DE FACILITAIRE TOEKOMST VOOR TEYLINGEN

Het organiseren van de facilitaire producten en dienstverlening voor de nieuwe Gemeente Teylingen

Rob Wolff

DE FACILITAIRE TOEKOMST VOOR TEYLINGEN

Het organiseren van de facilitaire producten en dienstverlening voor de nieuwe Gemeente Teylingen

Rob Wolff
Adviesrapport, mei 2005

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

Docentbegeleider: Dhr. mr. A.T. Smit

Medebeoordelaar: Dhr. drs. B.G. Veldstra

Opdrachtgever: Gemeente Voorhout
Raadhuisplein 1
2215 ZJ Voorhout

Mentor: Dhr. J.A. Middendorp

Onderzoeksperiode: januari 2005 – mei 2005

Auteursreferaat

Deze scriptie bevat een onderzoek naar de wijze waarop **facilitaire producten en diensten** aangeboden kunnen worden. Dit onderzoek is gedaan voor de **afdeling Facilitaire Zaken** van de nog op te richten **fusiegemeente Teylingen**, welke een fusie is tussen de gemeenten Sassenheim, Voorhout en Warmond. Het onderzoek van deze scriptie dient ervoor dat het **ambtelijk management** straks een beslissing kan nemen over de **kwaliteitsniveaus** van het aanbieden van deze producten en diensten. Daarvoor zijn per product en dienst een aantal opties en aandachtspunten beschreven.
Om een optimaal afgestemde facilitaire ondersteuning te bieden, is er gekeken naar hoe de toekomstige facilitaire dienst dit kan gaan bereiken.
Het belangrijkste advies voor de nieuwe afdeling Facilitaire Zaken is het realiseren van een **professionele facilitaire organisatie**, zodat Facilitaire Zaken een optimale ondersteuning aan de interne klant kan gaan bieden welke past binnen de nieuwe organisatie en mogelijkheden schept voor verbetering van de dienstverlening in de toekomst. Met verschillende middelen kan worden gekeken of Facilitaire Zaken de **optimale ondersteuning voor de organisatie** biedt en daardoor de kwaliteitsniveau van de dienstverlening te **verbeteren**.
De belangrijkste maatregelen die daarvoor gebruikt kunnen worden zijn het **delegeren van verantwoordelijken en bevoegdheden** en **coachend leiderschap** welke bij het principe van **zelfsturende teams** aansluiten, het communiceren met de interne klant door middel van een **centraal meldpunt** en **producten- en dienstencatalogus** met daarin opgenomen **Service Level Agreements**. Daarvoor moeten ook **prestatie-indicatoren** opgesteld worden. De **managementinformatie** die hieruit gegenereerd wordt, helpt bij de **beheersing en besturing** van de facilitaire processen.
In de bijlagen zijn onder meer de organogrammen van de huidige drie gemeenten en de nieuwe gemeente opgenomen, onderzoeksresultaten, achtergrondinformatie en een implementatieadvies.

Index
Facility Management, Gemeente, Fusie, Organisatiekunde, Producten en diensten, Facilitaire dienstverlening, Kwaliteit, Coördinatie, Communicatie, Managementinformatie, Zelfsturende teams

MANAGEMENTSAMENVATTING

De gemeenten Sassenheim, Voorhout en Warmond gaan per 1 januari 2006 fuseren tot de nieuwe Gemeente Teylingen. Het wordt een organisatie met een zwaardere met een zwaardere belