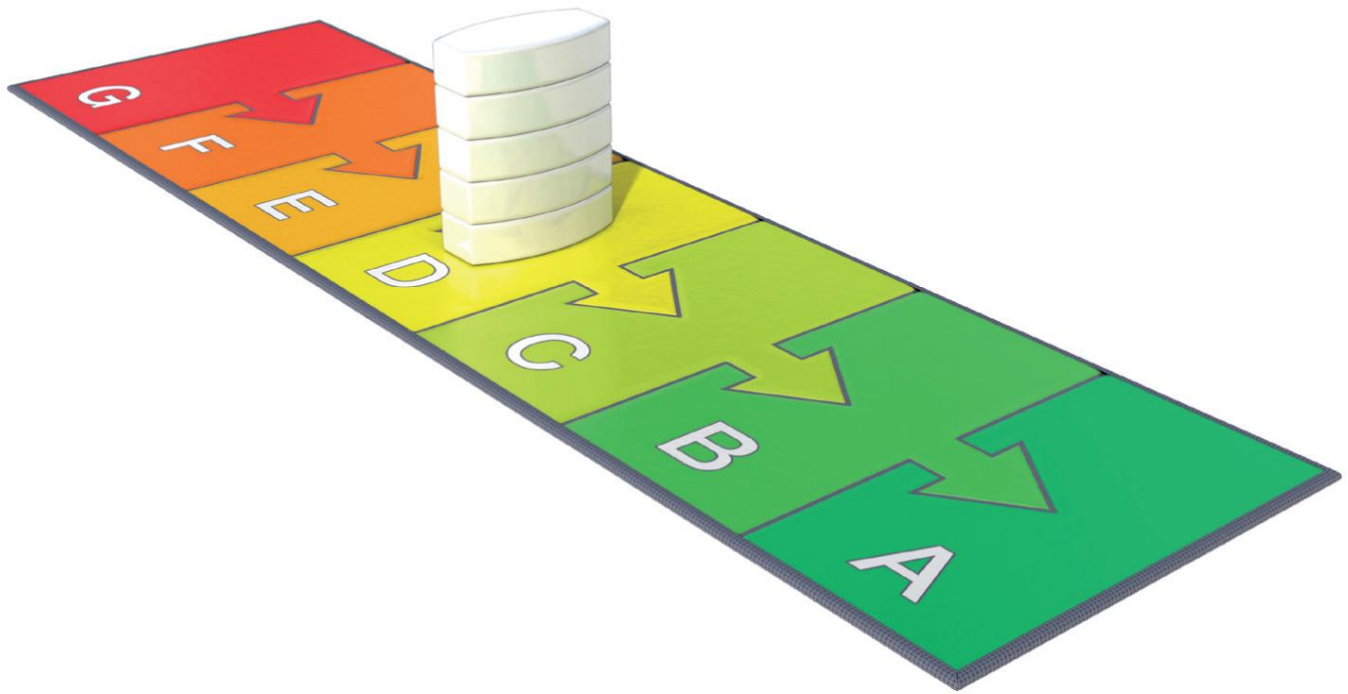


Minder energie voor energieprestaties



Thomas Wijnveldt
Mei 2010

Minder energie voor energieprestaties

Onderzoek naar het creëren van draagvlak en borging voor het Energieprestatielabel binnen de gemeente Den Haag

Auteur:	Thomas M.C. Wijnveldt
Studentennummer:	07032536
Jaar van uitgeven:	2010
Opleiding:	Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Afstudeer profiel:	FM & Vastgoed
Docent-begeleider:	Mevr. Drs. B.A. Heemskerk-Nooij
Medebeoordelaar:	Dhr. S. Geerlings
Opdrachtgever:	Gemeente Den Haag, IDC Spui 70 2511 BT Den Haag
Mentor:	Dhr. P.J. Lokker
Periode onderzoek:	februari 2010 – mei 2010

Auteursreferaat

Onderzoek naar de wijze hoe er draagvlak en borging gecreëerd kan worden voor EPA-U labeling binnen de **gemeentelijke overheid**. Onderzoeksvraag is; “Hoe kan het IDC van de gemeente Den Haag het in het Raadsbesluit “duurzaam inkopen”aangeduide **EPA-U label** C niveau zodanig in het **huisvestingsproces** borgen dat collega's en klanten bij het huren/kopen van nieuwe locaties bewust zijn van dit criterium?” De opzet van het onderzoek heeft een solide basis gekregen door het toepassen van de **DEMING-Cirkel**. De huidige en gewenste situatie worden geanalyseerd met behulp van een **Ishikawadiagram (visgraatdiagram)**. Belangrijkste conclusies zijn goede uitdraging van genomen **Raadsbesluiten**. **Cultuurverandering** door **reorganisatie**. Onderlinge communicatie tussen afdelingen verloopt moeizaam. Aanbevolen wordt om een **actieplan** op te stellen voor borging en draagvlak Raadsbesluit. **Vlekkenplan** voor inventarisatie samenwerkingsverband tussen afdelingen. Scholing medewerkers in correct gebruik van **Planon**.

In de bijlagen: informatie over de gebruikte modellen en technieken, schematische weergave organisatiestructuur, stroomschema, cluster Huisvesting, interne documenten en de Tempel.

Indexreferaat

FM, scriptie, overheid, gemeente Den Haag, IDC, EPA-U label, huisvestingsproces, DEMING-Cirkel, Ishikawadiagram, visgraatdiagram, Raadsbesluiten, cultuurverandering, reorganisatie, actieplan, vlekkenplan, Planon.

Managementsamenvatting

Vanaf 1 mei 2009 is het facilitaire bedrijf van de gemeente Den Haag gereorganiseerd naar het shared service principe en draagt zij sindsdien de naam Intern Dienstencentrum (IDC). De gemeente Den Haag is doende met het doorvoeren van duurzaamheid in de organisatie. In een Raadsbesluit is onder andere opgenomen dat alle nieuw aan te huren gebouwen minimaal aan het EPA-U C label moeten voldoen. Dit Raadsbesluit wordt echter niet gedragen in de organisatie. Als gevolg van dit probleem is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Hoe kan het IDC van de gemeente Den Haag het in het Raadsbesluit “duurzaam inkopen” aangeduide EPA-U label C niveau zodanig in het huisvestingsproces borgen dat collega's en klanten bij het huren/kopen van nieuwe locaties bewust zijn van dit criterium?”

Aan de hand van deze probleemstelling zijn er subprobleemstellingen geformuleerd. Voor het beantwoorden van deze subprobleemstellingen is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden: deskresearch en empirisch onderzoeken, het houden van (diepte)interviews. Dankzij deze onderzoeksmethodes zijn de huidige en gewenste situatie naar voren gekomen. Naar aanleiding van de Ishikawa analyse van de onderzoeksresultaten zijn er conclusies getrokken. De belangrijkste conclusies zijn dat beslissingen die worden genomen door POI niet worden uitgedragen naar de afdelingen. Afdelingen geven aan geen zicht meer te hebben op het verloop van het huisvestingsproces. Huisvestingsaanvraag verloopt niet gestructureerd. De afdelingen binnen het huisvestingstraject zijn door de laatste reorganisatie van elkaar vervreemd. Dit komt doordat afdelingen die gezamenlijk de huisvesting verzorgen niet onder het zelfde cluster zijn geplaatst. Afdelingen zijn het er over eens dat de huisvestingsaanvragen via het serviceplein moeten lopen. Onderling moeten er duidelijke afspraken gemaakt worden m.b.t. het huisvestingstraject. Afdelingen die betrokken zijn bij het huisvestingstraject moeten nauwer met elkaar samenwerken. Het Raadsbesluit moet, om effect te hebben, gemeentebreed worden uitgedragen, dit betekent dus dat het door het GMT zou moeten worden opgelegd.

Er zijn aanbevelingen gedaan om de gewenste situatie binnen het huisvestingstraject te kunnen realiseren. De belangrijkste aanbevelingen zijn:



Er moet een actieplan worden opgesteld voor een goede implementatie van een raadsbesluit.



Vlekkenplan opstellen en interne verhuizing doorvoeren zodat afdelingen die intensief met elkaar samenwerken ook daadwerkelijk bij elkaar in de buurt zitten zodat de onzichtbare barrière wordt opgeheven.



Medewerkers moeten op de juiste manier geschoold worden in het correct gebruik van Planon voor vastgoed- en ruimtebeheer doeleinden.

Aan elke aanbeveling zijn organisatorische en financiële consequenties verbonden. De financiële consequenties komen uit op een totaal bedrag van € 3.516,- euro positief. Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met een implementatieplan. Hierin staat beschreven welke stappen er doorlopen moeten worden en hoeveel tijd het in beslag zal nemen voor een goede implementatie van de aanbevelingen.

Voorwoord

Na vier jaar MBO facilitaire dienstverlening aan het Mondriaan college te Den Haag had ik de keuze gemaakt om door te studeren bij de academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Drie jaar later was de tijd aangebroken om alle kennis die ik in de schoolbanken had opgedaan, de praktijk in te brengen. Zie hier het resultaat van een leuke, maar vooral leerzame stageperiode bij het Intern Dienstencentrum van de gemeente Den Haag.

Via deze weg wil ik graag alle mensen bedanken die het voor mij mogelijk hebben gemaakt om te kunnen afstuderen. In het bijzonder wil ik het Intern Dienstencentrum van de gemeente Den Haag bedanken voor het aanbieden van een afstudeerplaats, waardoor ik in staat ben gesteld mijn studie aan de Haagse Hogeschool af te kunnen ronden. Allereerst wil ik Mevr. Ilona van der Kraats bedanken, zij is de persoon die mij in contact heeft gebracht met Dhr. Lokker. Verder wil ik natuurlijk de heer Peter Lokker (stagebegeleider), de medewerkers van de afdeling Vastgoed en de heer Frank Postema hartelijk danken voor hun tijd, inzet, begeleiding, ondersteuning, vertrouwen en gezelligheid die ze me hebben gegeven gedurende mijn afstudeerperiode. Daarnaast wil ik alle medewerkers van het IDC bedanken voor hun medewerking, interesse en steun. Mijn dank gaat tevens uit naar Mevrouw Bernadette Heemskerk (docentbegeleider), die mij de begeleiding en ondersteuning heeft gegeven die ik nodig had. De heer Sander Geerlings wil ik bedanken voor het mede beoordelen van de scriptie. Als laatst wil ik mijn vader, moeder, broer, opa, schoonfamilie, vrienden, studiegenoten maar vooral mijn lieve vriendin bedanken voor alle steun gedurende de afstudeerperiode. Hoe hebben jullie het met mij volgehouden?

Alle hierboven genoemde personen hebben er alle toe bijgedragen dat ik mijn afstudeeropdracht op een positieve maar vooral leuke manier heb kunnen afronden. Tot slot wil ik alle personen bedanken die ik niet genoemd heb, maar wel hebben bijgedragen aan een goede afronding van deze scriptie.

Thomas Wijnveldt
Den Haag, mei 2010



Inhoudsopgave

Inleiding.....	
Hoofdstuk 1. Onderzoeksopzet.....	1
1.1 Onderzoeksopzet	1
1.2 Aanleiding onderzoek	1
1.3 Probleemstelling	2
1.4 Subvragen.....	2
1.5 Randvoorwaarden	2
1.6 Doelgroep	3
1.7 Onderzoeksmethode en –aanpak	3
Hoofdstuk 2. De organisatie.....	6
2.1 Gemeente Den Haag	6
2.2 Gemeentelijk managementteam (GMT)	7
2.3 Intern Diensten Centrum (IDC).....	7
2.4 Wat is een Shared Service Center?	8
2.5 Type Organisatie.....	10
2.6 Managementteam (MT)	10
2.7 Servicemanagement	10
2.8 Huisvesting	11
Hoofdstuk 3. EPA-U, cultuur, vlekkenplan, communicatie, FMIS, veranderstrategieën en modellen en technieken.....	13
3.1 Energy Preformance of Building Directive.....	13
3.2 EnergiePrestatieAdvies-Utilitygebouwen.....	14
3.3 Organisatiecultuur.....	15
3.4 Basisprincipe Peter Senge	16
3.5 Veranderstrategieën	17
3.6 Vlekkenplan.....	18
3.7 Communicatie.....	18
3.8 Facility Management Informatie Systeem (FMIS).....	19
3.9 Modellen en technieken	20
Hoofdstuk 4. Huidige situatie	22
4.1 Aanleiding (Planfase).....	22
4.2 Uitwerking diepteonderzoek (Do fase)	22
4.3 Matrix huidige situatie	24
4.4 Algehele conclusie	25



Hoofdstuk 5. Gewenste situatie	26
5.1 Uitwerking diepteonderzoek (Do fase)	26
5.2 Matrix gewenste situatie	26
5.3 Documenten gemeente Den Haag	27
5.4 Algemene conclusie	27
Hoofdstuk 6. Analyse	28
6.1 Ishikawa diagram (Check fase)	28
6.2 Visgraatdiagram.....	29
Hoofdstuk 7. Conclusie	33
7.1 Conclusie onderzoeksresultaat	33
Hoofdstuk 8. Aanbeveling en consequenties	35
8.1 Actieplan	35
8.2 Vlekkenplan.....	36
8.3 Planon	37
8.4 EBVU (energiebesparingsverkenner utilitygebouwen)	37
8.5 Financiële paragraaf.....	37
8.6 Beoordelingsmatrix.....	39
8.7 Vervolgonderzoek.....	40
Hoofdstuk 9. Implementatieplan	41
9.1 Actieplan	41
9.2 Vlekkenplan.....	41
9.3 Planon	42
9.4 EVBU.....	42
Literatuuropgave	43



Inleiding

Minder energie voor energieprestaties!

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar voltooid met een afstudeeropdracht. Hierin staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een bestaande organisatie centraal. Deze scriptie, waarin verslag zal worden gedaan van het uitgevoerde onderzoek, vormt het eindproduct van mijn afstudeeronderzoek bij de gemeente Den Haag.

Sinds 2008 heeft de Nederlandse overheid naar aanleiding van een Europees besluit (EPD, 2002/91/EG), bepaald dat woningen en openbare gebouwen (ook wel utilities genoemd) die vóór 1997 zijn gebouwd een energieprestatielabel moeten hebben. De gemeente Den Haag heeft dit besloten en in Raadsbesluit (RIS 169127) “duurzaam inkopen”¹ bepaald dat de gemeente vanaf 1 januari 2010 alleen gebouwen huurt/koopt die minimaal op EPA-U C-niveau zijn gelabeld. Nu moet het facilitair bedrijf (Intern DienstenCentrum) van de gemeente Den Haag ervoor zorgen dat bij nieuwe locaties dit Raadsbesluit in de organisatie wordt geborgd en wordt nageleefd.

Naar aanleiding van dit Raadsbesluit heeft de afdeling Vastgoed geconstateerd dat er binnen het cluster huisvesting van het IDC, als het gaat om te verwerven locaties en het beheer daarvan, nog niet voldoende rekening wordt gehouden met de EPA-U labeling.

Dit onderzoeksrapport zal omschrijven hoe het Intern Dienstencentrum om zou moeten gaan met het besluit van de Gemeenteraad om minimaal aan het EPA-U label niveau-C te voldoen. Om dit goed te kunnen uitlichten zal het onderzoek gericht zijn op de cluster Huisvesting van het IDC.

Het rapport zal toelichten of en hoe de verschillende afdelingen rekening houden met het EPA-U label, waar eventuele knelpunten liggen en hoe deze knelpunten kunnen worden aangepakt. Binnen dit kader is er een probleemstelling opgesteld en deze luidt als volgt:

“Hoe kan het IDC van de gemeente Den Haag het in het Raadsbesluit “duurzaam inkopen” aangeduide EPA-U label C-niveau zodanig in het huisvestingsproces borgen dat collega's en klanten bij het huren/kopen van nieuwe locaties bewust zijn van dit criterium?”

Om goed en compleet antwoord te kunnen geven op deze probleemstelling zijn er verschillende onderzoeken verricht binnen het cluster Huisvesting van het IDC van de gemeente Den Haag. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van deskresearch en empirisch onderzoek.

¹ RIS 169127 “duurzaam inkopen”



Leeswijzer

De resultaten van de verschillende onderzoeken die zijn gedaan komen in volgorde van hoofdstukken aan bod. Per hoofdstuk zullen deze uitgebreid toegelicht worden. In sommige hoofdstukken zal er verwezen worden naar de bijlagen, deze zijn aangegeven via nummerverwijzingen in de tekst, in de voetnoot zal het document beschreven zijn waar nadere informatie over het betreffende onderwerp of onderzoek terug te vinden zal zijn.

De indeling van de hoofdstukken is als volgt:

-  Hoofdstuk één begint met de onderzoeksopzet. Hierin worden de aanleiding en probleemstelling van het onderzoek weergegeven en de gebruikte methoden en aanpak van het onderzoek nader toegelicht.
-  In het tweede hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie de gemeente Den Haag, het IDC, het Serviceplein en het cluster Huisvesting.
-  Het derde hoofdstuk bevat de geschiedenis van de EPA-U labeling, hoe dat in de gemeente is opgenomen en welke modellen en technieken er gebruikt zijn voor het onderzoek.
-  De huidige situatie van cluster Huisvesting wordt beschreven in hoofdstuk vier.
-  In het vijfde hoofdstuk wordt de gewenste situatie geschetst.
-  Hoofdstuk zes bevat analyses, van de onderzoeksresultaten, met het Ishikawadiagram.
-  In hoofdstuk zeven worden de hoofdstukken met elkaar in relatie gebracht wat zal leiden tot de conclusies.
-  De aanbevelingen worden toegelicht in hoofdstuk acht met aansluitend hierop de organisatorische en financiële consequenties van de aanbevelingen.
-  Tenslotte wordt in het laatste hoofdstuk de implementatie van de aanbevelingen uitvoerig besproken.



Hoofdstuk 1. Onderzoeksopzet

Dit onderzoeksrapport begint met de omschrijving van de onderzoeksopzet. In dit hoofdstuk zal belicht worden wat de inhoud en wat het doel van het onderzoek zal zijn. Verder zal er een toelichting worden gegeven op de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn bij de uitvoering van het onderzoek.

De eerste paragrafen zullen ingegaan op de aanleiding van het onderzoek en welke probleemstelling daaruit is voortgevloeid. Voorts wordt ingegaan op de bijbehorende subvragen, voor welke doelgroep het rapport is geschreven en welke doelstellingen er aan het onderzoek zijn gekoppeld.

1.1 Onderzoeksopzet

Om een onderzoek goed en gestructureerd te kunnen uitvoeren is een plan van aanpak een vereiste. Dit is de reden waarom dit onderzoeksrapport zal beginnen met een beschrijving van de onderzoeksopzet. In de onderzoeksopzet worden de inhoud en doel van het onderzoek beschreven en op welke wijze de (sub)vragen tijdens het onderzoek zullen worden beantwoord. Verder zal er een toelichting worden gegeven op de onderzoeksmethoden die worden gebruikt bij het uitvoeren van het onderzoek.²

In de eerstkomende paragrafen zal er worden ingegaan op de aanleiding en probleemstelling, met bijbehorende (sub)vragen, de doelgroep (voor wie is dit onderzoeksrapport geschreven) en de doelstellingen van het onderzoek.

1.2 Aanleiding onderzoek

Op 16 december 2002 hebben het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie de Europese richtlijn voor energieprestaties in gebouwen aangenomen³. Met deze richtlijn heeft de Nederlandse overheid besloten om een energielabel in te voeren. Dit energielabel is verplicht gesteld voor gebouwen die gebouwd zijn vóór 1997 en verplicht sinds 1 januari 2008 gebouweigenaren en beheerders om nieuwe eigenaren of –huurders bij vastgoedtransacties het energielabel te overhandigen. Het energielabel geeft de nieuwe eigenaren en huurders inzicht in de energetische kwaliteit van een gebouw. Door dit inzicht kunnen zij niet alleen gebouwen gemakkelijker met elkaar vergelijken maar ook wordt met het label aangegeven welke maatregelen er getroffen kunnen worden om de energieprestatie van het gebouw te verbeteren. Dit geldt voor zowel woonhuizen als utilitygebouwen.⁴

Met dit Europese besluit heeft het bestuur van de gemeente Den Haag met Raadbesluit “duurzaam inkopen”⁵ bepaald dat de gemeente Den Haag vanaf 1 januari 2010 alleen gebouwen huurt/koopt die minimaal op EPA-U (EnergiePrestatieAdvies-Utilitygebouwen) C-niveau gelabeld zijn. De afdeling Vastgoed, onderdeel van het Intern Dienstencentrum (IDC), die vastgoedlocaties voor de gemeente Den Haag huurt/koopt, wil voordat zij in onderhandeling gaat met pandeigenaren (globaal) kunnen bepalen wat de energieprestatie

² <http://www.scriptieoverzicht.nl/planvanaanpak> (04/05/2010)

³ Bijlage: wat is een EPA-U label

⁴ Utility gebouw is een gebouw met een openbare functie zoals een school, ziekenhuis, stadsdeelkantoor et cetera.

⁵ RIS 169127 “duurzaam inkopen”



van een pand is. De afdeling Vastgoed heeft geconstateerd dat er binnen het cluster Huisvesting van het IDC, als het gaat om te verwerven locaties en het beheer daarvan, nog niet voldoende rekening wordt gehouden met de EPA-U labeling. De EPA-U labeling houdt niet op bij het verwerven maar moet ook in de beheerorganisatie worden geborgd. Het doortrekken naar de beheerorganisatie zal leiden tot bewustwording van het EPA-U label bij de medewerkers. Hiervoor is echter nog geen draagvlak en borging binnen de organisatie. Om draagvlak en borging te creëren zal er binnen het cluster Huisvesting eerst bewustwording van het Raadsbesluit en de EPA-U labeling moeten komen.

Aan de hand van de aanleiding kon er een probleemstelling geformuleerd worden.

1.3 Probleemstelling

Nu duidelijk is wat en waar het probleem vandaan komt kan er een probleemstelling geformuleerd worden. De stelling luidt als volgt:

“Hoe kan het IDC van de gemeente Den Haag het in het Raadsbesluit “duurzaam inkopen” aangeduide EPA-U label C-niveau zodanig in het huisvestingsproces borgen dat collega's en klanten bij het huren/kopen van nieuwe locaties bewust zijn van dit criterium?”

1.4 Subvragen

Om een helder beeld te krijgen van het probleem is het opgesplitst in (sub)problemen. Deze (sub)vragen zullen in de loop van het verslag stuk voor stuk worden beantwoord.

De (sub)vragen zijn als volgt geformuleerd:

-  Wat houdt het Energie Prestatie Advies – Utility (EPA-U) label in?
-  Onder welke instantie(s) ressorteert het EPA-U label?
-  Hoe is het huidige verloop van het huisvestingsproces en waar liggen de knelpunten met betrekking tot het EPA-U label?
-  Wat is de gewenste situatie voor het huisvestingsproces zodat wordt voldaan aan de eisen die het bestuur heeft bepaald in het Raadsbesluit “duurzaam inkopen”?
-  Hoe kan de afdeling Vastgoed op voorhand (globaal) bepalen wat de energieprestatie van een pand is?
-  Op welke wijzen kan er in het huisvestingstraject draagvlak en borging gecreëerd worden voor het EPA-U label?
-  Welke organisatorische en financiële consequenties zullen voortvloeien bij het eventueel opvolgen van de aanbeveling(en) die gedaan zullen worden. Hoe zou de implementatie moeten verlopen?

1.5 Randvoorwaarden

De randvoorwaarden van de opdracht zijn in samenwerking met de opdrachtgever samengesteld. Vanuit het doel van de opdracht zijn de volgende randvoorwaarden geformuleerd: Het advies moet haalbaar zijn binnen de organisatie, het advies moet niet in contrast staan met het Raadsbesluit en kan de oplossing geïmplementeerd worden in Planon?



1.6 Doelgroep

De inhoud van dit adviesrapport is in eerste instantie geschreven voor de afdeling Vastgoed van de Gemeente Den Haag. Daarnaast hebben de direct betrokkenen van de cluster Huisvesting baat bij dit onderzoek. Een secundaire groep die baat bij dit onderzoeksrapport zou kunnen hebben zijn studenten van de opleiding Facility Management die een soortgelijke problematiek binnen een organisatie hebben geconstateerd en dit rapport kunnen gebruiken als vergelijkingsmateriaal.

1.7 Onderzoeksmethode en –aanpak⁶

Om antwoord te kunnen geven op de (sub)vragen is er empirisch onderzoek gedaan. Individuele interviews, literatuuronderzoek en observatie zijn de methoden die voor dit onderzoek zijn gebruikt.

De gebruikte methoden zijn onder te verdelen in verschillende type onderzoeken; kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken en toetsend, beschrijvend en explorerend onderzoek. Binnen de gemeente Den Haag is er hoofdzakelijk kwalitatief onderzoek gedaan. Het onderzoek is voornamelijk beschrijvend van opzet.

Hieronder zal een verklaring gegeven worden van de onderzoeksaanpak aan de hand van de gebruikte methodieken, verder zal er per onderwerp worden omschreven welke stappen er ondernomen zijn in het onderzoek.

Deskresearch

Voor een systematische aanpak en een goed verloop van het onderzoek is er eerst deskresearch gedaan. De onderwerpen die belicht zijn tijdens het deskresearch zijn de primaire organisatie, wie is de opdrachtgever/afnemer voor het facilitair bedrijf, hoe is de facilitaire organisatie opgebouwd, welke afdelingen zijn er betrokken bij mijn onderzoek en wat zijn bruikbare bronnen die van toepassing zijn op mijn opdracht zoals boeken, artikelen, beleidsstukken, rapporten, notities, instanties et cetera. Deskresearch is onder andere gedaan om de lezer achtergrondinformatie te geven van de organisatie waarbinnen het onderzoek is gedaan. Verder geeft deskresearch handvatten om vanuit de theorie een ideaalsituatie te schetsen (gewenste situatie) en biedt het de mogelijkheid om een analyse te maken van de gevonden onderzoeksresultaten. In hoofdstuk drie, het theoretisch kader, zullen de voor dit onderzoek de meest geschikte modellen, technieken en theorieën worden toegelicht.

Hieronder is er een opsomming gegeven van de geraadpleegde documenten met daarbij waarom deze documenten zijn gebruikt en hoe dit verwerkt is in het onderzoek.

Raadsbesluit Duurzaam Inkopen (RIS 169127):

Het Raadsbesluit is de aanleiding van dit onderzoek. In dit besluit staat beschreven waar de EPA-U labeling vanuit de gemeente Den Haag aan moet voldoen. Dit document is in het gehele onderzoek terug te vinden en is de rode draad in het rapport.

⁶ Bron: Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdrachten 2009-2010. 15de herz. dr. Leiden: MicrowebEdu, 2009. ISBN 9073077095



IDC Meerjarenplan

In het IDC Meerjarenplan is opgenomen wat de huidige positie van het IDC is na de reorganisatie en waar zij heen willen. Dit document is opgenomen in de organisatieomschrijving en in de gewenste situatie.

Inrichting en werkwijze

Het document Inrichting en Werkwijze is de blauwdruk voor het IDC. In dit document staat beschreven hoe het IDC is opgebouwd en hoe het procesverloop zou moeten zijn. Dit document is terug te vinden in het hoofdstuk Gewenste Situatie.

PDCA document

De DEMING-Cirkel is het model dat gebruikt is voor de opbouw van het onderzoek. Vanaf hoofdstuk Huidige Situatie zal dit onderwerp worden teruggevonden.

Voor een goede doorloop en onderbouwing van het onderzoek zijn er ook boeken geraadpleegd. Voor een overzicht van de gebruikte boeken en internetsites wordt er verwezen naar de literatuurlijst.

Verder in het onderzoek worden de knelpunten en de wensen van de medewerkers van het huisvestingstraject zichtbaar gemaakt. Dit wordt vastgelegd door middel van de interviews.

Interview

Interviewen⁷ is de onderzoeksmethode die gehanteerd is voor het onderzoek binnen het huisvestingstraject. Er zijn 12 interviews gehouden die antwoord geven op de vraag waar in huidige situatie de knelpunten liggen met betrekking tot het huisvestingstraject en wat de gewenste situatie voor het huisvestingstraject is volgens medewerkers en leidinggevende. Door vooraf vragen en aandachtspunten op te schrijven, kon er met dit onderzoek dieper op het onderwerp worden ingegaan. De interviewvragen en -antwoorden zijn uitgeschreven en kunnen worden teruggevonden in de bijlagen.

Voor het onderzoek zijn er interviews gehouden met medewerkers van de volgende afdelingen;

Afdeling Locatiemanagement

Afdeling Projecten & Advies

Afdeling Vastgoed

Afdeling Inrichting & Verhuizing

Afdeling Gebouw & Installaties

Ingenieursbureau Bouw & Architectuur

⁷ Nederhoed, P.: Helder rapporteren. 9e herz. dr. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2007. ISBN 9789031351336



Alle interviews zijn vastgelegd met een voicerecorder en zijn later uitgewerkt met behulp van de interviewvragen (uitwerkingen zijn terug te vinden in de bijlagen uitwerking interviews). Door de interviews konden de huidige en gewenste situatie per afdeling beschreven worden. Aan het eind van ieder hoofdstuk is er een algehele conclusie beschreven met daarin alle punten die naar voren zijn gekomen uit de interviews.

Observatie en participatie

Observatie en participatie is de derde onderzoeksmethode die gebruikt is om de huidige en gewenste situatie te omschrijven. De wijze waarop binnen de gemeente Den Haag geobserveerd is, is te vergelijken met de participerende observatie zoals beschreven staat in het “Basisboek Methoden en Technieken van “Van Baarda en de Goede”⁸. In dat boek staat beschreven dat het, om een situatie zo min mogelijk te verstoren, belangrijk is om de observatie zo onopvallend mogelijk te doen. Om die verstoring te voorkomen kun je de observator als participant laten observeren. Deze manier van observatie is toegepast door brainstormsessies met de medewerkers over de knelpunten die zich voordoen bij de organisatie.

Deze manier van observatie heeft een bijdragen geleverd bij het vormen van de huidige en gewenste situatie.

Ishikawadiagram

Het Ishikawadiagram (ook wel: visgraatdiagram, oorzaak-gevolgdiagram) is een oorzaak en gevolganalyse. Dit diagram is gebruikt om de knelpunten die in de interviews naar voren zijn gekomen te kunnen afwegen tegenover de wensen van de medewerkers en de eisen die door de organisatie zijn opgesteld. De knelpunten zijn op niveaus ingedeeld van hoofdoorzaak, oorzaak en suboorzaak. Vaak worden als hoofdoorzaak de 4 M’s toegepast: Mens, Machines, Materiaal en Methode. Dit is echter beslist niet noodzakelijk en is in dit geval ook niet toegepast. De hoofdoorzaken die tijdens deze analyse zijn gebruikt zijn de acht P’s van de dienstverleningssector: *Mensen (People)*, *Producten en diensten*, *Prijs*, *Promotie*, *Beleid (Policies)*, *Processen*, *Procedures en Plaats*. Niet alle P’s zijn terugkomen in de analyse; alleen de P’s die van invloed zijn als hoofdoorzaak. Er waren vijf hoofdoorzaken waar de knelpunten en gevolgen van de huidige situatie in waren te herkennen. Door het Ishikawadiagram te gebruiken konden de knelpunten bij de analyse via het visgraatdiagram zichtbaar worden gemaakt zodat hoofdoorzaken, oorzaken en suboorzaken overzichtelijk konden worden geformuleerd.

Op basis van de resultaten van het deskresearch, de interviews, het participerend observeren, het Ishikawadiagram en de conclusies van deze onderzoeken, zijn uiteindelijk de aanbevelingen en implementatievoorstel gedaan.

Er was voor deze onderzoeksaanpak gekozen omdat dit functioneel was voor de oplossing van het probleem en het aan de verwachtingen van de opdrachtgever voldeed.

In het volgende hoofdstuk zal een organisatieomschrijving gegeven worden met daarin de omschrijving van de primaire organisatie, het facilitair bedrijf (IDC) en het huisvestingstraject.

⁸ Baarda, D.B. de Goede, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. 4^{de} herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN 9789020733150



Hoofdstuk 2. De organisatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van de gemeente Den Haag en het Intern Dienstencentrum beschreven. In deze omschrijving komt aan bod welke bestuursorganen er in de gemeentelijke organisatie van de gemeente Den Haag zijn en wat de taken en bevoegdheden van deze bestuursorganen zijn. Verder wordt er in dit hoofdstuk beschreven hoe het facilitaire bedrijf, dat binnen de gemeente Intern Dienstencentrum wordt genoemd, binnen de gemeente Den Haag is ingebed, wat de missie, visie en doelstellingen van deze organisatie zijn en op welke wijze de organisatie is opgebouwd. De verzamelde informatie over de organisatie en haar structuur is verkregen door middel van deskresearch binnen het Intern Dienstencentrum.

2.1 Gemeente Den Haag

De Gemeenteraad is het algemeen bestuursorgaan van de gemeente Den Haag. De Gemeenteraad stelt de hoofdlijnen van het beleid vast. Grote plannen op het gebied van bijvoorbeeld ruimtelijke ontwikkeling, economie, welzijn en verkeer kan de gemeente pas uitvoeren als een meerderheid van de Gemeenteraad vóór stemt. De Gemeenteraad stelt dus de hoofdlijnen van het beleid vast, neemt grote beslissingen en controleert het college van burgemeester en wethouders.

In de gemeente Den Haag wonen rond de 500.000 mensen⁹. De burgemeester vormt samen met de wethouders het college van burgemeester en wethouders (B&W) en zijn de stem van de inwoners. Het college van B&W is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de stad op basis van een gezamenlijk beleidsprogramma voor 4 jaar. Deze vorm van besturen heet dualisme¹⁰. De burgemeester is voorzitter van het college en de raad en is in Den Haag verantwoordelijk voor de portefeuille openbare orde en veiligheid. De wethouders zijn elk verantwoordelijk voor een aantal beleidsterreinen en daarnaast ook verantwoordelijk voor een stadsdeel in de gemeente. In dat stadsdeel is de wethouder verantwoordelijk voor het stadsdeelplan dat elk jaar wordt opgesteld. De wethouder moet controleren of de in het stadsdeel afgesproken plannen en maatregelen ook echt worden uitgevoerd. De Gemeente Den Haag heeft acht wethouders in het college van B&W zitten. Als er problemen zijn in een stadsdeel, moet de wethouder die problemen aanpakken.¹¹ De burgemeesters en wethouders worden ondersteund door de gemeentesecretaris. De gemeentesecretaris is de hoogste ambtenaar van de gemeente Den Haag. Als secretaris van het college van B&W staat de gemeentesecretaris de burgemeester en de wethouders dagelijks met raad bij.

De gemeentesecretaris is voorzitter van het gemeentelijk managementteam (GMT) en algemeen directeur van de bestuursdienst.¹²

⁹ www.denhaag.nl (29/03/2010)

¹⁰ Dualisme is een politicologisch en staatkundig begrip waarmee men de taakverdeling tussen bestuur en volksvertegenwoordigers wil aanduiden.

¹¹ <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/de-gemeente-Den-Haag/college-van-B-en-W/to/Het-college-van-burgemeester-en-wethouders.htm>, 25-02-2010

¹² <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/de-gemeente-Den-Haag/to-3/Annet-Bertram.htm>, 25-02-2010



2.2 Gemeentelijk managementteam (GMT)

De gemeentesecretaris is de voorzitter van het GMT. Het GMT bewaakt de realisering van vastgestelde strategische doelen en projecten. Het GMT is de opdrachtnemer bij bestuursopdrachten die betrekking hebben op concernbrede- en integrale vraagstukken en het GMT biedt ondersteuning aan het college B&W. Direct onder de gemeentesecretaris en dus ook onder het GMT, valt het Intern Dienstencentrum.

2.3 Intern Diensten Centrum (IDC)

Vanaf 1 maart 2009 is het IDC organisatorisch operationeel als de facilitaire organisatie in de Gemeente Den Haag.¹³ Het IDC is direct onder de gemeentesecretaris geplaatst. Door het op deze manier in het gemeentelijk apparaat positioneren van het IDC kan zij geen beleidskeuzes meer maken maar heeft zij slechts de uitvoerende taak. Zo kan het IDC snel en adequaat inspringen op de klantvraag. Deze opzet van de gemeentelijke organisatie zorgt voor een klantgerichte- en klantvriendelijke insteek van het IDC dat volgens het Shared Service Center principe werkt. Bij de Gemeente is er sprake van gedwongen winkelnering bij het IDC. Aan de operationele kant van de werkzaamheden zijn de medewerkers MBO geschoold. De gemiddelde medewerker binnen het cluster huisvesting is HBO geschoold. Van de productgroepmanagers, clustermanagers en daarboven wordt verwacht dat ze een academisch denk en werkniveau hebben.

De hoofdtak van het Intern Dienstencentrum (IDC) is zoals hierboven is genoemd het faciliteren van de gemeentelijke diensten. Het IDC is verantwoordelijk voor:

-  (bijna) alle panden waarin ambtenaren in Den Haag werken. Ook het beheer, de schoonmaak, beveiliging, data- en telecommunicatieverkeer en vervoersactiviteiten vallen hieronder;
-  het onderhoud en beheer van het personeelssysteem en het salarissysteem;
-  een groot deel van het bedrijfsmaatschappelijk werk;
-  advies over risicobeheer, verzekeringen, schaderegelingen, inkoopprocessen;
-  advies over communicatiemiddelen (gebruik en ontwerp)¹⁴.

Missie van het IDC

Het IDC levert en beheert goede basisvoorzieningen waarbij het resultaat voor de gemeente als geheel telt. Hiermee wordt bedoeld dat het IDC voor iedereen binnen de gemeente Den Haag werkt en waarin iedereen een beetje majesteit is. Samenwerken staat voor het IDC hoog in het vaandel, collegiaal af- en aanspreken is de werkwijze. Het IDC wil als een betrouwbare en deskundige dienstverlener overkomen en een goede partner voor alle diensten zijn. Dat wil het IDC bereiken door mee te denken en continu te verbeteren en te vernieuwen. Het IDC wil eenvoudige samenwerkingsafspraken, spelregels en een scherpe prijs als kenmerk voor haar organisatie hanteren. Dit alles is terug te vinden in de visie die het IDC voor zichzelf heeft gesteld met als uitgangspunt het jaar 2015.

¹³ organogram gemeente Den Haag

¹⁴ <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Intern-Dienstencentrum.htm> (23/02/2010)



Visie van het IDC

De visie van het IDC is er op toegespitst om die diensten te leveren waaraan de burgers en de gemeenteambtenaren behoefte hebben. De algemene doelen van het IDC in 2015:

-  de gemeente wil dé poort tot publieke dienstverlening zijn. De klant zal dan centraal staan omdat de gemeente dan aanbodgestuurd en vraaggericht werkt. Zij stellen voor de burgers veel toenaderingskanalen open en bieden hen faciliteiten voor zelfbediening;
-  de gemeente vindt het heel gewoon om zelf de kwaliteit van haar dienstverlening te normeren;
-  de gemeenten wil een gezamenlijk servicecenter voor de publieke dienstverlening hebben.

Den Haag heeft de ambitie als beste te presteren, zodat het een stad krijgt waarin iedereen een beetje majesteit is. Met de kracht van het IDC is dit mogelijk te maken, dat die ambitie kan slagen¹⁵.

Doelstellingen

Het IDC heeft de volgende doelstellingen om de visie voor 2015 te kunnen realiseren:

-  Verder professionaliseren van de dienstverlening: door standaardisatie van producten en specialisatie van medewerkers wordt de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening verhoogd. Dat wordt niet alleen zichtbaar in de interne dienstverlening, maar moet ook leiden tot betere en efficiëntere dienstverlening aan de burger.
-  Versterken innovatie: door schaalgrootte, specialisatie en synergie wordt de innovatieve kracht van de gemeente versterkt.
-  Grotere transparantie in de organisatie: beter inzicht in de kosten en kwaliteit van gespecialiseerde activiteiten zoals (salaris-, personeels- en financiële) administraties, inkoop, ICT-beheer enzovoort. Ook meer transparantie in organisatie. Wat wordt waar en door wie geleverd en uitgevoerd.
-  Meer flexibiliteit om accenten te verleggen: bijvoorbeeld kostenvermindering of kwaliteitsverhoging of ingrijpende vernieuwingen.
-  Minder kosten op de bedrijfsvoering: het IDC moet een duidelijk toegevoegde waarde leveren aan de bedrijfsvoering in de vorm van professionalisering, innovatie, transparantie, flexibiliteit óf kostenbesparing. Alles tegelijk is niet mogelijk. Op strategisch niveau wordt periodiek bepaald welke doelstellingen het zwaarst wegen voor welke bedrijfsvoeringgebieden.¹⁶

2.4 Wat is een Shared Service Center?

Zoals eerder genoemd in dit hoofdstuk is het IDC opgezet via het Shared Service Center principe. Er wordt over een Shared Service Center (SSC) gesproken als binnen een organisatie alle processen die op een ongeveer vergelijkbare wijze worden, of kunnen worden uitgevoerd, zijn samengevoegd in één nieuw semi-autonoom resultaat verantwoordelijke eenheid,

¹⁵ <http://intranet.denhaag.nl/smartsite.dws?id=161857> (23/02/2010)

¹⁶ <http://intranet.denhaag.nl/smartsite.dws?id=161858> (23/02/2010)



die op basis van afspraken haar diensten aan anderen eenheden levert. Het doel van een SSC is om de servicekwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen.

Een SSC heeft enkele unieke kenmerken

-  Een SSC werkt voor meerdere opdrachtgevers; er is dus meer dan één afnemer.
-  Een SSC maakt vooraf afspraken over wat geleverd wordt onder welke voorwaarden en tegen welke prijs.
-  Een SSC bepaalt zelf wat het levert en hoe dat gerealiseerd wordt. Het is dus niet zo dat ‘de klant alles bepaalt’
-  Een SSC heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid; de continuïteit van een SSC moet op lange termijn zeker zijn gesteld.

Verskillende vormen van een SSC

-  Shared Business Process (SBP); te denken valt aan gezamenlijke claimafhandeling, samenbrengen van marketingsactiviteiten in een service center, een gemeenschappelijk service gericht callcenter.
-  Shared Back Office (SBO); te denken valt aan een gezamenlijke financiële administratie, een gezamenlijke productadministratie (schade, leven, pensioen, zorg).
-  Shared Support Process (SSP); te denken valt aan gezamenlijke Humain Resource (HR), ICT, Facilitair bedrijf.¹⁷

Hoe is het SSC van het IDC ingericht?

In het boek Facility management van Maas en Pleunis worden de drie verschillende vormen (hierboven genoemd) van SSC omschreven. De vorm die IDC het meest profileert is het Shared Support Process (SSP). Als we kijken naar het organogram¹⁸ van het IDC zijn de clusters personeel, automatisering, huisvesting, diensten & middelen, serviceplein gezamenlijke diensten. Dit is te vergelijken met een gezamenlijke HR, ICT en Facilitair Bedrijf van een SSP.

Weerstand bij invoering van een Shared Service Center

Volgens het boek Shared Service Centers¹⁹ van J. Strikwerda zit de meeste weerstand tegen de invoering van een SSC vooral bij de managers van businessunits en bij hoofden van de stafafdelingen van de business units. Dit komt onder andere door de verandering bij de organisatie. De verandering raakt de status en machtspositie van leidinggevend, het doorbreekt ingeslepen routines, het maakt inefficiëntie zichtbaar en er is altijd de onzekerheid of het nieuwe ook zal werken. Businessmanagers moeten er aan wennen dat ze hun taken moeten realiseren zonder hiërarchische macht over de resources waarvan ze wel afhankelijk zijn. Er moet bij de invoering van een SSC rekening worden gehouden met de rechtpositie van de medewerkers en betrokkenen moeten wennen aan de nieuwe collega's en procedures. Ook moet er tijd worden gegend voor het onthechtingproces uit het oude bedrijfsonderdeel en het

¹⁷ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. 2de herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2006. ISBN 9013032052 (blz. 151/152)

¹⁸ Bijlage organogram IDC

¹⁹ Strikwerda, J.: Shared service centers. 2de dr. Assen: koninklijke van Gorcum, 2004. ISBN 9023239482



verwerven van een nieuw identiteit. Zoals gezegd, weerstand tegen verandering zit meer bij het management.

Bij het IDC is er sprake van dit soort weerstanden. Daarbij is het niet alleen aanwezig bij het management maar ook bij de medewerkers. Dit komt doordat er bij de invoering van het shared service principe geen rekening is gehouden met de hierboven genoemde punten. Managers en medewerkers hebben niet de tijd gehad om te wennen aan de nieuwe werkwijze waardoor er weerstand is ontstaan en de invoering van het shared service center na een jaar tijd nog niet volledig is geïmplementeerd.

2.5 Type Organisatie

Het type organisatie waar het IDC het meest mee overeenkomt is vanuit het boek Facility management in perspectief²⁰ de professionele bureaucratie van Mintzberg. Dit is terug te leiden naar het feit dat het IDC een complexe maar stabiele omgeving heeft. Er is sprake van standaardisatie van kennis en vaardigheden, afdelingen krijgen één specifieke taak binnen de organisatie. Het IDC is door de reorganisatie, die in 2009 heeft plaats gevonden, nog erg bezig haar draai te vinden in de gemeentelijke organisatie en onderling moeten ook alle andere afdelingen ook nog hun draai vinden. Het IDC wil doorgroeien naar een efficiënt opererende regieorganisatie.²¹

2.6 Managementteam (MT)

Het managementteam is het hoogste besluitvormende orgaan binnen het IDC. Het MT bestaat uit de directie, de hoofden van de stafafdelingen, de clustermanagers en de directiesecretaris. Binnen het MT worden onderwerpen zoals planning & controlcyclus, strategische kalender en clusteroverstijgende zaken besproken.

Omdat mijn opdracht is toegespitst op het huisvestingstraject zullen hieronder de afdelingen worden beschreven die direct betrokken zijn bij het huisvestingstraject.

2.7 Servicemanagement

De afdeling Servicemanagement valt onder het cluster Serviceplein maar staat wel in direct contact met het aanvraagtraject.

Bij Servicemanagement worden drie takenpakketten onderscheiden: Locatiemanagement, Procesmanagement en Projecten & Advies. De Servicemanagers zijn in principe op alle onderdelen inzetbaar, maar hebben specifieke kennis van en ervaring met één daarvan. De afdelingen die beschreven zullen worden zijn Locatiemanagement en Projecten & Advies.

Locatiemanager

De functie Locatiemanager kent drie niveaus: junior, medior en senior. De aard, omvang en complexiteit van de klantvragen die bij het Serviceplein binnenkomen, zijn bepalend voor het niveau waarop deze worden behandeld. Een huisvestingsaanvraag is een complexe klant-

²⁰ van Krimpen, J.: Facilitair management in perspectief. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2003. ISBN 9013000436

²¹ IDC meerjarenplan



vraag en wordt daarom door de senior Locatiemanagers in behandeling genomen. Dat betekent voor de opdracht dat zij de medewerkers binnen de afdeling Servicemanagement zijn die geïnterviewd moeten worden samen met de afdeling Projecten & Advies.

Projecten & Advies

Ook de afdeling Projecten & Advies valt onder het cluster Serviceplein. De afdeling Projecten & Advies is één van de drie takenpakketten van het serviceplein. De aard, omvang en complexiteit van de klantvraag, die binnenkomen bij het serviceplein, zijn bepalend of Projecten & Advies wordt ingeschakeld. De huisvestingsaanvraag is een complexe klantvraag en wordt daarom, zoals dat ook bij Locatiemanagement het geval is, door Projecten & Advies in behandeling genomen.

2.8 Huisvesting

De cluster Huisvesting realiseert de taken die betrekking hebben op het gebruik en de inrichting van gemeentelijke gebouwen op het gebied van beheer, onderhoud en beveiliging en bestaat uit de productgroepen Vastgoed, Inrichting en Verhuizingen, Gebouwen en Installaties, Beveiliging en Veiligheid. De afdeling Beveiliging en Veiligheid is niet in dit onderzoek meegenomen omdat deze afdeling geen invloed heeft op de EPA-U labeling. Dit is dus ook de reden waarom deze afdeling hieronder niet is benoemd.

Vastgoed

Nadat er duidelijk is wat de wensen van de klant zijn wordt de productgroep Vastgoed ingeschakeld en gaat zij de markt op voor de klant. De productgroep Vastgoed vervult de makersrol voor het IDC en is ook verantwoordelijk voor het vastgoed- en ruimtebeheer.

Inrichting en verhuizing

Op het moment dat Vastgoed een geschikte locatie voor de klant heeft gevonden komt de afdeling Inrichting en Verhuizing om de hoek kijken. De productgroep Inrichting en Verhuizingen verzorgt de inrichting van gebouwen, werkplekken en organiseert en coördineert de verhuizingen.

Gebouw en Installaties

Als het gebouw in gebruik is genomen en het is in eigen beheer dan gaat de afdeling Gebouw en Installaties aan de slag. De productgroep Gebouwen en Installaties is verantwoordelijk voor het op het overeengekomen peil brengen en houden van het technisch kwaliteitsniveau en de technische inrichting van gebouwen. Daaronder te verstaan preventief en correctief onderhoud, renovatie en vervangingen en advies.

De productgroep Gebouw en Installaties bestaat uit de onderdelen Technisch Gebouwenbeheer, Technische Projecten, Uitvoering en Technisch Advies.²² De afdeling Gebouw en Installaties is verantwoordelijk voor het labelen van gebouwen en zorgt voor de het doorvoeren van de gegeven maatregelen om het gebouw op het gewenste C-niveau te brengen. Dit geldt voor gebouwen die in eigen beheer zijn bij het IDC.

²² Bijlage: Cluster Huisvesting



Als een gebouw niet in eigen beheer is zal de afdeling Servicemanagement de beheerrol op zich nemen.



Hoofdstuk 3. EPA-U, cultuur, vlekkenplan, communicatie, FMIS, veranderstrategieën en modellen en technieken.

Theoretisch onderzoek wordt voornamelijk in de oriëntatiefase uitgevoerd. Hierin wordt bruikbare informatie die een toegevoegde waarde biedt tot het onderwerp besproken. Daarnaast worden veel voorkomende termen die in het onderwerp naar voren komen in dit hoofdstuk toegelicht. Eerst zal er uitgelegd worden wat de geschiedenis van de EPA-U labeling is, en hoe dit in de gemeente Den Haag is opgenomen. Daarna zal er beschreven worden wat een cultuurverandering is en welke modellen en technieken gebruikt zullen worden om het onderzoek systematisch uit te kunnen werken: de DEMING-cirkel, het Ishikawa model en de beoordelingsmatrix.

3.1 *Energy Preformance of Building Directive*

Europese richtlijn energieprestaties gebouwen

Op 16 december 2002 heeft het Europese Parlement en de Raad van de Europese Unie de Europese richtlijn voor energieprestatie in gebouwen²³ aangenomen, afgekort als EPBD (Energy Performance of Buildings Directive). De Europese richtlijn voor de energieprestatie van gebouwen heeft als doel het stimuleren van een verbeterde energieprestatie van gebouwen in de Europese Unie.

Richtlijnen vormen voor de EPBD:

-  het algemeen kader van een methode voor de berekening van geïntegreerde energieprestatie van gebouwen;
-  de toepassing van minimumeisen voor de energieprestatie van nieuwe gebouwen;
-  de toepassing van minimumeisen voor de energieprestatie van bestaande grote gebouwen die een ingrijpende renovatie ondergaan;
-  de energiecificering van gebouwen, en
-  de regelmatige keuring van cv-ketels en airconditioningsystemen in gebouwen en een eenmalige totale keuring van verwarmingsinstallaties waarvan de ketel ouder is dan vijftien jaar.

Hieronder zullen de punten nieuwe gebouwen, bestaande gebouwen en certificaat zoals hierboven genoemd, verder worden verduidelijkt.

Nieuwe gebouwen

Voor nieuw te bouwen gebouwen met een bruto vloeroppervlak (BVO) van meer dan 1.000 m² moet de haalbaarheid van technische, milieutechnische en economische alternatieve systemen worden nagegaan. Dit moet in de ontwerpfase worden meegenomen. Alternatieve systemen waaraan gedacht zou kunnen worden zijn decentraliseerde systemen voor energievoorziening gebaseerd op hernieuwbare energiebronnen, warmtekrachtkoppeling (WKK), stads-/blokverwarming of -koeling en warmtepompen.

²³ <http://www.senternovem.nl/energielabelgebouwen/EPBD/index.asp> (23/02/2010)



Bestaande bouw

De minimumeisen voor de energieprestatie gelden niet alleen voor nieuw te bouwen gebouwen, maar ook voor bestaande gebouwen met een minimaal BVO van meer dan 1000 m² die ingrijpend worden gerenoveerd. Met ingrijpend wordt bedoeld dat de totale geplande renovatiekosten meer dan 25 procent van de waarde van het gebouw (exclusief grond) bedragen.

Certificaat

Bij verkoop of verhuur dient de eigenaar van een gebouw een energieprestatiecertificaat te verstrekken aan de nieuwe eigenaar/huurder. Het certificaat dat maximaal tien jaar oud mag zijn, geeft inzicht in de energetische toestand van het betreffende object, inclusief aanbevelingen voor verbeteringen. In openbare gebouwen vanaf 1.000 m² moet dit certificaat op een opvallende plaats worden aangebracht.

De lidstaten hadden de vrijheid om een aantal categorieën gebouwen buiten de richtlijnen te houden. Hieronder staat beschreven welke uitzonderingen er op de regel zijn toegepast.

Uitzonderingen

Gebouwen die hiervoor in aanmerking komen zijn:

Officieel beschermde gebouwen en monumenten, zoals het Vredespaleis, gebouwen die worden gebruikt voor erediensten en religieuze activiteiten zoals kerken en moskeeën, tijdelijke gebouwen die in principe niet langer dan twee jaar gebruikt worden en ook sommige niet voor bewoning bestemde gebouwen van landbouwbedrijven, woongebouwen die minder dan vier maanden per jaar gebruikt worden zoals recreatiewoningen en alleenstaande gebouwen met een totaal bruikbaar vloeroppervlak van minder dan 50 m².

3.2 EnergiePrestatieAdvies-Utilitygebouwen

De lidstaten van de EU waren vanaf 4 januari 2006 verplicht hun nationale wet- en regelgeving aan te passen aan de eisen van deze nieuwe richtlijn. De Europese richtlijn bepaalde dat via certificering ook bestaande gebouwen onder de loep genomen moesten worden. Het toen nog te ontwikkelen Energie Prestatie Advies voor de Utiliteitsbouw (EPA-U) en het Energie Prestatie Advies voor de Woningbouw (EPA-W) werden gekoppeld aan de Europese richtlijn en verplicht gesteld.²⁴

Overheid

In deze paragraaf zal alleen worden ingegaan op de EPA-U omdat dit voor mijn onderzoek van toepassing is. Onder utilitygebouwen wordt verstaan gebouwen die een minimaal een BVO hebben van 1000 m² zoals ziekenhuizen, winkels, sporthallen, het gemeentehuis, et cetera.

Het energielabel, verplicht voor gebouwen die gebouwd zijn vóór 1997, stelt sinds 1 januari 2008 gebouweigenaren en beheerders verplicht om nieuwe eigenaren of -huurders het energielabel te overhandigen. Het energielabel geeft de nieuwe eigenaren en huurders inzicht in de energetische kwaliteit van een gebouw. Met dit inzicht kunnen zij gebouwen niet alleen gemakkelijker met elkaar vergelijken maar het label geeft ook aan welke maatregelen er getroffen kunnen worden om het gebouw op energieprestatie te verbeteren. Bij het bepalen van

²⁴ <http://www.epbd.nl/> (22/02/2010)



het energielabel wordt gekeken naar het gebouwgebonden energieverbruik van een gebouw, onder gebouwgebonden energieverbruik wordt verwarming, warmwatervoorziening, verlichting, ventilatie en koeling verstaan. Verder zal er op het energielabel staan welke maatregelen er genomen kunnen worden om het gebouw energiezuiniger te maken. Een energielabel is maximaal 10 jaar geldig.

Voor utilitygebouwen die een BVO van meer dan 1000m² hebben is sinds 1 januari 2009 bepaald dat het energielabel zichtbaar voor de bezoekers moet zijn opgehangen. Vanaf 1 januari is de lay-out van het energielabel verbeterd, deze verbetering zorgt voor een betere en gemakkelijker aflezing van het label.

Gemeente Den Haag

Door al deze door het Europees Parlement opgestelde richtlijnen is de gemeente Den Haag verplicht zich als een voorbeeld'burger' naar de bewoners van de gemeente te profileren. De gemeente Den Haag heeft op 15 december 2009 Raadsbesluit (RIS 169127) "duurzaam inkopen" genomen. In dit Raadsbesluit staat met betrekking met het EPA-U label beschreven: 'Ons besluit tot toepassing van de duurzaamheidscriteria van SenterNovem²⁵ betekent dat met ingang van 1 januari 2010 energielabel C als minimum geldt voor nieuwe huurcontracten en aankoop van kantoorpanden ten behoeve van de gemeentelijke organisatie. Gebouwen met onzuiniger labels (D,E,F,G) komen dus niet meer voor huur of aankoop in aanmerking.'²⁶

Met het labelen is reeds een begin gemaakt. Alle bestaande gebouwen die in eigen beheer zijn bij het IDC, zijn reeds gelabeld en zullen aan de hand van de gegeven maatregelen die op het EPA-U certificaat staan vermeld, worden aangepast aan het C label. Wat betreft de nieuwe locaties zijn er in het huisvestingstraject nog wat problemen op te lossen.

Sinds 1 mei 2009 is de Facilitaire Dienst van de gemeente Den Haag gereorganiseerd naar het huidige shared service center IDC. Deze reorganisatie heeft een cultuurverandering met zich meegebracht. In de paragraaf hieronder zal de definitie van een cultuur worden omschreven en wordt dit teruggekoppeld naar het huidige IDC. Tijdens het onderzoek is opgemerkt dat er door de reorganisatie cultuurverschillen zijn ontstaan waardoor de nieuwe werkprocessen van deze reorganisatie (nog) niet geheel naar wens verlopen.

3.3 Organisatiecultuur

Cultuur is iets dat moeilijk te definiëren is. Volgens Van Hofstede (1980) kan cultuur beschreven worden als "de collectieve programmering van de geest die de ene groep van de andere onderscheidt."²⁷ Cultuur is iets wat in de hoofden van medewerkers zit en hun opvattingen en gedragingen mede bepaalt. Dit heeft dus betrekking op zowel opvattingen als concreet gedrag van de medewerkers. Deze opvattingen en gedragingen worden geleerd van andere mensen die tot dezelfde groep/afdeling behoren, dan wel wordt hierop bewust of onbewust zijn geselecteerd. Peters en Waterman (1982) omschrijven een cultuur als het feitelijk gedrag van medewerkers van een organisatie, dat voortkomt uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarde en normen. In het boek personeelsmanagement²⁸ wordt

²⁵ SenterNovem heet sinds 1 januari 2010 Agentschap NL.

²⁶ Raadsbesluit RIS 169127 "duurzaam inkopen"

²⁷ <http://www.arsis.eu/?page=21> (31/03/2010)

²⁸ Balkin, B.B e.a.: Personeelsmanagement. 5dr. Amsterdam: Pearson Educations, 2008. ISBN 9789043014991



een organisatiecultuur omschreven als, de uitgangspunten en overtuigingen van de leden van de organisatie. Deze overtuigingen zijn onbewust en definiëren op een ‘vanzelfsprekende’ manier hoe de organisatie zichzelf en zijn omgeving ziet. Het boek psychologie en sociologie²⁹ beschrijft dat er een binnen iedere organisatie een cultuur ontstaat die verschilt van cultuur in andere (vergelijkbare) organisaties. De cultuur die ontstaat, is afhankelijk van een aantal factoren, zoals persoon van de leider, het soort werk wat verricht wordt, structuur en machtsverhouding et cetera. In het boek organisatie en management³⁰ wordt een organisatiecultuur beschreven als een verzameling van opvattingen over het werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie. Dit levert regels op in een organisatie. De regels bepalen hoe men zich dient te gedragen, hoe men met elkaar omgaat en hoe men dient te handelen. Een terugkomend onderdeel wat de cultuur bepaald in een organisatie zijn de (type) medewerkers. In de paragraaf hierna zal besproken worden wat voor cultuur het IDC hoort te hebben als er gekeken wordt via het shared service principe.

Cultuurverandering IDC

Zoals hierboven is genoemd, wordt een organisatiecultuur gevormd door normen en waarden binnen een organisatie, bij de medewerkers, het soort werk dat verricht wordt, de organisatiestructuur en andere factoren. Tijdens de reorganisatie van het Facilitair Bedrijf naar het IDC zijn al deze factoren veranderd. Door deze verandering is de cultuur binnen de organisatie veranderd. Aan de hand van de typologie van Handy (1979) kan er bepaald worden wat voor type organisatie het IDC is en hoe dat is ontstaan. Het Facilitair Bedrijf had een ‘rollencultuur’. Hierbij is de organisatie gebaseerd op regels en procedures. Deze geven stabiliteit en zekerheid. Functies in de organisatie geven de toon aan, niet de mensen die de functies uitoefenen. De samenwerkingsgraad en de machtsspreiding zijn beide laag. Een shared service center valt echter onder het cultuurtype ‘taakcultuur’. De organisatie kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit. De organisatie bestaat uit een netwerk van los/vaste taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. Het IDC is echter nog niet zover. Dit zal verder in het onderzoek aan het licht komen.

Kennisvergroting van de medewerkers is een onderdeel bij het invoeren van een nieuw beleid.

3.4 Basisprincipe Peter Senge

Hoe kan een manager met zijn medewerkers concreet aan de slag om het lerend vermogen van de organisatie te vergroten? Peter Senge³¹ heeft daar een vijftal principes voor beschreven. Als eerste moet het individuele kennisniveau van de medewerkers verhoogd worden. Dit kan door medewerkers de mogelijkheid te bieden onderwerpen/dingen te kunnen verkennen. Managers moeten dit gedrag zoveel mogelijk stimuleren en laten komen vanuit de medewerker zelf. Als tweede verbeterpunt geeft Senge aan dat het denken in verfijnde denkmoo-

²⁹ Wijsman, E.: Psychologie & sociologie. 4^{de} dr. Groningen. Wolters-Noordhoff bv, 2005. ISBN 9789001400033

³⁰ van Dam, N en Marcus, J.: een praktijkgerichte benadering van ORGANISATIE EN MANAGMENT. 5^{de} dr. Groningen. Wolters-Noordhoff bv, 2005. ISBN 9789001210274

³¹ van Dam, N en Marcus, J.: een praktijkgerichte benadering van ORGANISATIE EN MANAGMENT. 5^{de} dr. Groningen. Wolters-Noordhoff bv, 2005. ISBN 9789001210274



dellen ontwikkeld moet worden (werkprocessen). Dit kan door de medewerkers te stimuleren om de denkpatronen en werkwijzen te verfijnen. Dit, zodat taken steeds efficiënter uitgevoerd kunnen worden of dat die steeds beter in hun context kunnen worden geplaatst. Het derde principe van Senge is het stimuleren van groepsleren. Leren in een groep is volgens Senge belangrijker dan het individuele leren. Managers moeten hier de nadruk op leggen. Het lerend vermogen van organisaties wordt vooral verhoogd door groepsleren. Principe vier is het bouwen aan een gemeenschappelijke visie. Managers moeten aan gemeenschappelijke normen en waarden, methodes en denkmodellen werken die als uitgangspunt dienen voor het ondernemen van acties, het aanpakken van vraagstukken, het benutten van kansen enzovoorts. Het vijfde en laatste principe is het bevorderen van het systeemdenken. Managers moeten medewerkers stimuleren om stil te staan bij de effecten die hun handelen op andere activiteiten binnen de organisatie hebben en hun eigen activiteiten te zien als een schakel in het grotere geheel.

Om medewerkers te betrekken bij een verandering kunnen er verschillende strategieën worden toegepast.

3.5 Veranderstrategieën

In het boek *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*³² staan de drie veranderingsstrategieën van Chin en Benne (1970) beschreven. De drie veranderingsstrategieën zijn; machtsdwangmethode, empirisch-rationele methode en normatief-reëducatieve methode.

Machts-dwangmethode

Bij de machts-dwangmethode veranderen mensen pas als ze daartoe worden gedwongen, in de regel door mensen die sanctierecht over hen kunnen uitoefenen.

Empirisch-rationele methode

Bij de empirisch-rationele methode veranderen mensen pas als ze inzien dat de verandering hun eigen belang steunt. Het geven van feitelijke informatie, specifiek op de situatie van de cliënt gericht, is van groot belang.

Normatief-reëducatieve methode

Bij de normatief-reëducatieve methode veranderen mensen pas als ze hun waarden en normen hebben aangepast. Veranderen is dus als het ware opnieuw opvoeden. De cliënt wordt betrokken bij het veranderingsproces om zo zijn houding te beïnvloeden.

In de aanbevelingen komt naar voren dat de medewerkers op een empirisch-rationele methode benaderd moeten worden om zo bewustwording en begrip bij de medewerkers te verkrijgen.

Om de communicatie onder de afdeling te verbeteren wordt er aangeraden om een vlekkenplan op te stellen.

³² Mastenbroek, W.F.G.: *conflicthantering en organisatieontwikkeling*. 4^e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2005. 9014051859



3.6 Vlekkenplan

Deze drempels kunnen verminderd worden doormiddel van het opstellen en uitvoeren van een vlekkenplan³³. Een vlekkenplan geeft weer hoeveel ruimte een afdeling krijgt toegewezen en hoe de relaties met andere afdelingen in de organisatie zijn vormgegeven. Het opstellen van een vlekkenplan ligt vaak gevoelig omdat het de status en aanzien van een afdeling bepaalt. Voordat een vlekkenplan tot stand komt is het noodzakelijk de ruimtebehoefte van de verschillende afdelingen te inventariseren. De inventarisatie wordt gedaan door invulling van inventarisatiestaten, het interviewen van leidinggevend en het organiseren van werkconferenties waarin (een aantal van) werknemers van een afdeling participeren. Naast de inventarisatie van de ruimtebehoefte is het voor het vlekkenplan noodzakelijk de relaties, in het zogenaamde relatiediagram, tussen de verschillende organisatieonderdelen in beeld te brengen. Deze relaties bepalen hoe de verschillende afdelingen ten opzichte van elkaar moeten worden gesitueerd. Onder relatie wordt verstaan hoe de afdelingen onderling met elkaar communiceren.

3.7 Communicatie

Er zijn verschillende vormen van communicatie. Zo wordt er gesproken over verbale en non-verbale communicatie, interpersoonlijke- en massacommunicatie, formele en informele communicatie. Deze omschrijving van de verschillende vormen van communicatie zijn van belang voor het onderzoek.

Verbale communicatie

Onder verbale communicatie wordt verstaan de informatie die mondeling en schriftelijk wordt uitgewisseld en non-verbale communicatie zijn de andere signalen die door de zender en de ontvanger worden afgegeven. Deze twee manieren van communicatie kunnen niet los van elkaar worden gezien. Daarom is het van belang dat medewerkers niet alleen verbaal, maar ook non-verbaal met elkaar kunnen communiceren.

Inter-persoonlijke- en massacommunicatie

Bij inter-persoonlijke communicatie kunnen participanten elkaar horen en zien en kunnen ze direct reageren op anderen. Wanneer men met elkaar in gesprek is kan direct worden gereageerd op de non-verbale communicatie. Bij massacommunicatie is er sprake van eenrichtingsverkeer zoals e-mail. Een partij geeft informatie via een onpersoonlijk medium, waarop de ander niet direct kan reageren.

Formele en informele communicatie

Formele communicatielijnen zijn de lijnen die door de organisatie zijn bepaald. Loopt de organisatiecommunicatie van hoog naar laag (top-down) dan wordt er gesproken over een verticale communicatielijn, wordt er informatie door de medewerkers naar het management gecommuniceerd dan is er sprake van bottom-up. Behalve verticale communicatie zijn er andere formele vormen van communicatie. Collega's kunnen dezelfde positie in de organisa-

³³ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. 2^{de} herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2006. ISBN 9013032052



tie hebben en informatie met elkaar uitwisselen. Dan is er sprake van horizontale communicatie.

Ook kunnen collega's op informele wijze met elkaar communiceren. Men gebruikt dan andere kanalen om met elkaar informatie uit te wisselen. Behalve in officiële vergaderingen praten mensen in kleine groepen of met speciale groepen uitgezochte collega's over allerlei zaken en personen.

Bij het IDC is er spraken van veel verbale en massa communicatie en heerst er een formele sfeer. Dit komt door de oude cultuur die (nog steeds) binnen het IDC heerst. Namelijk een 'rollencultuur'. Door dit cultuur type, is er bij het IDC spraken van 'eilandjes-gedrag'. Iedere afdeling kent zijn of haar eigen regeltjes en procedure. Verder in de organisatie wordt er niet gekeken.

De informatiestromen bij het IDC kunnen verbeterd worden door middel van een FMIS systeem.

3.8 Facility Management Informatie Systeem (FMIS)

Voor een professionele uitoefening van Facility Management is goede informatievoorziening noodzakelijk. De hoeveelheid gegevens die binnen een gemiddelde facilitaire organisatie aanwezig is en de complexiteit hiervan leidt ertoe dat voor het opzetten van een systeem voor de informatievoorziening steeds meer gebruik wordt gemaakt van geautomatiseerde hulpmiddelen. Deze systemen worden aangeduid met de term FMIS³⁴.

Een veel gebruikte definitie voor een FMIS is de onderstaande:

'Een Facility Management Informatie Systeem is een geïntegreerd mens-machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie op basis waarvan de bedrijfsprocessen en werkstromen worden gestructureerd, gemanaged en geautomatiseerd.'

Planon

Bij de gemeente wordt er gewerkt met het softwareprogramma Planon van het softwarebedrijf Planon. Planon is een zelfstandig en internationaal opererende leverancier van software en aanvullende services (o.a. consultancy & support) en optimaliseert en automatiseert de processen van ondersteunende afdelingen zoals Facility Management, Corporate Real Estate, ICT Services en de processen van service providers.³⁵

Om het onderzoek sturing en structuur te geven zijn er enkele modellen en technieken gebruikt.

³⁴ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. 2^{de} herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2006. ISBN 9013032052

³⁵ http://www.ontdekplanon.nl/web/Contact_1/NL_Ontdek_Planon.htm (10/05/2010)



3.9 Modellen en technieken

In deze paragraaf zal worden beschreven welke modellen en technieken ik heb toegepast om mijn onderzoek te verduidelijken en vorm te geven. Per model en techniek zal er een toelichting gegeven worden en waarom ik juist deze modellen en technieken heb gebruikt.

DEMING-Cirkel

De Deming Cirkel ‘draait’ om de vier met elkaar samenhangende begrippen: plan (voorbereiden/plannen), do (uitvoeren), check (opvolgen en evalueren) en act (bijsturen en verankeren). Uitgangspunt is het ingang brengen en houden van verbeteringen in organisaties³⁶. De DEMING-Cirkel is een model om de activiteiten binnen een organisatie efficiënter aan te pakken en te borgen binnen een organisatie. Omdat de DEMING-Cirkel activiteiten binnen een organisatie efficiënter laat aanpakken en ze zo laat borgen binnen een organisatie was dit model goed toepasbaar binnen mijn onderzoek. De DEMING-Cirkel is tijdens het onderzoek toegepast om het onderzoek meer structuur te geven en om ondermeer de huidige en gewenste situatie te verduidelijken.

Ishikawadiagram

Om te kunnen achterhalen waarom het in de DEMING-cirkel beschreven proces is gestagneerd is het Ishikawadiagram gebruikt. Het Ishikawadiagram (ook wel: visgraatdiagram, oorzaak-gevolgdiagram) is een oorzaak en gevolganalyse dat kan worden gebruikt voor het analyseren en begrijpelijk maken van situaties en het identificeren en structureren van oorzaken bij een gegeven gevolg. Het model kan helpen bij het vinden van oplossingen en het kan helpen bij het zoeken naar mogelijke oorzaken waarom een oplossing mislukt is. Het model scheidt oorzaken van het gevolg in drie mogelijkheden: hoofdoorzaken, oorzaken en suboorzaken. Vaak worden als hoofdzaken de vier M's (Mens, Machine, Materiaal en Methode) gebruikt om het diagram vorm te geven maar dit is niet noodzakelijk. Daarom is er voor deze opdracht gekozen voor de acht dienstverleningssector P's; **Mensen (People), Producten en diensten, Prijs, Promotie, Beleid (Policies), Processen, Procedures en Plaats**. De knelpunten binnen het huisvestingstraject van het IDC leken geschikt om het Ishikawadiagram op toe te passen. De knelpunten van het huisvestingstraject kunnen in een oorzaken en gevolgen structuur geplaatst worden. Door het gebruik van het Ishikawadiagram konden de knelpunten bij de analyse in een visgraatdiagram geplaatst worden zodat de hoofdoorzaken, oorzaken en suboorzaken overzichtelijk konden worden geformuleerd.

Kosten en batenanalyse

De kosten-batenanalyse is een monetaire evaluatiemethode waarbij de verwachte kosten worden afgezet tegen de te verwachten baten van één of meer zaken, zodat de meest voordelige oplossing kan worden gekozen.³⁷ Deze analyse was uitermate geschikt om overzichtelijk te maken wat de kosten zullen zijn als de aanbevelingen geïmplementeerd worden en welke baten er tegenover de gemaakte kosten zullen staan. Zijn de aanbevelingen rendabel of wordt er alleen verlies geleden als de aanbevelingen worden geïmplementeerd.

³⁶ ten Have, S. e.a.: berenschot Het management modellenboek. 1ste dr. 's-Gravenhage: reed business information bv, 2005. ISBN 9061559286

³⁷ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Kosten-batenanalyse> (10/05/2010)



Beoordelingsmatrix

Met de beoordelingsmatrix toets je de mogelijke maatregelen aan de randvoorwaarden die door de opdrachtgever gesteld zijn. Het is niet zo dat de maatregelen alleen getoetst kunnen worden aan de door de opdrachtgever gestelde randvoorwaarden maar er kunnen ook andere voor- of nadelen van de maatregelen worden meegenomen, zoals de uitwerking van de huidige en gewenste situatie maar ook de oorzaken uit het Ishikawadiagram. De uitgangspunten uit de matrix zijn echter wel de randvoorwaarden die door opdrachtgever zijn gesteld. De matrix maakt het overzichtelijk in welke maten de maatregelen voldoen aan de randvoorwaarden, daarom is het binnen het aanbevelingskader van dit onderzoeksrapport goed toepasbaar. De beoordelingsmatrix gaf in een matrix de lezer een overzichtelijke opsomming waardoor de oplossingen gemakkelijk afgelezen konden worden.³⁸

De modellen die hierboven benoemd zijn zullen in de volgende hoofdstukken terugkomen. De DEMING-Cirkel zal de rode draad in het onderzoek zijn en zal worden gebruikt om het onderzoek een solide basis en meer structuur te geven. Het visgraatdiagram zal tijdens de analyse van de verzamelde data terugkomen en zal in het onderzoek de hoofdoorzaken, oorzaken en suboorzaken die zich in de organisatie voordoen, aan het licht moeten brengen. Naar aanleiding van de analyse en de conclusie kunnen er aanbevelingen gedaan worden. Deze aanbevelingen zullen getoetst worden aan de door de opdrachtgever gestelde doelstellingen en zullen worden verduidelijkt door het gebruik van de beoordelingsmatrix.

³⁸ Jans, R.: Het schrijven van beleidsadviezen. 4de dr. Soest: Nelissen, 2001. ISBN 9789024414680



Hoofdstuk 4. Huidige situatie

In hoofdstuk vier zal de huidige situatie van de huisvestingstraject beschreven worden met betrekking tot het EPA-U label. Om dit te uit te leggen zal het onderzoek verduidelijkt worden door middel van de DEMING-Cirkel. Verder zal het empirisch onderzoek, het interview, worden toegelicht. Om een beter beeld te krijgen van het onderzoek zal er verwezen worden naar de uitgewerkte interviews in de bijlagen. In de eerste paragraaf zal het Raadsbesluit worden beschreven en wat voor invloed dit heeft op het huisvestingstraject. In paragraaf twee zal er een korte omschrijving worden gegeven van de functie van de geïnterviewde en een korte samenvatting van de knelpunten per afdeling die in het interview naar voren zijn gekomen. In de derde paragraaf zal een opsomming van alle knelpunten die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen worden beschreven.

4.1 Aanleiding (Planfase)

De gemeente Den Haag heeft in Raadsbesluit “duurzaam inkopen” besloten dat de gemeente vanaf 2010 CO²-neutraal moet zijn. Dit brengt voor het huisvestingsproces mee dat bij nieuw te kopen/huren locaties rekening moet worden gehouden met deze eis. De afdelingen die betrokken zijn bij het aanvraagtraject van vastgoed en de afdelingen die onder de cluster Huisvesting vallen moeten op de hoogte zijn van dit Raadsbesluit. Om een beeld te krijgen of de afdelingen op de hoogte zijn van het Raadsbesluit is er binnen die afdelingen diepteonderzoek gedaan. Dit diepteonderzoek is gedaan door middel van interviews met betrokken medewerkers en leidinggevendenden binnen het huisvestingstraject. Aan de hand van dit diepteonderzoek zal de huidige situatie naar voren komen.

Het houden en uitwerken van de interviews per afdeling kan in de DEMING-Cirkel gezien worden als de Do fase.

4.2 Uitwerking diepteonderzoek (Do fase)

In de komende paragraaf zal worden beschreven wat de bevindingen zijn naar aanleiding van de interviews en waar de knelpunten binnen het huisvestingstraject liggen. De paragraaf is opgebouwd vanaf de huisvestingsaanvraag bij het Serviceplein tot aan de beheersfase van een locatie. Het huisvestingstraject wordt als het ware doorlopen.

Welke afdelingen zijn geïnterviewd:

Binnen de cluster Serviceplein is de afdeling Servicemanagement. De afdeling Servicemanagement kan gezien worden als de MidOffice van het Serviceplein. Binnen deze afdeling zijn er twee afdelingen die betrokken zijn bij het huisvestingstraject. Het gaat om de afdeling Locatiemanager en de afdeling Projecten & Advies.

In het BackOffice van de Cluster Huisvesting opereren de afdelingen Vastgoed, Inrichting & Verhuizing en Gebouw & Installaties. Deze afdelingen zijn direct betrokken bij het huisvestingstraject.



De afdeling Bouw & Architectuur van het ingenieursbureau van de gemeente Den Haag is geïnterviewd om een beeld te krijgen of het Raadsbesluit ook buiten het IDC bekend is.

Hieronder zult u een matrix aantreffen. In de matrix zult u een overzicht vinden met daarin verwijzingen naar de vragen en een overzicht van de antwoorden die gegeven zijn tijdens de interviews. Voor de uitwerkingen van de interviews wordt verwezen naar de bijlagen.



4.3 Matrix huidige situatie

Vraag → Afdeling ↓	Manier van ruimtevrage?	Zicht op ruimtevrage?	Volgens de Afspraken?	Inschakeling afdeling?	Verbeter punten?	Werkt met EPA- U?	Collegebe- sluit bekend?	Volgens de afspraken?	Willen werken met Planon?	Afhanke- lijkheid afdeling?	Gemiddel- de door- looptijd?	Ideeën?
Locatiemanagement	Via de voorge- schreven route	Ja	Ja	Midoffice	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Eerste in- stantie niet	Afhankelijk type opdracht	Nee
Projecten & Advies	Rommelig	Ja	Nee	Midoffice	Via serviceplein	Nee	Nee	Nee	Eerste in- stantie niet, daarna wel	Ja	Afhankelijk type opdracht	Organisatie breed ge- dragen worden.
Vastgoed	Ongestructu- reerd	Ja	Ja/Nee	Backoffice	Snel mogelijk be- trekken	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Afhankelijk type opdracht	Integraal aanpakken
Inrichting & Verhuizing	Rommelig	Nee	Nee	Backoffice	Eerder inlichten	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Werkt al met Planon	Ja	Afhankelijk type opdracht	n.v.t.
Gebouw & Installaties	Rommelig	Nee	Nee	Backoffice	Communicatie verbeteren	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Afhankelijk type opdracht	Organisatie breed ge- dragen worden
Bouw & Architectuur	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gemiddelde	Rommelig	Ja	Nee	Backoffice	Verschillend	Nee	Nee	Twijfel	Ja	Ja	n.v.t.	Integraal



Nu er een algemeen beeld is van de huidige situatie kan er een algemene conclusie worden genomen. In de paragraaf hieronder zullen alle bevingen op een rij worden gezet, van veel terugkomend knelpunten tot eenmalig voorkomend.

4.4 Algehele conclusie

Uit de gehouden interviews kan er een algehele conclusie genomen worden. Hieronder zullen de punten die vaak naar voren komen als eerste worden omschreven en afgebouwd worden naar minder vaak voorkomende punten.

Uit de gehouden interviews kunnen we het volgende opmaken.

Ten eerste geeft de meerderheid van de geïnterviewden aan geen zicht te hebben op het verloop van het huisvestingsproces. Ten tweede komt dat tot uiting in het feit dat de huisvestingsaanvraag niet gestructureerd verloopt. Ten derde is de kennis over wat het EPA-U label exact inhoudt van merendeels van de afdelingen niet op niveau. Dit komt onder andere omdat men er niet op is gewezen dat er een Raadsbesluit is genomen door de gemeente Den Haag waarin is opgenomen dat alle gebouwen aan minimaal EPA-U C-niveau moeten voldoen. Als afdelingen wél weten dat er gewerkt moet worden met de EPA-U labeling dan komt dit doordat ze hier toevalligerwijs met hun werkzaamheden mee in aanraking zijn gekomen. Ten vierde zijn door de laatste reorganisatie de afdelingen die betrokken zijn bij het huisvestingstraject zodanig van elkaar vervreemd dat er ‘eilandjes-gedrag’ binnen het huisvestingstraject optreedt. Dit komt onder andere doordat de afdelingen niet op de hoogte zijn van wat elkaars taken en bevoegdheden. Een ander punt is dat afdelingen die normaliter onder het cluster Huisvesting zouden moeten vallen, nu onder een ander cluster met een andere clustermanager vallen. Hierdoor wordt er teveel afstand tussen afdelingen gecreëerd en zijn afdelingen van elkaar vervreemd. Het huisvestingstraject gaat ook over te veel schijven. Als laatste punt werkt het IDC met het Facilitair Management Informatie Systeem Planon. Dit systeem wordt echter tot op heden nog niet bij het huisvestingstraject gebruikt. Dit systeem kan in het huisvestingstraject het gewenste overzicht bieden dat nu in het proces ontbreekt.



Hoofdstuk 5. Gewenste situatie

De laatste dataverzameling die nodig is om een goede analyse te kunnen maken, zijn gegevens over de gewenste situatie. De voor het huisvestingstraject gewenste situatie wordt in dit vijfde hoofdstuk geschetst. Hierin wordt de ideaalsituatie voor het huisvestingstraject beschreven. Dit zal gebeuren door de wensen van de medewerkers binnen het huisvestingstraject te verzamelen en te analyseren.

In de eerste paragraaf worden de wensen beschreven van de medewerkers die in de gehouden interviews zijn geuit. Daarna zal er worden teruggegrepen naar de theorie en bekeken worden wat de ideaalsituatie zou zijn voor het huisvestingstraject. In de laatste paragraaf zal er, net als bij de huidige situatie, een algehele conclusie worden beschreven.

5.1 Uitwerking diepteonderzoek (Do fase)

In de komende paragraaf zal worden beschreven wat de wensen van de medewerkers zijn naar aanleiding van de interviews. Deze paragraaf is als het ware op dezelfde manier opgebouwd als de huidige situatie. Het huisvestingstraject wordt als het ware doorlopen.

Welke afdelingen zijn geïnterviewd

De afdeling Servicemanagement is een onderdeel van het Cluster Serviceplein. Binnen deze afdeling zijn twee afdelingen betrokken bij het huisvestingstraject. Het zijn de afdelingen Locatiemanagement en Projecten & Advies.

Binnen het Cluster Huisvesting zijn de afdelingen Vastgoed, Inrichting & Verhuizing en Gebouw & Installaties. Deze afdelingen zijn direct betrokken bij het huisvestingstraject.

In de matrix hieronder zijn de meest gegeven antwoorden opgenomen die naar voren zijn gekomen tijdens de interviews en is er aangegeven hoe elke afdeling over deze verbeterpunten denkt, willen ze het wel of niet. Voor de uitwerking van de gewenste situatie wordt u verwezen naar de bijlagen.

5.2 Matrix gewenste situatie

Vraag → Afdeling ↓	Aanvraag via service- plein?	Gebruik Planon?	Verbetering communicatie?	Hoger uit- dragen Raadsbesluit?	Eerder betrokken worden?
Locatiemanagement	Ja	Nee	Nee	n.v.t.	n.v.t.
Projecten & Advies	Ja	Nee	Ja	Ja	n.v.t.
Vastgoed	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Inrichting & Verhuizing	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Gebouw & Installaties	Ja	Ja	Ja	Ja	n.v.t.
Gemiddelde	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja



In de volgende paragraaf zal de gewenste situatie vanuit de theorie worden omschreven. In deze paragraaf zullen beleidsstukken beschreven worden met een terugkoppeling naar de gewenste situatie.

5.3 Documenten gemeente Den Haag

Bij de gemeente Den Haag zijn er met betrekking tot het onderzoeksonderwerp meerdere documenten opgesteld. Onder deze documenten vallen het Raadsbesluit “Duurzaam Inkopen”, “Inrichting en Werkwijzen” en het “IDC Meerjarenplan”. Nogmaals zal het Raadsbesluit worden omschreven omdat dit de gewenste situatie m.b.t. het EPA-U label vanuit de gemeentelijke organisatie omschrijft. Verder zullen de documenten “Inrichting en Werkwijzen”³⁹ en “IDC Meerjarenplan”⁴⁰ worden toegelicht en wel omdat het document “Inrichting en Werkwijzen” de blauwdruk was voor het huidige IDC. Het “IDC Meerjarenplan” omschrijft naar welk type organisatie het IDC streeft.

Zoals al eerder in dit onderzoek is genoemd heeft de gemeente Den Haag het doel om in 2010 een CO2 neutrale stad te zijn. Dit wil de gemeente Den Haag onder andere bereiken door alle in eigen beheer zijnde gemeentelijke panden te voorzien van een energie prestatie label met minimaal het C-niveau. Bij nieuw aan te kopen/huren locaties streeft de gemeente naar minimaal C label. Dit alles is opgenomen in Raadsbesluit “Duurzaam Inkopen”. Document ‘Inrichting en Werkwijze’ is de blauwdruk voor het shared service principe. In dit document staat beschreven hoe het IDC is inrichting. Het “IDC Meerjarenplan” is een evaluatiedocument waarin staat beschreven waar in de ontwikkelingsfase het IDC zich nu bevindt en welke stappen er minimaal nog doorlopen moeten worden om op het gewenste niveau te komen waar de organisatie naar streeft.

5.4 Algemene conclusie

In de algemene conclusie van de gewenste situatie zal worden omschreven welke wensen er van de medewerkers en leidinggevenden uit de interviews naar voren zijn gekomen.

Ten eerste laten de uitkomsten van de interviews zien dat bijna alle afdelingen het er over eens zijn dat de huisvestingsaanvragen via het Serviceplein moeten verlopen wil er een gestructureerd huisvestingstraject worden opgebouwd. Ten tweede moeten er tussen de afdelingen duidelijke afspraken worden gemaakt. Ten derde moeten de afdelingen bij het huisvestingstraject meer interesse in elkaar tonen en nauwer met elkaar gaan samenwerken zodat iedereen weet waar ook de ander mee bezig is. Dit zal de klant ten goede komen. Ten vierde moet het raadsbesluit, om het te laten werken, gemeentebreed worden uitgedragen. Dit betekent dat de leden van het GMT (gemeentelijk managementteam) het besluit moeten uitdragen aan hun MT’s (management teams) van betrokken afdelingen.

³⁹ Bijlage ‘inrichting en werkwijze’

⁴⁰ Bijlage “IDC Meerjarenplan”



Hoofdstuk 6. Analyse

In de DEMING-Cirkel wordt dit hoofdstuk beschreven als de Checkfase. In dit hoofdstuk worden de verzamelde gegevens uit de onderzoeken geanalyseerd door middel van het Ishikawa gevolgen- en oorzakendiagram. In de eerste paragraaf zal de aanloop naar de analyse worden beschreven en welke andere (hoofd)oorzaken er zullen worden uitgewerkt. In paragraaf twee zal het diagram worden uitgewerkt en zullen de oorzaken en suboorzaken worden toegelicht.

6.1 Ishikawa diagram (Check fase)

Het Ishikawadiagram (ook wel visgraatdiagram genoemd) is een oorzaak en gevolg diagram. Dit diagram zal worden gebruikt om de knelpunten die in de interviews naar voren zijn gekomen te kunnen afwegen tegenover de wensen van de medewerkers en de eisen die door de organisatie zijn opgesteld. De knelpunten zullen op niveau worden ingedeeld van hoofdoorzaak, oorzaak en suboorzaak. Vaak worden als hoofdoorzaak de 4 M's toegepast: Mens, Machines, Materiaal en Methode. Dit is echter niet beslist noodzakelijk en zal in dit geval ook niet worden toegepast. De hoofdoorzaken die tijdens deze analyse zullen worden gebruikt zijn de acht P's van de dienstverleningssector: **Mensen (People), Producten en diensten, Prijs, Promotie, Beleid (Policies), Processen, Procedures en Plaats**. Niet alle P's zullen terugkomen in de analyse; alleen de P's die van invloed zijn als hoofdoorzaak. Er zijn vijf hoofdoorzaken waar de knelpunten en gevolgen van de huidige situatie in zijn te herkennen. Hieronder zal er een toelichting per hoofdoorzaak worden gegeven.

Mensen (People)

De onderlinge samenwerking tussen de afdelingen binnen het huisvestingstraject functioneert niet optimaal. Ambtenaren weten niet altijd op welke manier er een aanvraag voor huisvesting moet verlopen.

Promotie

Beleidsstukken worden niet direct binnen de organisatie gepromoot nadat er beslissingen zijn genomen. Een voorbeeld hiervan is de EPA-U labeling.

Beleid (Policies)

Beslissingen worden van hogerhand genomen maar niet afdoende met de achterliggende organisatie gecommuniceerd.

Processen

Het proces binnen het huisvestingstraject verloopt niet optimaal. Afdelingen weten soms onderling niet van elkaar wie/wat/wanneer doet.

Procedures

Een aantal gemaakte afspraken die binnen de organisatie zijn gemaakt worden niet nageleefd (zoals de doorloop van een complexe klantvraag).



6.2 Visgraatdiagram

Nu er een min of meer duidelijkheid is gecreëerd in de hoofdoorzaken van de organisatie kunnen deze uitgekristalliseerd worden in oorzaken en suboorzaken en worden verwerkt in het visgraatdiagram. Op de volgende bladzijde zal de uitwerking van het visgraatdiagram terug te vinden zijn.



Mensen (people)

- Ambtenaren die huisvestingsaanvragen doen weten niet altijd op welke manier deze aanvragen gedaan moeten worden.
- De onderlinge communicatie tussen afdelingen verloopt niet altijd optimaal
- Er is nog geen optimale samenwerking tussen de afdelingen waardoor afdelingen soms niet van elkaar weten wie/wat/wanneer doet.

Promotie

- De Gemeenteraad neemt een raadsbesluit, het GMT hoort dit door te zetten naar haar afdelingen. Dit gebeurt nog te weinig.
- Het EPA-U label is nog niet gepromoot binnen de organisatie.

Afspraken worden door ambtenaren niet nageleefd.

Afdelingen communiceren niet en weten daardoor niet van elkaar wat ze doen.

Afdelingen worden niet van de juiste informatie voorzien.

Besluiten worden genomen en verder wordt er geen actie ondernomen.

Besluit wordt genomen maar niet direct in de organisatie uitgedragen.

Er zijn nog geen vastgestelde terugkoppelmomenten

Afdelingen zijn van elkaar vervreemd

Geen goede communicatielijnen

Afspraken worden niet altijd gecontroleerd

Waarom wordt de EPA-U labeling niet door het huisvestingstraject gedragen?

Beleid (Policies)

- Beslissingen voor het beleid van de organisatie worden van hoger hand genomen maar worden niet voldoende geborgd of uitgedragen lager in de organisatie.

Processen

- Door de reorganisatie is het huisvestingstraject gedeeltelijk uit elkaar getrokken en gaat nu over teveel schrijven.
- Er wordt soms tussen afdelingen niet voldoende gecommuniceerd tijdens het huisvestingsproces.

Procedures

- Afspraken die zijn gemaakt zoals de manier hoe een huisvestingsaanvraag moet worden aangevraagd worden niet nageleefd.
- Punten die zijn afgesproken in de hoofdprocessen worden niet of niet altijd nageleefd.



Nu de hoofdoorzaken via het visgraatdiagram in beeld zijn gebracht, is inzichtelijk gemaakt wat de belangrijkste oorzaken zijn voor het probleem in de organisatie. Zoals hierboven in het diagram is te zien, komen (sub)oorzaken met elkaar overeen en kunnen deze worden samengevoegd bij eenzelfde hoofdoorzaak. De (sub)oorzaken die kunnen worden samengevoegd bij één andere hoofdoorzaken zijn de oorzaken bij promotie en procedures. De oorzaken bij promotie kunnen samengevoegd worden bij de hoofdoorzaak beleid (Policies), dit is omdat de promotie moet voortvloeien vanuit de besluitnemende partij die het beleid schrijven voor de organisatie. De oorzaken bij procedures kunnen worden samengevoegd bij de hoofdoorzaak mensen (People), dit is omdat de mens in de organisatie de gene zijn die de opgestelde procedures moeten volgen.

Na de samenvoeging van deze oorzaken blijven er drie hoofdoorzaken over:



Mens (People)

Beleid (Policies)

Processen

Nu er bekend is welke drie oorzaken de belangrijkste knelpunten binnen het huisvestingstraject zijn, kunnen deze worden toegelicht. Hieronder zal er een toelichting worden gegeven van de drie oorzaken van de knelpunten binnen de organisatie.

Mens (People)

Niet alle ambtenaren binnen de Gemeente Den Haag weten wat de juiste manier is voor het aanvragen van huisvesting bij het IDC. Dit is een gevolg van onvoldoende communicatie en promotie.

Beleid (Policies)

Van hogerhand worden er beslissingen genomen. Voor het IDC wordt dit gedaan door de directie POI (Personeel Informatie Organisatie), zodat daar de verantwoordelijkheid ligt voor de goede bedrijfsvoering van het IDC. Nadat er een besluit is genomen wordt door POI echter niet voldoende informatie naar de organisatie uitgedragen. Verder worden er door POI geen richtlijnen opgesteld voor een goede implementatie van het Raadsbesluit. De clustermanagers en afdelingen op wie het desbetreffende Raadsbesluit betrekking heeft worden niet voorzien van de vereiste informatie om het Raadsbesluit op de juiste manier bij hun afdeling te kunnen invoeren. Hierdoor worden besluiten niet door de gehele organisatie ingevoerd omdat afdelingen óf niet weten dat er een Raadsbesluit ligt óf dat het hen te veel tijd en energie kost om uit te zoeken wat het besluit inhoudt en wat dit voor hun afdeling betekent.

Processen

Na de reorganisatie van de facilitaire organisatie zijn er nieuwe werkprocessen opgesteld die aangeven via welke wegen het huisvestingstraject zou moeten verlopen. Afdelingen die horen te vallen onder de cluster Huisvesting zijn onder een ander cluster geplaatst waardoor het huisvestingstraject over te veel schrijven loopt. De procesvolgorde van complexe klantvragen is goed omschreven in het document “inrichting en werkwijzen”. Er wordt echter tussen de afdelingen onderling niet goed gecommuniceerd waardoor deze werkwijze bij het



huisvestingstraject niet (goed) wordt doorlopen. Bij het huisvestingstraject zijn er geen terugkoppel- of evaluatiemomenten ingebed die voor deze controle zorgen.

Deze drie knelpunten zijn de hoofdoorzaak voor het probleem binnen het huisvestingstraject.

Nu er inzicht is wat de knelpunten zijn binnen het huisvestingstraject kunnen er conclusies getrokken worden. Deze conclusies worden in het volgende hoofdstuk verder toegelicht.



Hoofdstuk 7. Conclusie

In dit hoofdstuk zullen conclusies worden getrokken uit het onderzoek. Het hoofdstuk is opgebouwd uit een opsomming van de knelpunten in de huidige situatie en een opsomming van de gewenste verbeterpunten in de gewenste situatie. Aan de hand van deze opsommingen zullen er conclusies getrokken worden.

7.1 *Conclusie onderzoeksresultaat*

Voordat er conclusies kunnen worden getrokken wordt eerst de probleemstelling waar het gehele onderzoek om draait nogmaals naar voren gehaald. De centrale probleemstelling van het onderzoek is:

“Hoe kan het IDC van de gemeente Den Haag het in het Raadsbesluit “duurzaam inkopen” aangeduide EPA-U label C niveau zodanig in het huisvestingsproces borgen dat collega's en klanten bij het huren/kopen van nieuwe locaties bewust zijn van dit criterium?”

Uit het diepteonderzoek is gebleken dat na de reorganisatie afdelingen binnen het huisvestingstraject (nog) niet optimaal functioneren. Uit het diepteonderzoek is verder gebleken dat er meerdere knelpunten in het huisvestingstraject zitten die ervoor zorgen dat de huisvestingsprocessen nog niet optimaal (kunnen) functioneren.

De knelpunten die naar voren zijn gekomen uit het diepteonderzoek in de huidige situatie zijn:



Beslissingen die door POI worden genomen worden niet uitgedragen naar de afdelingen. Hierdoor weten de afdelingen niet dat er door de gemeente Den Haag een Raadsbesluit is genomen waarin staat beschreven dat alle gebouwen aan minimaal EPA-U C-niveau moeten voldoen.



Een aantal afdelingen geeft aan geen zicht meer te hebben op het verloop van het huisvestingsproces. Dit zet zich door in het feit dat de huisvestingsaanvraag niet voldoende gestructureerd verloopt.



De afdelingen binnen het huisvestingstraject zijn door de laatste reorganisatie min of meer van elkaar vervreemd. Dit komt ondermeer doordat afdelingen die gezamenlijk de huisvesting verzorgen en normaliter onder het cluster huisvesting zouden moeten vallen, nu onder een ander cluster zijn geplaatst met een andere leidinggevende waardoor er teveel afstand tussen afdelingen is gecreëerd.

De gewenste verbeterpunten die naar voren zijn gekomen uit het diepteonderzoek naar de gewenste situatie zijn:



Bijna alle afdelingen zijn het er over eens dat, wil er een gestructureerd huisvestingstraject kunnen worden opgebouwd, de huisvestingsaanvragen via het serviceplein moeten lopen.



Onderling moeten er duidelijke afspraken gemaakt worden over het huisvestingstraject.



Afdelingen die bij het huisvestingstraject zijn betrokken moeten nauwer met elkaar gaan samenwerken zodat iedereen weet waarmee de ander bezig is.



Het Raadsbesluit moet, om effect te hebben, gemeentebreed worden uitgedragen, dit betekent dus dat het door het GMT zou moeten worden opgelegd.

We zien dat de verschillen tussen de knelpunten in de huidige situatie en de gewenste verbeterpunten in de gewenste situatie niet erg groot zijn. Er hoeft dan ook geen duur systeem te worden aangekocht of flinke investeringen te worden gedaan. Wat er wel is, is een cultuurprobleem en dat is iets dat niet gemakkelijk in een organisatie is op te lossen. Dit cultuurprobleem is gaan spelen na de reorganisatie van Facilitaire dienst naar het Shared Service principe van het IDC. Het IDC wil een nieuwe weg inslaan met klantaanvraag en klanttevredenheid. Het is zeker op de goede weg, maar niet alleen het IDC moet daarbij veranderen maar ook alle afdelingen die met het IDC te maken hebben. Hiermee wordt bedoeld dat niet alleen de uitvoerende- maar ook de aansturende partijen, in dit geval het GMT, moeten in deze ontwikkeling mee en ook de klanten moet worden verteld wat de veranderingen bij de organisatie zijn. De oplossing voor het probleem van implementatie en borging van het EPA-U label kan worden gevonden door alle hiervoor bedoelde punten mee te nemen.

Verder kan worden geconcludeerd dat het niveau van een pand redelijk gemakkelijk op een C-niveau kan worden gelabeld. De kunst zit er echter in om het label te behouden. In de aanbeveling zal hier op worden teruggekomen.



Hoofdstuk 8. Aanbeveling en consequenties

In de DEMING-Cirkel kan deze fase omschreven worden als de Act fase. In dit hoofdstuk zullen aanbevelingen gegeven worden voor het oplossen van de probleemstelling die gegeven is door de Gemeente Den Haag. Dit hoofdstuk is opgebouwd uit meerdere paragrafen. Iedere paragraaf is een aanbeveling en aan het eind van elke aanbeveling zullen er organisatorische en financiële consequenties gegeven worden. De aanbevelingen zullen toegespitst zijn op het huisvestingstraject van het IDC. Het dragen en borgen van het EPA-U label is echter iets dat gemeentebreed uitgedragen zal moeten worden.

8.1 Actieplan

Het borgen van het EPA-U label bij het IDC zal op een projectmatige manier moeten worden geïmplementeerd. Mijn aanbeveling is om dit te doen via een actieplan. Voor de onderbouwing van dit actieplan zijn de vijf principes van Peter Senge gebruikt. Deze principes onderbouwen waarom het van belang is om het lerend vermogen van de organisatie te vergroten. In het actieplan zullen twee principes van Senge centraal staan. De principes die terug komen in het actieplan zijn, het verhogen van de individuele kennis en het ontwikkelen van verfijnde denkmodellen. Het MT zal de clustermanager van het cluster Huisvesting de verantwoordelijkheid moeten geven over het uitvoeren van dit actieplan.

Verhogen van de individuele kennis

Om een raadsbesluit door de organisatie te laten dragen en die te borgen, moet de kennis van de medewerkers eerst op een dusdanig niveau worden gebracht dat zij de inhoud van het onderwerp beheersen en ook weten en hoe hiermee in het werkproces om te gaan. In het geval van het onderzoek gaat het om de EPA-U labeling. Mijn advies is dat de kennis van de medewerkers vanuit een bottum-up systeem moet worden benaderd, dus vanuit de procesmatige kant in de organisatie. Vanuit deze bottum-up benadering zou de clustermanager de betrokken productgroepmanagers moeten benaderen en ze op de hoogte brengen van het genomen Raadsbesluit. Deze afdelingen zullen uiteindelijk met het desbetreffende Raadsbesluit moeten gaan werken. De productgroepmanagers moeten de medewerkers van hun afdelingen stimuleren om informatie over EPA-U labeling te verzamelen en te kijken wat dit voor invloed het zal hebben op hun werk. Door op deze manier het onderwerp te benaderen zal er begrip gecreëerd worden en zullen de medewerkers gestimuleerd worden om zich in het onderwerp te verdiepen. De medewerkers zullen zich het onderwerp op deze manier eigen maken. Dus, door de medewerkers te betrekken bij het Raadsbesluit en de uitwerking daarvan, zal uiteindelijk borging in de organisatie worden bereikt en wordt er ook bij de medewerkers draagvlak gecreëerd.

Organisatorische consequenties:

De consequentie voor de organisatie zal voornamelijk zijn dat er tijd moet worden vrijgemaakt voor de implementatie van het actieplan. De medewerkers zullen dat in hun huidige werkzaamheden moeten inbedden. Het implementeren is niet iets dat binnen een week is gedaan. Dit betekent dat dit meerdere malen op de agenda voor het MT- en werkoverleg zal moeten worden meegenomen.



Werkprocessen

In de werkprocessen van het huisvestingstraject zitten enkele verbeterpunten. Het knelpunt dat zich nu binnen het huisvestingstraject voordoet is dat het huisvestingstraject enerzijds over teveel schrijven gaat en anderzijds onder twee verschillende clustermanagers valt, namelijk clustermanager Serviceplein en de clustermanager Huisvesting. Dit zorgt voor aansluitingsproblemen binnen het huisvestingstraject. Mijn aanbeveling voor de stroomlijning van het huisvestingstraject is de afdeling Locatiemanagement te plaatsen onder het cluster Huisvesting. Dit, omdat er dan één lijn gehanteerd kan worden omdat het gehele huisvestingstraject dan onder één clustermanager valt. Hierdoor weet iedere afdeling waar deze aan toe is en aan wie verantwoording afgelegd moet worden. Dit zal er uiteindelijk in resulteren dat er bij de afdelingen overzicht wordt gecreëerd. Verder wil ik aanbevelen dat er in de doorloop van de werkprocessen vaste overdrachtmomenten worden ingevoerd zodat afdelingen weten waar aan toe te zijn. In het stroomschema kan er terug worden gevonden waar deze momenten in zijn vastgelegd.

Organisatorische consequenties:

De afdeling Locatiemanagement zal onder het cluster Huisvesting komen te vallen. Hierdoor zal er bij het IDC organisatorisch veel veranderen. Er zullen geen functies komen te vervallen maar de afdeling zal van het ene naar het andere cluster verhuizen. Dit betekent dat het organogram, de functieomschrijvingen en de bevoegdheden opnieuw uitgeschreven moeten worden en waar nodig aangepast. Locatiemanagement zal de MidOffice functie blijven behouden. Door de medewerkers bij het verandertraject te betrekken zal er bij de afdelingen begrip gekweekt worden waarom deze keuze gemaakt is.

8.2 Vlekkenplan

Door de laatste reorganisatie zijn er afdelingen gesplitst en daardoor van elkaar vervreemd geraakt. Dit komt aan de ene kant door de hierboven genoemde splitsing in verschillende clusters en aan de andere kant doordat afdelingen die veel met elkaar moeten samenwerken, fysiek te ver van elkaar zijn geplaatst. Hierdoor kunnen de medewerkers niet gemakkelijk bij elkaar naar binnen lopen voor een simpele vraag. Deze afstand zorgt voor een onzichtbare barrière bij de medewerkers. De communicatie tussen de afdelingen zal beter en sneller zijn als deze afstand (en barrière) zou worden verminderd of beter nog: zou worden verwijderd. Mijn aanbeveling is om voor dat traject een vlekkenplan⁴¹ op te stellen. Aan de hand van dat opgestelde vlekkenplan moet worden bepaald welke afdelingen intensief met elkaar samenwerken en welke afdelingen minder of juist helemaal niet. De reden voor dit vlekkenplan is dat bekeken kan worden of afdelingen dichter, of juist verder van elkaar kunnen worden geplaatst. Het is in mijn ogen van belang dat de afdelingen die in hetzelfde cluster zitten, minimaal bij elkaar in de buurt en liever nog: naast elkaar worden geplaatst. Dit zorgt voor meer informele communicatie binnen de organisatie en ook zal de interpersoonlijke communicatie verbeteren waardoor het eilandjesgedrag van de afdelingen zal afnemen. Het is verstandig om dit voor alle betrokken afdelingen binnen het IDC in één handeling te doen zodat er maar vlekkenplan gemaakt hoeft te worden en er één interne verhuizing gedaan hoeft te worden.

⁴¹ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. 2de herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2006. ISBN 9013032052 (Blz 357 e.v.)



Organisatorische consequenties:

Er zal binnen de organisatie onderzocht moeten worden welke afdelingen intensief met elkaar samenwerken om goed in beeld te krijgen welke afdelingen bij elkaar geplaatst moeten worden. Het opstellen van een vlekkenplan kan doormiddel van een projectgroep, waarbij van iedere afdeling één medewerker bij betrokken is. Door het maken van dit vlekkenplan zal er fysiek in de organisatie veel veranderen en zullen afdelingen binnen de locatie Spui verschuiven.

8.3 Planon

Binnen het huisvestingstraject wordt (nog) niet door alle afdelingen gewerkt met het FMIS Planon. Het gebruik van Planon wordt echter wel aanbevolen. Bij de gemeente Den Haag zijn de modules vastgoedbeheer en ruimtebeheer al in het Planon pakket opgenomen. De medewerkers in het huisvestingstraject zullen in het correct gebruiken van deze Planon modules geschoold moeten worden. Het gebruik van Planon voor het huisvestingstraject zal het overzicht in de voortgang van een huisvestingsaanvraag bieden waar de geïnterviewde afdelingen behoefte aan hebben.

Organisatorische consequenties:

Om de medewerkers van het huisvestingstraject op correcte wijzen met Planon te laten werken zullen zij geschoold moeten worden in het correct gebruiken van Planon. Dit brengt met zich mee dat medewerkers twee dagen op cursus moeten, dit heeft invloed op de weekplanning en de werkzaamheden van de medewerkers. Hier moet binnen de organisatie rekening mee worden gehouden. Verder zal er consequent met het programma gewerkt moeten worden. Als dit niet gebeurt zullen de gegevens die uit Planon gehaald worden niet up-to-date zijn.

8.4 EBVU (energiebesparingsverkenner utilitygebouwen)

Om het acute probleem van de afdeling Vastgoed op te lossen globaal te kunnen bepalen wat de energieprestatie van een pand is, raad ik aan om te gaan werken met een programma dat Agentschap NL heeft ontwikkeld, in de bijlagen er een voorbeeld weergegeven. Dit gratis te downloaden programma bepaalt globaal de energieprestatie van een pand. Ook geeft het programma aan op welke punten er bespaard kan worden. Het gebruik van het programma is erg gebruiksvriendelijk en wijst zich vanzelf. Het wordt frequent geüpdate door Agentschap NL.

Organisatorische consequenties:

Medewerkers van de afdeling Vastgoed zullen het programma eigen moeten maken voor dat ze het kunnen toepassen binnen hun werkzaamheden. Het programma is erg gebruiksvriendelijk maar zal wel door de organisatie moeten worden geaccepteerd als een waardig programma, maar dit zal niet veel problemen opleveren.

8.5 Financiële paragraaf

Aan de implementatie van de aanbevelingen zijn kosten verbonden. Om een schatting te kunnen maken van de verwachte kosten wordt hieronder schematisch weergegeven wat de verwachte uitgaven en opbrengsten zijn. Dit is gedaan aan de hand van de kosten en batenanalyse. De kosten en baten zijn onderverdeeld aan de hand van de uitgeschreven aanbevelingen, actieplan, vlekkenplan, Planon en EBVU. De baten zijn niet altijd in geld uit te



drukken. Dit omdat het de aanbevelingen vooral te zijn toegespitst op het creëren van bewustwording, draagvlak en borging van het Raadsbesluit bij de medewerkers. In de bijlage ‘Financiële Paragraaf’ zal de uitwerking van de opgestelde kosten en baten zijn terug te vinden.

Kostensoort		Kosten
Actieplan		
	Invoering actieplan	€ 7.680, -
Vlekkenplan		
	Opstellen vlekkenplan	€ 2.304, -
	Interne verhuizing	€ 1.700, -
Planon		
	Software	N.V.T.
	Cursus 20 medewerkers	* € 23.229, -
	16 uur à €32, - x 20 medewerkers	€ 10.240, -
EVBU		
	Kosten per pand	**
Variabele		
	Bewegwijziging per kantoor	€ 2, -
		Totale kosten
		€ 21.924, -
Baten		Besparing/ opbrengsten
Actieplan		
	Bewustwording van Raadsbesluit	**
Vlekkenplan		
	Opbrengsten per jaar	€ 25.440, -
Planon		
	Personeelsbudget 20 medewerkers	*
EVBU		
	Opbrengst per pand	**
		Totale baten
		€ 25.440, -
		POSITIEF
		€ 3.516, -
* Zie bijlage		
** Niet uit te drukken in geld		



Het resultaat is € 3.516,- euro positief, gezien op een terugverdientijd van één jaar. De kosten van de aanbevelingen bedragen € 21.924,- euro en zijn lager dan de besparingen/opbrengsten € 25.440,-. Op basis van de financiële uitkosten kan er geconcludeerd worden dat de implementatie van de aanbevelingen aan te raden is. Bovendien zijn er een aantal baten die lastig in geld uit te drukken zijn maar die duidelijk wel bijdragen aan de totstandkoming van een positief resultaat.

8.6 Beoordelingsmatrix

De beoordelingsmatrix toetst de mogelijke maatregelen aan de randvoorwaarden die door de opdrachtgever zijn gesteld. Omdat de matrix overzichtelijk maakt in welke mate de maatregelen aan de randvoorwaarden voldoen, is het goed binnen het aanbevelingskader van dit onderzoeksrapport toepasbaar. Deze beoordelingsmethode geeft de lezer in een matrix een overzichtelijke opsomming zodat de oplossingen gemakkelijk afgelezen kunnen worden.

In de matrix zijn vervolgens opgenomen de randvoorwaarden die samengesteld zijn door de organisatie, dat het advies haalbaar moet zijn binnen de organisatie, dat het advies niet in contrast mag staan met het Raadsbesluit en de vraag of de oplossing geïmplementeerd kan worden in Planon.

Randvoorwaarde → Maatregel ↓	Haalbaarheid	Raadsbesluit	Planon
Actieplan	+	+	n.v.t.
Vlekkenplan	+	+	+/-
Planon	+	+	+
EBVU	+	+	n.v.t.

+ = Goed - = Slecht
 +/- = Matig n.v.t. = niet van toepassing

Het is niet zo dat de maatregelen alleen getoetst kunnen worden aan de door de opdrachtgever gestelde randvoorwaarden maar ook kunnen er andere voor- of nadelen van de maatregelen worden meegenomen, zoals de oorzaken uit het Ishikawadiagram.

De oorzaken die waren voortgevloeid uit het Ishikawadiagram zijn:

Mens (People)

Niet alle ambtenaren binnen de Gemeente Den Haag weten wat de juiste manier is voor het aanvragen van huisvesting bij het IDC. Dit is een gevolg van onvoldoende communicatie en promotie.

Beleid (Policies)

Van hogerhand worden er beslissingen genomen. Voor het IDC wordt dit gedaan door de directie POI (Personeel Informatie Organisatie), zodat daar de verantwoordelijkheid ligt voor de goede bedrijfsvoering van het IDC.

Nadat er een besluit is genomen wordt er door POI niet voldoende informatie naar de organisatie uitgedragen. Verder worden er door POI geen richtlijnen opgesteld voor goede implementatie van het Raadsbesluit. De clustermanagers en afdelingen op wie het desbetreffende Raadsbesluit betrekking heeft worden niet voorzien van de vereiste informatie om het



Raadsbesluit op de juiste manier bij hun afdeling te kunnen invoeren. Hierdoor worden besluiten niet door de gehele organisatie ingevoerd omdat afdeling of niet weten dat er een Raadsbesluit ligt of dat het te veel tijd en energie kost om uit te zoeken wat het besluit inhoudt en wat dit voor hun afdeling betekent.

Processen

Na de reorganisatie van de facilitaire organisatie zijn er nieuwe werkprocessen opgesteld die aangeven via welke wegen het huisvestingstraject zou moeten verlopen. Afdelingen die horen te vallen onder het cluster huisvesting zijn onder een ander cluster geplaatst waardoor het huisvestingstraject over te veel schijven loopt. De procesvolgorde van complexe klantvragen is goed omschreven in het document “inrichting en werkwijzen”. Er wordt echter tussen de afdelingen onderling niet goed gecommuniceerd waardoor deze werkwijze bij het huisvestingstraject niet (goed) wordt doorlopen. Bij het huisvestingstraject zijn er geen terugkoppel- of evaluatiemomenten ingebed die voor deze controle zorgen.

Gevolg en oorzaak → Maatregel ↓	<u>Mens (People)</u>	<u>Beleid (Policies)</u>	<u>Processen</u>
Actieplan	+	+	+
Vlekkenplan	+/-	+/-	+
Planon	+	n.v.t.	+
EBVU	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

+ = Goed - = Slecht
+/- = Matig n.v.t. = niet van toepassing

8.7 Vervolgonderzoek

Uit het onderzoek dat gedaan is, is gebleken dat er op onderwerpen verder onderzoek zal moeten worden gedaan. Het onderwerp dat verder onderzocht moet worden;

“Op welke wijze zijn pandgebruikers van invloed op het behoud van de vastgestelde EPA-U labeling van een gebouw?”

Ik ben tot dit vervolgonderzoek gekomen omdat pandgebruikers één van de grootste factoren zijn die invloed hebben op het energieverbruik van een pand. Dit is van belang voor het behoud en misschien nog wel voor het verbeteren van het label.

In het volgende hoofdstuk zal het laatste onderdeel van het onderzoek worden besproken, het implementatieplan.



Hoofdstuk 9. Implementatieplan

In dit negende hoofdstuk zal een implementatieplan gegeven worden voor een correcte implementatie van de gegeven aanbevelingen. Met dit plan kan de opdrachtgever overzichtelijk zien weergegeven welke stappen er doorlopen moeten worden voor een goede implementatie van de aanbevelingen. Elk paragraaf zal bestaan uit te nemen stappen met daarbij een tijdspad.

9.1 Actieplan

Stap 1 Clustermanager Huisvesting moet geïnformeerd worden over het opstellen van een actieplan naar aanleiding van het Raadsbesluit “duurzaam inkopen”.

Stap 2 Clustermanager moet de betrokken productgroepmanagers informeren over het Raadsbesluit en wat er van hen wordt verwacht.

Stap 3 Productgroepmanagers moeten de medewerkers stimuleren om zich te gaan verdiepen in het onderwerp (EPA-U labeling).

Stap 4 Medewerkers hebben zich verdiept in het onderwerp en zullen hun bevindingen moeten terugkoppelen aan de Productgroepmanager.

Stap 5 Aan de hand van de bevindingen moeten er stappen ondernomen worden voor een goede implementatie van het onderwerp.

Stap 6 Terugkoppelmomenten moeten worden ingesteld om de voortgang van de implementatie van het onderwerp te kunnen volgen.

Stappen	Wk 22	Wk 23	Wk 24	Wk 25	Wk 26	Wk 27	Wk 28	Wk 29	Wk 30	enzovoort
Stap 1										
Stap 2										
Stap 3										
Stap 4										
Stap 5										
Stap 6										

9.2 Vlekkenplan

Stap 1 Inventariseren op welke afdelingen het vlekkenplan betrekking heeft

Stap 2 Analyseren van de Inventarisatie

Stap 3 Opstellen van het vlekkenplan

Stap 4 Afdelingen informeren over de interne verhuizing

Stap 5 Interne verhuizing

Stap 6 Evaluatie

Stappen	Wk 22	Wk 23	Wk 24	Wk 25	Wk 26	Wk 27	Wk 28	Wk 29	Wk 30
Stap 1									
Stap 2									
Stap 3									
Stap 4									
Stap 5									
Stap 6									



9.3 Planon

Stap 1 Inventariseren welke medewerkers in aanmerking komen voor de cursussen

Stap 2 Medewerkers inlichten over de cursussen

Stap 3 Cursusdagen

Stap 4 Evaluatie voortgang gebruik Planon

Stappen	Wk 22	Wk 23	Wk 24	Wk 25	Wk 26	Wk 27	Wk 28	Wk 29	Wk 30
Stap 1									
Stap 2									
Stap 3									
Stap 4									

9.4 EVBU

Planning N.V.T.



Literatuuropgave

Boek:

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdrachten 2009-2010. 15^{de} herz. dr. Leiden: MicrowebEdu, 2009. ISBN 9073077095

Baarda, D.B. de Goede, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. 4^{de} herz. dr. Houten: Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN 9789020733150

van der Bij, H. Broekhuis, M. en Giekes, J.: Kwaliteitmanagement in beweging. 2^{de} herz. dr. Deventer: Kluwer bv, 2004. ISBN 9789014080895

Mastenbroek, W.F.G.: conflicthantering en organisatieontwikkeling. 4^e herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2005. 9014051859

Nederhoed, P.: Helder rapporteren. 9^e herz. dr. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2007. ISBN 9789031351336

van Krimpen, J.: Facilitair management in perspectief. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2003. ISBN 9013000436

Jans, R.: Het schrijven van beleidsadviezen. 4^{de} dr. Soest: Nelissen, 2001. ISBN 9789024414680

ten Have, S. e.a.: berenschot Het management modellenboek. 1^{ste} dr. 's-Gravenhage: reed business information bv, 2005. ISBN 9061559286

Wentzel, P.L. e.a.: 13 Jellema beheren. 2^{de} dr. Utrecht: ThiemeMeulenhoff, 2004. ISBN 9006950572

Wijnen, G. en Storm, P.: Projectmatig werken. 24^e dr. Utrecht: Spectrum, 2007. ISBN 9789027445377

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. 2^{de} herz. dr. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2006. ISBN 9013032052

Strikwerda, J.: Shared service centers. 2de dr. Assen: koninklijke van Gorcum, 2004. ISBN 9023239482

Balkin, B.B e.a.: Personeelsmanagement. 5dr. Amsterdam: Pearson Educations, 2008. ISBN 9789043014991

van Dam, N en Marcus, J.: een praktijkgerichte benadering van ORGANISATIE EN MANAGEMENT. 5^{de} dr. Groningen. Wolters-Noordhoff bv, 2005. ISBN 9789001210274

Wijsman, E.: Psychologie & sociologie. 4^{de} dr. Groningen. Wolters-Noordhoff bv, 2005. ISBN 9789001400033

**Syllabus:**

Bouter, R.F.: Handleiding schriftelijk rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2007. Nr. 2318 1FM-vt

Interne documenten:

RIS 165334 “op weg naar een duurzaam Den Haag”
RIS 165335 “op weg naar een duurzaam Den Haag”
RIS 165335A “op weg naar een duurzaam Den Haag”
RIS 169127 “duurzaam inkopen”
“IDC Meerjarenplan” (maart 2010)
“Inrichting en werkwijzen” (januari 2008)

Internet:

<http://www.denhaag.nl/home/bewoners/de-gemeente-Den-Haag/to-3/Annet-Bertram.htm>,
(25-02-2010)

http://intranet.denhaag.nl/Docs/Concernbeleid/Organisatie/inrichting-taken-bevoegdheden/51_RIS112303INSGS.pdf, (25-02-2010)

<http://intranet.denhaag.nl/smartsite.dws?id=201284>, (25-02-2010)

<http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Doelstellingen-grotestedenbeleid.htm>, (25-02-2010)

<http://intranet.denhaag.nl/smartsite.dws?id=4154>, (25-02-2010)

<http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Intern-Dienstencentrum.htm> (23/02/2010)

<http://intranet.denhaag.nl/smartsite.dws?id=161857> (23/02/2010)

<http://intranet.denhaag.nl/smartsite.dws?id=161858> (23/02/2010)

<http://www.scriptieoverzicht.nl/planvanaanpak> (04/05/2010)

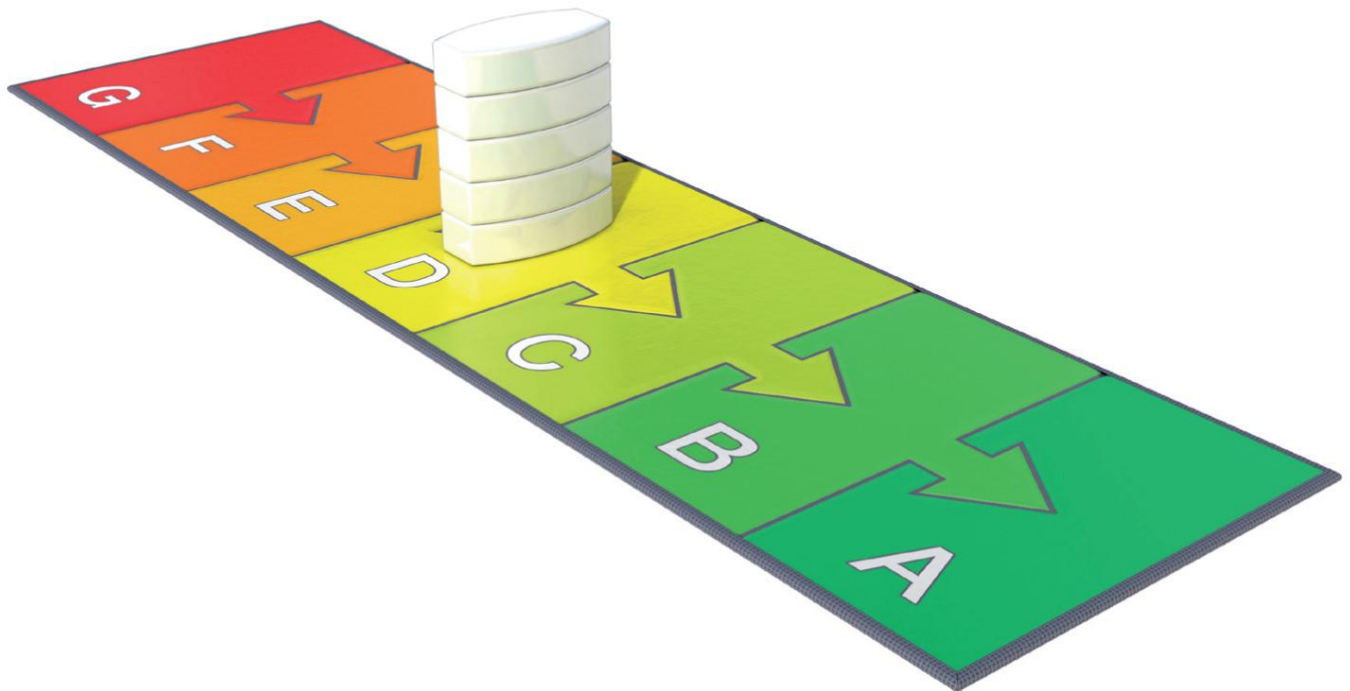
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Kosten-batenanalyse> (10/05/2010)

http://www.ontdekanon.nl/web/Contact_1/NL_Ontdek_Planon.htm (10/05/2010)

<http://www.arsis.eu/?page=21> (31/03/2010)

Bijlagen

Minder energie voor energieprestaties



Thomas Wijnveldt
Mei 2010

Bijlagen

Minder energie voor energieprestaties

Onderzoek naar het creëren van draagvlak en borging voor het Energieprestatie label binnen de gemeente Den Haag

Auteur:	Thomas M.C. Wijnveldt
Studentennummer:	07032536
Jaar van uitgeven:	2010
Opleiding:	Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Afstudeer profiel:	FM & Vastgoed
Docent-begeleider:	Mevr. Drs. B.A. Heemskerk-Nooij
Medebeoordelaar:	Dhr. S. Geerlings
Opdrachtgever:	Gemeente Den Haag, IDC Spui 70 2511 BT Den Haag
Mentor:	Dhr. P.J. Lokker
Periode onderzoek:	februari 2010 – mei 2010

Inhoud

Theorie en Modellen onderzoeksmethoden.....	1
1.1 Kwalitatief onderzoek	1
1.2 Deskresearch	1
1.3 DEMING-Cirkel	1
1.4 Ishikawadiagram (visgraat).....	2
1.5 Kosten en batenanalyse	3
1.6 Beoordelingsmatrix	3
Organogram Gemeente Den Haag	4
Organogram IDC	5
Interne documenten	6
2.1 Raadsbesluit ‘duurzaam inkopen’	6
2.2 IDC Meerjarenplan (december 2009).....	7
2.3 IDC inrichting en werkwijzen.....	8
Wat is een EPA-u label.....	9
Cluster Huisvesting	21
Uitwerking interviews	27
3.1 Locatiemanagement.....	27
3.2 Projecten & Advies	28
3.3 Vastgoed	30
3.4 Inrichting & Verhuizing	32
3.5 Gebouw & Installaties	34
Financiële uitwerking	36
4.1 Kostensoort	36
4.2 Baten.....	37
De Tempel.....	39
Energiebesparingsverkenner	41
Stroomschema gewenste situatie.....	42
Fase 1&Fase 2	42
Fase 3	43

Theorie en Modellen onderzoeksmethoden

Om antwoord te kunnen geven op de (sub)vragen is er empirisch onderzoek gedaan. Individuele interviews en literatuuronderzoek zijn de methoden die voor dit onderzoek zijn gebruikt.

De gebruikte methoden zijn onder te verdelen in verschillende type onderzoeken; kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken en toetsend, beschrijvend en explorerend onderzoek. Binnen de gemeente Den Haag is er hoofdzakelijk kwalitatief onderzoek gedaan. Het onderzoek is voornamelijk beschrijvend van opzet.

Hieronder zal een verklaring gegeven worden van de onderzoeksaanpak aan de hand van de twee gebruikte methodieken, verder zal er per onderwerp worden omschreven welke stappen er ondernomen zijn in het onderzoek.

1.1 Kwalitatief onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek gaat het vooral om de vraag waarom mensen iets vinden. Er wordt gewerkt met kleine steekproeven en open vragen waarbij de respondent vrij is om zelf een antwoord op de vraag te formuleren. Kwalitatief onderzoek kan goed op zichzelf staan, maar wordt ook vaak gebruikt in de voorbereiding van kwantitatief onderzoek of ter verdieping van kwantitatieve onderzoeksresultaten.¹

Individuele (single) interviews

Hierbij is sprake van één respondent en één interviewer. Deze manier van informatie verzamelen is heel direct en intensief. Individuele gesprekken zijn bij uitstek geschikt om inzicht te krijgen in de manier waarop mensen nadenken over bepaalde zaken en hoe zij daar betekenis aan geven. Individuele interviews bieden verdieping en worden daarom vaak ingezet bij het identificeren van problemen en het achterhalen van oorzaken.²

1.2 Deskresearch

Deskresearch³ is een vorm van literatuurstudie die wordt uitgevoerd om te kijken wat er al aan bruikbare gegevens beschikbaar is over de onderzoeksvraag. Hierbij wordt gebruik gemaakt van rapporten, boeken, notities, beleidsstukken, et cetera. Op basis hiervan wordt beslist wat er nog onderzocht moet worden en op welke manier dat het beste kan gebeuren

1.3 DEMING-Cirkel

Het voortdurend doorlopen van deze cyclus in alle primaire, ondersteunende of sturingsactiviteiten op organisatie-, op team- en op individueel niveau geeft aanleiding tot continu verbeteren.

De Amerikaan Walter Edwards DEMING introduceerde een kwaliteitsverbetermethodiek. Het oneindig cyclische proces illustreert het streven van een organisatie als geheel naar een volstrekt constante kwaliteit.



¹ <http://www.os.amsterdam.nl/onderzoek/onderzoeksmethoden/kwalitatievemethoden/40220>

² <http://www.os.amsterdam.nl/onderzoek/onderzoeksmethoden/kwalitatievemethoden/40220>

³ <http://www.os.amsterdam.nl/onderzoek/onderzoeksmethoden/deskresearch/40230>

Om een activiteit of een reeks van activiteiten efficiënt aan te pakken, doorloop je voortdurend de PDCA-cyclus.

P van “Plan” of voorbereiden - plannen: je stelt als resultaat van deze stap een plan (beleidsplan, actieplan, verbeterplan, ...) op vooraleer je het uitvoert. Enkele mogelijke activiteiten:



Gegevens verzamelen en interpreteren



Betrokken actoren bepalen.



Oorzaken zoeken



Resultaten bepalen, op basis van maatstaven en doelstellingen.



De aanpak kiezen en uitwerken in een actieplan

D van “Do” of uitvoeren: je voert het plan uit.

C van “Check” of opvolgen en evalueren: je volgt de uitvoering van het plan op en evalueert de inspanningen, de resultaten (en het effect) ervan afhankelijk van de vooraf bepaalde doelstellingen.

A van “Act” of bijsturen en verankeren: je stuurt de activiteit(en) opnieuw bij als de resultaten niet voldeden aan de doelstellingen of je verankert de werkwijze die tot goede resultaten heeft geleid.

Vervolgens start een nieuwe PDCA- cyclus met het oog op continue verbetering!

1.4 Ishikawadiagram (visgraat)⁴

Het Ishikawadiagram (of visgraatdiagram ofwel oorzaak-gevolgdiagram) is bedacht door

Professor Kaoru Ishikawa van de Universiteit in Tokyo, een zeer gewaardeerde Japanse deskundige op het gebied van kwaliteitsmanagement. Het is een relatief eenvoudig diagram waarmee de oorzaken van een gebeurtenis, probleem of resultaat geïdentificeerd en gerangschikt kunnen worden. Het diagram illustreert op een grafische manier de hiërarchische relatie tussen de oorzaken en het resultaat.

Dit visgraatdiagram is in 1943 voor het eerst gebruikt en behoort tot een van de zeven ‘basis tools’ van het kwaliteitsmanagement samen met histogram, een paretodiagram, dataformulier (lijndiagram), controlediagram (control chart), stroomdiagram (flowchart) en een scatter diagram (spreidingsdiagram).

Het staat bekend als het visgraatdiagram om zijn vorm en gelijkenis bij zijaanzicht van het skelet van een vis. In het visgraatdiagram staat uiterst rechts een bepaald gevolg (probleem) vermeld (zie figuur 5.1). Terugredenerend vanuit dat gevolg / probleem worden mogelijke hoofdoorzaken, oorzaken en suboorzaken geformuleerd van dit gevolg. Vaak, maar beslist

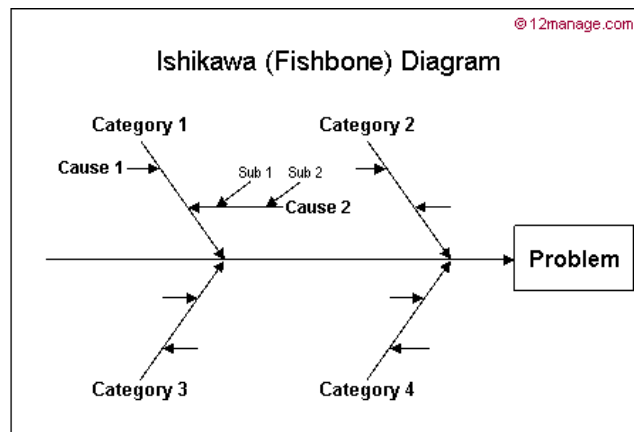
⁴ van der Bij, H. Broekhuis, M. en Giekes, J.: Kwaliteitmanagement in beweging, 2^{de} herz. dr. Deventer: Kluwer bv, 2004. ISBN 9789014080895

niet noodzakelijk en niet altijd functioneel, worden de 4 M's als hoofdoorzaken gebruikt:

1. Mens
2. Machines
3. Materiaal
4. Methode

Zoals u kunt zien wordt in dit voorbeeld nog twee hoofdoorzaken genoemd; 'Milieu' (extern omgeving) en 'Messung' (meting).

Voor het onderzoek binnen gemeente Den Haag is in de hoofdoorzaken een andere categorie gehanteerd, namelijk die voor de dienstverleningssector. Hiervoor worden de 8 P's voorgeschreven; *Mensen (People)*, *Producten en diensten*, *Prijs*, *Promotie*, *Beleid (Policies)*, *Processen*, *Procedures* en *Plaats*.



1.5 Kosten en batenanalyse

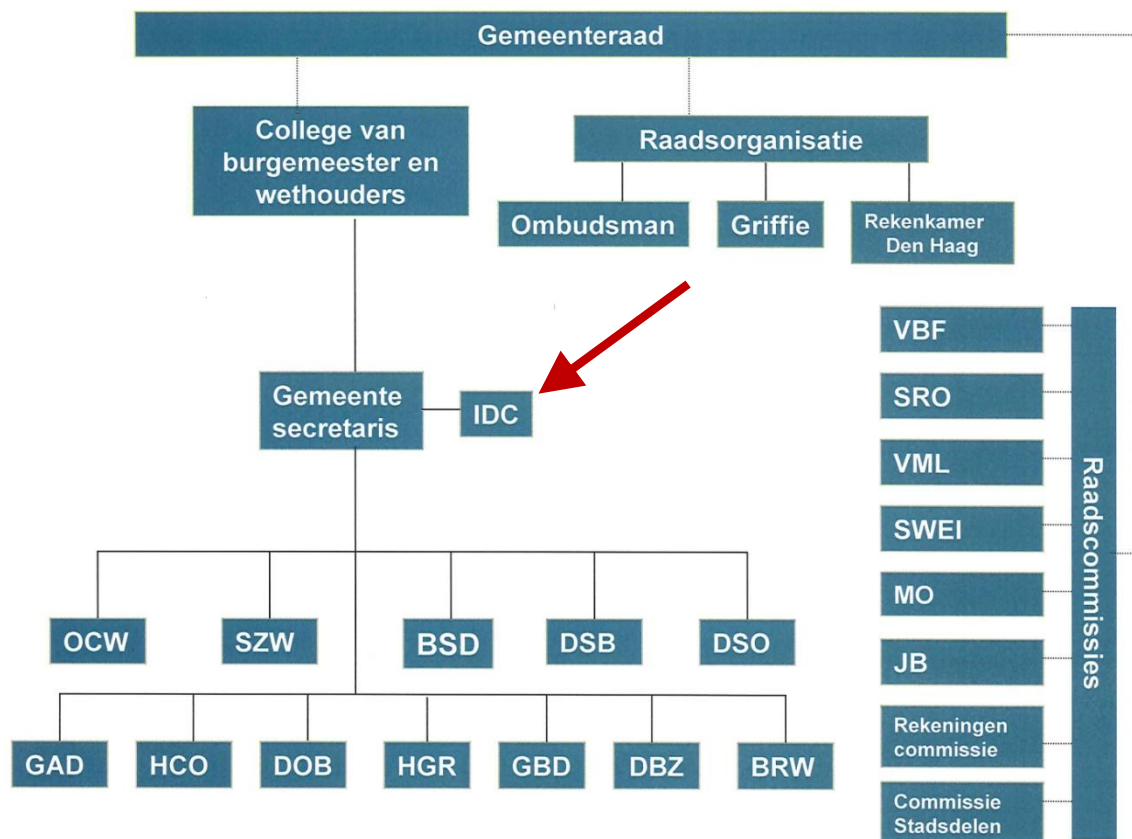
Kosten-batenanalyse is een monetaire evaluatiemethode, waarbij de verwachte kosten worden afgewogen ten opzichte van de te verwachten baten voor één of meerdere onderwerpen, zodat de meest voordelige oplossing kan worden gekozen. De analyse kan bijvoorbeeld berekeningen van initiële en verwachte opbrengst bevatten. Doormiddel van de toepassing van de analyse is er voor de lezer overzichtelijk gemaakt waar de kosten zitten en of deze opwegen tegenover de baten.

1.6 Beoordelingsmatrix

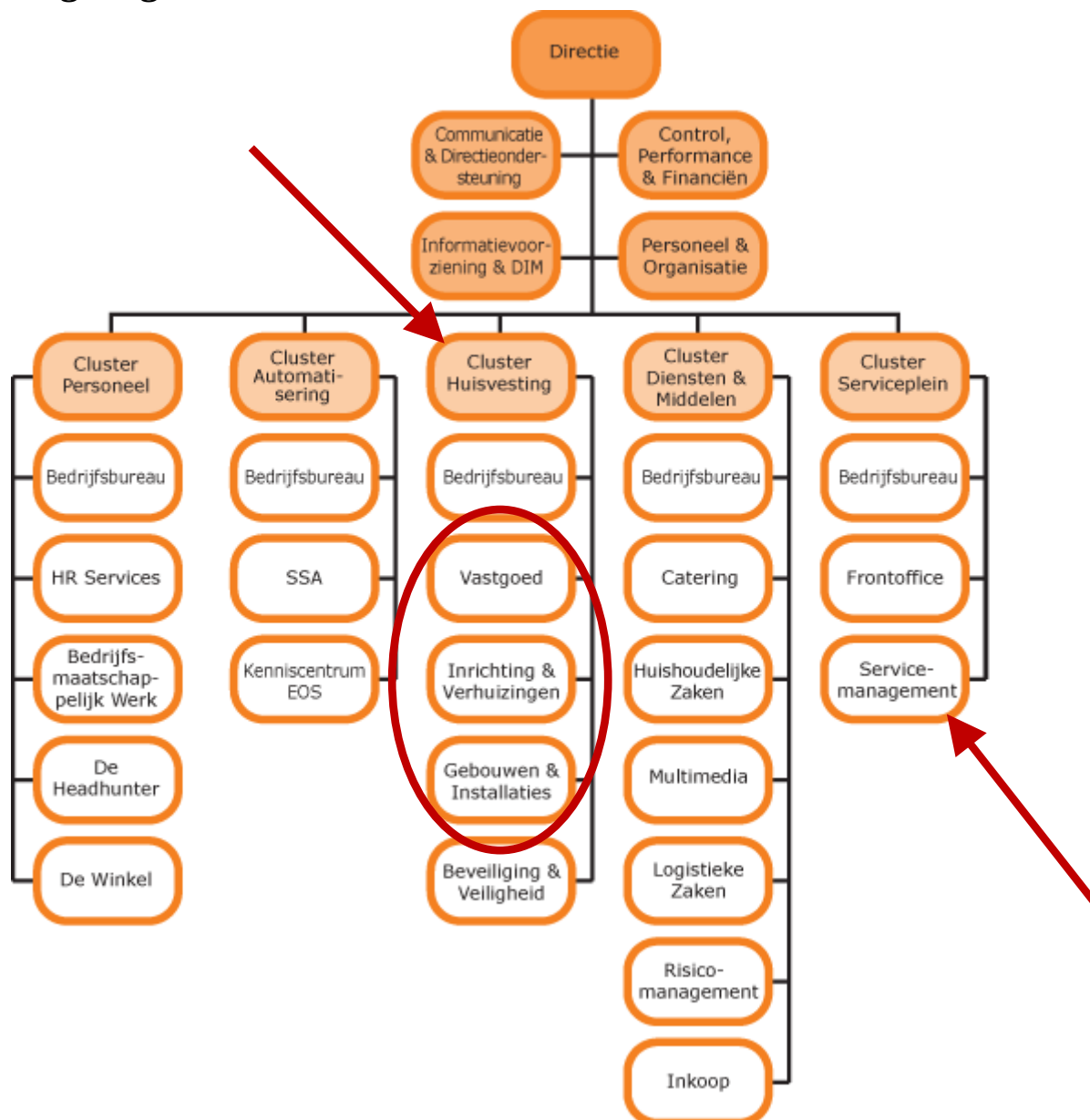
Met de beoordelingsmatrix toets je de mogelijke maatregelen aan de randvoorwaarden die door de opdrachtgever gesteld zijn. Het is niet zo dat de maatregelen alleen getoetst kunnen worden aan de door de opdrachtgever gestelde randvoorwaarden maar er kunnen ook andere voor- of nadelen van de maatregelen worden meegenomen. De uitgangspunten uit de matrix zijn echter wel de randvoorwaarden die door opdrachtgever zijn gesteld. De matrix maakt het overzichtelijk in welke maten de maatregelen voldoen aan de randvoorwaarden, daarom is het binnen een aanbevelingskader toepasbaar. De beoordelingsmatrix geeft in een matrix de lezer een overzichtelijke opsomming waardoor de oplossingen gemakkelijk afgelezen kunnen worden.⁵

⁵ Jans, R.: Het schrijven van beleidsadviezen. 4de dr. Soest: Nelissen, 2001. ISBN 9789024414680

Organogram Gemeente Den Haag



Organogram IDC



Interne documenten

2.1 Raadsbesluit ‘duurzaam inkopen’

Dit is niet het gehele Raadsbesluit alleen het essentiële onderdeel is opgenomen in deze bijlage.

Extra inspanningen

Bij wijze van voorbeeldgedrag, zoals in de kadernota “Op weg naar een duurzaam Den Haag” genoemd, wil het college in 2010 een extra inspanning leveren om meer duurzaamheid te realiseren op de volgende punten. Nieuwe gemeentelijke kantoorpanden GPR-norm 8.

Ons besluit tot toepassing van de duurzaamheidscriteria van SenterNovem betekent dat met ingang van 1 januari 2010 energielabel C als minimum geldt voor nieuwe huurcontracten en aankopen van kantoorpanden ten behoeve van de gemeentelijke organisatie. Gebouwen met onzuiniger labels (D,E,F,G) komen dus niet meer voor huur of aankoop in aanmerking. Hierbij tekenen wij het volgende aan. Op 7 juli 2009 heeft het college de uitgangspunten van de kantorenstrategie (Den Haag 2030) vastgesteld. Hierin is o.m. aangegeven dat kantoren in Den Haag duurzaam ontwikkeld moeten worden (RIS 165397). Dit houdt in dat onderhandelingen met marktpartijen voor kantoorontwikkeling moeten uitgaan van de z.g. gemeentelijke praktijkrichtlijn duurzaam bouwen (GPR) van minimaal score 8 of een vergelijkbaar resultaat op basis van een andere meetmethode⁷. In dit licht dienen de onderhandelingen over de huur of aankoop van gemeentelijke kantoren uit te gaan van tenminste de GPR-score 8. Over huurcontracten die hieraan niet kunnen voldoen, neemt het college een afzonderlijk besluit. Voor in gebruik zijnde panden en accommodaties zullen in 2010 de mogelijkheden worden onderzocht energiebesparende maatregelen conform energielabel C te treffen. Het uitgangspunt hierbij is een terugverdientijd van maximaal 10 jaar.

2.2 IDC Meerjarenplan (december 2009)



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

Meerjarenplan IDC

2010-2012

Definitief Concept
8 december 2009

2.3 IDC inrichting en werkwijzen

IDC 2008 Veranderprogramma



5 Bijlage 2: Overzicht Producten en Processen

[wordt toegevoegd]

Project:	IDC Veranderprogramma 2008	Bladzijde 18/19
Bestandsnaam:	Inrichting en werkwijze v1.1	

Extra bijgevoegd Bijlage2 van Inrichting en werkwijzen.

IDC 2008-veranderprogramma	
Titel:	Primaire hoofdprocessen IDC
Werkgroep:	KwartiermakersKernTeam Serviceplein
Product:	Procesomschrijvingen en werkafspraken
Versie:	1.0
Datum:	17 oktober 2008
Status:	Definitief
Opsteller:	Daniëlle Eijsackers

1. Inleiding

Het kwartiermakersKernTeam Serviceplein heeft de opdracht om te komen tot eenvoudige “behandelrecepten” voor de beschrijving van de nieuwe werkwijze van het IDC.

Hiervoor liggen de werkwijze zoals beschreven in de notitie Inrichting & Werkwijze IDC en de uitwerking van deze werkwijze in een aantal uniforme werkprocesstappen, zoals beschreven in de notitie Processen en Taken IDC, aan ten grondslag.

2. Primaire hoofdprocessen:

Aan de hand van de zogenoemde kruisjes-lijst uit de notitie Processen en Taken IDC zijn duidelijke patronen in het verloop van het werkproces per product of dienst te herkennen. We zijn van mening dat de gehele dienstverlening van het IDC (cluster Personeel en Automatisering buiten beschouwing nemend) is te omvatten in vijf primair hoofdprocessen:

Proces 1: voor continue dienstverlening (BO)

Proces 2: voor eenvoudige klantvraag (FO-BO)

Proces 3: voor complexe processen klantvraag (FO-MO-BO)

Proces 4: voor complexe producten klantvraag (BO-BO)

Proces 5: voor eenvoudige en complex klantvragen Serviceplein (FO-FO, FO-MO)

Het inmiddels bekende onderstaande schema is hierbij weer van toepassing.

	proces	+	-
		(eenvoudig)	(complex)
product	+ (eenvoudig)	fo/bo	fo/mo/bo
	- (complex)	bo/bo	fo/mo/bo

+ = eenvoudig
- = complex

3. Producten en dienstverlening per hoofdproces

In de bijlagen zijn de betreffende vijf hoofdprocessen weergegeven in stroomschema's. Het stroomschema kan van toepassing zijn op één of meerder producten of dienstverlening van een productgroep. Deze kunnen bovenaan het stroomschema worden ingevuld.

In bijlage 2, hoofdprocessen per productgroep en product, is ingevuld welk hoofdproces van toepassing is op een door het IDC geleverd product of dienst. De genoemde producten zijn

gelijk aan die genoemd in de Producten en diensten catalogus. Afhankelijk van de complexiteit van de klantvraag over een product kan meer dan één hoofdproces van toepassing zijn.

4. Beschrijving bij hoofdprocessen

Per product of groep producten zullen de beschrijvingen en bijzonderheden per processtap moeten worden beschreven en vastgelegd. Hierin staan bijvoorbeeld werkafspraken, welke functionaris verantwoordelijk is voor een processtap en welke documenten of formulieren nodig zijn.

Dit moet ervoor zorgen dat het voor de gehele organisatie duidelijk wordt hoe de werkprocessen verlopen en een klantvraag kan worden behandeld.

Deze informatie wordt aangeleverd door de verschillende productgroepen en clusters. Hieronder wordt een voorbeeld gegeven voor de vastlegging van deze gegevens:

Voorbeeld:

Naam processtap	Wie	Beschrijving	Formulieren of documenten
Klantvraag	- gemandateerde - ambtenaar - LM-mdw - LSP	Melding wordt via click, call of face aan SVP doorgegeven door de klant	
Ontvangen klantvraag	FO-mdw	Via click, call of face	
Beoordelen klantvraag	FO-mdw	- waarop beoordelen? is aanvrager gemandateerd? - Urgentie aangeven, spoed/ 1 week/ in overleg, etc.)	DVO
Registreren klantvraag	FO-mdw	Het vastleggen van de klantvraag in planon	Registratieformulier

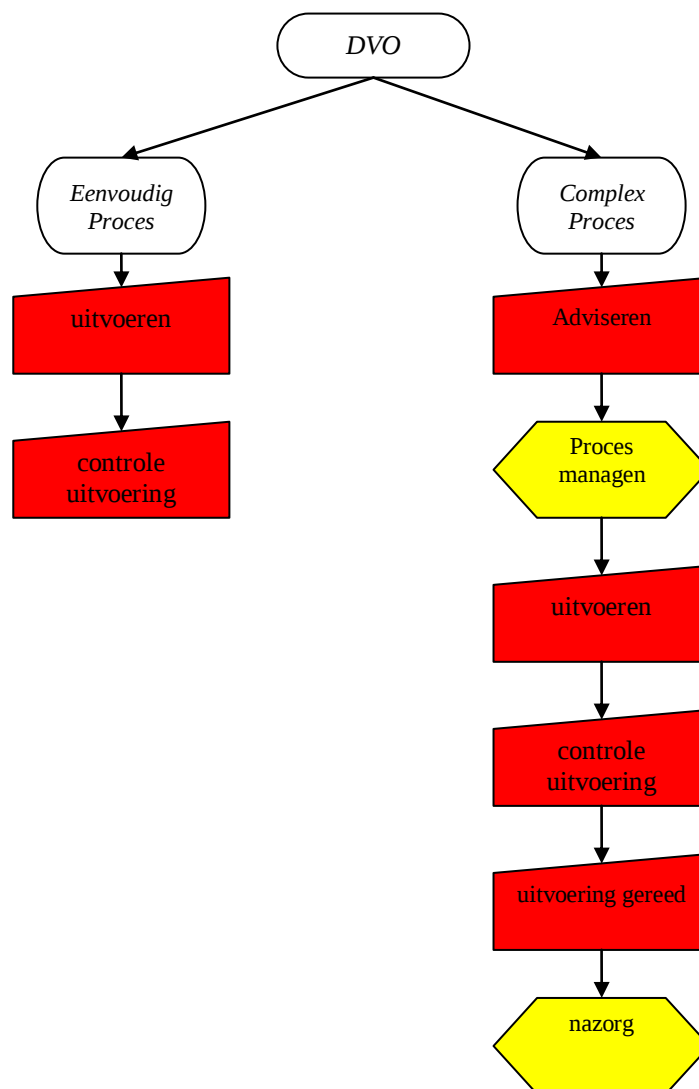
HOOFDPROCES 1

Cluster:

Productgroep:

Product of groep van producten:

Proces: Continue Dienstverlening



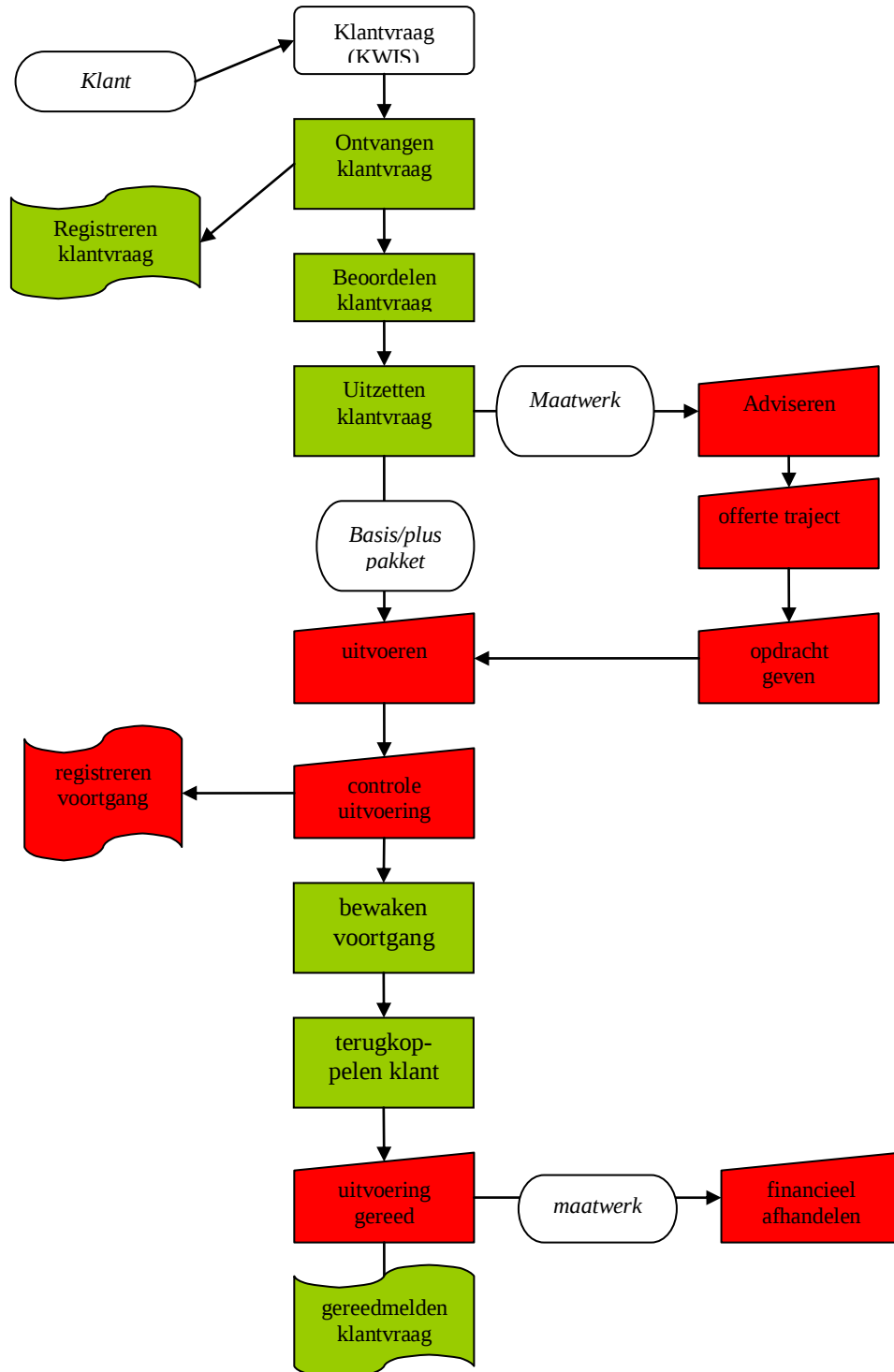
HOOFDPROCES 2

Cluster:

Productgroep:

Product of groep van producten:

Proces: Eenvoudig klantvraag (KWIS) van Frontoffice-Backoffice



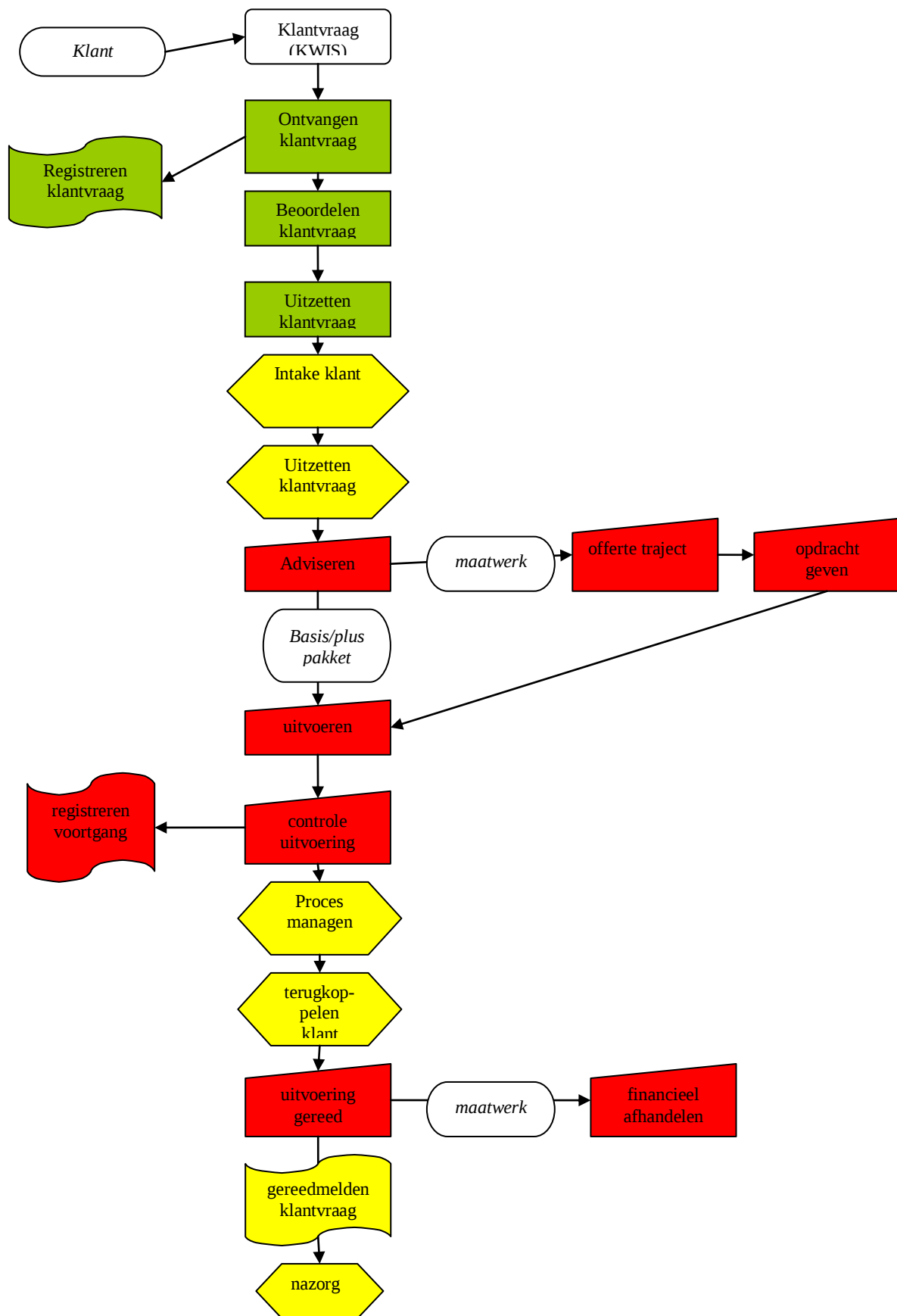
HOOFDPROCES 3

Cluster:

Productgroep:

Product of groep van producten:

Proces: complexe klantvraag (KWIS) van Frontoffice-Servicemanagement-Backoffice



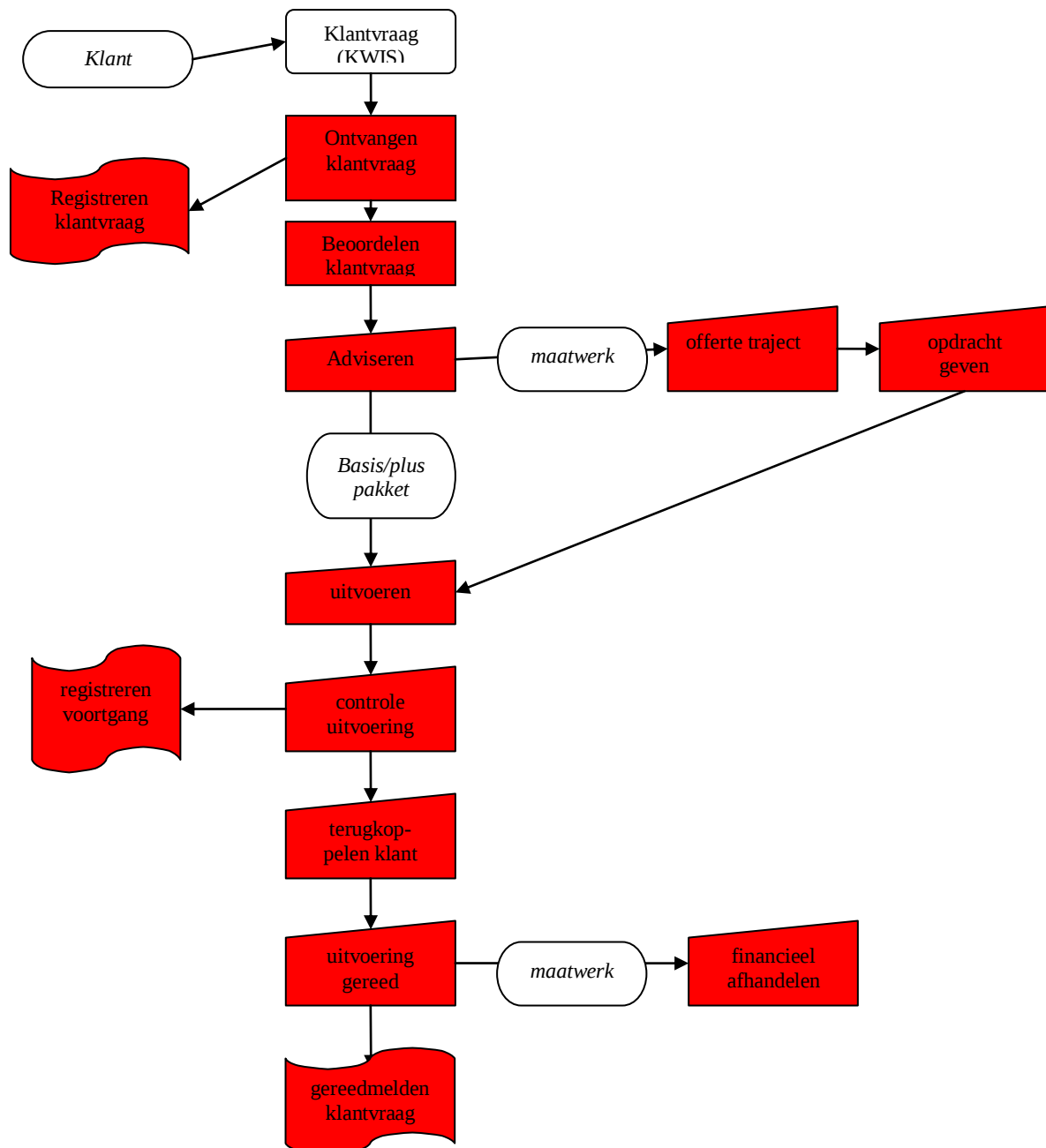
HOOFDPROCES 4

Cluster:

Productgroep:

Product of groep van producten:

Proces: klantvraag (KWIS) van Backoffice-Backoffice



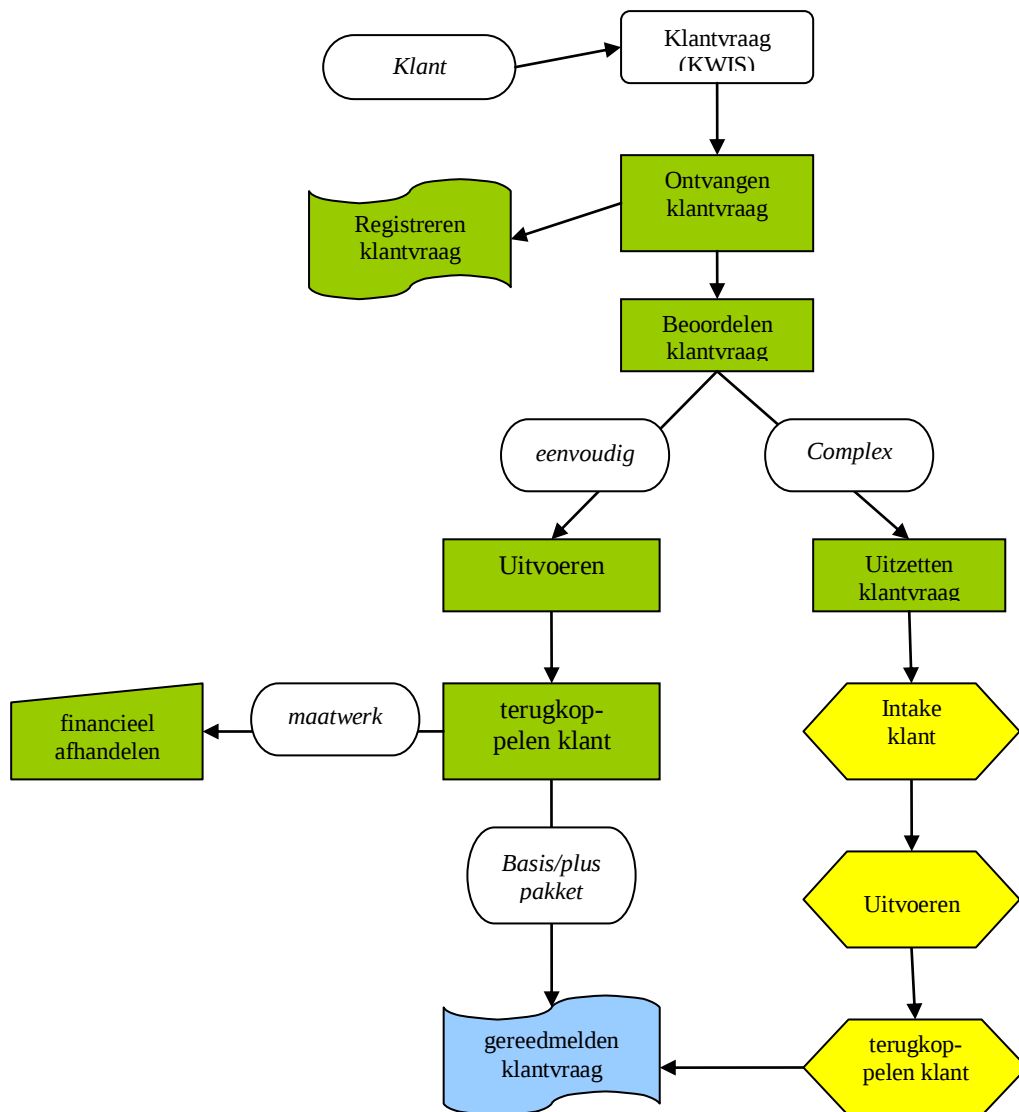
HOOFDPROCES 5

Cluster:

Productgroep:

Product of groep van producten:

Proces: klantvraag (KWIS) Frontoffice, en Frontoffice-Midoffice



Bijlage 2: Hoofdprocessen per productgroep en product

Cluster	Productgroep	producten uit PDC	Hoofdproces					toelichting
			1	2	3	4	5	
Diensten & Middelen	Schoonmaak	afvalinzameling- verwerking	x	x				
		glasbewassing/ gevelreiniging	x	x				
		groenvoorziening/ Bloemen	x	x				
		schoonmaak (regulier)	x	x				
		ongediertebestrijding	x	x				
	Logistiek	B&W vervoer				x		
		expeditie	x	x				
		fietskoerier	x	x				
		gastvrouwen	x	x				
		centrale postverwerking	x	x				
		postrondes	x	x				
		vervoer poststukken	x	x				
		vervoer	x	x				
		(onderhoud) dienstfietsen	x					
	Catering	Bedrijfsrestaurant	x	x		x		4 = alleen voor contractcatering
		(Party)catering		x	x	x		4 = alleen voor contractcatering
		conferentieruimte		x		x		4= voor externe klanten
		koffievoorziening/ automaten	x	x				
	Multimedia	advertentieplaatsing		x		x		
		audiovisuele diensten	x	x		x		
		gebruikersdrukwerk		x				
		overig drukwerk				x		
		internet/ intranet	x			x		
		ontwerp en opmaak		x		x		
		printservice	x	x				
	Inkoop	inkoopadvieze				x		
		aanbestedingsprocedures				x		
		raamovereenkomsten				x		
	BGR	risicomanagement				x		
		Schaderegelingen				x		
		verzekeringen				x		
Cluster	Productgroep	product						
Huisvesting	Vastgoed	huisvesting/ ruimtebeheer	x		x			
		parkeren (contractbeheer)	x	x	x			
		vastgoedmanagement	x		x			
		gegevens en informatiebeheer	x					
	Gebouw & Installatie	gebouwbeheer / onderhoud	x	x	x			
	Beveiliging & Veiligheid	BHV	x	x	x			
		fysieke beveiliging	x		x	x		
		toegangsbeveiliging	x		x			
		Inbraakbeveiliging/ CCTV	x		x			
		ontruiming	x		x			
		receptie	x		x			
		CMK	x					
		Arbo	x		x			
		Inrichting Crisiscentrum				x		
		Kaart & Sleutelbeheer	x	x	x			
	Inrichting & Verhuizingen	Bewegwijzering	x	x				
		meubilair/ inrichting/ zonwering	x	x	x			
		Verhuizingen			x			
Cluster	Productgroep	product						
Serviceplein		Dienstreizen					x	
		EHBO ruimte/ lactatieruimte		x				
		Dienstfietsen					x	
		Evenementen			x			
		Facility-card		x			x	2= representatiekaart
		Fitness					x	
		Relatiegeschenken					x	
		Verbouwingen (projectbegeleiding)			x			
		Vergaderzalen		x				
		Lokaal servicepunt (huismeester)	x					
		Locatiemanagement	x				x	

Wat is een EPA-u label

Europese richtlijn energieprestaties gebouwen

De Europese richtlijn energieprestatie gebouwen, afgekort als EPBD (Energy Performance of Buildings Directive) heeft als doel het stimuleren van een verbeterde energieprestatie voor gebouwen in de Europese Unie.

Op 16 december 2002 heeft het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie de Europese richtlijn voor energieprestaties in gebouwen aangenomen, met daarin:

- Het algemeen kader voor een methode voor de berekening van de geïntegreerde energieprestatie van gebouwen;
- de toepassing van minimumeisen voor de energieprestatie van nieuwe gebouwen;
- de toepassing van minimumeisen voor de energieprestatie van bestaande grote gebouwen die een ingrijpende renovatie ondergaan;
- de energiecertificering van gebouwen, en
- de regelmatige keuring van c.v.-ketels en airconditioningsystemen in gebouwen en een eenmalige totale keuring van verwarmingsinstallaties waarvan de ketel ouder is dan vijftien jaar.⁶

Nieuwe gebouwen

Voor nieuwe gebouwen met een bruikbaar vloeroppervlak (BVO) van meer dan 1.000 m² moet de technische, milieutechnische en economische haalbaarheid van alternatieve systemen worden nagegaan, alvorens met de bouw wordt begonnen. Denk daarbij aan gedecentraliseerde systemen voor energievoorziening gebaseerd op hernieuwbare energiebronnen, warmtekrachtkoppeling (WKK), stads-/blokverwarming of -koeling en warmtepompen.

Bestaande bouw

De minimumeisen voor de energieprestatie gelden niet alleen voor nieuwe gebouwen, maar ook voor bestaande gebouwen met een minimale BVO van meer dan 1000 m² die een ingrijpende renovatie ondergaan. Met ingrijpend wordt bedoeld dat de totale geplande renovatiekosten meer dan 25 procent van de waarde van het gebouw (exclusief grond) bedragen.

Certificaat

Bij bouw, verkoop of verhuur dient de eigenaar een energieprestatiecertificaat te verstrekken. Het certificaat, dat maximaal tien jaar oud mag zijn, geeft inzicht in de energetische toestand van betreffend object, inclusief aanbevelingen voor verbeteringen. In openbare gebouwen vanaf 1.000 m² moet dit certificaat op een opvallende plaats worden aangebracht.

Uitzonderingen

Lidstaten konden besluiten, zo ook Nederland, om een aantal categorieën gebouwen buiten de sfeer van deze richtlijn te houden. Het betreft:



Officieel beschermde gebouwen en monumenten;



Gebouwen die worden gebruikt voor erediensten en religieuze activiteiten (zoals kerken en moskeeën);

⁶ <http://www.senternovem.nl/energielabelgebouwen/EPBD/index.asp> (23/02/2010)

-  Tijdelijke gebouwen die in principe niet langer dan twee jaar gebruikt worden, industriepanden, werkplaatsen en sommige niet voor bewoning bestemde gebouwen van landbouwbedrijven;
-  Woongebouwen die in principe minder dan vier maanden per jaar gebruikt worden (zoals recreatiewoningen);
-  Alleenstaande gebouwen met een totaal bruikbaar vloeroppervlak van minder dan 50 m².

Deadline 2006

De lidstaten van de EU waren voor 4 januari 2006 verplicht hun nationale wet- en regelgeving aan te passen aan de eisen in deze nieuwe richtlijn. De Europese richtlijn bepaalde dat via certificering ook bestaande gebouwen onder de loop genomen moesten worden. De toen nog te ontwikkelen Energie Prestatie Advies voor de Utiliteitsbouw (EPA-U) en de Energie Prestatie Advies voor de Woningbouw (EPA-W) werden daarom gekoppeld aan de Europese richtlijn en verplicht gesteld.⁷

Nederland, overheid en gemeente (EPA-Utility):

Er zal alleen worden ingegaan op de EPA-U omdat dit van toepassing is binnen mijn onderzoek. Onder utilitygebouwen vallen gebouwen die een minimaal een BVO hebben van 1000 m² zoals ziekenhuizen, winkels, sporthallen, het gemeentehuis et cetera.

Het energielabel, verplicht voor gebouwen die gebouwd zijn voor 1997, stelt sinds 1 januari 2008 gebouweigenaren en beheerders verplicht om nieuwe eigenaren of -huurders het energielabel te overhandigen. Het energielabel geeft de nieuwe eigenaren en huurders inzicht in het energetisch kwaliteit van een gebouw. Met dit inzicht kunnen zij gebouwen niet alleen gemakkelijker met elkaar vergelijken maar het label geeft ook aan welke maatregelen er getroffen kunnen worden om het gebouw op energieprestatie te verbeteren.

Bij een energielabel wordt gekeken naar het gebouwgebonden energieverbruik voor verwarming, warmwatervoorziening, verlichting, ventilatie en koeling. Verder staat er op het energielabel welke maatregelen er genomen kunnen worden om het gebouw energiezuiniger te maken. Een energielabel is maximaal 10 jaar geldig.

Sinds 1 januari 2009 moesten utilitygebouwen met een BVO van meer dan 1000 m² hun label zichtbaar voor de bezoekers ophangen.

Vanaf 1 januari 2010 is de lay-out van het energielabel verbeterd, deze verbetering zorgt voor een betere en gemakkelijke aflezing van het label.

Gemeente Den Haag

De gemeente Den Haag wil vanuit een maatschappelijk verantwoord kader zichzelf gaan profileren als een voorbeeld'burger' naar de bewoners van de gemeente. Daarom heeft de gemeente op 15 december 2009 Raadsbesluit (RIS 169127) "duurzaam inkopen" genomen.

In dit Raadsbesluit staat met betrekking met het EPA-U label beschreven:

⁷ <http://www.epbd.nl/> (22/02/2010)

‘Ons besluit tot toepassing van de duurzaamheidcriteria van SenterNovem⁸ betekent dat met ingang van 1 januari 2010 energielabel C als minimum geldt voor nieuwe huurcontracten en aankoop van kantoorpanden ten behoeve van de gemeentelijke organisatie. Gebouwen met onzuiniger labels (D,E,F,G) komen dus niet meer voor huur of aankoop in aanmerking.’⁹

⁸ SenterNovem heet sinds 1 januari 2010 agentschap nl.

⁹ Raadsbesluit RIS 169127 “duurzaam inkopen” blz. 3

Cluster Huisvesting

Het cluster Huisvesting realiseert de taken die betrekking hebben op het gebruik en de inrichting van gemeentelijke gebouwen op het gebied van beheer, onderhoud en beveiliging en bestaat uit de productgroepen Vastgoed, Inrichting en verhuizingen, Gebouwen en installaties, Beveiliging en veiligheid.

Vastgoed

De productgroep Vastgoed is verantwoordelijk voor het vastgoed- en ruimtebeheer.

Productgroepmanager vastgoed:

De Productgroepmanager Vastgoed geeft leiding aan de adviseurs vastgoed van de productgroep en ressorteert hiërarchisch rechtstreeks onder de Clustermanager.

Doelstelling

Het integraal management van de productgroep en het realiseren van met de Clustermanager overeengekomen doelen en resultaten en het uitvoeren van werkzaamheden in het kader van vastgoed en ruimtebeheer.

Hoofdtaken

1. Leidinggeven
2. Ontwikkeling en beheer
3. Vastgoed en ruimtebeheer
4. Overige werkzaamheden

Productgroep Vastgoed:

De productgroep Vastgoed is verantwoordelijk voor het vastgoed- en ruimtebeheer.

De Adviseur Vastgoedbeheer ressorteert hiërarchisch rechtstreeks onder de Productgroepmanager VG.

Doelstelling

Het in teamverband, binnen het krachtenveld van concerneisen, dienstbelang en klantverwachtingen enerzijds en financiële haalbaarheid anderzijds, uitvoeren van alle hoofdtaken binnen dit onderdeel.

Hoofdtaken

1. Vastgoedbeheer
2. Ruimtebeheer
3. Ondersteuning en advies

Inrichting en verhuizing

De productgroep Inrichting en Verhuizingen verzorgt de inrichting van gebouwen, werkplekken en verhuizingen.

Productgroepmanager Inrichting en Verhuizingen:

De Productgroepmanager Inrichting en Verhuizingen geeft leiding aan circa 6 medewerkers en ressorteert hiërarchisch rechtstreeks onder de Clustermanager.

Doelstelling

Het integraal management van de productgroep en het realiseren van met de Clustermanager overeengekomen doelen en resultaten.

Hoofdtaken

1. Leidinggeven
2. Ontwikkeling en beheer
3. Overige werkzaamheden

Coördinator I en V:

De Coördinator I en V coördineert de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers en ressorteert hiërarchisch rechtstreeks onder de Productgroepmanager I en V.

Doelstelling

Het adviseren met betrekking tot en het coördineren van de uitvoering van inrichtings- en verhuisprojecten (inclusief de daaraan gerelateerde beheersmatige taken).

Hoofdtaken

1. Projectinrichting en verhuizingen
2. Beheer
3. Overige werkzaamheden

Medewerker I en V

De Medewerker I en V ressorteert hiërarchisch rechtstreeks onder de productgroepmanager I en V, waarbij de dagelijkse aansturing plaatsvindt door de Coördinator I en V.

Doelstelling

Het uitvoeren van inrichtingstaken en verhuiskwerkzaamheden.

Hoofdtaken

1. Inrichtingstaken
2. Verhuiskwerkzaamheden

1e Medewerker I en V:

De 1e Medewerker I en V verleent operationele ondersteuning aan de Coördinator en de Productgroepmanager en begeleidt de overige medewerkers tijdens de dagelijkse uitvoering van hun werkzaamheden, verzorgt de uitvoering van enkelvoudige, minder complexe inrichtingsprojecten en verhuizingen en verricht daarnaast de taken conform de 1e Medewerker I en V; ressorteert hiërarchisch rechtstreeks onder de Productgroepmanager I en V en ontvangt functionele aanwijzingen van de Coördinator.

Doelstelling

Het verlenen van operationele ondersteuning en het zelfstandig verzorgen van minder complexe inrichtingsprojecten en verhuizingen, alsmede het verrichten van overige inrichtings- en verhuiswerkzaamheden.

Hoofdtaken

1. Operationele ondersteuning
2. Inrichtingstaken
3. Verhuiswerkzaamheden

Gebouw en installaties

De productgroep Gebouwen en Installaties is verantwoordelijk voor het op het overeengekomen peil brengen en houden van het technisch kwaliteitsniveau en de technische inrichting van gebouwen. Aandachtsgebieden daarbij zijn onder andere preventief en correctief onderhoud, revisie, renovatie en vervangingen, functionele technische aanpassingen en bediening en advies. De productgroep G en I bestaat uit de onderdelen Technisch Gebouwenbeheer, Technische Projecten, Uitvoering en Technisch Advies. Technisch Gebouwenbeheer heeft tot doel het in gedefinieerde staat houden van de, bij de IDC in beheer zijnde, gebouwen en de zich daarin bevindende installaties. Het Hoofd Technisch Gebouwenbeheer geeft direct leiding aan 4 Technisch Gebouwenbeheerders op HBO-niveau en ressorteert hiërarchisch rechtstreeks onder de Productgroepmanager G en I.

Productgroepmanager Gebouwen en Installaties

Doelstelling

Het integraal management van de productgroep en het realiseren van met de Clustermanager overeengekomen doelen en resultaten.

Hoofdtaken

1. Leidinggeven
2. Ontwikkeling en beheer
3. Opdrachtverstrekking
4. Overige werkzaamheden

Technisch Adviseur

Doelstelling

Het waarborgen van de noodzakelijke technische kennis en kunde en de uniformiteit van werken binnen de productgroep G en I en het vanuit het vakspecialisme adviseren over gebouwen en techniek.

Hoofdtaken

1. Technisch advies
2. Wet- en regelgeving
3. Vaktechnische ondersteuning

Storingscoördinator

Hoofdtaken

1. Storingscoördinatie
2. Technisch administratieve werkzaamheden

Hoofd Techniek Gebouwenbeheer

Doelstelling

Het leidinggeven aan het onderdeel Technisch Gebouwenbeheer, gericht op het in gedefinieerde staat houden van in beheer zijnde gebouwen en installaties. Clustermanager

Hoofdtaken

1. Leidinggeven
2. Ontwikkeling en beheer
3. Calamiteitenmanagement
4. Overige werkzaamheden

Hoofd Technische Projecten

Doelstelling

Het leidinggeven aan het onderdeel Technische Projecten, gericht op het uitvoeren van technische investeringsprojecten en door de klant gevraagde functionele aanpassingen.

Hoofd Technische Projecten pg Gebouwen en Installaties Huisvesting

Hoofdtaken

1. Leidinggeven
2. Ontwikkeling en beheer
3. Projectmanagement
4. Overige werkzaamheden

Hoofd Uitvoering

Doelstelling

Het leidinggeven aan het onderdeel Uitvoering, gericht op het uitvoeren van technische onderhoudswerkzaamheden en het houden van inspecties, rekening houdend met de vastgelegde voorwaarden op het gebied van veiligheid, klantvriendelijkheid, gebouwfunctionaliteit en geboden comfort.

Hoofdtaken

1. Leidinggeven
2. Ontwikkeling en beheer
3. Overige werkzaamheden

Projectleider

Doelstelling

Het uitvoeren van complexe technische investeringsprojecten met een hoog afbreukrisico en/of politiekbestuurlijke gevoeligheid.

Hoofdtaken

1. Ontwikkeling en beheer
2. Projectmanagement
3. Overige werkzaamheden

Medewerker Technische Projecten

Doelstelling

Het uitvoeren van technische investeringsprojecten en door de klant gevraagde functionele aanpassingen.

Hoofdtaken

1. Projectmanagement

Onderhoudscoördinator

Doelstelling

Het effectief en efficiënt (laten) uitvoeren van technische onderhoudswerkzaamheden op een breed bouwkundig en installatie technisch terrein in de panden en het verrichten van inspecties.

Hoofdtaken

1. Coördineren en toezicht houden
2. Inspecties
3. Veiligheidsmiddelen
4. Onderhoudswerkzaamheden

Senior Onderhoudscoördinator

Doelstelling

Het effectief en efficiënt laten uitvoeren van technische onderhoudswerkzaamheden op een breed bouwkundig en installatietechnisch terrein in de panden en het verrichten van inspecties.

Hoofdtaken

1. Coördineren
2. Inspecties
3. Veiligheidsmiddelen
4. Overige werkzaamheden

Technische Gebouwenbeheerder

Doelstelling

Het uitvoeren van het technisch gebouwen- en installatiebeheer.

Hoofdtaken

1. Technisch gebouwen- en installatiebeheer
2. Leveren van managementinformatie voor MOP/MIP en JOP
3. Overige werkzaamheden

Technisch Servicemonteur

Doelstelling

Het effectief en efficiënt uitvoeren van technische werkzaamheden op een breed bouwkundig en installatie technisch gebied.

Hoofdtaken

1. Onderhoudswerkzaamheden
2. Toezicht en rapporteren

SERVICEPLEIN:

Organisatiebeschrijving

Binnen het Servicemanagement worden drie takenpakketten onderscheiden: locatiemanagement, procesmanagement en projecten & advies. De Servicemanagers zijn in principe op alle onderdelen inzetbaar, maar hebben specifieke kennis van en ervaring met één daarvan.

De functie Servicemanager kent drie niveaus: junior, medior en senior. De aard, omvang en complexiteit van de klantvraag zijn bepalend voor het niveau waarop deze wordt behandeld.

De Servicemanager ressorteert hiërarchisch onder de Teammanager Servicemanagement.

Doelstelling

Het regisseren van de afhandeling van complexe klantvragen en het door middel van excellente dienstverlening realiseren van optimale klanttevredenheid.

Hoofdtaken

1. Dienstverlening
2. Bedrijfsvoering
3. Overige werkzaamheden

Uitwerking interviews

Hieronder zijn de interviews die gehouden zijn uitgewerkt. De interviews zijn per afdeling samengevoegd tot één interview.

3.1 Locatiemanagement

Afdeling Locatiemanagement

Dhr. D. Heskes

Mevr. L. Triepels

Huidige situatie:

De geïnterviewden zijn senior locatiemanagers binnen het cluster Serviceplein. Zij begeleiden de complexere klantvraag zoals huisvestingsaanvraag van binnenkomst bij het Serviceplein.

Maandag 8 maart is een interview gehouden met twee senior medewerkers van de afdeling Locatiemanagement. Uit dit interview is gebleken dat Locatiemanagement de verantwoordelijke afdeling zou moeten zijn die ervoor moet zorgen dat alle huisvestingsaanvragen via het serviceplein verlopen. Dit gebeurt op dit moment niet altijd. De reden hiervoor is dat na de reorganisatie de opdrachtgevers niet weten welke route er vereist is voor een huisvestingsaanvraag en hierdoor iedereen zijn eigen weg gaat. Verder zijn de locatiemanagers de overkoepelende partij die met zowel de opdrachtgever als het BackOffice in contact staan. Door deze overkoepelende functie zou de afdeling Locatiemanagement de aangewezen partij zijn om borging te creëren in de eerste fase van het huisvestingstraject voor de

EPA-U labeling, de afdeling vindt echter dat zij niet de aangewezen partij zijn om deze taak op zich te nemen, dit is echter niet correct. Dit is omdat kennis van de medewerkers niet op niveau is met betrekking tot de EPA-U labeling.

Gewenste situatie:

De wens die uit de interviews die bij de afdeling Locatiemanagement is voortgevloeid is dat de huisvestingsgemandateerde die een verzoek om huisvesting wil indienen, dit bij het serviceplein moet doen. Het huisvestingstraject moet dus niet gedigitaliseerd worden en via Planon lopen maar op een projectmatige manier worden aangepakt.

- 1) Wat vindt u van de manier waarop een ruimtevraag nu verloopt?

De aanvragen verlopen langs de voorgeschreven routing, de afdeling is er namelijk voor verantwoordelijk dat de borging dat de aanvragen verlopen via het service plein.

- 2) Heeft u zicht op hoe het proces rondom de ruimtevragen loopt?

Ja als locatiemanagers zijn zij de overkoepelende partij die overzicht houdt over het gehele aanvraagtraject.

- 3) Zijn hierover afspraken?

Ja, hierover zijn afspraken gemaakt die terug te vinden zijn in de procesomschrijving.

- 4) Wanneer wordt uw afdeling ingeschakeld bij de vraagverwerking als er gekeken wordt naar het stroomschema?

De afdeling is de eerste lijn bij het aanvraagtraject, zij zijn de eerste partij die met de opdrachtgever om de tafel gaat zitten en de aanvraag door speelt naar de desbetreffende partijen.

- 5) Zijn er punten die in uw ogen veranderd moeten worden m.b.t. het aanvraagtraject?

Zoals het nu verloopt hoeft het aanvraagtraject niet verbeterd te worden, met als kanttekening dat de leidinggevendenden van afdelingen alle aanvragen via het serviceplein laten lopen.

- 6) Word er binnen uw afdeling reeds gewerkt met het EPA-U label?

De afdeling vindt niet dat zij de partij moet zijn die de kennis van het EPA-U label in huis moet hebben en vindt dit een taak van Vastgoed en Gebouw & Inrichting

- 7) Bent u bekend met Collegebesluit dat gebouwen minimaal EPA-U C moeten?

Zie bovenstaand antwoord

- 8) Is dit volgens de vastgestelde afspraken?

N.V.T.

- 9) Als het label wordt geborgd in Planon zou u hier dan aan mee willen werken?

Nee, de afdeling vindt dat dit proces moet verlopen via een projectmatige manier en niet via een FMIS model.

- 10) Is de afdeling afhankelijk van andere afdelingen (interdependentie)?

Deze afdeling is de eerste in lijn en speelt een overkoepelende rol binnen het aanvraagtraject, dus is niet afhankelijk van andere afdelingen.

- 11) Wat is de gemiddelde doorlooptijd van de afdeling bij een aanvraag traject?

Dat is geheel afhankelijk van het type opdracht.

- 12) Heeft u zelf nog ideeën voor het creëren van draagvlak en borging van het EPA-U label binnen het cluster huisvesting?

De afdeling vindt niet dat zij de partij moet zijn die de kennis van het EPA-U label in huis moet hebben en vindt dit een taak van Vastgoed en Gebouw & Inrichting

3.2 Projecten & Advies

Afdeling Projecten & Advies

Dhr. H. Hagen

Dhr. R. v/d Veeken

Huidige situatie:

De geïnterviewden zijn projectleiders en adviseurs en vallen onder het cluster Serviceplein. Zij begeleiden, net als de Locatiemanagers, de complexe klantvraag zoals een huisvestingsaanvraag, van binnenkomst bij het Serviceplein tot aan het in gebruik nemen door de klant.

Op 11 maart 2010 is een interview afgenomen met de afdeling Projecten & Advies. Uit dit interview is gebleken dat deze afdeling net als de locatiemanagers de MidOffice taak vervult en daardoor dus zicht heeft op het gehele huisvestingsproces. De afdeling vindt dat de ruimte aanvraag rommelig en niet via de voorgeschreven regels verloopt. Binnen de afdeling wordt niet specifiek gewerkt met de EPA-U labeling, dit komt onder andere omdat de afdeling nog nooit van het Raadbesluit “duurzaam inkopen” heeft gehoord, wel weet de afdeling dat er vanuit de gemeente eisen worden gesteld aan een gebouw en wel omdat de afdeling betrokken is bij project de Tempel¹⁰.

Gewenste situatie:

De conclusies die uit de interviews met de afdeling Projecten & Advies kunnen worden getrokken leren dat Projecten & Advies vindt dat huisvestingsaanvragen alleen via het Serviceplein mogen verlopen. Hierdoor ontstaat er een duidelijke en overzichtelijke lijn in het huisvestingstraject. Verder vindt de afdeling dat het huidige huisvestingsproces voor het huisvestingsaanvraagtraject niet in Planon geborgd hoeft te worden. Als er gekeken wordt naar de beheerfase dan zal Planon wel meer overzicht geven. Om er voor te zorgen dat de eisen die door de gemeente Den Haag opgesteld zijn m.b.t. het EPA-U label in de gemeentelijke organisatie geborgd en gedragen worden, moet het probleem hoog in de organisatie draagvlak krijgen. Hiermee wordt bedoeld dat het besluit gemeentebreed moet worden uitgedragen.

- 1) Wat vindt u van de manier waarop een ruimtevraag nu verloopt?
Rommelig, het verloopt niet via de voorgeschreven eisen.
- 2) Heeft u zicht op hoe het proces rondom de ruimtevragen loopt?
De projectleiders zijn samen met de servicemanagers de overkoepelende partij die het traject begeleiden van aanvraag tot afstoot
- 3) Zijn hierover afspraken?
Zover wij weten zijn er geen afspraken rondom het proces
- 4) Wanneer wordt uw afdeling ingeschakeld bij de vraagverwerking als er gekeken wordt naar het stroomschema?
Bij binnenkomst van de aanvraag.
- 5) Zijn er punten die in uw ogen veranderd moeten worden m.b.t. het aanvraagtraject?
Het moet via één punt binnen komen, via het serviceplein
- 6) Word er binnen uw afdeling reeds gewerkt met het EPA-U label?
Er wordt binnen de afdeling niet specifiek gewerkt met het EPA-U label, wel zijn er projecten geweest waar het in is verwerkt maar ze hebben het niet als eis.
- 7) Bent u bekend met Collegebesluit dat gebouwen minimaal EPA-U C moeten?
Nog nooit van “duurzaam inkopen” gehoord wel dat een gebouw aan een bepaald niveau moet voldoen.

¹⁰ Bijlage de Tempel

8) Is dit volgens de vastgestelde afspraken?

Welke afspraken?

9) Als het label wordt geborgd in Planon zou u hier dan aan mee willen werken?

Het hoeft niet in Planon geborgd te worden als het voor het aanvraagtraject is. Als we kijken naar de beheersfase zou dat wel kunnen!!

10) In de afdeling afhankelijk van andere afdelingen (interdependentie)?

De afdeling zit tussen de opdrachtgever en het BackOffice in en is daarom afhankelijk van de BackOffice afdelingen.

11) Wat is de gemiddelde doorlooptijd van de afdeling bij een aanvraag traject?

Is afhankelijk van het type project.

12) Heeft u zelf nog ideeën voor het creëren van draagvlak en borging van het EPA-U label binnen het cluster huisvesting?

Het moet hoog in de organisatie gedragen worden, gemeente breed, voordat er ook maar iets in de organisatie gebeurt.

Nadat de afdeling Servicemanagement de klantvraag heeft uitgekristalliseerd wordt de afdeling Vastgoed ingeschakeld om de vastgoedmarkt op te gaan.

3.3 Vastgoed

Afdeling Vastgoed

Mevr. K. Duinhoven

Dhr. P.J. Lokker

Dhr. A. Looij

Huidige situatie:

De geïnterviewden zijn bij de cluster Huisvesting werkzaam als makelaar bij de afdeling Vastgoed. De geïnterviewden zijn verantwoordelijk voor het verwerven van ruimte voor de klanten van het IDC. De afdeling Vastgoed bekleedt in het huisvestingstraject de BackOffice rol.

Uit de interviews die met de adviseurs van de afdeling Vastgoed zijn gehouden is gebleken dat de Vastgoedadviseurs vinden dat het werkproces bij een ruimtevraag niet voldoende is gestructureerd. Afdelingen worden te laat bij het proces betrokken. Er is geen terugkoppel moment tussen afdelingen dat inzicht geeft in de voortgang van het huisvestingstraject. Dit komt onder andere omdat het huisvestingstraject na de reorganisatie over te veel schijven gaat en het aan afstemming tussen de afdelingen ontbreekt. Hierdoor is de reactie en de afdoeningstermijn van een huisvestingsvraag toegenomen en dat komt de klant niet ten goede. De afdeling Vastgoed houdt wél rekening met de EPA-U labeling bij het zoeken naar nieuwe locaties maar kan op het moment niet (globaal) bepalen wat de energie prestatie van een nog ongelabeld pand dat meegenomen kan worden bij hun onderhandelingen met de eigenaren van vastgoed.

Gewenste situatie:

Bij de afdeling Vastgoed is naar voren gekomen dat de medewerkers vinden dat Vastgoed zo spoedig mogelijk bij de ruimtevraag moet worden betrokken. Het resultaat zal zijn dat dit ten goede komt aan de snelheid van het proces en ook de klantvriendelijkheid zal bevorderen. Het gehele huisvestingstraject moet als één (huisvestings)product worden beschouwd en de werkprocessen daarin moeten op elkaar worden afgestemd. Met het gebruik van Planon zouden deze punten volgens de medewerkers gemanaged kunnen worden. Verder wil de afdeling Vastgoed eerder in het proces globaal kunnen bepalen wat het huidige energieprestatie van het gebouw is.

- 1) Wat vindt u van de manier waarop een ruimtevraag nu verloopt?

-Ik heb het idee dat sinds de reorganisatie het overal beeld van alle huisvestingszaken en –ontwikkelingen die binnen de gemeente Den Haag lopen afgenomen is.

-De reactietermijn en afdoeningstermijn op vragen m.b.t. huisvesting is toegenomen.

-Het proces loopt niet lekker en afspraken om tot verbeteringen te komen leiden tot op heden nog niet tot resultaten.

- 2) Heeft u zicht op hoe het proces rondom de ruimtevragen loopt?

Ja.

- 3) Zijn hierover afspraken?

Er ligt een hoofdproces en er zijn wat losse afspraken.

Het ontbreekt aan nadere uitwerking van het hoofdproces en dan met name de afstemming tussen de diverse afdelingen.

- 4) Wanneer wordt uw afdeling ingeschakeld bij de vraagverwerking als er gekeken wordt naar het stroomschema?

Op het moment dat er een ruimtevraag binnen is gekomen bij het Serviceplein

- 5) Zijn er punten die in uw ogen veranderd moeten worden m.b.t. het aanvraagtraject?

Vastgoed moet z.s.m. betrokken worden. Laat omwille van tijd en service desnoods Vastgoed de “Intake” verzorgen (dan wordt de klant geholpen).

- 6) Word er binnen uw afdeling reeds gewerkt met het EPA-U label?

We zijn ons hiervan bewust en bezig om dit ook in te bedden in ons proces.

Zoja, op welke wijze wordt deze toegepast?

Zie hierboven.

Zonee, waarom niet?

- 7) Bent u bekend met Collegebesluit dat gebouwen minimaal EPA-U C moeten?

Ja

8) Is dit volgens de vastgestelde afspraken?

Ja maar nu moet er werk aan de uitvoering hiervan gegeven worden.

9) Als het label wordt geborgd in Planon zou u hier dan aan mee willen werken?

Ja, maar denk dat deze rol eerder bij Peter en Remco van onze afdeling ligt.

Waarom wel?

Is een besluit.

Waarom niet?

x

10) In de afdeling afhankelijk van andere afdelingen (interdependentie)?

Ja en na aanhuur of bouw zal het ook integraal gemanaged moeten worden. Bij verbouwingen en onderhoud moet ook het EPA-label een issue zijn.

11) Wat is de gemiddelde doorlooptijd van de afdeling bij een aanvraagtraject?

Varieert enorm per ruimtevraag.

Kunnen we het binnen bestaande huisvesting oplossen zonder verbouwing dan kan het binnen 2 weken geregeld zijn.

Moeten we de markt op, verbouwen, HAAGnet aanleggen etcetera dan kan er 1 tot 1,5 jaar overheen gaan.

Nieuwbouw duurt meestal nog langer.

12) Heeft u zelf nog ideeën voor het creëren van draagvlak en borging van het EPA-U label binnen het cluster huisvesting?

Integraal oppakken binnen het IDC. Momenteel is (zo lijkt) alleen de afdeling Vastgoed hiermee bezig.

3.4 Inrichting & Verhuizing

Afdeling Inrichting & Verhuizing

Dhr. J. de Vriend

Huidige situatie:

De geïnterviewde is productgroepmanager van de afdeling Inrichting & Verhuizing. De productgroep Inrichting en Verhuizingen is verantwoordelijk voor het verzorgen van verhuizingen en het inrichten van gebouwen en werkplekken. De afdeling heeft vrij weinig te maken met de EPA-U labeling maar is wel betrokken bij het huisvestingstraject zodat de afdeling wel is geïnterviewd.

Op 24 maart 2010 is er een interview afgenomen met de productgroepmanager. Uit dit interview is gebleken dat de aanvraag van vastgoed niet via de geplande route verloopt, de afdeling (soms) te laat in het huisvestingstraject worden benaderd zodat de afdeling niet naar behoren kan functioneren. Verder is het zo dat de afdeling de enige is binnen het huisvestingstraject die volledig met het FMIS systeem Planon werkt.

Gewenste situatie:

Bij de afdeling Inrichting & Verhuizing is aangegeven dat men eerder in het huisvestings-traject over een huisvestingsaanvraag geïnformeerd wil worden zodat men tijdig weet dat er een inrichting en verhuisaanvraag aankomt. Verder vindt men dat er als er een Raadsbesluit is genomen dat dit hoger in de organisatie zou moet worden uitgedragen zodat dit wordt vastgelegd in de organisatie en het een vereiste wordt.

- 1) Wat vindt u van de manier waarop een ruimtevraag nu verloopt?
Rommelig
- 2) Heeft u zicht op hoe het proces rondom de ruimtevragen loopt?
Nee, worden vaak te laat ingeschakeld.
- 3) Zijn hierover afspraken?
Nee
- 4) Wanneer wordt uw afdeling ingeschakeld bij de vraagverwerking als er gekeken wordt naar het stroomschema?
Bij inrichtingen en verhuizingen
- 5) Zijn er punten die in uw ogen veranderd moeten worden m.b.t. het aanvraagtraject?
Eerder inlichten voor verhuizingen en inrichtingen.
- 6) Word er binnen uw afdeling reeds gewerkt met het EPA-U label?
N.V.T
- 7) Bent u bekend met Collegebesluit dat gebouwen minimaal EPA-U C moeten?
N.V.T
- 8) Is dit volgens de vastgestelde afspraken?
N.V.T
- 9) Als het label wordt geborgd in Planon zou u hier dan aan mee willen werken?
Werkt al met Planon
- 10) In de afdeling afhankelijk van andere afdelingen (interdependentie)?
Ja.
- 11) Wat is de gemiddelde doorlooptijd van de afdeling bij een aanvraag traject?
Afhankelijk van het project
- 12) Heeft u zelf nog ideeën voor het creëren van draagvlak en borging van het EPA-U label binnen het cluster huisvesting?
N.V.T.

3.5 *Gebouw & Installaties*

Afdeling Gebouw & Installaties

Dhr. J. Smit

Dhr. F. Postema

Huidige situatie:

De geïnterviewden zijn technisch adviseur bij de afdeling Gebouw & Installaties. De afdeling is verantwoordelijk voor het op het peil brengen en houden van het technisch kwaliteitsniveau en de technische inrichting van gebouwen. Aandachtsgebieden zijn onder andere preventief en correctief onderhoud, renovatie, vervangingen en advies. Dit geldt voor gebouwen in de eigen portefeuille van het IDC. Zij zijn de beheerders van de panden die in eigen beheer zijn. Voor de huurpanden is dat de taak van de locatiemanagers.

Op 8 maart 2010 en op 16 maart 2010 zijn er interviews afgenomen met de technisch adviseurs. Uit deze interviews is gebleken dat ook de afdeling Gebouw & Installaties heeft geconstateerd dat de huisvestingsaanvragen niet (allemaal) via het Serviceplein verlopen. Er is wel een FMIS¹¹ systeem bij de organisatie maar het wordt niet gebruikt. De afdeling denkt dat het gebruik ervan een toegevoegde waarde kan hebben op het huisvestingstraject. De afdeling heeft geen inzicht in het aanvraag- en beheertraject waardoor zij vaak achter de feiten aanlopen en het proces vertraging oploopt. De afdeling werkt met de EPA-U label omdat zij de gebouwen die reeds in eigen beheer zijn moeten laten labelen en zij de afdeling zijn die de gebouwen op de vastgestelde EPA-U label C niveau moeten brengen door het uitvoeren van de aangegeven maatregelen.

Gewenste situatie:

Bij de afdeling Gebouw & Installaties is naar voren gekomen dat de aanvragen voor huisvesting allemaal via het Serviceplein binnen moeten komen. Ook moet er een manier worden bedacht waardoor alle betrokken afdelingen weten wat er tijdens het proces gebeurt. De afdeling wil dat het huisvestingstraject via Planon gaat verlopen, waardoor er overzicht in de voortgang van het proces komt. Bijkomend voordeel is dat het systeem kan worden doorgetrokken naar het beheerproces. Om de EPA-U labeling in de organisatie te borgen moet er hoger in de organisatie bewustwording worden gecreëerd zodat niet alleen de medewerkers maar ook de klanten niet om de gemaakte afspraken heen kunnen. Verder moeten de communicatielijnen tussen de afdelingen worden verduidelijkt.

- 1) Wat vindt u van de manier waarop een ruimtevraag nu verloopt?

Rommelig en niet via de afgesproken routes

- 2) Heeft u zicht op hoe het proces rondom de ruimtevragen loopt?

Nee, maar dat is voor onze afdeling niet echt nodig.

- 3) Zijn hierover afspraken?

Niet dat de geïnterviewde weet

¹¹ "Een FMIS is een samenstelling van gegevens en procedures die gericht is op het beheren en verstrekken van de informatie, nodig voor het integraal plannen, realiseren en beheren van de faciliteiten van een organisatie";

- 4) Wanneer wordt uw afdeling ingeschakeld bij de vraagverwerking als er gekeken wordt naar het stroomschema?
Bij de controle van nieuw te kopen/huren van locaties
- 5) Zijn er punten die in uw ogen veranderd moeten worden m.b.t. het aanvraagtraject?
Verduidelijking van de communicatielijnen.
- 6) Word er binnen uw afdeling reeds gewerkt met het EPA-U label?
Alle locatie die in eigen beheer zijn reeds gelabeld en worden naar een C niveau gebracht.
- 7) Bent u bekend met Collegebesluit dat gebouwen minimaal EPA-U C moeten?
Ja.
- 8) Is dit volgens de vastgestelde afspraken?
Ja.
- 9) Als het label wordt geborgd in Planon zou u hier dan aan mee willen werken?
Als alle afdelingen weten dat er met Planon gewerkt moet worden is het zeker een must
- 10) In de afdeling afhankelijk van andere afdelingen (interdependentie)?
Ja.
- 11) Wat is de gemiddelde doorlooptijd van de afdeling bij een aanvraag traject?
Afhankelijk van het project
- 12) Heeft u zelf nog ideeën voor het creëren van draagvlak en borging van het EPA-U label binnen het cluster huisvesting?
Hoger in de organisatie laten uitdragen en borgen, zodat niet alleen de medewerkers maar ook de klanten niet om de eisen heen kunnen.

Ingenieursbureau Bouw & Architectuur
Dhr. R. Bergamin

De geïnterviewden zijn projectleider bij de afdeling Bouw & Architectuur van het ingenieursbureau van de gemeente Den Haag. Dit was niet een interview dat toegespitst was op het huisvestingsproces maar als doel had om te onderzoeken of het Raadsbesluit uitgedragen is naar andere afdelingen. Er is voor deze afdeling gekozen omdat Bouw & Architectuur een afdeling is die zo nu en dan projecten doet in samenwerking met de afdeling Projecten & Advies van het IDC.

Op 16 maart 2010 is er een interview gehouden met Bouw & Architectuur. Uit dit interview is gebleken dat zij niet op de hoogte zijn van het Raadsbesluit. Het enige project waarbij de afdeling in aanraking is gekomen met het EPA-U label is bij de Tempel. Dit is het enige moment dat de geïnterviewden geconfronteerd zijn met EPA-U labeling binnen de gemeente Den Haag. Dit was een extra interview. Dit is de reden waarom deze ook niet verder zijn uitgewerkt.

Financiële uitwerking

4.1 Kostensoort

Voor het berekenen van het uurloon is als gemiddelde van het huisvestingstraject schaal 10 genomen en is er uitgegaan van 40 uur per werkweek. Het uurtarief van een medewerker is dan:

$$\text{€ 66.000, - Bruto jaar salaris} / (40 \times 52) = \text{€ 32 per uur.}$$

Actieplan

Invoering actieplan

Bij de invoering van het actieplan moet er tijd worden vrijgemaakt om deze actie op een projectmatige manier in de organisatie te implementeren. Er is geschat dat een medewerker, buiten de normale werkzaamheden om, gemiddeld één uur per week bezig zal zijn met het zich verdiepen in het onderwerp. Over 12 weken genomen zal dit 12 uur per medewerker bedragen. Het tarief voor de gemiddelde medewerker in het huisvestingstraject is € 32,- per uur. Dit komt neer op een bedrag van € 384,- euro per medewerker. Als er uit wordt gegaan van gemiddeld vier medewerkers per afdeling en er zijn vijf afdelingen bij het huisvestingstraject betrokken, dan zullen de kosten voor de invoering van het actieplan neerkomen op:

$$\text{€ 384,- euro} \times 4 \text{ medewerkers} \times 5 \text{ afdelingen} = \text{€ 7.680,- euro.}$$

Vlekkenplan

Opstellen vlekkenplan

Per afdeling zal één medewerker in de projectgroep plaatsnemen dus in totaal vijf medewerkers. Deze medewerkers zullen per week gemiddeld acht uur bezig zijn met het opzetten van het vlekkenplan. In het implementatieplan worden er negen weken uitgetrokken om dat vlekkenplan op te stellen en te implementeren (8 uur x 9 weken = 72 uur totaal. Het gemiddelde tarief van een medewerker is € 32,- per uur. Dit komt neer op een bedrag van (72 uur x 32,- euro =) € 2.304,- om het vlekkenplan voor het huisvestingstraject op te stellen.

Interne verhuizing

De kosten voor een interne verhuizing bedragen globaal €70, - per werkplek (kast, bureau, ladenblok, PC en inhoud kast). Er wordt een gemiddelde gehanteerd van vier medewerkers per afdeling die bij het huisvestingstraject betrokken zijn en die in aanmerking komen voor de interne verhuizing, wat neerkomt op een gemiddelde van 20 medewerkers binnen het gehele huisvestingstraject. Voor een interne verhuizing van 20 medewerkers zullen de kosten ongeveer €1.700, - euro incl. BTW bedragen.

Variabele:

Verder zal er per kantoor per bewegwijzering €2, - euro in rekening worden gebracht.
(kostenberekening is een globale schatting)

Actie	Kosten
Interne verhuizing à	€ 70, - per werkplek
20 medewerkers	€ 70, - x 20 = € 1400, - ex. BTW
19% BTW	€ 1400, - x 19% = € 266, -
Totaal	€ 1.666, -
	Afgerond € 1.700, -
Extra	
Bewegwijzering	€ 2, - per kantoor

Planon:

Software:

Beide modules die in de aanbeveling naar voren komen zijn in gebruik bij de gemeente Den Haag. Hierdoor hoeven er geen investeringskosten gemaakt te worden.

Cursus:

Planon biedt maatwerkcursussen aan. Per cursusdag wordt er per persoon € 488,- exclusief BTW in rekening gebracht,. De cursussen die ik aanraad, Vastgoedbeheer en Ruimtebeheer, duren ieder één dag. Als een medewerker één van deze twee cursussen volgt zal dit de organisatie € 580,72 euro incl. BTW kosten. Het is echter aan te raden om deze twee cursussen te combineren. Dit komt neer op een bedrag van € 1161,44 incl. BTW per persoon voor twee cursusdagen. Er zijn vijf afdelingen die in aanmerking komen voor de cursussen, namelijk afdeling Serviceplein, Locatiemanagement, Vastgoed, Inrichting & Verhuizing en Gebouw & Installaties. Ik raad aan om alle medewerkers de cursus te laten volgen om een goede dekking op de afdelingen te krijgen.

Actie	Kosten
Cursus Vastgoedbeheer PPW	€ 488,- per persoon per dag ex. BTW.
Cursus Ruimtebeheer PPW	€ 488,- p.p.p.d. ex. BTW.
Vastgoedbeheer cursus duur één dag	€ 580,72 p.p.p.d. incl. BTW.
Ruimtebeheer cursus duur één dag	€ 580,72 p.p.p.d. incl. BTW.
Één medewerker per twee cursusdagen	€ 1.161,44 p.p. per twee dagen incl. BTW.
20 medewerkers cursus kosten	€ 23.228,80 euro
20 medewerkers à € 32,- per uur	16 uur x € 32,- x 20 medewerkers = € 10.240,-

Bij de gemeente Den Haag hebben alle medewerkers recht op scholing. De opleiding voor Planon wordt gezien als een interne cursus. Voor een interne cursus is er een personeelsbudget. Deze cursus bevordert de vakkundigheid en de efficiëntie van de medewerkers. Hierdoor mogen de kosten voor de cursus betaald worden uit het personeelsbudget. Dit betekent dat er voor de scholing van de medewerkers geen extra kosten gemaakt hoeven te worden.

4.2 Baten

Actieplan

De baten van het actieplan zijn dat er in de toekomst zorgvuldiger met het invoeren van een Raadsbesluit wordt omgegaan. Het actieplan is opgesteld om medewerkers er van op de hoogte te stellen en bewust van te maken dat er een Raadsbesluit is en dat, dat bij de juiste afdelingen komt te liggen. Omdat het hier gaat om bewustwording is het moeilijk om deze aanbeveling op geld te waarderen.

Vlekkenplan

In de huidige situatie doet een medewerker er ongeveer 10 minuten over om van de 2^{de} naar de 4^{de} etage te komen (lift) en weer terug, met een kans dat de desbetreffende collega niet aanwezig is. Als één medewerker dit gemiddeld vijf keer in de week doet zal dit op een bedrag van ($\text{€}32 / 60 \text{ minuten} = \text{€} 0,53 \times 10 \text{ minuten} = \text{€} 5,30 \times 5 \text{ keer per week} = \text{€} 26,50$ uitkomen per week. Als dit wordt doorgetrokken naar een jaar

dan komt dit neer op een bedrag van (€ 26,50- x 4 weken x 12 maanden =) € 1.272,- per medewerker per jaar wegens inefficiënt werken. Als er wordt uitgegaan van vier medewerkers gemiddeld per afdeling en dat er vijf afdelingen zijn binnen het huisvestingstraject, dan zal dit neerkomen op een besparing van (€ 26,50 x 4 weken x 12 maanden x 20 medewerkers) **€ 25.440,-** per jaar. Door het invoeren van het vlekkenplan kan deze besparing behaald worden.

Planon

Bij de gemeente Den Haag hebben alle medewerkers recht op scholing. De opleiding voor Planon wordt gezien als een interne cursus. Voor een interne cursus is er een personeelsbudget. Deze cursus bevordert de vakkundigheid en de efficiëntie van de medewerkers. Hierdoor mogen de kosten voor de cursus betaald worden uit het personeelsbudget. Dit betekent dat er voor de scholing van de medewerkers geen extra kosten gemaakt hoeven te worden.

EBVU

De aanbeveling voor de ‘Energiebesparingsverkenner Utilitygebouwen’ is voor de afdeling Vastgoed een hulpmiddel om vroegtijdig de energiewaarde van een pand in te schatten. Hierdoor heeft de afdeling een sterkere onderhandelingspositie. Ook deze aanbeveling is niet op geld waardeerbaar. Er hoeven geen investeringen gedaan te worden. Het is een extra hulpmiddel.

De Tempel

In het artikel staat duidelijk en helder omschreven wat het project 'De Tempel' inhoudt.

Society



De Tempel is een monumentaal kantoorpand aan het Prins Hendrikplein in Den Haag en zal door de toepassing van WarmBouwen het eerste rijksmonument in Nederland worden met een energielabel A.

De afdeling Archeologie van de gemeente Den Haag gaat de Tempel huren. Er komt een depot voor vondstverwerking en restauratie. En op de begane grond ruimte voor tentoonstellingen en lezingen. Ook worden er lessen in archeologie aan Haagse basisscholen gegeven.

WarmBouwen

Bijzonder is dat de renovatie geheel wordt uitgevoerd volgens de richtlijnen van een nieuwe innovatieve manier van duurzaam bouwen: WarmBouwen. Door de toepassing van WarmBouwen is een reductie van de CO₂- uitstoot van meer dan 50% mogelijk. Voor dit monumentale pand uit 1902 is het van groot belang dat de verduurzaming wordt uitgevoerd zonder dat het architectonische karakter wordt aangetast.

Na de oplevering, die gepland staat voor juli 2010, kan aan de energiehuishouding dit gebouw het hoogste energielabel A toegekend worden. Daarmee zal dit gebouw het meest duurzame monument in Nederland zijn. Groene ontwikkelaar Local uit Amsterdam heeft architectenbureau KBnG uit Den Haag de opdracht gegeven om de renovatie volgens de richtlijnen van WarmBouwen uit te voeren.

Haagse

Beek

De warmteopslag wordt op deze locatie gevonden doordat onder het gebouw de Haagse Beek stroomt. Het water uit deze ondergrondse beek heeft een constante temperatuur van 12 graden. Een warmtepomp scheidt dit in een deel water met een temperatuur van 20 graden, dat haar warmte aan de wanden en vloeren van het gebouw afgeeft. Het andere deel water van 4 graden wordt weer aan de beek teruggeven.

Door deze toepassing van WarmBouwen kunnen de fraaie architectonische details van het interieur gespaard blijven. Zoals de marmeren vloer en lambrisering. De techniek van WarmBouwen maakt het zelfs mogelijk dat de originele stalen kozijnen met enkel glas gehandhaafd kunnen blijven.

Wat is warm bouwen?

WarmBouwen is een nieuwe techniek voor echt duurzaam bouwen. De Stichting WarmBouwen ziet het gebouw zien als een systeem dat functioneert in een evenwicht met zijn omgeving. Een gebouw moet niet alleen architectonisch passen in zijn omgeving, of functioneren in het stedelijk systeem, een gebouw kan ook ademen, energie opnemen en afstaan in zijn omgeving.

Net zoals je in de natuur bij een plant of dier in zijn habitat van een eco-systeem spreekt, kun je dat ook bij een gebouw doen. Dat betekent niet dat zo'n gebouw er 'groen' uit moet zien, of dat het alleen uit 'natuurlijke' materialen gebouwd mag zijn. Dat zijn aspecten van stijl of mode.

Het betekent wel dat net als bij plant en dier de huid heel belangrijk is. Die huid neemt licht en warmte op, maar kan dit ook weer afstaan als er teveel van is aan de binnenkant. De huid beschermt, transpireert, is aaibaar of jeukt soms. Zij ademt, voelt, koelt en verwarmd. Deze huid is van de levende dingen, bij een gebouw spreken wij liever van een schil, maar in beide gevallen gaat er erom dat deze omhulling veel meer doet dan de binnenkant scheiden van de buitenkant. Juist omdat de huid of de schil heel selectief doorlatend is kan zij het evenwicht verzorgen tussen de binnenkant van het organisme en zijn omgeving. Deze selectieve doorlaatbaarheid van de schil is waar de techniek van WarmBouwen op mikt.

Hiermee kan over de gehele oppervlakte van dak en gevel ervoor gezorgd worden dat er evenveel warmte en lucht wordt opgenomen als dat er weer wordt afgestaan. Een schil die naast warmte, kou, CO₂ en zuurstof ook het vocht reguleert; dat is het gebouwdeel van zowel bestaande als nieuwe gebouwen waar de techniek van WarmBouwen zich het meest op richt.

Meer informatie: [WarmBouwen](#)

Tekst: **Gerard Vos**

Bron: Stichting Duurzaam Bouwen en Warm Bouwen

Energiebesparingsverkenner

EBVU versie 2.0_tcm24-306042 (1) [Compatibiliteitsmodus] - Microsoft Excel niet-commercieel gebruik

Start Invoegen Pagina-indeling Formules Gegevens Controleren Beeld

Plakken Lettertype Uitlijning Getal Stijlen Cellen Bewerken

130

AEC D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W

3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
43

SenterNovem Disclaimer Help

Keuze utiliteitsgebouw
kantoor groot

Gekozen utiliteitsgebouw : kantoor groot
Het grote kantoor heeft 11 bouwlagen en heeft een gebruiksoppervlak (Ag) van 15.600 m2

INVOER Onlogische combinaties zijn afgevangen, klik op helpknop voor toelichting Help

Kenmerk	Huidige situatie	Welke maatregelen wilt u nog treffen?
isolatie gevel	matig	goed
isolatie vloer	matig	goed
isolatie dak	goed	goed
ramen	dubbel	HR++
verwarmingsinstallatie	CR	HR
tapwater	elektrische boiler	elektrische boiler
koeling	koudeopslag	koudeopslag
ventilatie	gebalanceerd met 't'w	gebalanceerd met 't'w
verlichting*	goed	goed

Beginwaarden

RESULTATEN Resultaten zijn indicatief, klik op Helpknop voor toelichting Help

* Verlichtingskosten worden niet altijd meegenomen in het investeringsbedrag, klik op Helpknop voor toelichting Help

Maandbesparing energiekosten	8,7 l/m²Ag
Besparing gasverbruik per jaar	15,6 m³/m²Ag
Besparing elektriciteitsverbruik per jaar	0,8 kWh/m²Ag
Investeringsbedrag	72,0 l/m²Ag
Terugverdientijd	8 jaar
Reductie CO ₂	34,6 kg/m²Ag

Energie label **G** **A**

Energie Index 1,83 0,93

Energiegebruik per m² 1126 MJ/m² 570 MJ/m²

Verdeling energieposten Huidig, totaal 1126 MJ/m²

Post	Percentage
Verwarming	74%
Verlichting	12%
Ventilatie	8%
Koeling	2%
Warmtapwater	2%
Pompen	2%

Verdeling energieposten Toekomstig, totaal 570 MJ/m²

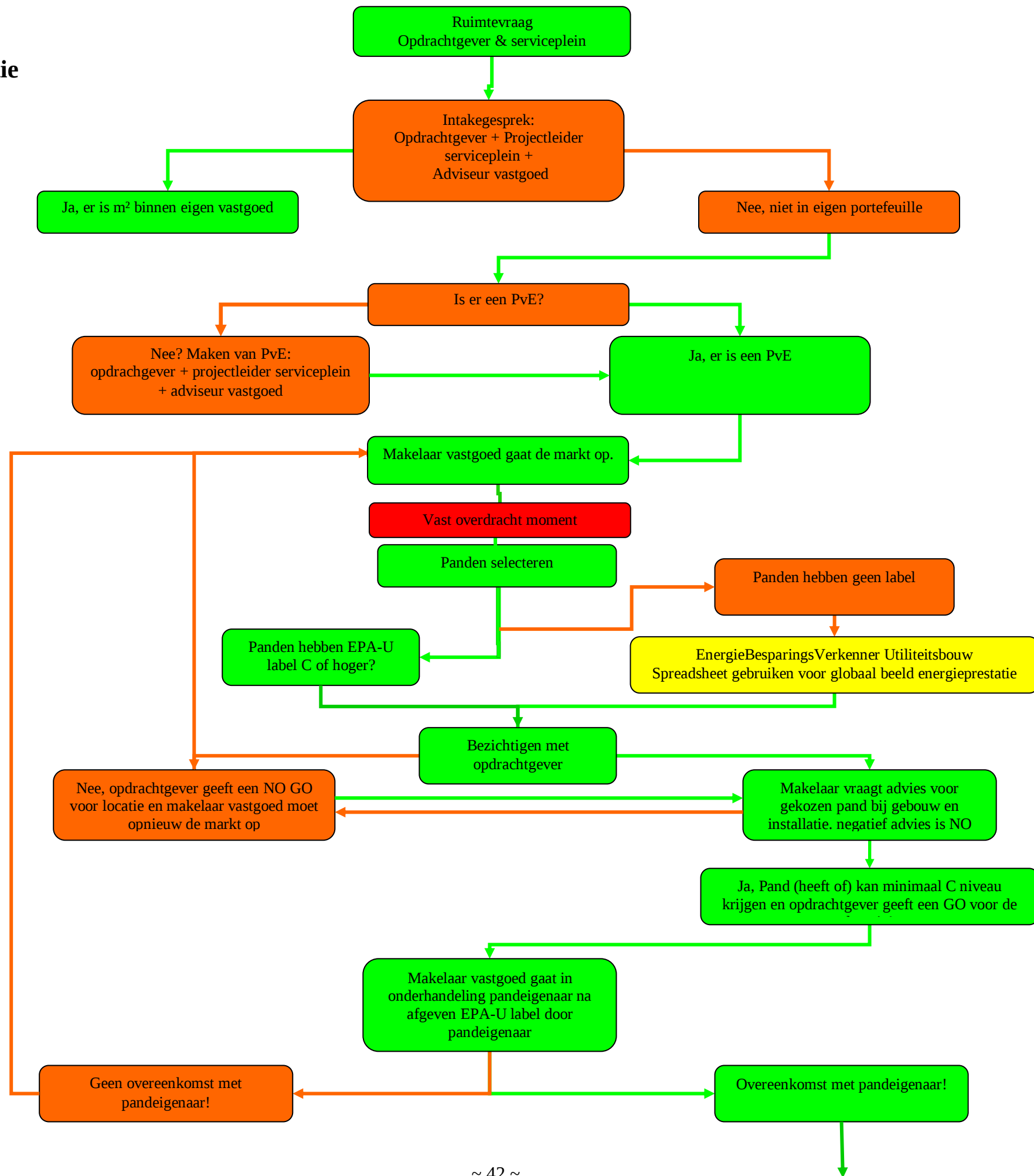
Post	Percentage
Verwarming	51%
Verlichting	24%
Ventilatie	16%
Koeling	4%
Warmtapwater	3%
Pompen	2%

EBVU Help

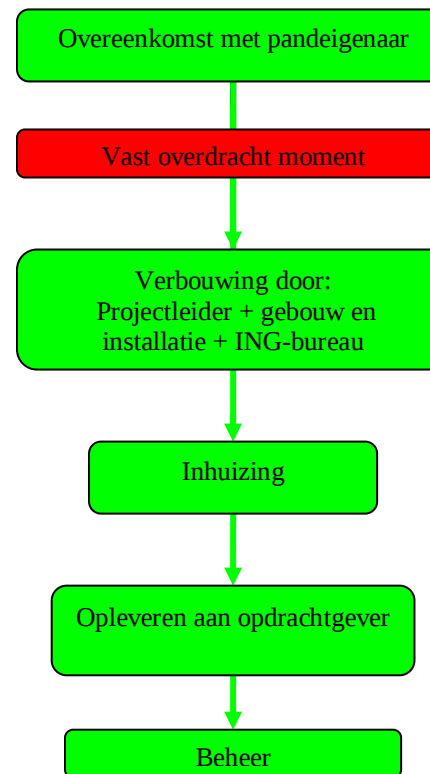
Gereed 79%

Stroomschema gewenste situatie

Fase 1 & Fase 2



Fase 3





Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

Meerjarenplan IDC

2010-2012



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

Colofon	
Datum	8 december 2009
Versie	3.0
Status	Definitief Concept Ter bespreking in het GMT d.d. 16 december 2009
Opdrachtgever	Stuurgroep Meerjarenplan IDC
Auteurs	Ing. Peter Struik MBA p.struik@partnersenpropper.nl 06-14440746 Paul Reijman p.reijman@idc.denhaag.nl 070-3533412



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

Inhoudopgave

1	Voorwoord	4
2	Missie en Visie.....	5
3	Verzorgingsgebied en dienstverlening	9
4	Positie in het Life Cycle Model	13
5	Organisatiegebieden	17
5.1	Strategie.....	17
5.1.1	Werkend maken van Shared Services.....	19
5.1.2	Doorontwikkeling naar regie	23
5.2	Leiderschap, personeel & cultuur	23
5.3	Organisatiestructuur & governance	26
5.4	Processen	30
5.5	Partners en samenwerking.....	30
5.6	Middelen: infrastructuur en ICT	31
6	Resultaatgebieden.....	32
7	Staf en Bedrijfsvoering	34
7.1	Doelstellingen van de staf en bedrijfsvoering	34
7.2	Communicatie en Directieondersteuning	35
7.3	Control, Performance en Financiën.....	36
7.4	Informatievoorziening & Doc. Informatiemanagement	38
7.5	Personeel en Organisatie	39
7.6	Facilitair & Materieelbeheer.....	39
8	Meerjaren pro-forma begroting	40

Bijlage I: bronnen



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

1 Voorwoord

Op weg naar een echte service organisatie (goede dienstverlening voor een acceptabele prijs)

Beste IDC'ers,

Onze organisatie staat aan de vooravond van een nieuwe stap in haar ontwikkeling. We moeten een echte service-organisatie worden en gaan functioneren als bedrijf binnen de gemeentelijke organisatie.

Dit betekent dat we IDC-breed heldere producten en diensten met het GMT moeten afspreken. Ook het voorzieningenniveau (luxe of minder luxe) moet daarbij door de opdrachtgever worden vastgesteld. Alle producten moeten worden voorzien van een prijskaartje en er moeten afspraken worden gemaakt over o.a. levertijden en doorlooptijden. Versobering van dienstverlening, standaardisatie en interne efficiency zullen moeten leiden tot een kostenreductie.

Het is van zeer groot belang de klant binnen het afgesproken dienstverleningspakket goede service te verlenen. Service zit niet alleen in goede klantprocessen, maar vooral ook in een goede klantbenadering. Zijn we vriendelijk, correct, stellen we de goede vragen aan onze klanten, geven we goede adviezen door ons goed te verdiepen in het probleem van de klant en is in onze houding en gedrag zichtbaar en voelbaar dat we er alles aan doen om de klant tot dienst te zijn. Service zoals wij dit privé ook in een bedrijf of winkel willen ervaren. Deze serviceverlening moeten we met elkaar IDC-breed ontwikkelen.

Naast heldere producten en diensten, goede klantprocessen en servicegerichtheid, zal het IDC ook meer in haar regierol moeten komen. Naast klantmanagement moet ook de ontwikkeling van het leveranciersmanagement en de productontwikkeling worden opgepakt. Het IDC moet beter in staat zijn ontwikkelingen bij de klant te vertalen naar (toekomstige) dienstverleningsbehoeften. Ook moet het IDC beter in staat zijn deze dienstverlening als opdrachtgever goed weg te zetten intern binnen de eigen organisatie of extern bij bedrijven.

Dit Meerjarenplan gaat verder in op de ontwikkelingen die ik hier al kort heb benoemd. Het plan kan alleen een succes worden indien jullie allen hieraan ook een bijdrage leveren. Daarvoor is het belangrijk dat jullie de noodzaak van de geschetste ontwikkelingen in zien en dat jullie precies weten wat er van je wordt verwacht. Om jullie goed te informeren en te betrekken zullen het management van het IDC en ik de komende weken/maanden op alle mogelijke manieren met jullie in gesprek gaan. Ik vraag jullie met klem je de komende tijd echt te verdiepen in het Meerjarenplan. Kom vooral naar de toelichtende bijeenkomsten, denk en praat mee en zorg dat je er samen met je leidinggevende achter komt wat het plan nu precies van jou persoonlijk vraagt. Ik reken op jullie interesse en medewerking!

Namens het MT-IDC

Pablo Hunnago
Algemeen Directeur



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

2 Missie en Visie

Missie

Het IDC ontwikkelt, levert en beheert goede basisvoorzieningen waarbij het resultaat voor de gemeente als geheel telt.

Het IDC wil hierbij de klant zoveel als mogelijk ontzorgen en daarmee gemak in zijn of haar werk bieden door het leveren van faciliteiten op het gebied van Huisvesting, Facilitaire Dienstverlening, ICT en Human Resources op en rond de werkomgeving.

Het IDC wil tevens een organisatie zijn waar haar professionals met plezier werken, waardoor de klant zich goed bediend voelt.

Visie

Den Haag heeft de ambitie om als beste te presteren. Om dit te bereiken zal de gemeente in 2015:

- de poort zijn tot publieke dienstverlening waarbij de klant centraal staat;
- aanbod- en tegelijkertijd vraaggestuurd werken;
- veel toenaderingskanalen openen en faciliteiten bieden voor zelfbediening;
- het heel gewoon vinden om zichzelf te normeren wat betreft kwaliteit van dienstverlening.

Het IDC helpt de gemeente Den Haag deze ambities waar te maken door de levering van goede basisvoorzieningen aan haar ambtenaren.

In het licht van deze doelstellingen zal het IDC de klant centraal stellen, zowel aanbod- als vraaggestuurd werken en haar diensten langs verschillende kanalen toegankelijk maken. Het IDC streeft naar maximale efficiency en zal daarbij zorgdragen voor volledige transparantie.

Transparantie betekent voor het IDC: begrijpelijk, overzichtelijk en gericht op het maken van weloverwogen keuzen in het dienstenpakket. Hierdoor ontstaan eenvoudige samenwerkingsafspraken, scherpe prijzen en uitstekende relaties.

Samenwerken is hierbij de grondhouding van onze professionals, een gedeelde opvatting over het gemeentelijke resultaat is immers wat ons bindt en wat de onderlinge verhoudingen typeert.

Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum



Om dit goed te organiseren heeft de gemeente Den Haag het IDC opgericht dat werkt volgens het *Shared Service Concept*.

Een concept dat concreet vorm krijgt in een heldere en effectieve klant-leverancier-relatie, goede dienstverleningsovereenkomsten en een transparante prijs.

Shared betekent in dit kader een organisatie **van en voor** de diensten van de gemeente Den Haag. Een gezamenlijke inspanning waarbij de resultaten van de gemeente Den Haag als geheel centraal staan.

Shared Service Concept:

Het concentreren van generieke dienstverlenende activiteiten in een resultaatverantwoordelijke eenheid waarbij diensten geleverd worden aan de deelnemende organisaties op basis van een klant-leverancier relatie conform een dienstverleningsovereenkomst en tegen een interne verrekenprijs.

Het IDC is hierbij een integrale dienstverlener. Alle basisdienstverlening is geconcentreerd in één Shared Service Organisatie en omvat vier terreinen op en rond de werkomgeving: Huisvesting, Facilitaire Dienstverlening, ICT en Human Resources. Dit biedt voldoende *schaalgrootte* en *samenhang* om de volgende doelstellingen voor de komende drie jaar te realiseren:

- **Professionaliseren** van de dienstverlening door verregaande standaardisatie van producten en een hierop aansluitende ontwikkeling van competenties van medewerkers;
- **Verlagen van de kosten** door verregaande standaardisatie van producten, het benutten van schaalvoordelen en de ontwikkeling van excellente hierop aansluitende processen (operational excellence en excellente dienstverlening);
- **Innovatie**: door benutting van synergie op de vier verschillende terreinen de innovatieve kracht versterken en de dienstverlening integraal en zoveel als mogelijk in samenhang aanbieden;
- **Vergroten transparantie**: inzicht in de kosten en kwaliteit op een begrijpelijke en overzichtelijke wijze en gericht op het maken van een weloverwogen keuze in de samenstelling en kwaliteit van het dienstverleningspakket.

Om deze doelstellingen te realiseren is de ontwikkeling van **standaarden** en integrale dienstverlening een noodzaak. Door standaardisering kan het IDC haar schaalgrootte volledig benutten en haar **interne efficiency** optimaliseren. Een **Versobering** van de dienstverlening is hierbij niet uit te sluiten.

Het IDC streeft dan ook naar een samenstelling van de dienstenportfolio waarin minimaal 80% bestaat uit standaarddiensten en -producten. De standaard dienstverlening wordt vastgelegd d.m.v. de standaard dienstverleningsovereenkomst (*DVO-standaard*). Alleen met behulp van standaardisatie is het mogelijk om het Shared Service Concept en de schaalgrootte van het IDC volledig te benutten en een optimale interne efficiency te bereiken. Dit vraagt om een concernbrede aanpak waarbij de rol van de eigenaar van het IDC, te weten het GMT, zeer belangrijk is. Het GMT stelt immers de concernstandaard vast en besluit daarmee over de aard en omvang van de dienstverlening in de *DVO-standaard*. Het overige deel van de dienstenportfolio (ca. 15%) zal ruimte bieden voor (dienstspecifieke) extra wensen. Dit deel zal in overleg met de (individuele) diensten worden vastgelegd in een zogenaamde *DVO-plus*.



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

De laatste 5% biedt ruimte voor het uitvoeren van concernbrede danwel dienstspecifieke projecten en kunnen lopende een jaar worden aangeboden.

Het IDC zal zoveel als mogelijk haar dienstverlening als een integraal product aanbieden. Dit betekent bijvoorbeeld dat de levering van een **standaard werkplek** voor de klant een enkelvoudige opdracht is. Met één eenvoudige opdracht levert het IDC de huisvesting, het meubilair en de PC voor een ambtenaar. Hierdoor ervaart de klant minimale regellasten. De norm hierbij is het zoveel als mogelijk 'ontzorgen' van de klant binnen de kaders van de afgesproken *DVO-standaard*. Het IDC zal hiervoor alle dienstverlening regisseren en contracteren en zal streven deze in samenhang aan te bieden op en rond de werkomgeving.

Dat betekent dat het IDC goed wil worden **in regie** op de levering van diensten in brede zin. In paragraaf 5.3 zal het concept van *regie* verder concreet worden uitgewerkt. Het cluster Serviceplein heeft hierin een prominente ontwikkelopgave.

Goed in regie, het ontzorgen van klanten en tegelijkertijd het benutten van schaalgrootte en synergie vraagt om medewerkers die het leuk vinden om hierin als dienstverlener goed te presteren. Het matchen van de juiste mensen en de ontwikkeling van de juiste competenties zijn kritische succesfactoren in het realiseren van professionele dienstverlening. Daarom zal er de komende jaren veel aandacht worden gegeven aan opleiding en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

Door de volledige benutting van schaalgrootte en synergie en goede regie zal het IDC haar doelstellingen m.b.t. professionele dienstverlening, innovatie en kostenverlaging realiseren. Het IDC is zich hierbij bewust van de voortdurende ontwikkelingen van het concern als geheel en wil hierin van toegevoegde waarde zijn. Concreet betekent dit dat het IDC een actieve bijdrage wil leveren aan gemeentebrede programma's en ontwikkelingen. Voor de komende jaren zijn de volgende programma's en ontwikkelingen voor het IDC belangrijk:

- de ontwikkeling van een gemeentebrede huisvestings- en vastgoedstrategie;
- de toepassing van nieuwe concepten zoals flexibele werkplekken en het papierarme kantoorverzamelgebouw Leyweg;
- duurzaamheid: doelstelling CO₂ neutrale organisatie in 2015;
- ontwikkelen van een SSC Inkoop & Aanbestedingen;
- het programma Excellente Dienstverlening;
- het programma Meedoen met Elektronische Dienstverlening;
- Employee Self Service/Management Self Service (ESS/MSS);
- de vorming van de Publieksdienst.

Het IDC zal zich m.b.t. de bovenstaande ontwikkelingen primair richten op uitvoering met dien verstande dat het IDC wel partner is op het gebied van de ontwikkeling van (concern) strategie & beleid op de terreinen Huisvesting, Facilitaire Dienstverlening, ICT en HRM. Dit vooral in het licht van de ontwikkeling van standaarden hiervoor. De diensten en het concern zullen het IDC als partner zien doordat haar informatie en adviezen waardevol blijken te zijn –qua inhoud en tijdigheid- voor de ontwikkeling van beleid gericht op standaardisatie.



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

Samenvattend zal het IDC zich de komende jaren richten op de volgende speerpunten die het succes in grote mate zullen bepalen:

- volledig benutten van schaalgrootte door **standaardisatie** (80%-norm);
- het optimaliseren van de interne organisatie/processen en het bereiken van een zo hoog mogelijke **interne efficiency** en excellente dienstverlening;
- daar waar mogelijk **versobering** van het producten- en dienstenpakket;
- volledig benutten van synergie door de levering van **integrale** en samenhangende diensten waaronder de standaard werkplek;
- het zoveel als mogelijk ontzorgen van klanten door **goede regie**;
- actief en zichtbaar bijdragen aan concernbrede programma's;
- partner in concernbrede beleidsontwikkeling gericht op ontwikkeling concernstandaarden.

Het voorgaande is tevens samengevat en gevisualiseerd in het onderstaande schema.



Figuur 1: missie en visie van het IDC in beeld



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

3 Verzorgingsgebied en dienstverlening

Verzorgingsgebied

Het IDC levert in principe haar diensten aan alle ambtenaren en/of in alle ambtelijke panden van de gemeente Den Haag waarin meer dan 5 ambtenaren zijn gehuisvest.

De strategische voorraad van DSO en de cultuur- en onderwijsportefeuille van OCW vallen buiten het verzorgingsgebied. Ook levert het IDC diensten t.b.v. samenwerkingsverbanden tussen de gemeente en andere organisaties. Een voorbeeld van een dergelijk samenwerkingsverband is SZW/UWV. Verder is de dienstverlening intern gericht, het IDC levert dus geen directe dienstverlening aan burgers.

De ambtelijke panden bestaan uit twee typen: collectieve en niet-collectieve panden. Collectieve panden zijn panden waar meerdere diensten in zijn gehuisvest. Deze panden worden ook wel kantoorverzamelgebouwen genoemd. Ook is een categorie *overige objecten* te herkennen.

Ambtelijke huisvesting		Aantal panden	Bruto vloeroppervlak (BVO m2)
Collectieve panden	Eigendom	10	145.692
	Huur	2	15.676
Niet-collectieve panden meer dan 5 ambtenaren	Eigendom	27	41.517
	Huur	47	79.433
	Eigendom	2	140
	Huur	11	1.269
Overige objecten (Monumenten, Clingendaal etc.) (NGO's, Ondernemersloket)	Eigendom	46	7.078
	Huur	3	4.423

Tabel 1: pandenportfolio gemeente Den Haag (per november 2009)

Dienstenpakket

Het IDC levert producten en diensten in vier verschillende domeinen: Huisvesting, Facilitaire Dienstverlening, ICT en Human Resources. In de producten- en dienstcatalogus (PDC) zijn deze in detail beschreven. Deze dienstverlening c.q. domeinen zijn binnen het IDC georganiseerd in zogenaamde clusters (zie figuur 3).

In de verschillende jaarplannen van de clusters zijn de belangrijkste ontwikkelingen per domein uitgewerkt. Dit hoofdstuk van het Meerjarenplan beperkt zich tot de hoofdlijnen en de samenhang tussen de verschillende clusters.

De dienstverlening op Huisvesting, Facilitaire Dienstverlening en ICT is hoofdzakelijk pand- en wekplekgebonden. De HR-dienstverlening daarentegen is uitsluitend ambtenaargebonden.

De volgende gemeenschappelijke en samenhangende ontwikkelingen zijn voor ieder cluster in meer of mindere mate, relevant:

1. Het IDC wil de dienstverlening verregaand standaardiseren. In 2009 is ca. 50% van de dienstverlening standaard. Het IDC streeft naar **80 % standaard** dienstverlening in 2012. Hiervoor zal een passende *DVO-standaard* worden afgesloten met het GMT.



Meerjarenplan IDC

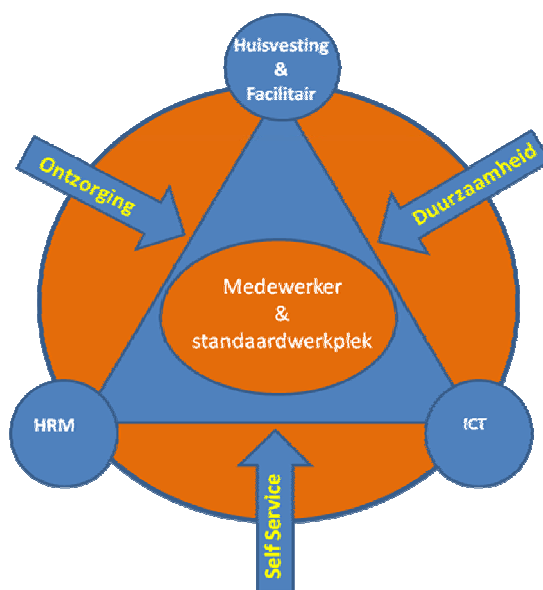
Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

2. In 2009 is de *DVO-standaard* met name van toepassing op de collectieve panden. Het IDC wil de standaard dienstverlening verder uitrollen naar de **niet-collectieve panden**. Dit is een belangrijke voorwaarde om de norm van 80% standaard te realiseren.

3. Er is ruimte voor **versobering** van het dienstenpakket en de serviceniveaus. Voor de dienstverlening op het gebied van Huisvesting en Facilitaire Dienstverlening is het huidige niveau hoog (bron: Management Rapportage Benchmark 2009 Multiplatform G4+, AOS Studley 03 juli).

4. Doordat het IDC in clusters actief is, ontstaan er synergetische voordelen t.a.v. **integrale dienstverlening**. Het IDC zal de komende jaren een aantal integrale producten ontwikkelen en aanbieden. Dit zijn producten die zijn samengesteld uit de verschillende clusters.

Voorbeelden van integrale producten zijn: het leveren van een standaardwerkplek, de nieuwe medewerker, de implementatie van flexconcepten, een verhuizing, een werkomgeving voor projectteams, een reorganisatie en een evenement.



Figuur 2: de standaardwerkplek als vorm van integrale dienstverlening

5. Het IDC wil de klant zoveel als mogelijk **ontzorgen**. Concreet betekent dit dat de klant minimale regellasten zal ervaren. Het IDC streeft hierbij naar een 1-loketmodel door het bieden van een eenvoudig toegankelijke frontoffice en professioneel accountmanagement. Daarnaast is door de implementatie van het click-call-face-principe de frontoffice op verschillende wijzen te benaderen. Dit principe wordt overigens ook gehanteerd in de ontwikkeling van de Publieksdienst en is daarmee concernbreed beleid voor de benadering van klanten.

6. De ontwikkeling van Employee- en Management Self Service (**ESS / MSS**) door POI zal het concernbrede HR-proces stroomlijnen met als resultaat een enorme tijdswinst, minder papierwerk en meer overzicht. Veel dubbel werk en tijdrovende administratie zal worden geautomatiseerd. Deze ontwikkeling heeft een grote impact op de workflow binnen de HR-dienstverlening van het IDC. Het ligt in de lijn van verwachting dat de principes van Self Service ook kunnen worden toegepast op de dienstverlening van de andere clusters van het IDC (voorbeelden: een ambtenaar zou zijn eigen werkplek online kunnen bestellen en beheren of Self Service op het gebied van klachtenmelding en –afhandeling).

7. De ontwikkelingen en de concernbrede doelstellingen m.b.t. **duurzaamheid** zullen uitwerking hebben op de dienstverlening en producten van het IDC. In algemene zin zal het IDC nadrukkelijk en aanwijsbare criteria t.a.v. duurzaamheid meewegen in haar besluitvorming. De keuzes omtrent werkplekconcepten, materialen, gebouwbeheer, voorzieningen en facilitaire dienstverlening zullen hierdoor worden beïnvloed.



Specifieke ontwikkelingen per cluster

Het **cluster Huisvesting** is verantwoordelijk voor het contractbeheer van alle panden waarin ambtenaren gehuisvest zijn. Verder is nagenoeg voor alle panden met meer dan 5 medewerkers –ook wel ambtelijke huisvesting genoemd– het eigendoms- danwel huurders-onderhoud inmiddels overgedragen aan het IDC. Dit in het kader van het project Shared Service Beheer Panden dat in de loop van 2010 zal zijn afgerond.

In de collectieve panden levert het cluster Huisvesting een standaard dienstverleningspakket op het gebied van beheer en instandhouding, verhuizing en inrichting en beveiliging. Daarnaast zijn met enkele diensten specifieke dienstverleningsafspraken gemaakt.

Voor de niet-collectieve panden die in 2008 en 2009 zijn overgekomen naar het IDC is er sprake van grote diversiteit in de door het IDC te leveren dienstverlening. Dit geldt niet alleen voor de dienstverlening van het cluster Huisvesting maar ook voor de facilitaire dienstverlening van het **cluster Diensten & Middelen** en het **Serviceplein**.

Een ontwikkelambitie voor 2010 is de IDC-dienstverlening ook voor de niet-collectieve panden zoveel mogelijk te standaardiseren. Voor een deel van deze panden zal het waarschijnlijk niet mogelijk zijn de dienstverlening op het niveau van de DVO-standaard te krijgen. Een meer sobere dienstverlening is in die panden van toepassing. Als oplossingsrichting wordt gedacht aan het ontwikkelen van zogenaamde pandprofielen en deze te integreren in de DVO-standaard.

Meer in het algemeen ontbreken kaders en normen voor ambtelijke huisvesting. Er is geen portefeuilleprofiel c.q. –beleid en actuele normering en kaderstelling op het gebied van o.a. kantoorwerkplekken en de te verrichten dienstverlening ontbreekt.

In samenwerking tussen POI en IDC zal in 2010 een strategisch huisvestingsplan worden ontwikkeld om hierin alsnog te voorzien.

De dienstverlening van het **cluster Diensten en Middelen** zowel in de collectieve als de niet-collectieve panden, kent een grote diversiteit. Standaardisatie en aansluiting op de DVO-standaard vormt de ontwikkelopgave voor dit cluster.

Daarnaast doet zich een aantal belangrijke ontwikkelingen voor in de productgroepen. Voor Catering is een algemene trend dat de gemeente de eigen bijdrage wil verminderen. Voor Logistiek staat de digitalisering van de post de komende tijd op de agenda. De positionering van Risicomanagement moet duidelijk aandacht krijgen en voor Inkoop ontstaan mogelijkheden voor een verdere uitbouw richting een SSC-Inkoop en Aanbesteding voor het gehele concern op het gebied van *Leveringen* en *Diensten*.

Voor het **cluster Automatisering** staan de overkomst van en integratie met Kenniscentrum Eos en de uitvoering van de Roadmap centraal. De Roadmap is een meerjarenplan voor de productgroep SSA binnen het cluster. Dit plan concentreert zich op de implementatie en fasering van concernbrede ICT-investeringen en op onderdelen de ontwikkeling van de organisatie en dienstverlening. De volgende stap is de doorontwikkeling van de Roadmap in het licht van de ontwikkeling van het IDC als geheel. De aansluiting van de ontwikkeling van het SSA op die van het IDC is hierbij belangrijk. Daarnaast is er sprake van een lopende taakstelling, deze zal in 2010 en 2011 worden gerealiseerd.



Meerjarenplan IDC

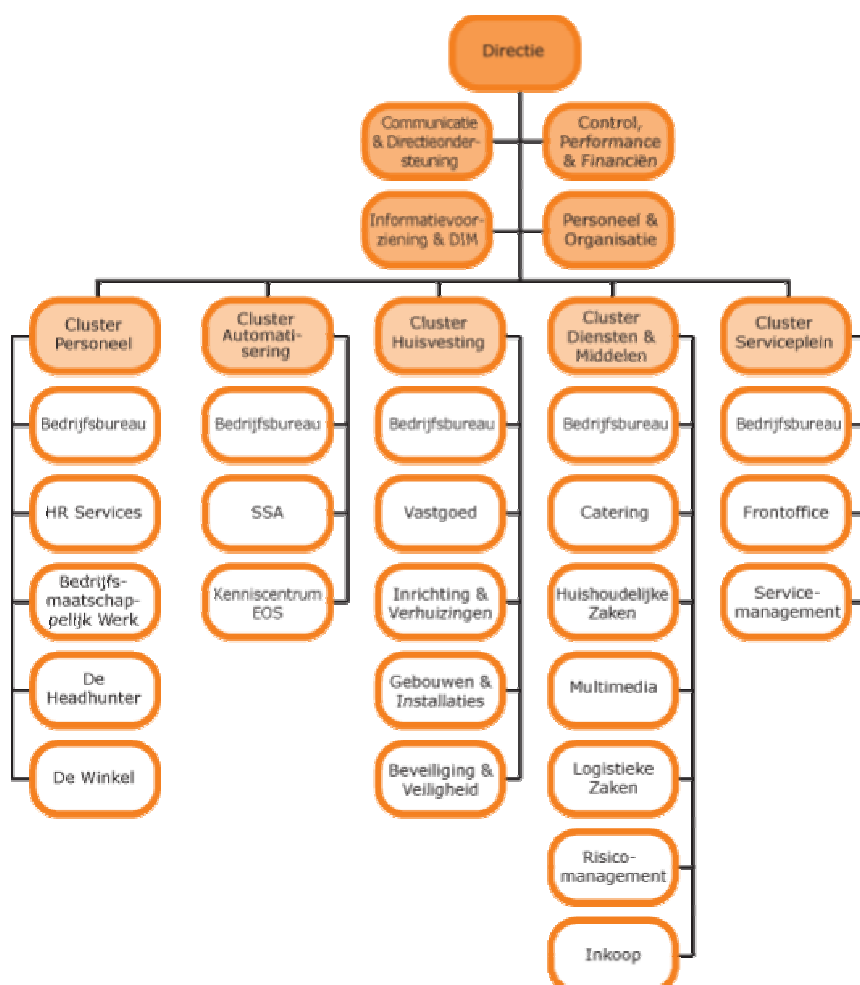
Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

Het **cluster Personeel** bestaat uit HR-Services, de Headhunter, De Winkel en Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW). De integratie van deze productgroepen en de implementatie van ESS/MSS staan in de komende periode centraal. Dit laatste is een behoorlijke ontwikkelopgave. Hiervoor zijn reeds meerdere projecten in uitvoering waaronder: Scannen aan de poort, het Ondertekeningsmandaat, DMS en de integratie van de workflow.

Het cluster Serviceplein

De diversiteit in facilitaire dienstverlening binnen de niet-collectieve en collectieve panden, is een complicerende factor bij het verlenen van service aan de bewoners van deze panden door het Serviceplein. De verschillen in dienstverlening zorgen bij alle betrokkenen voor onduidelijkheden en vragen veel afstemming over welk serviceniveau van toepassing is. Dit kost veel tijd en energie. Standaardisatie van dienstverlening kan dit grotendeels oplossen.

Daarnaast zal de frontoffice van het Serviceplein zich het komende jaar verder professionaliseren en zich meerjarig ontwikkelen naar een regie-organisatie met hierin volwaardig en professioneel account-, leveranciers- en projectmanagement. De aansluiting van deze functies op de klantorganisatie (demand) en de uitvoering (backoffice) is hierbij een kritische succesfactor. Deze ontwikkeling moet in het licht van de ontwikkeling van het IDC als geheel worden gezien. Dit wordt in hoofdstuk 5 verder besproken.



Figuur 3: organogram IDC



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

4 Positie in het Life Cycle Model

Vorming van het IDC 2008-2009

De aanleiding voor de vorming van het IDC als gemeentelijk bedrijf is het besluit van het college in 2007 om te komen tot één Shared Service Organisatie op bedrijfsvoering voor de gehele gemeentelijke organisatie.

Gedurende het jaar 2008 zijn hiervoor deelreorganisaties uitgevoerd waarbij verschillende onderdelen gefaseerd zijn overgegaan naar de clusters van het IDC. Uitgangspunt hierbij was de Blauwdruk IDC (Blauwdruk IDC definitieve versie 1.11 d.d. 12 maart 2008). Deze blauwdruk vormde de leidraad en het kader voor de wijze waarop het IDC als nieuwe organisatie gestalte moest krijgen. Het jaar 2008 werd ook wel bestempeld als het transitie- of veranderjaar en stond in het teken van de organieke vorming van het IDC.

Conform de Blauwdruk is het IDC vanaf 1 maart 2009 organisatorisch operationeel. Verschillende onderdelen zijn opgenomen in de clusters van het IDC. Zo zijn de voormalige FAD-onderdelen opgenomen in de diverse clusters, is het SSA opgenomen in het cluster Automatisering en is CASA als HR-Services ondergebracht in het cluster Personeel. Tijdens dit proces van organieke vorming van het IDC werd de dienstverlening van de individuele onderdelen gecontinueerd: m.a.w. de winkel bleef open tijdens de verbouwing. In 2009 zijn de Headhunter en De Winkel ondergebracht in het cluster Personeel en per 1 januari 2010 komt Kenniscentrum Eos over naar het IDC. Hiermee is per 1 januari 2010 de organieke vorming van het IDC afgerond.

Tegelijkertijd met de organieke vorming heeft het IDC haar stafafdelingen ingericht en het Serviceplein ontwikkeld. Het laatste met oog op de vorming van één frontoffice voor de klant. Het accent in het jaar 2009 is gelegd op de afstemming van de onderlinge processen en verhoudingen tussen de verschillende onderdelen van het IDC en is daarmee te beschouwen als een overgangsjaar naar de ontwikkeling en werking van het Shared Service Concept als geheel.

Ontwikkeling van het Shared Service Concept 2010-2012

Hiervoor is de organieke vorming van het IDC beschreven. Een andere ontwikkeling is die langs de lijnen en principes van het Shared Service Concept. Dit Meerjarenplan beschrijft dit laatste en is daarmee een logisch vervolg op de Blauwdruk en het transitiejaar.

In de Blauwdruk IDC wordt 2008 als een transitiejaar gezien. Operationeel bleven de verschillende onderdelen werken conform de 'oude' werkwijzen. Wel voorziet de Blauwdruk in een eerste DVO-basis per 1 januari 2009 met één tarief voor het volledige basispakket. De ontwikkeling van deze eerste DVO-basis heeft echter vertraging opgelopen doordat de bepaling en vaststelling van één tarief lastiger bleek dan aanvankelijk gedacht. Gaandeweg het jaar 2009 zal dit worden opgelost en naar verwachting zal in het eerste kwartaal 2010, de eerste DVO-basis worden vastgesteld door het GMT. In lijn met het beleid om te komen tot 80% standaard dienstverlening stelt het IDC voor deze DVO -in afwijking van de terminologie in de Blauwdruk- de **DVO-standaard** te noemen.



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

De vaststelling van de eerste DVO-standaard voor het jaar 2010 is te beschouwen als de start van een nieuwe periode. De periode van ontwikkeling van het IDC werkend langs de lijnen van het Shared Service Concept. Om dit concept in al haar facetten volledig vorm te geven zal de verdere ontwikkeling van het IDC ter hand worden genomen. Dit is een meerjarige ontwikkeling die wordt beschreven in dit Meerjarenplan.

Om te bepalen wat hier voor nodig is, is o.a. het Life Cycle Model voor Shared Service Centra gebruikt als analyse instrument (bron: Life Cycle Model voor Shared Service Centra, publicatie Facility Management Magazine in november 2008, Peter Struik en Marc Brugman).

Voor een uitleg over de toepassing van het Life Cycle Model verwijzen wij gemakshalve naar het bijgevoegde artikel. De onderstaande tabel presenteert een deel van dit instrument en de huidige positie van het IDC hierin (geel gemarkeerde deel).

Periode	Vormen		Volharden	Vergroten	
Fase	I	II	III	IV	V
Strategie	Concentreren personeel & middelen	Ontwikkelen klant-leverancier relatie	Sturen efficiency	Innoveren toegevoegde waarde	Vergroten marktaandeel
Instrument	Inrichten besturing en management Reorganiseren Huisvesting Bundelen systemen en processen Nulmeting Corporate Identity	Producten en Diensten Catalogus Standaardproducten en maatwerk Service Level Agreements KPI's en rapportages Professionaliseren accountmanagement Contractmanagement Klantberaad en driehoek eigenaar-SSC-klant. Bevorderen klantgerichtheid	Standaardisering van diensten en producten Herijken Corporate Governance Model. Driehoek eigenaar, SSC en klanten Operational Excellence Stroomlijnen interne processen Kostprijsmodel Automatisering front- en backoffice systemen. Informatiemanagement. Benchmarks. Leveranciermanagement	Portfolio ontwikkeling Upgrading producten en diensten naar advisering en regie Integrale dienstverlening Ontzorgen van klanten Aannemen van projecten. Product- en dienstinnovatie Outsourcing commodity	Inter-departementale klanten en samenwerking Fuseren van inter-departementale eenheden ZBO Privaat-Publieke Samenwerking Privatisering Kosten Baten Stelsel
Competence	Corporate Governance HRM Facilitair Management Operationeel Management Communicatie	Verander Management Marketing Planning & Control Management Accounting Account Management	Programma/Project Management Process Improvement Informatie management & ICT Management Accounting Business Intelligence Procurement	Portfolio Management Product Management Project Management Risk Management Procurement	Leiderschap Entrepreneur Strategic Management Financial Accounting Legal
Gedrag & Cultuur	Voortdurend Cultuurprogramma				
	Staf medewerker	Dienstverlener		Hotelier	

Tabel 2: de positie van het IDC in het Life Cycle Model, peildatum september 2009

Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum



Het IDC bevindt zich in fase I en II van het Life Cycle Model met een accent op fase II. Dit is de periode van 'vorming' van het Shared Service Concept. Op de korte- tot middellange termijn (0-3 jaar) zal het accent liggen op fase II en fase III.

Fase I: concentreren van personeel & middelen (is inmiddels grotendeels afgerond)

Het jaar 2008 en deels 2009 stonden in het teken van de organieke vorming van het IDC. In het Life Cycle Model wordt dit de fase van 'concentreren van personeel & middelen' genoemd. Het accent ligt in deze fase op de **inrichting van de besturing en management, reorganiseren** en de **huisvesting** van de Shared Service Organisatie.

Het Serviceplein is in haar fysieke vormgeving (oranje) een duidelijke uiting van de **corporate identity** van het IDC. Wel dient hierbij opgemerkt te worden dat nog niet iedereen zich een IDC-er voelt. Dit is per cluster verschillend omdat er t/m 2009 sprake is van een gefaseerde toetreding van diverse onderdelen tot het IDC.

Er is binnen het Serviceplein deels sprake van **bundeling van processen en systemen**, de aansluiting met de backoffices vraagt echter nog de nodige aandacht.

Voor het besluit tot oprichting van het IDC, en de hierop volgende gefaseerde aansluiting van de verschillende onderdelen, is geen **nulmeting** uitgevoerd. In het licht van de meerjarige ontwikkeling en de hieraan gekoppelde doelstellingen t.a.v. standaardisatie, versobering en efficiency is te overwegen alsnog een nulmeting uit te voeren.

Fase II: het ontwikkelen van een klant-leverancier relatie (huidige fase van het IDC)

De **PDC en de DVO** zijn volop in ontwikkeling (in het Life Cycle Model wordt de DVO een *Service Level Agreement* genoemd). Het IDC streeft ernaar om in het eerste kwartaal van 2010 een volwaardige DVO-standaard voor het jaar 2010 met het GMT af te sluiten.

De PDC is voornamelijk een onvolwassen document en vraagt nog om een behoorlijke ontwikkeling. De producten zijn nauwelijks gecategoriseerd (bijvoorbeeld langs de NEN norm), bevatten geen KPI's, tarieven zijn niet ingevuld, bevoorschotting/factuur methode ontbreekt en de PDC is niet representatief in haar vormgeving.

Ook ontbreken nog adequate **klant-KPI's** en **bedrijfsvoerings-KPI's**. De benodigde informatie voor de ontwikkeling van de KPI's ontbreekt. Zo zijn nadere afspraken over afdoeningstermijnen van KWIS-meldingen (KWIS = Klachten/Wensen/Informatie/ Storingen) noodzakelijk. Er moeten goede afspraken komen met de backoffice over doorlooptijden. Zakelijke dienstverlening kent afspraken waarin de levertermijnen en kwaliteit van de geleverde producten/diensten benoemd worden en toetsbaar zijn, dit is binnen het IDC zeer beperkt aanwezig. In de eerder genoemde DVO-standaard voor het jaar 2010 zullen deze punten zijn opgelost.

Er bestaat nog geen **uniform en helder besturingsmodel voor het IDC**. Verschillende clusters werken met verschillende klantenraden (o.a. Gebruikersoverleg, COPO, Werkgroep-I, COB). De rollen van deze klantenraden, in de verhoudingen onderling en tot de eigenaar van het IDC (het GMT) en de beleidsorganen, zijn niet duidelijk. Ook het proces voor de totstandkoming van de DVO-standaard is niet helder en lijkt –gezien de lange doorlooptijd– niet efficiënt. Doordat de verschillende clusters los van elkaar in samenwerking met de desbetreffende klantenraad een DVO ontwikkelen, is er onvoldoende aandacht voor het benutten van integraliteit en synergie. Daarnaast is het onduidelijk hoe en in welke mate de beleidsorganen concernbreed beleid laten aansluiten op de PDC en de DVO-standaard van het IDC.



In paragraaf 5.3 is een voorstel gedaan voor een meer effectief en efficiënt besturingsmodel in het licht van een goed werkend Shared Service Concept.

Binnen het IDC is er vooralsnog geen sprake van een adequaat functionerende vorm van **accountmanagement**. Er is nog onduidelijkheid over wat deze rol precies inhoudt/in zal moeten houden en waar deze rol belegd is/zal moet worden. Verschillende vormen van accountmanagement worden geduid als strategisch, tactisch en operationeel. Tevens vraagt de aansluiting van accountmanagement op de klantorganisatie om aandacht. De klantorganisatie heeft nog geen eenduidige en uniforme demand-organisatie ingericht. In dit Meerjarenplan wordt hier verder aandacht aan besteed in paragraaf 5.3.

Voor **contractmanagement** geldt min of meer hetzelfde als voor accountmanagement.

Fase III: sturen op efficiency

Hiervoor is het nodig om beleid op alle onderdelen te ontwikkelen waarbij **standaardisatie** hoog op de agenda staat. Zoals eerder genoemd is standaardisatie een vereiste om de schaalvoordelen van het Shared Service Concept ten volle te benutten. Het IDC streeft dan ook naar een samenstelling van de dienstenportfolio waarin minimaal 80% bestaat uit standaarddiensten en producten. Dit vraagt om een concernbrede aanpak waarbij de rol van de eigenaar van het IDC, het GMT, zeer belangrijk is. Het GMT stelt de concernstandaard vast en besluit daarmee over de aard en omvang van de dienstverlening in de DVO-standaard.

Voor een efficiënt opererende Shared Service Organisatie is het nodig om onder andere de aansluiting tussen de front- en backoffice te stroomlijnen. Het IDC wil op basis van de DVO-standaard, klant- of pandprofielen definiëren en deze aansluiten op een geautomatiseerd **productenmagazijn**. Hierna kan de aansluiting met de hoofdprocessen en de back office worden verzorgd.

Het **kostprijsmodel** en de hieruit voortvloeiende tariefopbouw dient transparanter en meer uniform te worden opgezet.

Het verder **bundelen en uniformeren van leverancierscontracten** kan veel winst opleveren.

Een belangrijke randvoorwaarde voor het bovenstaande is een adequaat **(facilitair-) managementinformatiesysteem**.

Fase IV: innoveren en sturen op toegevoegde waarde

Hoewel deze fase wat verder ligt in de toekomst zal dit Meerjarenplan wel al deels elementen van deze fase beschrijven. Het IDC gebruikt dit om *de stip op de horizon en/of het wenkend perspectief* vast te leggen. Hierdoor ontstaat er een duidelijk baken voor de lange-termijn-ontwikkeling.

De belangrijkste elementen uit deze fase waarop het IDC zich wil richten zijn: het zoveel als mogelijk **ontzorgen van klanten** door goede **regie** en het leveren van **integrale producten**.



5 Organisatiegebieden

5.1 Strategie

Op basis van het voorgaande zal het IDC haar organisatie verder meerjarig ontwikkelen. In dit Meerjarenplan is een strategie uitgewerkt en voorzien van belangrijke essentiële bouwstenen die de komende drie jaar worden uitgerold om de doelstellingen zoals verwoord in hoofdstuk 2 'Missie en Visie' te realiseren. In figuur 4 wordt dit strategisch plan gevisualiseerd.

Het IDC wil graag doorgroeien naar fase IV van het Life Cycle Model. In die fase is er sprake van een **efficiënt opererende regie-organisatie**. Om dit te bereiken zal in hoofdlijnen de gefaseerde organisatieontwikkeling uit twee hoofdfasen bestaan: het werkend maken van Shared Services en de doorontwikkeling naar Regie. Deze hoofdfasen zijn te herkennen in figuur 4. Elke hoofdfase bestaat uit verschillende samenhangende bouwstenen om het beoogde resultaat van de desbetreffende fase te realiseren. Door deze opzet is de projectorganisatie van het strategisch plan vrij eenvoudig op te zetten. In principe is een hoofdfase te beschouwen als een programma met daaronder verschillende projecten (de bouwstenen).

Zoals besproken in hoofdstuk 1 'Missie en Visie' is de ontwikkeling van standaarden een noodzaak. Door standaardisering kan het IDC haar schaalgrootte volledig benutten en haar **interne efficiency** optimaliseren. **Versobering** is hierbij niet uit te sluiten.

De drie genoemde componenten –standaardisering, versobering en efficiency– zullen gedurende de gehele meerjarige ontwikkeling van het IDC een belangrijke leidraad zijn. Deze componenten worden gezien als de belangrijkste business cases van het IDC. Belangrijke kenmerken van een business case zijn:

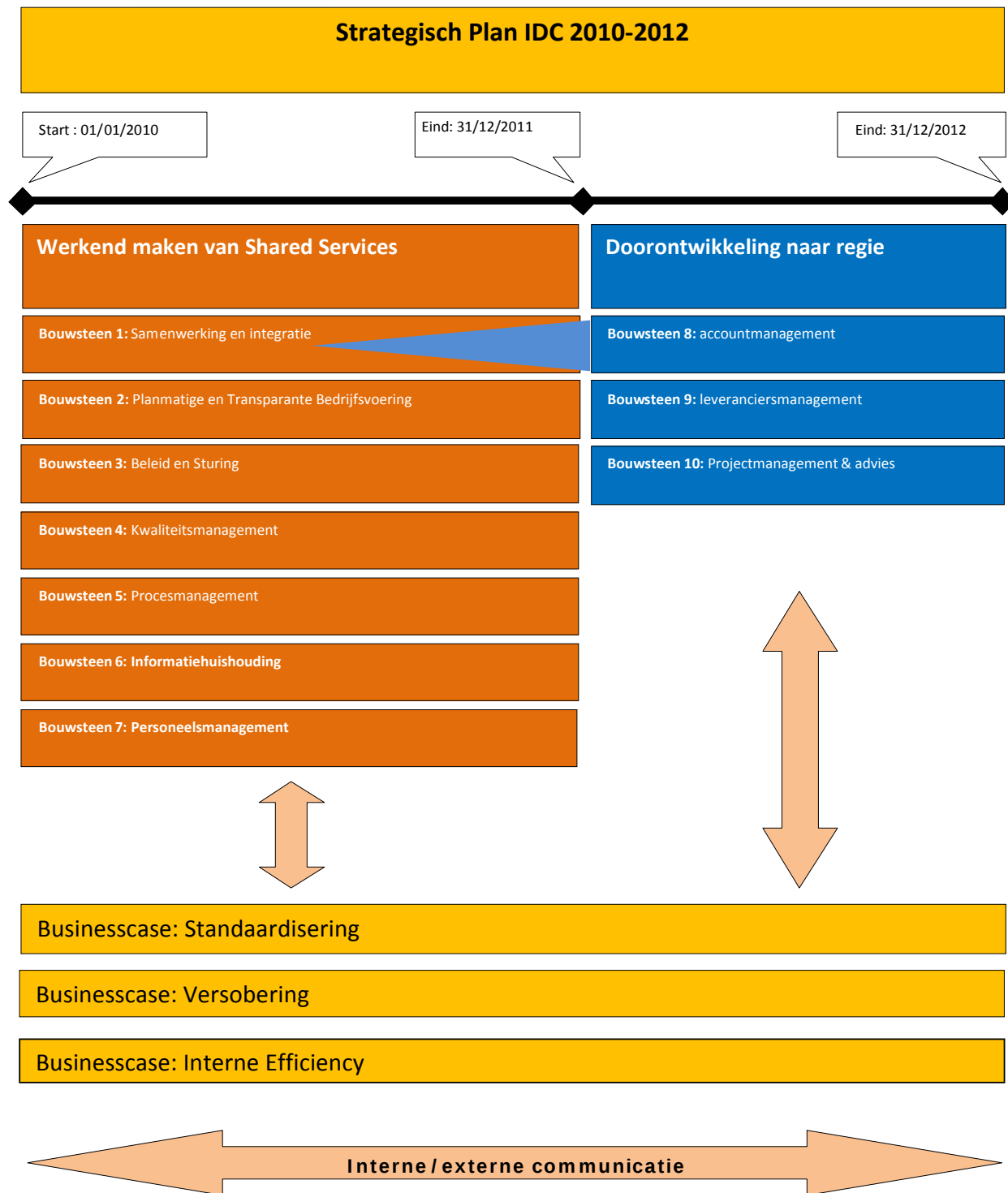
- een hulpmiddel bij de besluitvorming over de zakelijke rechtvaardiging van een voorgenomen actie;
- een hulpmiddel bij monitoring, controle en evaluatie van de implementatie;
- een toets op juistheid van gehanteerde vooronderstellingen en aannames en daarmee een mogelijkheid voor bijsturing op uitvoerbaarheid en haalbaarheid van de visie;
- een business case omvat integraal alle structurele en incidentele kosten en baten;
- een business case leidt tot een GO of NOGO beslissing;
- een business case kan verschillende alternatieven uitwerken;
- indien noodzakelijk worden business cases gevalideerd door een derde partij.

De drie genoemde business cases zullen gedurende de implementatie van het Meerjarenplan zorgdragen voor de ondersteuning van besluitvorming op basis van een goede bedrijfseconomische onderbouwing. De business cases zullen in meer of mindere mate, de verschillende bouwstenen van het strategisch plan ondersteunen in de zakelijke onderbouwing van alternatieven. Daarnaast zullen de business cases een belangrijk instrument zijn voor bewaking van de resultaten van het gehele meerjarenprogramma door regelmatig de resultaten uit de bouwstenen te collecteren en te categoriseren langs de lijnen van standaardisering, versobering en interne efficiency.



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum



Figuur 4: strategisch (meerjaren) plan IDC 2010-2012



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

5.1.1 Werkend maken van Shared Services

De organieke vorming van het IDC nadert zijn voltooiing. Per 1 januari 2010 zal als voorlopig laatste onderdeel Kenniscentrum Eos bij het IDC worden ondergebracht. Per die datum zal het veranderingsproces van het IDC een doorstart maken naar de volgende fase van ontwikkeling. In deze fase staat het werkend maken van het Shared Service Concept en het behalen en zichtbaar maken van de voordelen hiervan, centraal.

In deze fase zal het IDC groeien naar een efficiënt opererende Shared Service Organisatie. Hiervoor zullen de meest essentiële bouwstenen voor een Shared Service Concept worden ingericht:

Bouwsteen 1: samenwerking en integratie

De clusters van het IDC zullen de komende jaren intensief gaan samenwerken. Natuurlijk zijn er per onderdeel verschillen in cultuur en werkwijze, maar het IDC zal naar haar klanten als een eenheid herkenbaar moeten worden en als een eenheid moeten gaan opereren. Deze eenheid kenmerkt zich door:

1. het op een gelijke wijze aanbieden van producten en diensten;
2. het op gelijke wijze doorberekenen van producten en diensten;
3. het aanbieden van integrale producten;
4. de wijze van benadering van de klant;
5. het als clusters gezamenlijk inrichten van de (tactische) accountfunctie en de aansluiting hiervan op een eenduidige demand-organisatie van de klant.

AD 1

Alle producten en diensten van het IDC zullen digitaal voor de klant inzichtelijk worden gemaakt in een doorontwikkelde producten- en dienstencatalogus. Het betreft zowel de DVO-standaard als de DVO-plus diensten. De producten en diensten zijn daarin beschreven, aangegeven is hoe je ze snel kunt verkrijgen, wat de doorlooptijden zijn en wat de producten en diensten kosten. Door middel van webdiensten via het intranet kan de klant snel en gemakkelijk bestellen. Naast 1 serviceloket (frontoffice) zal ook zoveel mogelijk worden gewerkt met 1 servicenummer. Voor klachten en suggesties ter verbetering van de dienstverlening zal voor de klant één transparante procedure worden ingericht (conform de huidige KWIS-procedure: Klachten/Wensen/Informatie/Storingen).

AD 2

De wijze van doorberekenen aan de klant zal voor het hele IDC gelijk getrokken worden. Voor de standaard dienstverlening zal 1x per jaar worden gefactureerd op basis van de overeengekomen DVO-standaard en de vastgestelde tarieven. De DVO-plus-diensten zal het IDC op 2 momenten in het jaar factureren. Bij de eerste factuur zal ook een afnameprognose zitten voor de 2^e helft van het jaar, zodat de klant rekening kan houden met eventuele overschrijdingen, dan wel kan besluiten minder af te gaan nemen. De klant ontvangt periodiek integrale klantrapportages over de DVO-standaard en DVO-plus op basis van KPI's die vooraf met de klant zijn afgesproken.

Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum



AD 3

Er zal door het IDC ook een aantal integrale producten worden ontwikkeld. Momenteel worden ICT, huisvesting en facilitaire producten nog los van elkaar aangeboden. Een voorbeeld van een integraal product is de volledige (standaard) werkplek. Een ander voorbeeld is de nieuwe medewerker van de Gemeente Den Haag, die in de toekomst bij indiensttreding in samenhang (ketenproces)¹ pakket aan producten en diensten aangeboden krijgt.

AD 4

Het IDC moet zich gaan ontwikkelen als bedrijf binnen de gemeentelijke overheid. Dit betekent dat er IDC-breed een voor klanten herkenbare stijl van klantbenadering en samenwerking moet ontstaan. Deze stijl wordt verder beschreven in paragraaf 5.2 'Leiderschap, Personeel en Cultuur' en paragraaf 7.2 'Communicatie en Directieondersteuning'.

AD 5

80% van de dienstverlening zal via het Serviceplein of via de webdiensten verlopen (Click, Call, Face-principe). Daarnaast zal er voor 20% aan meer complexe vragen (waarvan 15% DVO-plus en 5% projecten) te onderscheiden zijn. Complexe vragen betreffen zogenaamde samengestelde vragen: meerdere vakgebieden van het IDC zijn nodig om de vraag in te vullen. Het is mede om die reden dat het IDC de operationele- en tactische accountfunctie nader moet gaan duiden en inrichten. Er zijn voor de klant op termijn daardoor nog maar 2 ingangen naar het IDC. Op operationeel niveau via de servicebalie of via het web en op tactisch niveau via de accountmanager van/voor de betreffende klant. Deze systematiek werkt alleen indien er aan de klantzijde een liaison-functie wordt ingericht (de demand-organisatie). Het zijn daarmee dus steeds twee dezelfde koppels (vanuit IDC en klant) die zaken met elkaar doen. Deze systematiek zal de opdrachtgevers/opdrachtnemers verhouding verbeteren en aanscherpen.

Hoewel de functie van accountmanagement pas volwassen zal zijn in de fase van 'Doorontwikkeling naar Regie' zal vooruitlopend op deze fase reeds gestart worden met de inrichting van tactisch accountmanagement (bouwsteen 8).

Op strategisch niveau zal de algemeen directeur de relaties met het Bestuur, de GMT-leden, de directeurs van de overige gemeentelijke diensten en de griffier onderhouden.

Bouwsteen 2: planmatige en transparante bedrijfsvoering

Om een zakelijke dienstverlener te kunnen zijn is het van belang dat er binnen het gehele IDC planmatig gewerkt gaat worden. De planmatigheid zit enerzijds in het werken met een jaarlijks door het GMT vastgestelde Producten en Dienstencatalogus (PDC) en DVO-standaard en eventueel met opdrachtgevers een overeengekomen DVO-plus.

Anderzijds moet de planmatigheid ook in de interne bedrijfsvoering van het IDC terug te vinden zijn. Er zal jaarlijks door het MT een directiejaarplan worden opgesteld. Dit jaarplan beschrijft integraal en IDC-breed de hoofddoelen en de te bereiken resultaten voor het betreffende jaar. Clusters en stafafdelingen maken op basis van dit jaarplan hun cluster/afdelingsjaarplan. Van belang daarbij is dat tot op medewerkersniveau duidelijk is wat de bijdrage zal zijn aan de realisatie van de benoemde doelen/resultaten. Clustermanagers en hoofden van stafafdelingen rapporteren aan de algemeen directeur ieder kwartaal over de voortgang. Hiervoor zal een standaard rapportagemethodiek worden afgesproken. Deze methodiek kenmerkt zich door korte en overzichtelijke informatie. HR-Services gebruikt daarvoor de balance scorecard methode. Deze methode is voor het hele IDC te overwegen. De hierboven beschreven jaarplancycclus zal worden opgenomen in de door/voor het MT reeds ontwikkelde jaarplancycclus waarin ook de gehele personeelscycclus en de begrotingscycclus zijn opgenomen.



Bouwsteen 3: beleid en sturing

Clustermanagers en hoofden van stafafdelingen zijn in hun optreden en handelen primair MT-lid en daarmee eindverantwoordelijk voor het totaal. Secundair zijn zij de leidinggevende van hun eigen onderdeel. De sturing vanuit het MT moet eenduidig en transparant zijn. Het MT is het besluitvormende orgaan binnen het IDC.

Het Managementteam zal als eenheid moeten gaan opereren. Het zal de gezamenlijke doelen en resultaten moeten vaststellen. MT-leden moeten daarvoor een integrale cluster-/afdelings-overstijgende visie ontwikkelen. Het betreft een brede visie op alle terreinen van de bedrijfsvoering: bedrijfseconomisch beleid, HRM-beleid, beleid rond klantbenadering en –sturing, informatiebeleid, communicatie en thema's zoals maatschappelijk bewust ondernemen.

Om de eenheid van het MT te stimuleren zal er een programma worden vastgesteld om de teamontwikkeling van het MT te begeleiden. Ook van de managementlagen onder het MT wordt samenwerking en teamsturing verwacht. Ook voor deze teams zal een programma voor verdere teamontwikkeling en teamsturing worden ontwikkeld.

Bouwsteen 4: kwaliteitsmanagement

Om te komen tot een integrale, afgewogen en gefaseerde ontwikkeling van het bedrijf, is het van belang volgens een bepaalde kwaliteitssystematiek te werken. Deze systematiek zal ook helpen de vooruitgang te monitoren en daarmee voor IDC'ers en klanten/opdrachtgevers zichtbaar te maken. Het MT zal begin 2010 een keuze maken voor een kwaliteitssysteem conform de ISO-methode, de INK-methode of de Lean-methode zoals deze momenteel binnen SZW wordt gebruikt. De implementatie van het Meerjarenplan zal vervolgens via de gekozen methodiek worden opgepakt. Binnen alle clusters/afdelingen zal een takenpakket behorende bij de functie van kwaliteitscoördinator worden ondergebracht. Kwaliteitscoördinatoren bevorderen het kwaliteitsdenken, doen o.a. voorstellen ter verbetering van de dienstverlening en/of de bedrijfsvoering en voeren kwaliteitsaudits uit.

Van belang is dat -naast de kwaliteitscoördinatoren- medewerkers IDC-breed participeren in verbeterteams, die projectmatig zullen worden ingericht. Ook de bouwstenen vanuit het Meerjarenplan zullen projectmatig en met participatie van de medewerkers worden uitgevoerd.

IDC-breed zal vanaf 2010 iedere twee jaar (om en om) een klanttevredenheidsonderzoek en een medewerkerstevredenheidsonderzoek worden uitgevoerd om de kwaliteit van de dienstverlening en de interne organisatie te monitoren. Deze onderzoeken leiden tot verbeterplannen en/of aanscherpingen van het Meerjarenplan en/of jaarplannen.

Als laatste zal vanaf 2011 IDC-breed geparticipeerd gaan worden in benchmarks op het gebied van kosten, kwaliteit en klanttevredenheid. Dit om de kwaliteit van het IDC af te zetten tegen de buitenwereld en te leren van best practices.



Bouwsteen 5: procesmanagement

Binnen het IDC zullen de belangrijkste klantprocessen in beeld worden gebracht dan wel heroverwogen worden. Niet de organisatielogica zal daarbij bepalend zijn, maar het belang van de klant. Zodra de processen zijn vastgesteld en beschreven, zullen deze bij proceseigenaren worden ondergebracht. De taak/rol van een proceseigenaar zal nader worden omschreven. Naast de belangrijkste klantprocessen zullen ook de Frontoffice-Backoffice-processen heroverwogen worden. De aanpak zal projectmatig zijn en wederom d.m.v. medewerkersparticipatie worden uitgevoerd.

Bouwsteen 6: informatiehuishouding

Om integrale management- en klantrapportages en integrale dienstverlening vanuit 1 loket mogelijk te maken, is het van belang de informatiehuishouding van het IDC te stroomlijnen en aan te sluiten op een uniforme P&C-cyclus.

Dit betekent dat het informatiehuis van het IDC moet worden verbouwd; van een aantal afzonderlijke appartementen tot een samenhangend voor iedereen bewoonbaar gebouw waarin een gezamenlijk huishouden gevoerd kan worden. De procesondersteunende toepassingen, zoals Planon, Topdesk of SuperOffice krijgen een andere positie in de IDC-informatiestructuur, die een eenheid moet gaan vormen. Het combineren en gebruiken van gegevens uit verschillende toepassingen moet gebruikersgericht vormgegeven worden. Het hergebruik van gegevens voorkomt het meerdere malen invoeren van basisinformatie (bijvoorbeeld van klanten en/of gebouwen). Het vormgeven gericht op gebruikersgroepen zorgt voor het aanbieden van op maat gemaakte informatie waardoor de indruk wordt gewekt dat men in een eigen omgeving werkt. Het kunnen onttrekken van informatie uit de verzamelde gegevens vereist nieuwe of hernieuwde afspraken over betekenis en registratie.

Het moet daarmee ook mogelijk worden IDC-breed gegevensverzamelingen te genereren. Van belang is dat de nieuwe informatiehuishouding aansluit bij de te ontwikkelen informatiehuishouding van het concern zodat het op termijn mogelijk is gemeentebreed informatie te delen, door o.a. een DSP-structuur in te voeren, door gebruik te maken van de mogelijkheden van het DMS en KRM en daarmee toe te werken naar het papierarm kantoor. Het stroomlijnen van de informatiehuishouding zal projectmatig worden aangepakt.

Bouwsteen 7: Personeelsmanagement

Er zal de komende jaren veel geïnvesteerd moeten worden in de medewerkers van het IDC. De omslag naar meer bedrijfsmatig werken, het werkend maken van het Shared Service Concept en de verdere ontwikkeling naar de regie-organisatie, zal veel van de medewerkers vergen. Het personeelsbeleid van het IDC zal grotendeels gebaseerd zijn op het strategisch P-beleid van de Gemeente Den Haag. Toch is er een aantal IDC-specifieke beleidspunten te noemen:

- vorming en opleiding dienstspecifiek;
- ziekteverzuim preventie/aanpak;
- personeel in beeld;
- saamhorigheid/integratie/communicatie.

Deze aspecten worden verder uitgewerkt in paragraaf 5.2.



5.1.2 Doorontwikkeling naar regie

In de fase van verdere doorontwikkeling naar een regie-organisatie is er uiteindelijk sprake van een volledige samenhang in de dienstverlening door het aanbod van integrale (samengestelde) producten en een volwassen vorm van account-, leveranciersmanagement en projectmanagement & advies (in figuur 4 respectievelijk de bouwstenen 8, 9 en 10).

In deze fase staat de ontzorging van klanten centraal: klanten ervaren minimale regellasten.

Regie en uitvoering zijn gescheiden. De regie-organisatie zal zich concentreren op het professionaliseren van de klant- en leveranciersrelatie, de backoffice zal zich volledig concentreren op operational excellence van de productie. Door deze sterke focus en specialisatie zal in deze periode de efficiency van het IDC sterk toenemen. Dit laatste zal verder worden uitgewerkt in hoofdstuk 8 van dit Meerjarenplan.

Het huidige Serviceplein zal een centrale rol spelen in deze fase. Het zal zich transformeren van enkel een frontoffice naar een volledige regiefunctie. Accountmanagement, leveranciersmanagement en projecten & advies zullen in het Serviceplein worden geïntegreerd.

5.2 Leiderschap, personeel & cultuur

Goede regie, het ontzorgen van klanten en tegelijkertijd het benutten van schaalgrootte en synergie vragen om medewerkers die het leuk vinden om als dienstverlener goed te presteren en zich professioneel te ontwikkelen. In deze ontwikkeling is een grote rol weggelegd voor de leidinggevendenden. Van hen wordt verwacht dat zij zelf verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van hun kwaliteiten en die van de medewerkers. Hierbij zullen zij worden ondersteund, gefaciliteerd en gestimuleerd door de organisatie, waarbij de focus vooral gericht zal zijn op de ontwikkeling van vaardigheden, samenwerking en voorbeeldgedrag.

Een eerste stap in deze ontwikkeling is met het programma 'Van goed naar geweldig' reeds gezet en zal in de periode van het 'Werkend maken van Shared Services' verder uitgebouwd worden. Door de inkleuring en implementatie van het gewenste profiel voor leidinggevendenden en medewerkers ontwikkelt zich ook de team-identiteit. Dit profiel zal enerzijds bepaald worden door functie-specifieke deskundigheid en anderzijds door **houding en gedrag van alle IDC-medewerkers** (waaronder eventueel ingehuurd medewerkers):

- IDC'ers zijn vriendelijk, correct en toegankelijk (goed en makkelijk bereikbaar) en communiceren open, transparant, eerlijk en direct;
- IDC'ers vragen bij nieuwe opdrachten goed door, om goed te kunnen doorgronden wat de klant precies wil;
- IDC'ers zijn resultaatgericht: spreken altijd een lever- of reactietijd af en komen afspraken na;
- de houding van IDC'ers is: "klant ik ga je helpen" maar wel binnen de kaders van de afgesproken DVO-standaard en DVO-plus;
- IDC'ers zijn proactief, hetgeen betekent dat ze voor de klant vooruit denken en handelen;
- IDC'ers zijn zakelijk, maken heldere afspraken en zijn kostenbewust. Bij voorstellen aan klanten, maar ook bij interne vraagstukken, worden altijd kostenafwegingen gemaakt;
- binnen en tussen de clusters/productgroepen wordt goed samengewerkt, waardoor de klant zoveel mogelijk vanuit één totaalconcept wordt geholpen.

Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum



Hiervoor zal een plan gemaakt worden om het **competentiemanagement** binnen het IDC nieuw leven in te blazen. Houding en gedrag zijn de belangrijkste peilers waarop het Shared Service Concept rust. Functies dienen te worden verbonden aan gewenst gedrag en samenhangen met het IDC in haar ontwikkeling als bedrijf. Hierdoor ontstaat een zogenaamd competentie-meet-model. Een eerste aanzet voor dit model is beschreven in de onderstaande figuur.

Alle IDC-ers	Samenwerken, Dienstbaarheid en Servicegerichtheid
	Open, eerlijk en directe communicatie
Frontoffice en account-management	Luisteren, Samenvatten en Doorvragen
Backoffice	Kostenbewust, Zakelijk en Resultaatgericht

Figuur 5: het competentie-meet-model van het IDC

Voor de vertaling van het competentie-meet-model naar de ontwikkeling van medewerkers zal gebruik gemaakt worden van de gemeentelijke competenties. In een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) zullen afspraken met medewerkers individueel worden vastgelegd.

Zoals eerder beschreven zal het Managementteam als eenheid moeten gaan sturen. Om de eenheid van het MT te faciliteren zal er een programma worden vastgesteld om de **teamontwikkeling** van het MT te stimuleren en te begeleiden. Ook van de managementlagen onder het MT wordt samenwerking en teamsturing verwacht. Ook voor deze teams zal een programma voor verdere teamontwikkeling en teamsturing worden ontwikkeld. Doordat alle managementlagen van het IDC gaan deelnemen aan teamontwikkelingsactiviteiten, ontstaat er een eenduidige sturing en normontwikkeling. Deze sturing zou gericht moeten zijn op:

- leidinggevenden sturen voor hun onderdeel op heldere producten en diensten, met de opdrachtgever overeengekomen en met een heldere prijs;
- leidinggevenden sturen op serviceverlening waardoor de klant de producten makkelijk (indien nodig met een goed advies) kan verkrijgen;
- leidinggevenden sturen op dienstbaarheid en klantgerichtheid waardoor de klant zich goed begrepen voelt;
- leidinggevenden realiseren in hun dienstverlening verrassingselementen, waardoor de klant meer aan service krijgt dan verwacht. Deze zogenaamde 'FUN-elementen' zorgen ervoor dat de klant fan van het IDC gaat worden;
- leidinggevenden sturen op samenwerking tussen clusters en productgroepen. Medewerkers worden aangesproken op het over de schutting kijken, relaties leggen tussen hun werk en dat van een ander, waardoor de klant meer integrale dienstverlening gaat ervaren;
- leidinggevenden sturen daarmee ook op de totstandkoming van integrale producten.

Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum



In beeld zal worden gebracht wat de drijfveren van teams zijn, de gemeenschappelijke doelen en bijbehorende persoonlijke inzet. Daarnaast moet duidelijk worden welke teamrollen te onderkennen zijn, of het team voldoende slagkracht heeft om goed te kunnen managen en veranderingen/vernieuwingen door te voeren en wat in dat kader de individuele en collectieve ontwikkeldoelen zijn. In samenwerking met 'De Winkel' zullen er collectieve en individuele bijeenkomsten worden georganiseerd om loopbaanontwikkeling van medewerkers te ondersteunen en mobiliteit te bevorderen.

Er zal een **opleidingsprogramma** worden opgezet ter ondersteuning van de ontwikkeling van de toekomstige regiefunctie van het IDC. Naast het definiëren van het begrip Regie voor het IDC, zal aandacht geschonken worden aan de ontwikkeling van het accountmanagement, het leveranciersmanagement en de ontwikkel-/adviesfunctie binnen het IDC.

Eerder is aangegeven dat het IDC zich moet ontwikkelen tot een bedrijf binnen de gemeentelijke organisatie. In dat kader zal er een trainingsaanbod komen voor managers en medewerkers om het bedrijfsmatig en resultaatgericht werken en -denken aan te leren en te stimuleren. Aan leidinggevendenden zullen in dit kader tevens coachingsmogelijkheden worden aangeboden.

Om het **welzijn van medewerkers** te bevorderen en uitval door ziekte te voorkomen, zal er vanaf 2010 1x per kwartaal een Sociaal Medisch Team (SMT) per cluster (stafafdelingen gezamenlijk) bijeenkomen. In dit team zitten naast de cluster-MT-leden, de bedrijfsarts, de Bedrijfsmaatschappelijk werker en de Personeelsadviseur. 2x per jaar zal ook het IDC-MT een SMT houden. Input voor dit SMT zijn de gesignaleerde ontwikkelingen in de cluster-SMT's. Daarnaast zullen in dit SMT beleidsthema's aan de orde komen rond de thema's welzijn, preventie en arbo.

Om goed zicht te krijgen op het belangrijkste kapitaal dat de organisatie heeft, te weten de medewerkers, en een gezamenlijke norm te ontwikkelen voor het beoordelen van de kwaliteit van het personeelsbestand, zal er per cluster-MT (stafafdelingen gezamenlijk) en op IDC-MT-niveau 2x per jaar een personeelsschouw worden gehouden. De schouw moet naast normontwikkeling in het kijken naar het functioneren van medewerkers, ook het instrument worden voor het **sturen op loopbaanontwikkeling** (doorgroei) en het sturen op **mobiliteit**.

Om de saamhorigheid en samenwerking binnen het IDC te bevorderen is het van belang medewerkers met enige regelmaat in verschillende samenstellingen bijeen te laten komen en te betrekken bij de koers van het IDC. Hiervoor zullen verschillende instrumenten worden ingezet:

- zeepkistbijeenkomsten;
- lunchbijeenkomsten met de algemeen directeur;
- themabijeenkomsten;
- 2 wekelijks weblog vanuit de algemeen directeur;
- werkoverleg bij alle onderdelen 1x per maand.

In de fase van 'Doorontwikkeling naar Regie' zullen de aspecten samenwerking en integrale dienstverlening verder verfijnd worden. De leiderschapstijl in deze fase wordt gekenmerkt door samenwerking, creativiteit, durf en ondernemerschap.

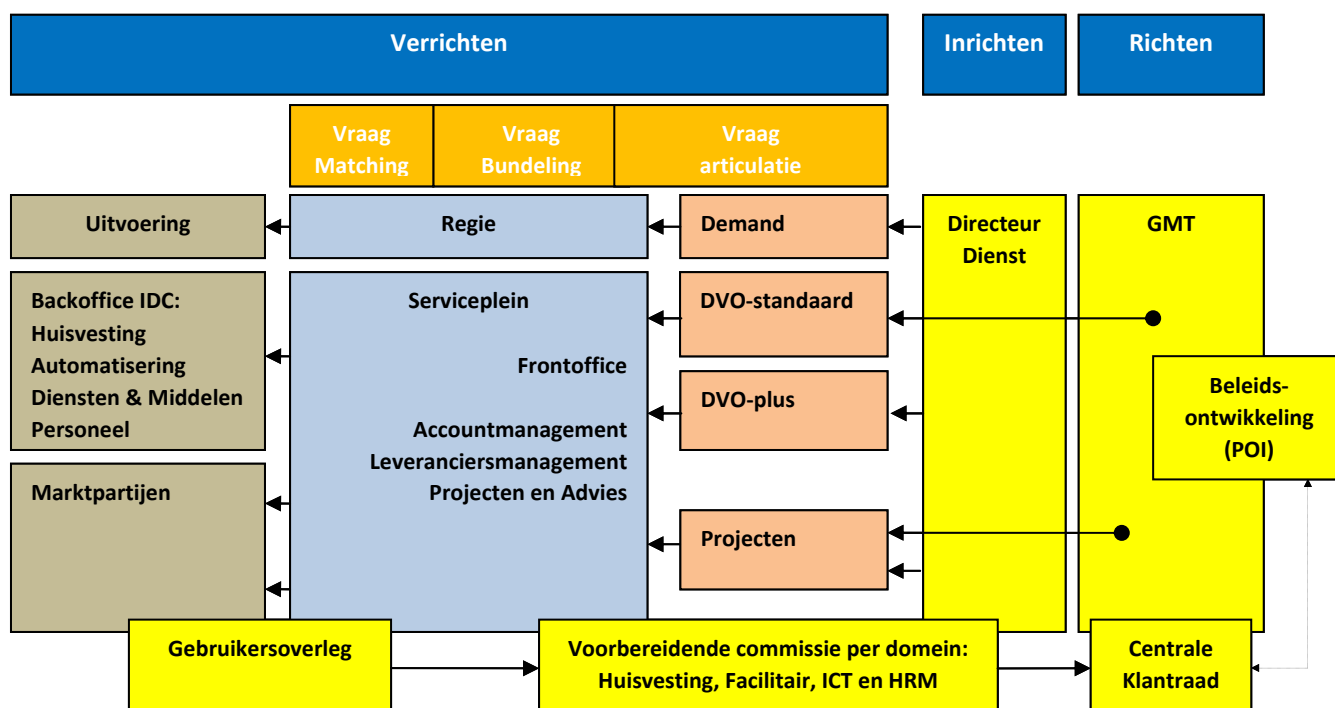


5.3 Organisatiestructuur & governance

Dit hoofdstuk bevat een vertaling van het strategisch plan naar een conceptuele beschrijving van de **beoogde** organisatiestructuur en governance (besturingsmodel) van het IDC. De beoogde structuur zal worden gebaseerd op een zogenaamd regiemodel. Het plan is om dit model de komende drie jaar te ontwikkelen en in te richten. Dit zal gebeuren volgens de fasering van het strategisch plan van paragraaf 5.1. De onderstaande figuur visualiseert de beoogde organisatie.

De belangrijkste principes van de beoogde organisatiestructuur zijn:

- scheiding tussen regie en uitvoering;
- duidelijk Frontoffice/Backoffice-model;
- de positie van de Frontoffice kan mogelijk verschuiven naar de Uitvoering;
- de organisatie is eenvoudig schaalbaar.



Figuur 6: beoogde organisatiestructuur van het IDC conform het regiemodel

Hieronder volgt een toelichting op het regiemodel van figuur 6. Hierbij dient te worden opgemerkt dat er nog overleg zal plaatsvinden tussen de algemeen directeur van het IDC en het GMT over dit model. In dit kader moet het model beschouwd worden als een voorstel van het IDC aan het GMT. Dit in het bijzonder met betrekking tot de voorgestelde inrichting van de klantenraad (centrale klantraad en voorbereidende commissies per domein). Dit is dan ook de reden waarom in dit model vooralsnog niet de huidige gremia zijn gepositioneerd (zoals het COB, COPO, JCO, Werkgroep-I) die op dit moment de rol van de klantenraad invullen in de verschillende domeinen van het IDC.



Algemene beschrijving

In de kern gaat het bij regie om het zo goed mogelijk op elkaar afstemmen van vraag en aanbod. Dit afstemmen vindt plaats langs drie niveaus: **richten, inrichten en verrichten**. De drie verschillende niveaus worden op concernniveau ook wel geduid als strategisch (richten), tactisch (inrichten) en operationeel (verrichten).

Het **richten** heeft als doel te besluiten over concernbreed beleid, kaders en standaarden. Deze rol ligt bij het GMT. Het GMT laat zich hierbij adviseren door de beleidskolom (o.a. POI) en de voorbereidende commissies. In principe heeft elk domein (Huisvesting, Facilitaire Dienstverlening, ICT en HRM) een voorbereidende commissie zodat per domein de benodigde materiedeskundigheid is geborgd. Het GMT sluit uiteindelijk de DVO-standaard af met de algemeen directeur van het IDC.

Inrichten vindt plaats op dienstniveau door de directeur van de dienst. Deze vertaalt de DVO-standaard naar de organisatie. Dit gebeurt via de desbetreffende demand-organisatie. Ook kan er sprake zijn van eventuele dienstspectifieke omstandigheden die maatwerk of een afwijking op de DVO-standaard vragen. Deze vertalen zich in een DVO-plus voor de desbetreffende dienst. Hierin zal de demand-organisatie van de betreffende dienst en de accountmanagement-organisatie van het IDC ondersteunen. De directeur van de dienst sluit uiteindelijk de DVO-plus af met de algemeen directeur van het IDC. Ook is het mogelijk dat de directeur van een dienst een projectmatige vraag heeft die niet geborgd is in de DVO-standaard of DVO-plus. Er is dan lopende een jaar sprake van een incidentele complexe opdracht met een start- en einddatum. Hiervoor zal het accountmanagement van het IDC een projectofferte aanbieden aan de demand-organisatie. Accountmanagement werkt hierbij nauw samen met projecten & advies.

Na het inrichten zijn in principe alle contracten zoals de DVO-standaard en DVO-plus gesloten. Hierna kan gestart worden met het **verrichten**, dit is het operationele niveau, ook wel de uitvoering genoemd. Het IDC richt zich op dit niveau.

Om goed regie te kunnen voeren op de uitvoering ligt het zwaartepunt op een goede **vraagarticulatie** (het specifiek en expliciet maken van de vraag van de klant), **vraagbundeling en vraagmatching**. Het accountmanagement van het IDC zal zorgdragen voor een duidelijke vraagformulering door deze in nauw overleg met de desbetreffende voorbereidende commissies, de centrale klantenraad (voor de DVO-standaard) en de demand-organisaties (voor de DVO-plus en projecten) van de diensten op te stellen.

De vraag kan vervolgens worden gebundeld in de categorieën: standaard, plus en projecten. Door de bundeling in deze categorieën is het IDC in staat de vraag uiteindelijk te matchen met toeleveranciers. Toeleveranciers zijn de Uitvoering van het IDC zelf of marktpartijen.

Regie

Het IDC wil de klant zoveel als mogelijk ontzorgen: alle dienstverlening zal door het IDC worden gecontracteerd en geregisseerd. Hiervoor zal het IDC een zogenaamde regie-organisatie (Regie) inrichten. Zoals hierboven beschreven is het primaire doel van de regie-organisatie het expliciet maken van de vraag van de klant, het bundelen van de vraag en het matchen van de vraag met toeleveranciers.

Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum



Hiervoor treedt Regie op als intermediair tussen enerzijds de klant (ofwel demand-organisatie) en anderzijds de backoffice (ofwel de supply-organisatie) en de externe leveranciers van het IDC, en vormt daardoor de schakel tussen vraag en aanbod. Hiervoor worden binnen Regie taken verricht op het gebied van accountmanagement, leveranciersmanagement (inkoop op tactisch niveau en contractmanagement) en projecten & advies.

Noodzakelijke voorwaarde voor het inrichten van Regie is dat de relatie met de afnemende diensten goed is geregeld. Rond de dienstverlening ontstaat een nieuw rollenspel met een heldere scheidslijn tussen 'demand' (opdrachtgeverschap) en 'supply' (opdrachtnemerschap). Hierdoor ontstaat de behoefte aan een aanspreekpunt voor het IDC enerzijds en voor de opdrachtgever en de klanten anderzijds. Dit aanspreekpunt wordt aan IDC-zijde gevormd door accountmanagement en aan opdrachtgevers-zijde door een demand-eenheid.

Zoals eerder beschreven zal de eenheid Regie ontstaan vanuit een doorontwikkeling van het huidige Serviceplein. Deze ontwikkeling zal reeds starten in de fase 'Werkend maken van Shared Services'. Aan het cluster Serviceplein zal in deze fase een aantal tijdelijke functies toegevoegd worden vanwege de ingeschatte extra inregel-capaciteit die nodig is in verband met het optimaliseren van accountmanagement en het inregelen van de demand-organisaties van de klanten van het IDC.

De frontoffice is in de eerste fase van het strategisch plan gepositioneerd in het Serviceplein. Eventueel kan deze positie worden heroverwogen in de fase van 'Doorontwikkeling naar Regie'. Een mogelijk alternatief is de frontoffice te positioneren in de uitvoering. Dit zal aan het eind van de eerste fase nader worden onderzocht.

Uitvoering

Uitvoering omvat de backoffice van het IDC t.w. de clusters Huisvesting, Diensten & Middelen, Automatisering en Personeel. De uitvoeringsorganisatie van het IDC is hiermee georganiseerd langs verschillende productgroepen. De volwassenheid en ontwikkeling van elke individuele productgroep kan zich in verschillende stadia bevinden zonder dat de producten elkaar onderling teveel beïnvloeden.

Hierdoor is de organisatie flexibel aan te passen aan veranderingen in wensen en behoeften van klanten en de omgeving in het algemeen. Als voorbeeld kunnen nieuwe producten c.q. diensten via een (nieuwe) productgroep worden in-geplugged danwel worden geoutsourced naar een externe leverancier. Eventuele besluiten hiertoe worden genomen op basis van nog te ontwikkelen criteria.

Uitvoering is verantwoordelijk voor het leveren van de afgesproken dienstverlening aan de gebruikersgroep van de klant binnen de gestelde leveringsvoorwaarden en kwaliteitseisen en op een zo efficiënt mogelijke wijze (operational excellence). Belangrijk is dat al de medewerkers van Uitvoering klantgericht werken, zichzelf zien als vertegenwoordigers van het IDC en een houding en gedrag vertonen die daarbij passen. Daarnaast wordt van alle medewerkers verwacht dat zij een zogenaamd 'dienstverlenend zintuig' hebben, waarmee het IDC een uiterst proactieve dienstverlening kan leveren.

Uitvoering heeft primair een relatie met de gebruikers van diensten in het kader van de dagelijkse serviceverlening. Die zal soepel en professioneel moeten verlopen. Via de frontoffice (FO) heeft Uitvoering contacten over bestellen en leveren van producten en diensten 'op bestelling' en over eventuele klachten.

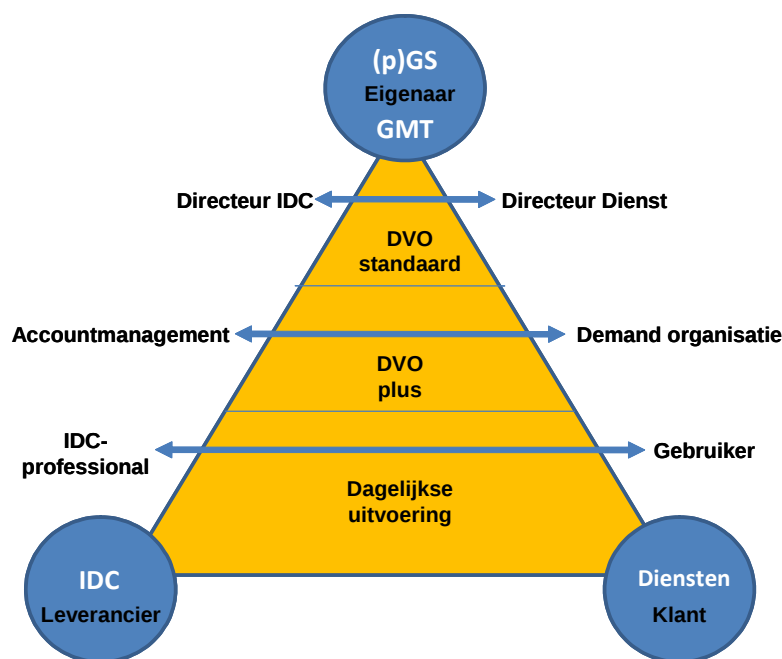


Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

Bij de FO kan sprake zijn van zowel een centrale als een decentrale omgeving (servicebalies); de FO-medewerker kan hierbij in een roulerend systeem zowel centraal als decentraal werken. De werkomgeving (ICT) van de servicebalie dient net zo compleet te zijn als op de centrale locatie, zodat in daluren ook centrale taken kunnen worden uitgevoerd.

Het voorgaande is tevens te positioneren in het in het driehoekmodel eigenaar-leverancier-klant (algemeen model voor de besturing van SSC's), die ook in de Blauwdruk is beschreven.



Figuur 7: de driehoek eigenaar-leverancier-klant

In dit model is de (plv) gemeentesecretaris (pGS) voorzitter van het GMT en eigenaar van het IDC. Daarmee heeft de GS een dubbele rol t.a.v. het IDC. Enerzijds besluit het GMT over concernbreed beleid, kaders en standaarden. Anderzijds is de GS ambtelijk eindverantwoordelijk voor het IDC en heeft daarmee de volgende taken:

- houdt toezicht op de bedrijfsvoering van het IDC;
- stelt het Meerjarenplan, jaarplannen en de begroting vast;
- de algemeen directeur IDC legt via het jaarverslag en jaarrekening verantwoording af aan de gemeentesecretaris;
- neemt, in overleg met het GMT, een besluit over de bestemming van het financieel resultaat van het IDC. Een positief resultaat kan aangewend worden voor de opbouw van een risicoreserve of een voorziening voor bijzondere uitgaven danwel een verlaging van de tarieven. Een eventueel negatief resultaat als gevolg van hogere productiekosten komt ten laste van de risicoreserve van het IDC.

De GS rapporteert over het IDC aan de portefeuillehouder, de wethouder CIIO. De beschreven bestuurlijke en ambtelijke verhoudingen zijn door het college vastgesteld en vastgelegd in de Organisatieregeling.



Directie, management, staf en bedrijfsbureau

Het IDC wordt geleid door een algemeen directeur. Het MT wordt gevormd door de algemeen directeur, de clustermanagers, de hoofden van de stafafdelingen en de directiesecretaris.

De stafafdelingen en de bedrijfsbureaus ondersteunen respectievelijk de algemeen directeur en de clustermanagers van het IDC bij het uitvoeren van hun integrale managementverantwoordelijkheid. Tijdens de eerste fase van het strategisch plan bestaan er decentrale bedrijfsbureaus per cluster. Het is echter niet uit te sluiten dat vanwege efficiency-overwegingen, in de fase van doorontwikkeling naar een regie-organisatie, de bedrijfsbureaus worden gecentraliseerd.

Aan de staf zullen in de eerste fase van het strategisch plan een aantal tijdelijke functies worden toegevoegd. Zoals eerder beschreven leent de implementatie van het Meerjarenplan zich voor een besturing middels programmamanagement. Het strategisch plan is te beschouwen als het programma, de onderliggende bouwstenen en de business cases als projecten. Door te kiezen voor een vorm van programmamanagement zullen de bouwstenen en business cases in samenhang worden bestuurd en bewaakt. Op stafniveau zal het programmamanagement worden belegd alsmede het projectmanagement van enkele onderliggende bouwstenen. Ook zullen de drie business cases standaardisatie, versobering en interne efficiency vanuit de staf worden opgebouwd. De business cases zijn daardoor dicht tegen het programmamanagement aan georganiseerd. Dit zijn immers belangrijke componenten voor de besluitvorming en de bewaking van de resultaten uit de onderliggende projecten. De gehele besturing en inrichting van het programma en de projecten zal in een separaat document (PID: programma initiatiedocument) verder worden beschreven.

5.4 Processen

Uit het schema van de organisatiestructuur (figuur 6) volgen de twee kernprocessen voor het IDC:

- regieproces (Regie);
- leveringsproces (Uitvoering).

Samen vormen deze processen een keten, het bedrijfsmodel, van het IDC. De kernprocessen, onderliggende werkprocessen en bedrijfsvoeringsprocessen zullen verder worden beschreven in een te ontwikkelen kwaliteitssysteem van het IDC (bouwsteen 4 van het strategisch plan).

5.5 Partners en samenwerking

In deze paragraaf worden de partners beschreven waarmee het IDC samenwerkt in het kader van productontwikkeling en concernbrede ontwikkelingen. Natuurlijk zijn alle gremia zoals beschreven in het regiemodel van paragraaf 5.3 ook partners. Hiermee heeft het IDC een functionele danwel klant-leverancier-relatie. Deze relatie is al uitvoerig beschreven.

Een belangrijke partner voor productontwikkeling en de aansluiting hiervan op concernbrede kaders en standaarden, is de Bestuursdienst. Daarnaast zal het IDC zich ook bij externe partners aansluiten voor kennisdeling en kruisbestuiving. Hierbij kan gedacht worden aan andere gemeenten (G4), kennisplatformen SSC of de Rijksoverheid. Laatstgenoemde in verband met ontwikkeling rondom de Rijkswerkplek, verschillende interdepartementale initiatieven op het gebied van ICT, projecten als de Ambtenaar van de Toekomst, Duurzaamheid etc.



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

5.6 Middelen: infrastructuur en ICT

Bij de oprichting van het IDC is ervoor gekozen het IDC te huisvesten in het Stadhuis. In lijn met een te ontwikkelen huisvestingsstrategie en beleid t.a.v. collectieve panden, verregaande standaardisatie en beoogde efficiency doelstellingen van het IDC, kan de huisvesting eventueel heroverwogen worden.

De inzet van ICT middelen van het IDC dient zich te richten op het zoveel als mogelijk ontzorgen van klanten door integrale en optimale toegankelijkheid van IDC producten en diensten, integrale management- en klantinformatie, uniforme handelswijzen en processen en informatie voor beleids- en standaardenontwikkeling. Het MT zal investeringen op het gebied van ICT nadrukkelijk op deze aspecten beoordelen.



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

6 Resultaatgebieden

In dit hoofdstuk worden de succesbepalende factoren (SBF's) van het IDC vertaald naar kritische performance-indicatoren (KPI's) per resultaatgebied. SBF's zijn kwalitatieve factoren die belangrijk of bepalend zijn voor de realisatie van de missie, visie en strategie van het IDC. Zij bepalen in belangrijke mate de continuïteit van de organisatie. KPI's maken de kwalitatieve SBF's meetbaar en kwantificeerbaar. Hierdoor is het voor het management mogelijk om met behulp van managementrapportages de realisatie van de missie, visie en strategie te monitoren en indien noodzakelijk bij te sturen. In de onderstaande tabel worden de verschillende SBF's - en bijbehorende KPI's - toegewezen aan de verschillende resultaatgebieden t.w. Klant, Bestuur & Financieel, Medewerkers, Partners & Leveranciers, Innovatie en Maatschappij.

Noot: de SBF's en samenhangende KPI's zullen nog verder worden ontwikkeld in overleg met het MT, Klanten en de BSD/POI. De onderstaande tabel is een eerste aanzet hiertoe.

Succesbepalende Factoren	KPI's
Klant	
Het IDC is een betrouwbare leverancier, is klantgericht en wil de klant zoveel als mogelijk ontzorgen.	1. Levertijdperformance > 90% 2. Klanttevredenheid minimaal 7 (incl. meting op regellasten) 3. 90% van de klant-KPI's binnen de norm.
Bestuur & Financieel	
Het IDC benut haar schaalgrootte en synergetische voordelen en zorgt daarmee voor een efficiënte operatie. Het IDC streeft naar standaardisatie in dienstverlening. Het IDC streeft naar een gezonde bedrijfseconomie.	1. Tarief doelstellingen eerste drie jaren respectievelijk 0%, -8% en -15%. 2. Verhouding standaard/overig is minimaal 80%. 3. Financieel resultaat is minimaal 2% van de baten; 4. Eigen reserves maximaal 5% van het balanstotaal.
Medewerkers	
Het IDC heeft gemotiveerde en competente professionals. Het IDC heeft voldoende professionaliteit en deskundigheid in huis. Het IDC heeft medewerkers die zich ontwikkelen en laten opleiden.	1. Ziekteverzuim < 5% en fuges > 95% 2. Het IDC blijft met het ziekteverzuim binnen de Verbaannorm. 3. Het opleidingsbudget is minimaal 1% v.d. begroting en voor minimaal 95% uitgeput. 4. Medewerkerstevredenheid > 7 5. 2x per jaar een personeelsschouw



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

Medewerkers kennen de kernwaarden van het IDC. (KPI nog te ontwikkelen)	6. In het eerste en tweede jaar scoren respectievelijk 80% en 90% van de medewerkers in de beoordeling tenminste voldoende.
Medewerkers weten wat er van ze wordt verwacht.	7. 80% van de medewerkers heeft een POP.
Succesbepalende factoren	KPI's
Partners en leveranciers	
Voldoende bundeling van de vraag, professioneel contract- en leveranciersmanagement en daarmee behalen van schaalvoordelen; Het IDC wil een bijdrage leveren aan de doelstellingen van de gemeente Den Haag op het gebied van duurzaamheid. Het IDC wil samenwerking en een bijdrage leveren aan concernbrede programma's.	1. Prijsvoordeel op inkoop van 2% in het eerste jaar, 5% tweede jaar en 10% derde jaar. 2. 80% van de toeleveranciers voldoen aan duurzaamheidscriteria. 3. Het IDC participeert succesvol in minimaal twee concernbrede programma's.
Innovatie	
Het IDC is voorloper in de realisatie van de standaard werkplek en integrale dienstverlening.	1. Het IDC realiseert binnen 3 jaar een standaardwerkplek voor 80% v.d. ambtenaren. 2. Het IDC levert binnen 3 jaar minimaal 3 integrale producten: a. Instroom of uitstroom medewerker; b. Verhuizing; c. (Internationaal) evenement.
Maatschappij	
Het IDC wil een bijdrage leveren aan de doelstellingen van de gemeente Den Haag op het gebied van duurzaamheid.	1. 90% v.d. standaardwerkplekken voldoen aan de duza-doelstellingen 2. KPI op het gebied van energie etc.?

Tabel 3: Succesbepalende factoren en KPI's van het IDC per resultaatgebied



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

7 Staf en Bedrijfsvoering

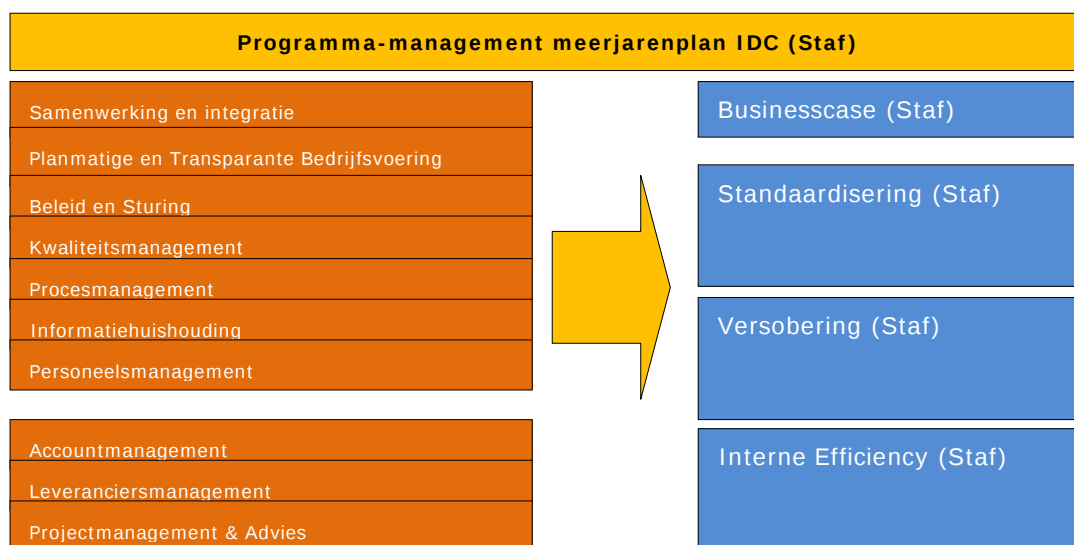
Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste staf- en bedrijfsvoeringsactiviteiten die uitgevoerd worden om het IDC en haar clusters te besturen, te beheren en te ondersteunen. In het kader van dit Meerjarenplan zal met name de bijdrage aan de implementatie van het Meerjarenplan worden belicht in het licht van de ontwikkeling van het IDC als geheel en de clusters in het bijzonder.

7.1 Doelstellingen van de staf en bedrijfsvoering

IDC-Staf

De stafactiviteiten zijn centraal georganiseerd in een viertal stafafdelingen. Het taakgebied van het onderdeel IDC-Staf is het ondersteunen van de algemeen directeur van het IDC en de clustermanagers in de besturing en ontwikkeling van het IDC door het ontwikkelen van uitvoeringsbeleid en kaders, het zorgdragen voor planning & control, toezicht houden op rechtmatige en doelmatige besteding van middelen, het zorgdragen voor human resources, informatiemanagement, het adviseren over en deels verzorgen van effectieve interne en externe communicatie. De staf draagt zorg voor de aansluiting van deze onderdelen op het concernbrede beleid t.a.v de genoemde taakgebieden.

Het strategisch (meerjaren) plan zoals beschreven in paragraaf 5.1 zal worden bestuurd op basis van programmamanagement. Het strategisch plan is hierbij te beschouwen als het programma, de onderliggende bouwstenen en business cases als de projecten. IDC-Staf zal het programmamanagement inrichten en zorgdragen voor de ontwikkeling van de business cases. In de onderstaande figuur is dit weergegeven. De projectleiding van de overige bouwstenen dient nog nader te worden bepaald.



Figuur 8: programma-management structuur Meerjarenplan IDC



Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoeringsactiviteiten zijn decentraal georganiseerd vanuit het principe van integraal management op clusterniveau. Medio 2009 is gestart met de inrichting van bedrijfsbureaus per cluster, afronding hiervan is gepland in het eerste kwartaal van 2010.

Het bedrijfsbureau van een cluster ondersteunt de clustermanager op twee terreinen: control en de administratie. Control betreft het rapporteren over bedrijfsvoerings/klant-KPI's, administratie betreft het beheer van de order-en projectadministratie en het vastleggen van verplichtingen.

Op de genoemde terreinen zijn de bedrijfsbureaus in ontwikkeling. In het eerste kwartaal van 2010 is dit afgerond. Hierbij is regie en ondersteuning vanuit de staf gewenst om de uniformiteit te borgen en de aansluiting tussen het desbetreffende cluster en het Serviceplein te verzorgen. Zoals eerder beschreven is niet uit te sluiten dat in de fase van 'Doorontwikkeling naar Regie' de bedrijfsbureaus worden gecentraliseerd.

Noot: Conform het Deelplan Staf IDC zijn er tevens P-gerelateerde en IDI-gerelateerde taken belegd bij de bedrijfsbureaus van de clusters en het onderdeel CDO (officemanagement). Dit betreffen taken als het voeren van informatiebeheer, functioneel beheer, verlofadministratie, aanvraag en invoeren externen, regelen jubilea en afscheid, formatiebeheer, beheer functiebeschrijvingen en functie-waarderingen, planning functioneringsgesprekken, ondersteuning werving & selectie en ondersteuning vorming en opleiding.

7.2 Communicatie en Directieondersteuning

De taken van CDO, als onderdeel van de IDC-Staf, bestaan uit het ondersteunen van de algemeen directeur en het managementteam op de terreinen beleidsadvisering, bestuurlijke stukken, juridisch control, communicatie en officemanagement. In het kader van dit Meerjarenplan zijn de volgende ontwikkelingen en activiteiten voor CDO belangrijk:

- het verzorgen van adequaat programmamanagement voor het Meerjarenplan IDC;
- het ondersteunen bij de ontwikkeling van een adequaat governance model en interne besturing waarin het Shared Service Concept tot zijn recht komt;
- het aansluiten van het IDC op de beleidsterreinen binnen het concern met het oogpunt 'het bevorderen van standaardisatie en versobering op de voor het IDC relevante middelenterreinen' zonder de zogenaamde "knip" tussen beleid en uitvoering uit het oog te verliezen.

In- en externe communicatie over de meerjarige ontwikkelingen en de resultaten van het IDC, vormen een kritische succesfactor. Het ligt voor de hand dat de communicatie de komende jaren in de pas moet lopen met de ontwikkelingen binnen de dienstverlening. In dit verband zijn er dan ook vanuit het oogpunt van communicatie, voldoende kritische factoren te noemen in relatie tot de bedrijfsprocessen, dienstverleningsovereenkomsten, de klantgerichtheid van medewerkers en de toepassing van het click-call-face-principe.

Voor een sterke positionering van het IDC binnen de gemeente Den Haag is het vormen en uitvoeren van goed doordacht extern communicatiebeleid van groot belang. Het **centraal loket** en het **click-call-face-principe** gelden als de basisprincipes voor de dienstverlening van het IDC. Om de klant te doordringen van de nieuwe werkwijze verlangt de fase waarin het IDC zich thans bevindt, dat dit steeds weer opnieuw in de externe communicatie onder de aandacht wordt gebracht.

Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum



Daarbij is het noodzakelijk dat alle uitingen van het IDC, zowel mondeling als schriftelijk, zo consequent en eenduidig mogelijk zijn om tot één 'corporate image' te komen. Met als onderliggende boodschap de toegevoegde waarde van het IDC voor de klant. Kanttekening is wel dat de concrete ervaring van de klant met het IDC doorgaans leidend is in zijn perceptie van de kwaliteit van de dienstverlening. De doelstelling van het externe communicatiebeleid is:

Het verbeteren en op positieve en weldoordachte wijze versterken van de profilering van het IDC binnen de gemeente Den Haag.

Hieruit vloeien de volgende subdoelstellingen voort:

- profileren van het IDC in de huisstijl, zowel gemeentebreed als binnen het IDC en hierbij zowel schriftelijk als mondeling eenzelfde benaderstijl hanteren ('tone of voice');
- inventariseren en afbakenen van de relevante stakeholders, zowel binnen de gemeente als daarbuiten, met als strategisch uitgangspunt het besturingsmodel IDC;
- op tactisch niveau inrichten van professioneel accountmanagement. In de vorm van een afdeling en/of het kweken van de hiervoor relevante vaardigheden bij managers. Zij zijn de 'ambassadeurs' van de dienstverlening van het IDC;
- op strategisch niveau wordt het IDC vertegenwoordigd door de algemeen directeur;
- het tot stand laten komen van een cultuur die aansluit op de uitgangspunten en de meerjarige ontwikkeling van het IDC. Dit brengt met zich mee het sturen op kennis, houding en gedrag en passend leiderschap;
- frequent en eenduidig (vorm en inhoud) rapporteren aan de klant over de resultaten van het IDC;
- bepalen en vaststellen van meetsystemen, zoals bijvoorbeeld een medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek.

7.3 Control, Performance en Financiën

Het taakgebied van het onderdeel CPF binnen de IDC-Staf is het ondersteunen van de algemeen directeur en het managementteam in het besturen en beheren van het IDC, het afleggen van verantwoording hierover naar het bestuur en klanten en het toezicht houden op rechtmatige en doelmatige besteding van (financiële) middelen. In het kader van dit Meerjarenplan zijn de bouwstenen Planmatige & Transparante Bedrijfsvoering, Beleid & Sturing en Kwaliteitsmanagement belangrijk.

Planmatige & Transparante Bedrijfsvoering, Beleid & Sturing

Om een zakelijke dienstverlener te kunnen zijn is het van belang dat er binnen het gehele IDC planmatig gewerkt gaat worden. De planmatigheid zit enerzijds in het werken met een jaarlijks door het GMT vastgestelde Producten en Dienstencatalogus (PDC) en DVO-standaard en eventueel met diensten een overeengekomen DVO-plus.

Anderzijds moet de planmatigheid ook in de interne bedrijfsvoering van het IDC terug te vinden zijn. Er zal jaarlijks door het MT een directiejaarplan worden opgesteld. Dit plan beschrijft integraal en IDC-breed de hoofddoelen en de te bereiken resultaten voor het betreffende jaar. Clusters en afdelingen maken op basis van het directiejaarplan hun clusterjaarplan.

Van belang daarbij is dat tot op medewerkersniveau duidelijk is wat er zal worden bijgedragen aan de realisatie van de benoemde doelen/resultaten.

Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum



Clusters rapporteren aan de algemeen directeur ieder kwartaal over de voortgang. Hiervoor zal een standaard rapportagemethodiek worden afgesproken.

Deze methodiek kenmerkt zich door korte en overzichtelijke informatie. HR-Services gebruikt daarvoor de balance scorecard methode. Deze methode is voor het hele IDC te overwegen. De hierboven beschreven jaarplancycclus zal worden opgenomen in de door/voor het MT reeds ontwikkelde jaarplancycclus waarin tevens de gehele Personeelsycclus (schouw) en de begrotingscycclus zijn opgenomen.

Het ontwikkelen van uniforme en transparante tarifiering is belangrijk: begrijpelijk, overzichtelijk en gericht op het maken van weloverwogen keuzen. Het laatste is belangrijk om het beleid van standaardisering te ondersteunen. De consequenties t.a.v. de samenstelling van het dienstpakket (verhouding standaard en plus) dienen immers duidelijk te zijn, hierdoor is er ook wat te kiezen en kan het IDC haar verantwoordelijkheid nemen in de uitvoering.

Het IDC hanteert een integrale kostprijs op basis van een baten-lasten-stelsel. Het laatste betekent dat de kostprijs alle kostensoorten zal bevatten conform de eisen van het financiële stelsel: apparaatskosten, inkoopkosten, afschrijvingen en kapitaallasten. De integrale kostprijs zal vooraf worden ingeschat en begroot. Voor het standaard- en plus-pakket zal hiervoor een voorcalculatie worden uitgevoerd op basis van een inschatting van de werkelijke kosten voor het komende boekjaar en het ingeschatte afnamevolume van de opdrachtgevende diensten. Het doel hiervan is met een p*q vergelijking een dekkende begroting te ontwerpen. Uit deze voorcalculatie volgen de tarieven van de afzonderlijke producten uit de PDC. Aan het einde van het boekjaar zal een nacalculatie gemaakt worden om de werkelijk gerealiseerde kosten en werkelijk afgenomen volumes te bepalen. Eventuele verschillen tussen voorcalculatie en nacalculatie dienen ter evaluatie van het beleid van het IDC voor de algemeen directeur en het management, ter bepaling van een eventuele bijstelling van tarieven voor het volgende jaar en ter bepaling van de hoogte van de eindafrekening naar de opdrachtgevende diensten. In deze eindafrekening zullen de afwijkingen in de volumes van het standaard- en plus-pakket worden verrekend. Eventuele prijsverschillen komen ten laste van de bestemmingsreserves van het IDC.

Kwaliteitsmanagement & Risicomanagement

Om te komen tot een integrale, afgewogen en gefaseerde ontwikkeling van het bedrijf, is het van belang volgens een bepaalde kwaliteitssystematiek te gaan werken. Deze systematiek zal ook helpen de vooruitgang te monitoren en daarmee voor IDC'ers en klanten zichtbaar te maken. Het MT zal begin 2010 een keuze maken tussen de ISO-methode, de INK-methode of de Lean-methode zoals deze momenteel binnen SZW wordt gebruikt. Binnen alle clusters/productgroepen zal een takenpakket behorende bij de functie van kwaliteitscoördinator worden ondergebracht.

Ieder jaar wordt onder verantwoordelijkheid van en aansturing van CPF een risicoanalyse uitgevoerd. De risicoanalyse wordt tijdens het opstellen van het jaarplan uitgevoerd, kaders hiervoor zijn in ontwikkeling. De jaarlijkse analyse richt zich op het identificeren van de middellange en lange termijn risico's met betrekking tot de:

- doelstellingen van het IDC;
- hoofdtaken, activiteiten en processen van het IDC.

Risico's worden in kaart gebracht met behulp van een risicomatrix waarbij de kans van optreden wordt afgezet tegen de impact (de hoogte van een eventuele schade).



Afhankelijk van de kans en de impact kan een risico op 4 manieren worden aangepakt: voorkomen, verminderen, uitbesteden of accepteren. In 2009 is gestart worden met de ontwikkeling van de methodiek en de uitvoering van een eerste risicoanalyse.

7.4 Informatievoorziening & Doc. Informatiemanagement

De taken van IDI als onderdeel van de IDC-Staf, bestaan uit het ondersteunen van de algemeen directeur en het managementteam:

- in het afstemmen van het IDC-bedrijfsbeleid met het ICT-beleid op concernniveau;
- het verzorgen van een passende informatiearchitectuur en ICT- infrastructuur;
- het optimaliseren van de informatievoorziening binnen de bedrijfsprocessen;
- het ondersteunen bij het genereren van managementinformatie;
- het contracteren van het IDC-A en externe leveranciers voor de levering van ICT-diensten aan het IDC en bewaken van de kwaliteit van geleverde diensten.

Voor IDI is de bouwsteen Informatiehuishouding uit het strategisch plan van figuur 4 belangrijk. Om integrale dienstverlening en integrale management- en klantrapportages vanuit 1 loket mogelijk te maken, is het van belang de informatiehuishouding van het IDC te stroomlijnen.

Het aantal clusteroverstijgende applicaties is gegroeid (TopDesk, Planon, SuperOffice, Productenmagazijn, Telefoongids, Intranet Serviceplein). Aansluitend op de ontwikkeling om processen binnen het Serviceplein te bundelen, om binnen het IDC de samenhang te vergroten en synergie binnen het IDC optimaal te benutten, is onderlinge afstemming vereist. Clusteroverstijgende regie op aanpassingen en inrichting is daarom noodzakelijk evenals een aangepaste visie op het historisch gegroeide eigenaarschap/beheer van de verschillende systemen.

De procesondersteunende toepassingen, zoals Planon, Topdesk of SuperOffice krijgen een andere positie in de IDC-informatiestructuur, die een eenheid moet gaan vormen. Het combineren en gebruiken van gegevens uit verschillende toepassingen moet gebruikersgericht vormgegeven worden. Het hergebruik van gegevens voorkomt het meerdere malen invoeren van basisinformatie. Het vormgeven gericht op gebruikersgroepen zorgt voor het aanbieden van op maat gemaakte informatie waardoor de indruk wordt gewekt dat men in een eigen omgeving werkt.

Daarnaast speelt een tweetal ontwikkelingen binnen het concern en het IDC een grote rol in de ontwikkelopgave voor de komende jaren:

Groei van het IDC

Door de gefaseerde (organieke) ontwikkeling van het IDC is het aantal werkplekken en applicaties, behoorlijk gegroeid en is een achterstand ontstaan in de informatisering van de organisatie. IDI wil deze achterstand in 2010 wegwerken.

Kwalitatieve ontwikkeling

Er worden hogere eisen gesteld aan gegevensbeheer in verschillende (kern) registraties met name als basis voor managementinformatie (KPI's). Daarnaast zien we een ontwikkeling van de toenemende digitalisering van documentenstromen in de werkprocessen, dit in lijn met de visie op de Leyweg.



Digitalisering van informatie geeft een sterke impuls aan de verbetering van de toegankelijkheid, transparantie en actualiteit. Per juni 2009 werkt het IDC met een nieuw post registratiepakket IRS4all. Op operationeel niveau zal hierdoor de DIM-functie verschuiven naar regie van poststromen i.p.v. de verwerking hiervan.

7.5 Personeel en Organisatie

De doelstelling van het onderdeel PEO binnen de IDC-Staf is het ondersteunen van de algemeen directeur en het managementteam op de volgende beleids- en beheerterreinen:

- **Personeelsbeheer:** ontwikkelen en beheren procedures, regels en methoden op het gebied van werving & selectie, opleidingen en trainingen, beoordelingen en beloningen, toepassen arbeidsvoorwaarden e.d.;
- **Personeelsplanning en -mobiliteit:** realiseren en instandhouden van een adequate personeelsbezetting door het ontwikkelen en beheren van de HR-processen instroom, ontwikkeling en uitstroom;
- **Personeelszorg:** ARBO, ziekteverzuim en BMW;
- **Personeel en Organisatie:** herstructureren van structuren en daarmee samenhangende functies en taken (O&F).

Het bovenstaande binnen de kaders van wet- en regelgeving en concernbeleid.

Een deel van de uitvoeringstaken van PEO op het gebied van Personeelsbeheer en Personeelszorg is uitbesteed aan het onderdeel HR-Services binnen het cluster Personeel. Dit is onderdeel van de DVO-standaard waarvan het IDC behalve leverancier ook klant is.

In het kader van dit Meerjarenplan zijn de bouwstenen Personeelsmanagement en Beleid & Sturing voor het onderdeel PEO belangrijk. PEO heeft op deze onderwerpen een sterk regisserende functie. Er zal de komende jaren veel geïnvesteerd moeten worden in de medewerkers van het IDC. De omslag naar meer bedrijfsmatig werken, het werkend maken van het Shared Service Concept en de verdere ontwikkeling naar een regie-organisatie zal veel van de medewerkers vergen.

Het personeelsbeleid van het IDC zal grotendeels gebaseerd zijn op het strategisch P-beleid van de Gemeente Den Haag. Toch is er een aantal IDC specifieke beleidspunten te noemen: vorming en opleiding dienstspecifiek, ziekteverzuim preventie/aanpak, personeel in beeld en saamhorigheid/integratie/communicatie.

Daarnaast zal PEO een actieve bijdrage leveren aan de beoogde efficiency doelstellingen door het centraal regisseren van externe inhuur. De aansluiting van dit punt op het beheerterrein *personeelsplanning en -mobiliteit* is een ontwikkelopgave voor PEO.

7.6 Facilitair & Materieelbeheer

Het hoofd PEO is binnen het IDC aangewezen als gemandateerde voor het facilitair- en materieelbeheer t.b.v. de eigen organisatie. Het betreft hierbij:

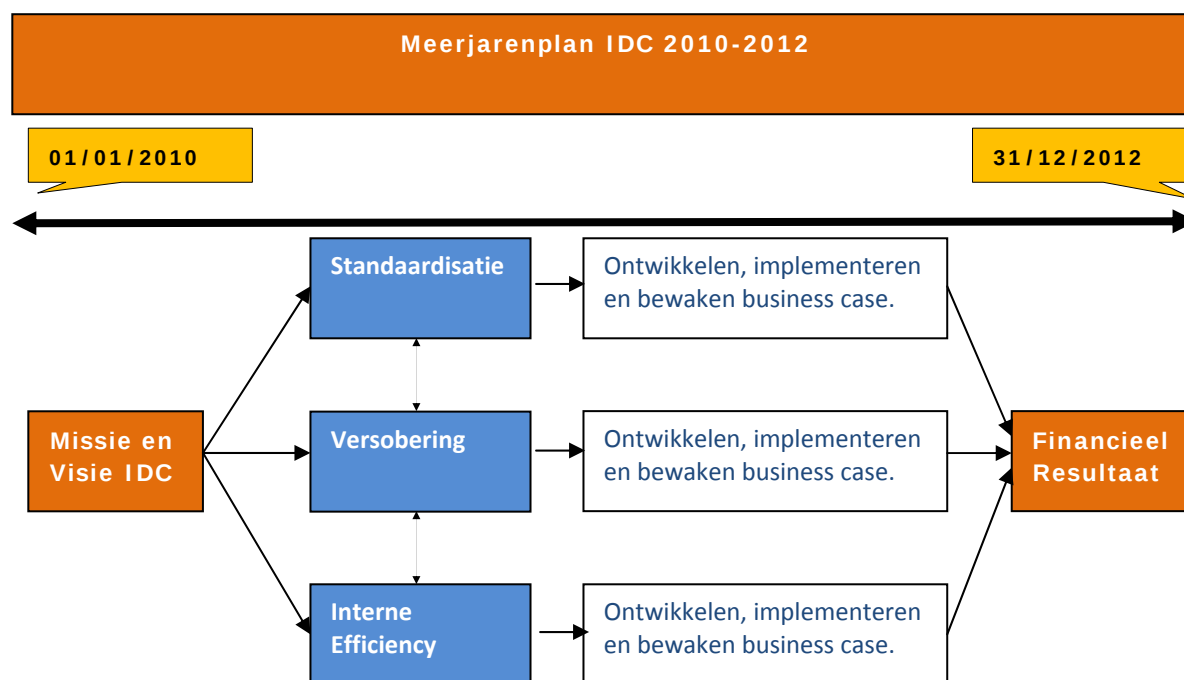
- huisvesting en beleid op het gebied van Facilitaire Dienstverlening;
- afsluiten en beheren van de DVO met de clusters Huisvesting en DEM via het Serviceplein;
- beheren algemene voorzieningen.



8 Meerjaren-pro-forma-begroting

Zoals eerder beschreven in de 'Missie en Visie van het IDC' is de ontwikkeling van standaarden een noodzaak. Door **standaardisering** kan het IDC haar schaalgrootte benutten en haar **interne efficiency** optimaliseren. **Versobering** is hierbij niet uit te sluiten.

De componenten standaardisering, interne efficiency en versoering, zullen gedurende de gehele meerjarige ontwikkeling van het IDC een belangrijke leidraad zijn. Deze componenten worden gezien als de belangrijkste business cases van het IDC. Samen zullen deze business cases zorgdragen voor een toename van de efficiency en afname van kosten hetgeen zich in eerste instantie vertaalt in een lager lastendeel van de exploitatiebegroting van het IDC en in tweede instantie in lagere tarieven voor klanten. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het hier gaat om het deel van de exploitatie dat zich concentreert op de levering van de DVO-standaard en DVO-plus (samen ca. 104 Mln Euro), dus exclusief projecten.



Figuur 9: de drie business cases van het IDC: standaardisatie, versoering en interne efficiency

De drie business cases uit figuur 9 zullen de komende periode worden ontwikkeld en gefaseerd worden opgeleverd aan het GMT voor besluitvorming. Hoewel het financieel resultaat uit de business cases dus nog niet bekend is, is hier wel een richtinggevende doelstelling voor te geven. Tabel 4 geeft dit weer. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het resultaat -zoals weergegeven voor de verschillende jaren- een **totaalresultaat** betreft. Het is het totale resultaat van de drie business cases waarbij er op onderdelen een samenhang is.



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

Zo kan bijvoorbeeld binnen de business case Standaardisatie een situatie ontstaan waarbij er ook sprake is van Versobering. Dit deel zal dan worden toegerekend aan één van de business cases zodat er geen dubbeltelling ontstaat.

Richtinggevend totaal resultaat uit business cases	2010	2011	2012
Indicatie cumulatieve besparing lastendeel van de exploitatiebegroting t.o.v. het jaar 2009.	3%	10%	15%
Indicatieve besparing in Mln Euro's	3,1	10,4	15,6

Tabel 4: richtinggevend totaal resultaat uit business cases standaardisatie, interne efficiency en versobering

Het richtinggevende resultaat in tabel 4 is gebaseerd op casuïstiek uit de publieke en private sector. Casuïstiek geeft een beeld van efficiency-voordelen tussen 10% en 25%, veiligheidshalve is gerekend met de onderkant hiervan. Afhankelijk van de resultaten uit de te ontwikkelen business cases kan dit worden bijgesteld. Daarnaast bevindt het IDC zich in fase II van het Life Cycle Model. Dit betekent dat middelen en personeel weliswaar geconcentreerd zijn maar dat de benutting van schaalgrootte en synergie nog moet plaatsvinden. Uit de Management Rapportage Benchmark 2009 Multiplatform G4+ komen aanwijzingen van de gebieden waarop verbeteringen kunnen worden behaald. Zo lijkt de gemeente Den Haag t.a.v. de domeinen Huisvesting en Facilitaire Dienstverlening relatief veel fte's per m² BVO in te zetten. Ook lijken de gemiddelde kosten overhead (voor facility management) per m² relatief hoog en valt de efficiency m.b.t. Facility Management te verbeteren.

Ook dient te worden opgemerkt dat de productgroepen SSA en HR-Services reeds een lopende taakstelling hebben van respectievelijk 1,2 Mln en 0,3 Mln Euro voor het jaar 2010. De indicatieve besparing in tabel 4 is inclusief deze taakstelling. Exclusief de taakstellingen van HRS en SSA bedraagt de indicatieve besparing voor het jaar 2010 ca. 1,6 Mln Euro.

De implementatie van dit Meerjarenplan vraagt om investeringen. Dit is nodig voor de bemensing en materiële kosten van het eerder genoemde strategisch programma, de onderliggende bouwstenen en de business cases. Tabel 5 presenteert voor het programma als geheel een richtinggevend budget. Dit is eveneens gebaseerd op casuïstiek waarbij de desbetreffende SSC's voor een significante ontwikkelopgave stonden. Ook dit dient de komende periode verder te worden uitgewerkt door de invulling van detail projectplannen per bouwsteen en voor het programma als geheel.

Richtinggevende programma begroting Meerjarenplan	2010	2011	2012
Programmabudget als percentage van de exploitatiebegroting t.o.v. het jaar 2009	2%	1%	0,5%
Indicatief programmabudget in Mln Euro's	2,1	1,0	0,5

Tabel 5: richtinggevende programmabegroting Meerjarenplan IDC



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

In principe is het uitgangspunt dat de toename van efficiency ten goede dient te komen aan de klanten van het IDC door een structurele verlaging van de tarieven. Dit zal echter in de eerste jaren niet geheel lukken daar het IDC de investering budgetneutraal moet financieren. De financiering zal dus komen uit de eigen begroting van het IDC. Na 2012 zal de toename van efficiency geheel en structureel worden vertaald in lagere tarieven.

Indicatie tarief ontwikkeling	2010	2011	2012
Indicatieve en cumulatieve tariefontwikkeling t.o.v. de tarieven in het jaar 2009	-1.0%	-9.0%	-14.5%

Tabel 6: indicatie tariefontwikkeling als resultaat van de implementatie van het Meerjarenplan



Meerjarenplan IDC

Gemeente Den Haag
Intern Dienstencentrum

Bijlage 1: bronnen

IDC gerelateerde bronnen

Gestroomlijnde bedrijfsvoering, kader voor de vorming van Shared Services in de periode 2006-2009, de zogenaamde Dolfijnennota, d.d. december 2006

Spoorboekje IDC d.d. 29 mei 2007, directeur POI

Blauwdruk Interne Dienstencentrum versie 1.11 definitief d.d. 12 maart 2008, G. Leufkens

Plan van aanpak Reorganisatie IDC Van Goed naar Geweldig d.d. april 2008

Plan van aanpak reorganisatie IDC Deelplan Staf IDC, d.d. 15 december 2008

Inrichting en Werkwijze IDC d.d. 26 maart 2008

Inrichting en Werkwijze IDC Deel II concept d.d. 2 juli 2008

Concept Werkdocument Jaarplan IDI d.d. 17 januari 2009

Producten en Diensten Catalogus IDC versie 1.2 d.d. 12 februari 2009

Dienstverleningsovereenkomst basispakket d.d. 26 maart 2009

Management Rapportage Benchmark 2009 Multiplatform G4+ d.d. 3 juli 2009 AOS Studley

Concern- en Dienstplannen

Werkplan 2009 POI >>> 2010

MeeDoen, Coalitieakkoord 2006-2010 PVDA, VVD, Groenlinks

Beleidsplan 2007-2011 Dienst Burgerzaken

Masterplan Dienst SZW, op weg naar een professionele netwerkende organisatie

Strategienota OCW 2006-2010

Strategienota Dienst Stadsbeheer 2007-2010

Programmabegroting 2009-2012 Gemeente Den Haag

ICT Meerjarenplan 2010-2014 versie 1.0 d.d. november 2009

Overig

Life Cycle Model voor Shared Service Centra. Facility Management Magazine, november 2008 Peter Struik en Marc Brugman.



Inrichting en werkwijze Intern *Dienstencentrum*

Versie	Status	Datum	Auteur	Wijziging
1.1	Definitief	26/03/2008	Danielle Eijsackers, Pieter Jellema, Guus Leufkens	Bijgewerkt op basis van MO IDC 20/03/2008
1.0	Definitief	17/03/2008	Danielle Eijsackers, Pieter Jellema, Guus Leufkens	Bijgewerkt op basis van ProgrammaManagement-Overleg 17/03/2008
0.9	Concept	14/03/2008	Danielle Eijsackers, Pieter Jellema, Guus Leufkens	

Project:	IDC Veranderprogramma 2008	Bladzijde 1/19
Bestandsnaam:	Inrichting en werkwijze v1.1	



INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Definities	3
2	Werkwijze	4
2.1	Frontoffice	4
2.2	Midoffice(zgn. servicemanagement)	4
2.3	Backoffice.....	5
2.4	Karakteristieken serviceplein(SVP) en clusters.....	5
2.5	Type aanvraag in relatie tot procesgang	5
3	Inrichting	8
3.1	Clusterinderling	8
3.1.1	<i>Organigram Clusters</i>	8
3.1.2	<i>Verdeling producten per Cluster</i>	9
3.1.3	<i>Bezetting per Cluster en Productgroep</i>	10
3.2	Staf.....	10
3.2.1	<i>Wijzigingen</i>	11
3.2.2	<i>Overzicht huidige takenpakket per afdeling</i>	11
3.2.3	<i>Overzicht nieuw takenpakket</i>	12
3.2.4	<i>Organigram Staf</i>	12
3.3	Financiën	13
3.3.1	<i>Sturingsconcept</i>	13
3.3.2	<i>Huidige situatie</i>	15
3.3.3	<i>Nieuwe situatie</i>	15
4	Bijlage 1: Organigram IDC	17
5	Bijlage 2: Overzicht Producten en Processen.....	18
6	Bijlage 3: NEN 2748.....	19



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Dit document beschrijft de werkwijze en inrichting van het IDC. Dit is een nadere detaillering van de Blauwdruk IDC.

Dit document is tot stand gekomen binnen het IDC Veranderprogramma 2008 onder verantwoordelijkheid van de directeur IDC.

De projectgroep onder leiding van Danielle Eijsackers heeft in de periode januari-maart 2008 in wekelijkse workshops zorg gedragen voor de totstandkoming.

De projectleden van de projectgroep zijn:

naam	rol	functie	afdeling
daniëlle eijsackers	projectleider	adviseur huisvesting	beheer
corien van vliet	projectlid	beleidsadviseur	beleid en directiezaken
gert radstake	projectlid	hoofd personeel, organisatie en algemene zaken	personeel, organisatie en alg.zk.
johan abbenhuis	projectlid	hoofd bureau gemeentelijk risicomanagement	bgr
mariette van der linden	projectlid	beheerder stadsdeelkantoren	beheer
yvonne de mooij	projectlid	coördinator beheer evenementen	beheer
latifa bakrimi	projectlid	adviseur poi	bsd

Het document is getoetst door alle projectleiders binnen IDC Veranderprogramma 2008 en het ProgrammaManagement van het IDC 2008 veranderprogramma.

N.B. De genoemde fte's in deze notitie zijn indicatief. In het vervolg zal op basis van de bestaande FIFS(functieinformatieformulier) het aantal fte's exact worden bepaald.

1.2 Definities

Operational excellence: het realiseren van een onderscheidende marktpositie door het leveren van standaardproducten en/of diensten met uitstekende operationele prestaties. Deze prestaties komen tot uiting in zaken als lage prijs, snelle en betrouwbare levering, goede service, enzovoort. Vanuit het klantperspectief leidt dit over het totale proces van aanschaf, gebruik en onderhoud tot lage totale kosten.

KPI's (Key Performance Indicators of Kritische Prestatie Indicatoren): variabelen waarmee de prestaties van het IDC kunnen worden geanalyseerd. Ten aanzien van het IDC zal er sprake zijn van klantenKPI's en bedrijfsvoeringsKPI's

Uitvoeringsbeleid: het geheel van doelen en middelen benodigd voor een goede nakoming van de toegezegde taakvervulling in de scope van de IDC-dienstverlening

Missie van IDC

Het IDC levert en beheert goede basisvoorzieningen waarbij het resultaat voor de gemeente als geheel telt. Zodoende maakt het IDC mogelijk, dat de diensten gericht kunnen werken aan een Den Haag waarin iedereen een beetje majesteit is. Samenwerken is de basis, een gedeelde opvatting over het gemeentelijke resultaat is wat ons bindt en wat de onderlinge verhoudingen typeert. Het IDC is een betrouwbare en deskundige dienstverlener en een partner voor alle diensten, die meedenkt en continu verbetert en vernieuwt. Eenvoudige samenwerkingsafspraken en spelregels en een scherpe prijs kenmerken de relaties.

Project:	IDC Veranderprogramma 2008	Bladzijde 3/19
Bestandsnaam:	Inrichting en werkwijze v1.1	



2 Werkwijze

In de blauwdruk is beschreven dat het serviceplein twee taakgebieden kent: het ontvangen van alle aanvragen ('één loket principe') én het regisseren van de uitvoering. Dit wordt ook wel genoemd front- en midoffice. De andere clusters (=backoffice) zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de aanvragen.

De termen front- en midoffice worden in vervolg gebruikt om de twee taakgebieden binnen het serviceplein te benadrukken.

2.1 Frontoffice

Het frontoffice bestaat vanuit de klant gezien uit drie kanalen:

- Digitaal serviceplein ('click'): digitale omgeving om producten aan te vragen, status van aangevraagde producten te volgen en storingen, klachten en adviezen aan te melden.
- Telefonisch serviceplein ('call'): telefonische benadering waarbij de klant direct wordt doorgeschakeld naar een allround servicepleinmedewerker.
- Fysiek serviceplein ('face'): fysieke omgeving wat dient voor het voeren van gesprekken met klanten over productaanvragen, het geven van demonstraties van producten en de uitgifte van fysieke producten

Frontoffice ontvangt aanvragen, beoordeelt voor zover mogelijk inhoudelijk (met name bij eenvoudige producten) en zet deze afhankelijk van de product- en procescomplexiteit door naar midoffice of backoffice.

Het serviceplein staat met het gezicht naar de klant en zorgt voor de procesafhandeling. De backofficeclusters zorgen voor de productafhandeling.

2.2 Midoffice (zgn. servicemanagement)

Cruciaal binnen de organisatieverandering van het IDC is denken en doen vanuit producten naar denken en doen vanuit processen. Ook de nieuwe organisatiestructuur en functies dienen dit te versterken.

In de nieuwe organisatiestructuur is de verantwoordelijkheid voor en regie van het proces belegd bij de midoffice (onderdeel van het serviceplein). Dit betekent dat zij de regie voert over de uitvoering van de aanvraag van de klant. Zij voert ook de communicatie naar de klant en is aanspreekpunt. De midoffice zal bij de aanvraag worden ingeschakeld bij aanvragen waarbij het proces complex is. Procescomplexiteit wordt bepaald door het aantal partijen die betrokken zijn bij de aanvraag (bijvoorbeeld meerdere diensten), beoordeling van de aanvraag (betrokken stakeholders) en uitvoering (backofficeclusters). Voor standaard of eenvoudige aanvragen waarbij de procesgang eenvoudig is, zal de midoffice niet worden ingeschakeld, maar de aanvraag door de frontoffice worden doorgezet naar de backoffice.

De midoffice draagt ervoor zorg dat het proces vanuit de klant gezien voorspelbaar verloopt, monitoort en stuurt bij waar nodig en noodzakelijk. Het belang van de klant staat voorop bij de midoffice.

Het serviceplein in het algemeen en de professionals van het midoffice in het bijzonder zoeken steeds naar procesverbeteringen en verhogen van de dienstverlening door het digitaliseren van de aanvraag (click), het standaardiseren van de aanvraag (checklisten e.d.) en het verhogen van de kennis van allround servicepleinmedewerkers.

Project:	IDC Veranderprogramma 2008	Bladzijde 4/19
Bestandsnaam:	Inrichting en werkwijze v1.1	



2.3 Backoffice

De backoffice-activiteiten ontstaan vanuit drie triggers:

- Aanvragen van het serviceplein: zie bovenstaande
- Aanvragen vanuit het DVO: alle producten die vallen binnen het kernproces 'continueren'
- Aanvragen van klanten voor producten waarbij de toegevoegde waarde van het serviceplein nihil is. De productkennis is niet op eenvoudig manier te verkrijgen of over te dragen binnen het serviceplein. Deze producten zijn vooraf vastgesteld.

Backoffice bestaat uit productvakmensen. Coördinatie van de uitvoering is instrumenteel.

Aanspreekpunt van de aanvragen voor de klant is het serviceplein of voor vooraf benoemde producten rechtstreeks de klant.

2.4 Karakteristieken serviceplein (SVP) en clusters

In onderstaande tabel worden de karakteristieken van het serviceplein en clusters gegeven in een aantal trefwoorden.

karakteristieken serviceplein, clusters (resp front- en midoffice en backoffice)

	serviceplein frontoffice	midoffice	clusters backoffice
trigger	klant	klant/fo	serviceplein(kernproces 'dienstverlenen') of dvo (kernproces 'continueren')
hoofdproces	ontvangen en beoordelen aanvraag	beoordelen haalbaarheid regisseren, plannen en monitoren uitvoering binnen kernproces 'dienstverlenen'	beoordelen maakbaarheid regisseren, plannen en monitoren uitvoering binnen kernproces 'continueren'
			maken
kennis	allround mbt proces en product	proces-expert	product-expert
techniek	direct doorverbinden/mailen naar fo- medewerker met allroundkennis van gevraagde aandachtsgebied(uitzondering aandachtsgebieden met hoog expertgehalte zoals BGR)		direct doorverbinden/mailen bij cluster met hoog expertgehalte(voorbeeld BGR)

In bovenstaande tabel wordt ook gesproken over kernprocessen 'dienstverlenen' en 'continueren'. Dit zijn begrippen die in de blauwdruk verder zijn beschreven. Kernproces 'dienstverlenen' zijn processen die worden gestart door een klantenaanvraag (bijvoorbeeld het bestellen van visitekaartjes). Het kernproces 'continueren' wordt niet door een klantenvraag gestart maar verloopt continu. De basis van deze activiteiten is de DVO. Voorbeeld is hiervan is de reguliere schoonmaak van gebouwen.

2.5 Type aanvraag in relatie tot procesgang

In de Blauwdruk wordt onderscheid gemaakt tussen eenvoudig/standaard productaanvragen en complexe/specialistische productaanvragen. Daarnaast speelt bij aanvragen de complexiteit van de afhandeling (procesgang) een rol.

Productcomplexiteit is de mate waarin specifieke vakkennis nodig is over het product om de aanvraag van het product om te zetten tot een eenduidige opdracht voor uitvoering.

Procescomplexiteit wordt bepaald door het aantal betrokken partijen die betrokken zijn bij de aanvraag(bijvoorbeeld meerdere diensten), beoordeling van de aanvraag (betrokken stakeholders) en uitvoering (backofficeclusters).



Indien we product- en procescomplexiteit onderverdelen naar eenvoudig en complex dan zijn er vier mogelijkheden. De procesgang verloopt dan als volgt binnen een frontoffice/midoffice/backoffice verdeling:

	proces	+	-
		(eenvoudig)	(complex)
product	+	fo/bo	fo/mo/bo
	-	bo/bo	fo/mo/bo
		(eenvoudig)	(complex)

+ = eenvoudig
- = complex

Mogelijkheid 1 proces en product zijn eenvoudig

De aanvraag wordt ontvangen door de frontoffice. De frontoffice beoordeelt op juistheid en compleetheit van de aanvraag (o.a. bevoegdheid en toetsen of productaanvraag onderdeel is van het dienstenpakket). Omdat proces eenvoudig is (geen afstemming tussen clusters nodig) en eenduidige opdrachtverstrekking (standaardproduct) kan plaatsvinden, gaat deze aanvraag direct door naar het betrokken cluster (backoffice). Voorbeeld is het bestellen van een visitekaartje.

Mogelijkheid 2 proces is eenvoudig en product is complex

Het product is zo complex dat de toegevoegde waarde van het serviceplein minimaal is. Deze kennis is door het serviceplein niet op eenvoudige manier (bijvoorbeeld door checklisten) te verkrijgen. De procesgang is echter simpel. In dit geval gaat de vraag direct door naar de backoffice. Voorbeelden hiervan zijn alle producten van Bureau Gemeentelijk Risicomanagement of Bedrijfsmaatschappelijk Werk.

Mogelijkheid 3 product is eenvoudig en proces is complex

Het product is eenvoudig doch het procesverloop vergt afstemming tussen verschillende clusters en met de klant is daarom complex. In dit geval zal na de ontvangst van de aanvraag door de frontoffice de coördinatie en regievoering door het midoffice plaatsvinden. De midoffice stemt af met andere clusters en is aanspreekpunt voor de klant. De backoffice zorgt voor de uitvoering.

Mogelijkheid 4 product is complex en proces is complex

Het product is complex en vergt productexpertise. Daarnaast is de procesgang complex omdat meerdere partijen betrokken zijn zowel bij de totstandkoming van de aanvraag als ook bij de realisatie. Deze mogelijkheid heeft karakteristieken van een project. In dit geval is frontoffice de ontvanger van de aanvraag, het midoffice de regisseur en aanspreekpunt voor de klant en de backoffice adviserend op inhoud en uitvoerend. Voorbeeld zijn omvangrijke verhuizingen.



Hierbij de matrix inclusief de genoemde voorbeelden:

	proces	+	-
		(eenvoudig)	(complex)
product	+	fo/bo voorbeeld: bestellen van visitekaartjes	fo/mo/bo voorbeeld: aanvragen van integrale werkplek
	-	bo/bo voorbeeld: alle producten van bgr, bmw, inkoop	fo/mo/bo voorbeeld: grote verhuizingen
	(eenvoudig)		
	(complex)		

+ = eenvoudig
- = complex



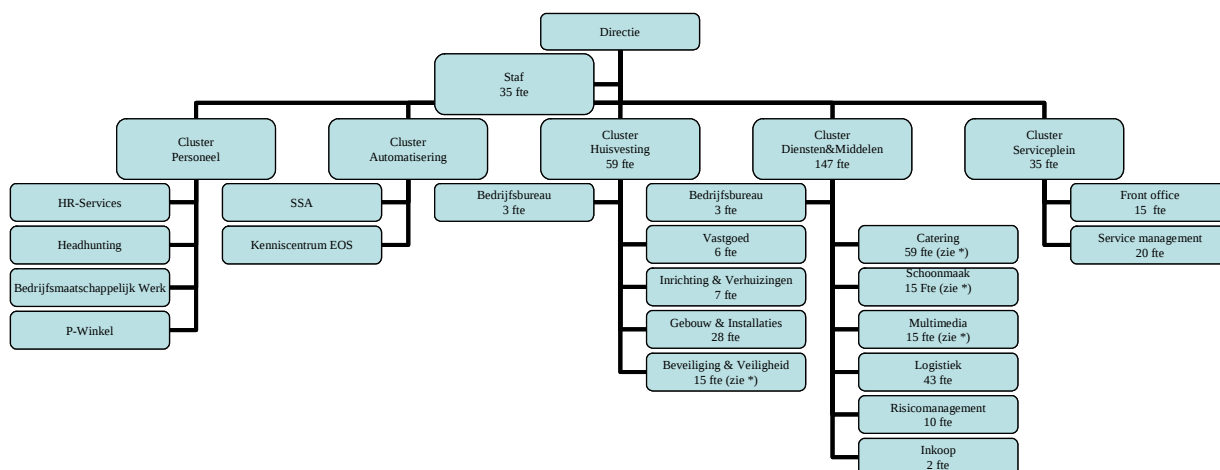
3 Inrichting

3.1 Clusterindeling

De organisatiestructuur van het IDC bestaat uit clusters en een stafafdeling. Binnen backofficeclusters vindt een verdere onderverdeling plaats in zgn. productgroepen. Reden is het feit dat binnen deze cluster uitvoering van het product centraal staat. Voor het cluster serviceplein en de staf wordt een onderverdeling gemaakt in afdelingen. Binnen productgroep en afdeling vindt er, indien nodig, een onderverdeling plaats in teams.

3.1.1 Organigram Clusters

Hieronder is het organigram van de nieuwe IDC organisatie weergegeven (zie ook bijlage 1):



N.B. In bovenstaand organigram zijn de genoemde fte's indicatief. In het vervolg zal op basis van de bestaande FIFS (functieinformatieformulier) het aantal fte's exact worden bepaald. Binnen de met * gemarkeerde productgroepen worden werkzaamheden structureel door niet-idc-medewerkers (Haeghegroep, inhuur) verricht. Deze aantallen zijn niet meegenomen in de genoemde aantallen.

Om te komen tot bovenstaande organisatiestructuur zijn de volgende stappen doorlopen:

- I. De huidige processen en producten van de IDC onderdelen (m.u.v. Automatisering, HR-services en Staf) zijn geïnventariseerd en geanalyseerd. Daarbij is op basis van de nieuwe werkwijze (zie hoofdstuk 2) een onderverdeling gemaakt tussen Frontoffice en Midoffice activiteiten (Serviceplein) en de Backoffice activiteiten (Clusters) (zie bijlage 1 Overzicht Producten en Processen)
- II. Voor de verdere clusterinrichting is de rubricering volgens de NEN 2748 (Nederlands Norm binnen Facility management) als leidraad genomen. (zie bijlage 2 NEN2748)
- III. Bij het cluster Diensten & Middelen is het kernproces continueren centraal gesteld en het autonome karakter van de producten. Bij het Cluster Huisvesting is onderlinge samenhang van de producten en processen belangrijker.
- IV. Daarnaast is uitgaan van de in de blauwdruk aangegeven principes:
 - logische clustering van de producten
 - minimaal aantal managementlagen (2 à 3)

Project:	IDC Veranderprogramma 2008	Bladzijde 8/19
Bestandsnaam:	Inrichting en werkwijze v1.1	



- een beperkt aantal clusters (maximaal 7)
- één serviceplein voor alle IDC producten –en diensten

3.1.2 Verdeling producten per Cluster

Cluster Serviceplein	Cluster Huisvesting	Cluster Diensten & Middelen	Cluster Automatisering	Cluster Personeel
<i>Front- en midoffice</i>	<i>Backoffice</i>	<i>Backoffice</i>	<i>Backoffice</i>	<i>Backoffice</i>
Front office 1e lijns support uitgifte produkten all-round produktinformatie huismeesterfunctie Service management regiefunctie processpecialisme locatiemanagement accountmanagement evenementenmanagem ent projectmanagement	Vastgoed ruimtebeheer portefeuille beheer contractbeheer Gebouw & Installaties correctief onderhoud preventief onderhoud (MIP/MOP) functionele aanpassingen energiebeheer Inrichting & Verhuizingen bewegwijzering inrichting/ meubilair stoffering verhuizingen zonwering Beveiliging & Veiligheid fysieke beveiliging receptiebalie bemannen technische beveiliging arbo & veiligheid ontruimingen bedrijfshulpverlening inrichting gem. crisiscentrum	Catering automatenvoorziening bedrijfscatering partycatering conferentie/vergaderser vice Schoonmaak afvalverwerking ongediertebestrijding schoonmaak glas -en gevelreiniging groenvoorziening Multimedia internet/ intranetservices pre-publishing repro (printservice) audiovisuele diensten (bezien wordt of en in welke mate deze functie zich verhoudt tot automatisering of techniek). Logistiek postverwerking goederenvervoer collegevervoer gastvrouwen Risicomanagement aansprakelijkstelling burgers/derden collectieve verzekeringen personeel gemeentelijke aansprakelijkheid r.m. eigendommen verhaal van schade verzekeringen Inkoop aanbestedingen raamcontracten inkoopadviezen	printeronderhoud (op termijn aangevuld met producten van kenniscentrum EOS)	personeelspas (op termijn aangevuld met producten van headhunting, P-Winkel en Bedrijfsmaatschappelijk Werk)

De volgende criteria zijn gebruikt:

Project:	IDC Veranderprogramma 2008	Bladzijde 9/19
Bestandsnaam:	Inrichting en werkwijze v1.1	



- Er is duidelijk onderscheid gemaakt tussen “soft-services” en gebouwbeheer (*de stenen en installaties*) door middel van clusters Huisvesting en Diensten & Middelen (conform NEN2748)
- bij het Serviceplein staat het kernproces dienstverlenen centraal
- Projectmanagement (grootschalig en/of pand of dienstoverstijgend) wordt ondergebracht bij het Serviceplein, omdat dit een sterke Midoffice activiteit (regiefunctie) heeft.
- Bureau Personeelpas wordt ondergebracht bij het Cluster Personeel, omdat het product personeelspas wordt gezien als een voorziening voor het personeel.
- Het product printeronderhoud van Multimedia worden ondergebracht bij het Cluster Automatisering vanwege de sterke samenhang met dit cluster.
- Inkoop is vanwege de toekomstige strategisch rol en Shared Service Inkoop ondergebracht bij het cluster Diensten & Middelen en niet in het Serviceplein geplaatst. Gezien het karakter van het product inkoop hoort het meer thuis bij het Cluster D&M dan bij Huisvesting.
- Risicomanagement is een “apart” onderdeel van het IDC met een complex product. Door het contact met burgers (verhaal van schade en aansprakelijkheidsstelling) is het niet direct te definiëren als onderdeel van het IDC. De huidige RVE is niet groot genoeg (8,8 fte's) om als aparte cluster te worden aangemerkt. De keuze is gemaakt om het product onder te brengen bij het Cluster Diensten & Middelen.

De kernprocessen, de logische samenhang en clustering van producten én de complexiteit van de producten en processen heeft bij de clusterindeling centraal gestaan. De personele bezetting (aantal fte's) per cluster is daarbij ondergeschikt.

3.1.3 Bezetting per cluster en productgroep

Aan de hand van de uitkomsten van de inventarisaties en de karakteristieken van het serviceplein zijn de huidige functies per RVE onderverdeeld in front -, mid -, of back office gerelateerde functies. Deze zijn weergegeven in het zogenaamde Overzicht Front-, Mid-, Backofficefuncties. In het geval van functies waarin front, mid- én backoffice functieonderdelen voorkomen is gekeken waar de “zwaarte” van de functie ligt.

Verdere uitwerking en eventuele aanpassing van FIFS vindt in het vervolg plaats door de Projectgroep Personeel.

De Clusters Huisvesting en Diensten & Middelen bestaan uit een aantal Productgroepen. In vergelijking met de huidige RVE-structuur zijn er aantal substantiële veranderingen:

- RVE beheer is verdeeld onder het Cluster Serviceplein en het Cluster Huisvesting (Productgroep Vastgoed en Productgroep Gebouwen en Installaties)
- RVE HZI is verdeeld onder het Cluster Huisvesting (Productgroep Inrichting en Verhuizingen) en het Cluster D&M (Productgroep Schoonmaak)
- Bij RVE BRT is de ARBO –en Veiligheidsadviseur toegevoegd. De Productgroep Beveiliging & Veiligheid is hiermee verantwoordelijk voor de integrale veiligheidszorg.

3.2 Staf

Bij de Stafafdeling zijn ondergebracht: personeelsbeleid/-advies, informatiebeleid/-advies, communicatie, organisatie(ontwikkeling), financiën en control, huisvestings-/arbotaken, directieondersteuning (directiesecretaris en managementsupport) en de DIV-taken.

De volgende veranderingen, zoals beschreven in de Blauwdruk hebben impact op de richting en inrichting van de stafafdeling:

Project:	IDC Veranderprogramma 2008	Bladzijde 10/19
Bestandsnaam:	Inrichting en werkwijze v1.1	



- Vermindering van het takenpakket door afstoten van concernbeleidstaken
- Verandering van het takenpakket door de keuze voor click/call/face en de komst van het serviceplein
- Verandering van het takenpakket door het sturen op klant- en bedrijfsvoeringskpi's

3.2.1 Wijzigingen

Vermindering van het takenpakket door afstoten van concernbeleidstaken

Uit het huidige takenpakket van de huidige afdeling Beleid en Directiezaken verdwijnen de concernbeleidstaken (zie notitie Overdracht concernbeleidstaken) door de overdracht naar de Bestuursdienst.

Verandering van het takenpakket door de keuze voor click/call/face en de komst van het virtueel serviceplein

In de Blauwdruk is nadrukkelijk gesteld dat het IDC zich dient te ontwikkelen naar een klantgerichte, procesgeoriënteerde organisatie op basis van click/call/face principe. De komst van het serviceplein zorgt voor één loket en beheersing over het proces ('van korrel tot borrel'). Een belangrijk ontwikkelingstraject de komende jaren is het ontwikkelen van een virtueel serviceplein, een plek waar de klant digitaal producten kan aanvragen en informatie krijgen over het dienstenpakket etc.

Het formeren van een apart team en uitbreiding van de bestaande capaciteit met 1 fte dat de komende jaren het ontwikkelen van een digitaal serviceplein voor haar rekening neemt, is gewenst.

Verandering van het takenpakket door het sturen op klant- en bedrijfsvoeringskpi's

Vanaf 1 januari 2009 zal het IDC regelmatig aan haar klanten rapporteren over haar diensten in de vorm van zgn. klantenkpi's. Deze klantenkpi's worden beschreven in de dienstverleningsovereenkomst. Daarnaast zal IDC rapporteren aan de gemeentesecretaris over de bedrijfsvoering. Verantwoordelijk voor het opstellen van deze kpi's ligt bij de afdeling Financiën en Control.

Vooralsnog heeft de verandering van het takenpakket geen consequenties voor het aantal fte's omdat weliswaar de wijze van rapporteren verandert en doch niet de omvang van het takenpakket.

3.2.2 Overzicht huidige takenpakket per afdeling

Het huidige takenpakket per stafafdeling ziet er als volgt uit:

afdeling	Beleid & Directiezaken	Financien & Control	Personeel & Organisatie
takenpakket	directiesecretariaat	integratie dienstbegroting en bedrijfsplan	personeelsbeleid - en advies
	klachtenmanagement	jaarrekening	organisatie en formatieadvies
	communicatie	rapportages opstellen (aan college/raad en intern)	huisvestingsadvies
	juridisch control	management voorzien van stuurinformatie	arbocoördinatie en -advies
	milieu en duurzaamheid	voeren financiële administratie, w.o.:	ziekteverzuimadvies
	informatie en organisatie	- in/uitgaande facturering	arbeidsvoorwaarden
	documentaire informatievoorziening	- betalingen en ontvangsten	secre. OR
	interne bedrijfsvoering	- cash management	invoering systematische loopbaanbegeleiding
	concernbeleid mbt huisvesting en fac. dienstverlen.	- debiteuren beheer	invoering competentie management
	inkoop	- crediteuren beheer	v en o adviezen
	risicomanagement	fiscale representatie van de dienst	begeleiding onderzoeken
		advies mbt inrichting stuurinformatie	arbeidsvoorw.adv.
		advies mbt kostprijaspecten	
		inrichting/beheer EOS	

In geel zijn de taken gemarkeerd die op basis van de blauwdruk wijzigen.

Project:	IDC Veranderprogramma 2008	Bladzijde 11/19
Bestandsnaam:	Inrichting en werkwijze v1.1	



3.2.3 Overzicht nieuw takenpakket

De Staf bestaat uit vier afdelingen:

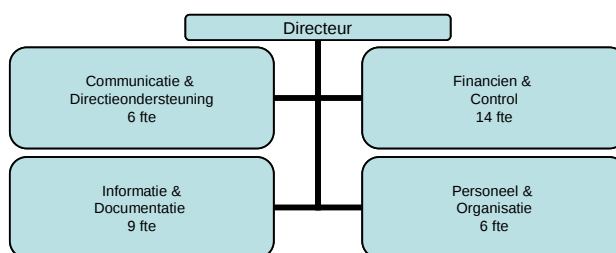
- beleid en directiezaken;
- financiën en control;
- personeel en organisatie;
- informatie en documentatie.

afdeling	Beleid & Directiezaken	Financien & Control	Personeel & Organisatie	Informatie & Documentatie
takenpakket	directiesecretariaat	integratie dienstbegroting en bedrijfsplan	personeelsbeleid - en advies	informatie en organisatie
	klachtenmanagement	jaarrekening	organisatie en formatieadvies	documentaire informatievoorziening
	communicatie	rapportages opstellen (aan college/raad en intern)	huisvestingsadvies	
	juridisch control	management voorzien van stuurinformatie (kpi's)	arbocoördinatie en -advies	
	milieu en duurzaamheid	voeren financiële administratie, w.o.:	ziekteverzuimadvies	
	informatie en organisatie	- in/uitgaande facturering	arbeidsvoorwaarden	
	documentaire informatievoorziening	- betalingen en ontvangsten	secc. OR	
	interne bedrijfsvoering	- cash management	invoering systematische loopbaanbegeleiding	
	concernbeleid mbt huisvesting en fac. dienstverlen.	- debiteuren beheer	invoering competentie management	
	inkoop	- crediteuren beheer	v en o adviezen	
	risicomanagement	fiscale representatie van de dienst	begeleiding onderzoeken	
		advies mbt inrichting stuurinformatie	arbeidsvoorw.adv.	
		advies mbt kostprijsaspecten		
		inrichting/beheer EOS		

Advies is de taakgebieden informatie & organisatie en documentinformatievoorziening als aparte afdeling 'informatie & documentatie' te positioneren gezien de inhoudelijke raakvlakken en de gemeentebrede ontwikkeling van documentaire informatievoorziening naar documentair informatiemanagement.

3.2.4 Organigram Staf

Op basis van bovenstaande ontstaat het volgende organisatieschema:



N.B. In bovenstaand organigram zijn de genoemde fte's indicatief. In het vervolg zal op basis van de bestaande FIFS (functieinformatieformulier) het aantal fte's exact worden bepaald.



De wijzigingen ten opzicht van de huidige situatie zijn de volgende:

- Voorstel is de communicatiecapaciteit uit te breiden met 1 fte. Reden is het feit dat IDC zich nadrukkelijk te doel stelt klantgericht te werken (ook door de komst van het serviceplein) en dit impact heeft op de omvang van het takenpakket van communicatie. Voor de goede orde: de communicatieactiviteiten richten zich op gebruikers van IDC-producten/diensten en worden centraal geregisseerd.
- Communicatie en Directieondersteuning omvat directie, communicatie, uitvoeringsbeleid en managementassistentie (5 fte aangevuld met 1 fte voor communicatie).
- Informatie en Documentatie omvat I-activiteiten (3 fte aangevuld met 1 fte) en Documentaire Informatievoorziening (5 fte).
- De afdeling Communicatie en Directieondersteuning en Informatie en Organisatie worden functioneel aangestuurd door de Directeur.

De afdelingen Personeel en Organisatie en Financiën en Control blijven ongewijzigd.

3.3 Financiën

De organisatiestructuur en werkwijze wordt ook beïnvloed door de wijze waarop het beoogde financiële huishouden binnen IDC plaatsvinden.

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- Het sturingsconcept: manier van aansturen binnen het IDC
- De werkwijze: taak én verantwoordelijkheid van de staf bedrijfsvoering en de clusters
- De inrichting: de organisatie-inrichting binnen de clusters (m.u.v. HR-Services en Automatisering omdat daar separate afspraken over zijn gemaakt)
- De ICT-ondersteuning

3.3.1 Sturingsconcept

Het sturingsconcept binnen het IDC is integraal management. Dit betekent dat een manager verantwoordelijk is voor het behalen van doelen. De bevoegdheden die hij heeft worden beperkt door kaders die zijn gesteld. Kaders worden gesteld ten aanzien van:

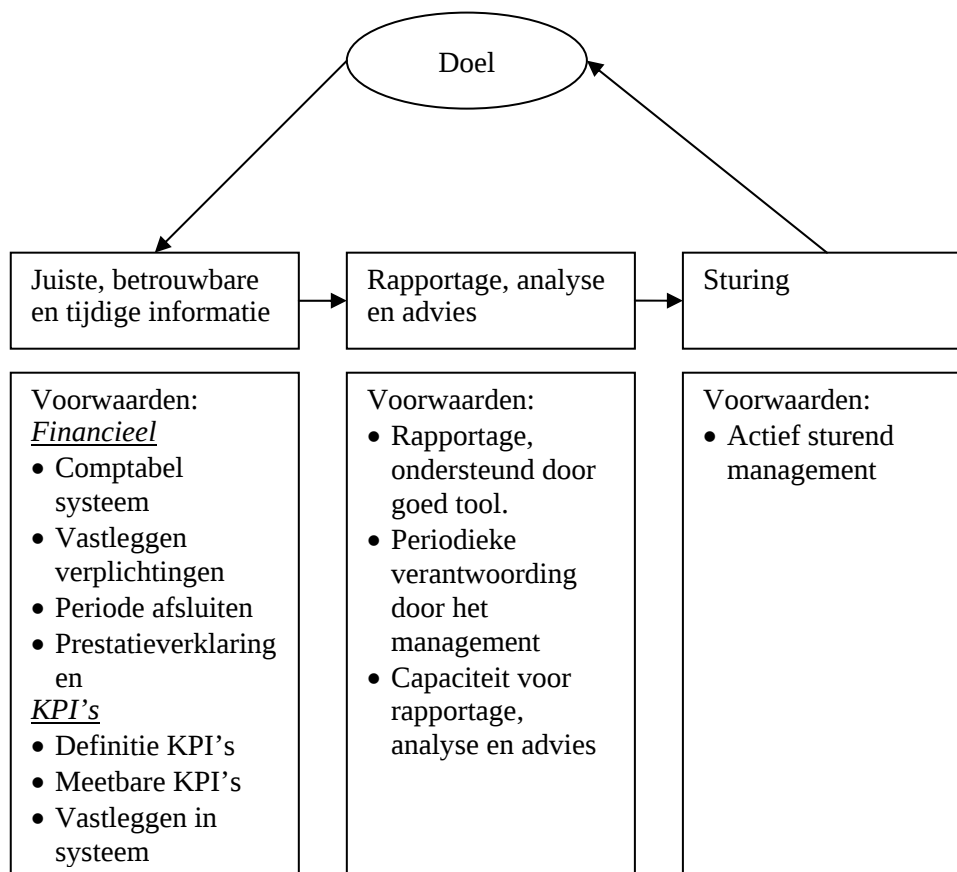
- Budget,
- Organisatie-inrichting
- Afsproken werkwijzen

Dat een manager bevoegdheden heeft, betekent dat hij verantwoording moet afleggen over hoe hij hier mee om gaat en de mate waarin hij de prestaties haalt. Binnen het IDC zijn daarvoor KPI's vastgesteld waarlangs de verantwoording en sturing plaatsvindt.

Project:	IDC Veranderprogramma 2008	Bladzijde 13/19
Bestandsnaam:	Inrichting en werkwijze v1.1	



Sturing op KPI's kan alleen plaatsvinden als dit goed wordt gefaciliteerd door een systeem dat de juiste informatie oplevert en de organisatie goed is ingericht om dit proces te ondersteunen. Schematisch kan dat als volgt worden weergegeven.



In dit schema ligt de focus op het financiële proces, omdat dat op relatief korte termijn aanpassingen in kunnen worden gedaan. Bovendien moeten de KPI's nog verder worden uitgewerkt door de projectgroep Prestaties. Daar waar geen onderscheid wordt gemaakt tussen financieel en KPI's geldt het voor beide.

De betekenis van de voorwaarden is als volgt:

- Comptabel systeem: dit betekent dat we alle financiële gegevens in één systeem willen hebben. Op deze manier kan er het best voor worden gezorgd dat de informatie betrouwbaar en tijdig is. In dit geval is het systeem natuurlijk EOS.
- Vastleggen verplichtingen: in het kader van integraal management maken we budgetafspraken. Om een goed beeld te krijgen van de uitputting van het budget is het nodig om ook verplichtingen vast te gaan leggen.
- Periode afsluiten: dit is een instrument dat ervoor zorgt dat de informatie tijdig wordt afgesloten. Het afsluiten van periodes houdt in dat de boekhouding dicht gaat en er dus niet meer in de betreffende periode kan worden geboekt. Ook de betrouwbaarheid van de informatie wordt hierdoor beter.
- Prestatieverklaring: in EOS gaan we ook vastleggen wanneer de prestatie is geleverd. Dat is ook het moment waarop de kosten geboekt gaan worden. Ook dit zorgt weer voor een betrouwbaarder inzicht in de beschikbaarheid van budget.



- KPI's: sturing zal ook op andere informatie dan alleen financiële informatie moeten plaatsvinden. Ook voor deze informatie is het van groot belang dat deze betrouwbaar is. Hoe we dit kunnen realiseren zal de projectgroep Prestaties verder uitwerken. Wat wel zeker is dat er één proces moet zijn van rapporteren over financiële informatie en niet-financiële informatie.
- Rapportage: om de rapportage op eenvoudige wijze tot stand te laten komen is het nodig dat hier een goede tool voor beschikbaar is. Hier wordt aan gewerkt door de afdeling Financieel Beheer (in het kader van de verdere uitrol van EOS). Ook de projectgroep prestaties zal hier een advies geven.
- Periodieke verantwoording door het management: om integraal management vorm te geven is periodieke verantwoording door het management nodig.
- Capaciteit voor analyse en advies: clustermanagers zullen rapporteren aan de directeur IDC. Dat betekent dat er decentraal ondersteuning moet zijn om deze rapportage op te stellen. De informatie moet op centraal niveau worden beoordeeld, geanalyseerd en voorzien van advies.
- Actief sturend management: integraal management en de daarbij behorende verantwoording werkt niet als er niet actief met de informatie wordt gestuurd.

3.3.2 Huidige situatie

In de huidige situatie is de inrichting en werkwijze ten aanzien van de financiële processen binnen de RVE's verschillend. De taken die de afdeling Financieel Beheer doet is afhankelijk van het product en daarmee van de RVE's. Ook de ict-ondersteuning is divers. Het volgende overzicht beschrijft de karakteristieken per RVE voor het inkoopproces¹:

Inkoopproces	procesgang						organisatie-inrichting	ict-ondersteuning
	Order/verplichting	Uitvoering	Prestatieverklaring	Inkomende factuur	Accorderen	Betaling		
multimedia	door eigen medewerkers	geen financiële registratie	niet	FB en eigen medewerkers	eigen medewerkers	FB	eigen afdeling	eigen systeem
restaurantieve voorzieningen	door eigen medewerkers		niet	FB en eigen medewerkers	eigen medewerkers	FB	eigen afdeling	eigen systeem
automatisering	door eigen medewerkers		niet	FB en eigen medewerkers	eigen medewerkers	FB	eigen afdeling	eigen systeem
beheer	door eigen medewerkers		niet	FB en eigen medewerkers	eigen medewerkers	FB	eigen afdeling	eigen systeem
inkoop	door eigen medewerkers		niet	FB en eigen medewerkers	eigen medewerkers	FB	eigen personeel	excel
haagnet	door eigen medewerkers		niet	FB en eigen medewerkers	eigen medewerkers	FB	eigen personeel	excel
andere rve's	geen		niet	FB	eigen medewerkers	FB	geen	eos

Voor het verkoopproces is de huidige situatie als volgt:

Verkoopproces	procesgang					organisatie-inrichting	ict-ondersteuning
	Ontvangen order	plannen/inkopen materiaal en mensen	productie	levering	uitgaande factuur		
multimedia	eigen medewerkers	eigen medewerkers	geen financiële registratie	geen financiële registratie	eigen medewerkers	eigen afdeling	eigen systeem en eos
restaurantieve voorzieningen	eigen medewerkers	eigen medewerkers			eigen medewerkers	eigen afdeling	eigen systeem en eos
automatisering	eigen medewerkers	eigen medewerkers			eigen medewerkers concept, FB definitief	eigen afdeling	eigen systeem en eos
beheer	eigen medewerkers	eigen medewerkers			eigen medewerkers concept, FB definitief	eigen afdeling	eigen systeem en eos
inkoop	eigen medewerkers	eigen medewerkers			eigen medewerkers concept, FB definitief	eigen personeel	excel
haagnet	eigen medewerkers	eigen medewerkers			eigen medewerkers concept, FB definitief	eigen personeel	excel
andere rve's	eigen medewerkers	eigen medewerkers			eigen medewerkers concept, FB definitief	eigen personeel	eigen systeem en eos

In de tabel staat op een aantal plekken dat er in die processtap geen financiële registratie plaatsvindt. Andere gegevens worden in sommige gevallen wel geregistreerd.

3.3.3 Nieuwe situatie

De algemene uitgangspunten in de nieuwe situatie zijn beschreven bij 'sturingsconcept'. Om een uitspraak te kunnen doen over de wijze van organiseren zijn de volgende uitgangspunten ook relevant:

¹ Waar in de tabel FB staat wordt de afdeling Financieel Beheer bedoeld.



- Registratie van productie-eigen informatie (orderadministratie en planning) zo dicht mogelijk bij het primaire proces, omdat daar het beste inzicht bestaat.
- Registratie van taken vanuit verantwoordelijkheden bij de (cluster)manager (verplichtingen, prestatieverklaring, accorderen factuur).

Dit betekent voor de nieuwe situatie het volgende:

- Alle registraties met een financieel aspect vinden plaats in EOS: verplichtingen, prestatieverklaring, inkomende factuur, accorderen, betalen, uitgaande factuur.
- In het cluster vinden hiervan plaats: registreren verplichtingen, prestatieverklaring en accordering en opstellen concept uitgaande factuur².
- Een bedrijfsbureau heeft op basis van het bovenstaande de volgende taken:
 - o Ondersteunen financiële taken cluster;
 - o Ondersteunen bij het opstellen van de management rapportages;
 - o Voeren van orderadministratie;
 - o Planning capaciteit en materiaal;
 - o Ondersteunen bij monitoren productie en levering;
 - o Ondersteunen bij 'sturing op kpi's'³;
- De activiteiten van de bedrijfsbureaus worden functioneel aangestuurd door de betrokken clusters. Hiërarchische positie van de bedrijfsbureaus is nog onderwerp van onderzoek omdat de omvang van het bedrijfsbureau, gelet op de de mogelijke kwetsbaarheid het wellicht effectiever maakt om deze organisatorisch samen te voegen.

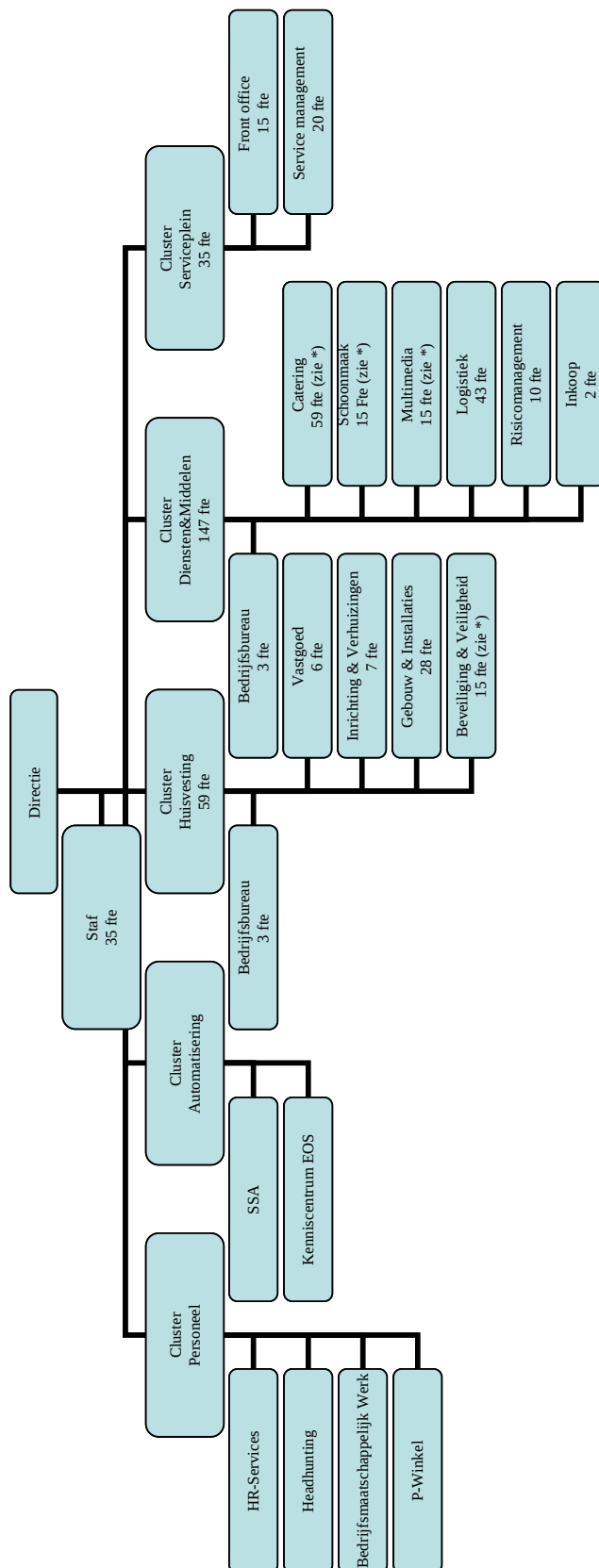
Zoals aangegeven is deze schets vooral gegeven vanuit financieel oogpunt. Verdere invulling van de taken vindt nog plaats door de uitwerking van de niet-financiële sturing. Ook daarin zal het bedrijfsbureau een taak hebben. Daarnaast valt nog te denken aan taken op het gebied van kwaliteitszorg, leveranciersbeoordeling en contractmanagement. Op dit moment bestaat centraal geen inzicht in de contracten die het IDC allemaal heeft. Er zal een systeem moeten komen dat het opstellen van een contractregister ondersteunt. Decentraal kan dit systeem worden gevuld, centraal zal wel een toets moeten plaats vinden op rechtmatigheid van de contracten (mogen we dit contract wel aangaan, etc.).

² Uitgangspunt hierbij is dat de uitgaande factuur via EOS moet worden opgesteld. Onderzocht moet nog worden of dit ook decentraal uitgevoerd kan worden. Dan zou ook de definitieve factuur decentraal kunnen worden opgesteld.

³ Dit zal nog verder worden beschreven door de werkgroep Prestaties.



4 Bijlage 1: Organigram IDC



N.B. In bovenstaand organigram zijn de genoemde fte's indicatief. In het vervolg zal op basis van de bestaande FIFS(funcieinformatieformulier) het aantal fte's exact worden bepaald.

Binnen de met * gemarkeerde productgroepen worden werkzaamheden structureel door niet-idc-medewerkers(Haeghegroep, inhuur) verricht. Deze aantallen zijn niet meegenomen in de genoemde aantallen.



5 Bijlage 2: Overzicht Producten en Processen

[wordt toegevoegd]

Project:	IDC Veranderprogramma 2008	Bladzijde 18/19
Bestandsnaam:	Inrichting en werkwijze v1.1	



6 Bijlage 3: NEN 2748

Facility management is uniform gedefinieerd in een Nederlandse Norm, de NEN 2748. Het definieert alle facilitaire voorzieningen en normaliseert de rubricering ervan. Ook geeft het een begripsomschrijving van termen voor facilitaire voorzieningen. Daarmee zijn de kosten van faciliteiten en activiteiten uniform te registreren.

In NEN 2748 worden de facilitaire activiteiten, processen of diensten gerubriceerd naar de volgende vijf functies:

1. Huisvesting
2. Diensten & Middelen
3. Informatie- en communicatietechnologie
4. Externe Voorzieningen
5. Facility management

Huisvesting:

zoals voorzien in gebouw en terreinen, verzekeringen, onderhoud, verbouwingen, energie en water, beheer (in termen van huur, koop en lease) en rente van vastgoed.

Diensten en middelen:

zoals voorzien in consumptieve diensten (bedrijfsrestaurant, catering, drankenautomaten), risicobeheersing, (bewaking, beveiliging en receptie), schoonmaak, verhuizingen, het managen van documenten (creatie, verwerking in de postkamer, reproductie, beheer en archivering), het managen van reststoffen, het verstrekken van ruimte, kantoorartikelen, groenvoorziening, kunst en bewegwijzering, als ook bedrijfskleding.

Informatie- en communicatietechnologie:

zoals voorzien in in- en externe transmissie-infrastructuur, hardware, software en ondersteuning (in termen van opleiding, beheer en onderhoud, advies en calamiteiten).

Externe voorzieningen:

zoals voorzien in extern verblijf (zoals vergaderaccommodaties en thuiswerkplekken) en personenvervoer (dienstreizen en woon-werkverkeer per vliegtuig, openbaar vervoer of lease-auto's).

Facility management:

integrale sturing van voornoemde rubrieken zoals voorzien in facilitair beleid, marketing en innovatie van FM, het voorzien in een bedrijfsbureau voor administratie, planning en control, secretariële ondersteuning en de personeelzaken van de facilitaire functie, het voorzien in een helpdesk, c.q. bewonersservice, het voorzien in beleid inzake het milieu en de arbeidsomstandigheden, als ook het managen van risico's, inkoop, informatie en kwaliteit.

Project:	IDC Veranderprogramma 2008	Bladzijde 19/19
Bestandsnaam:	Inrichting en werkwijze v1.1	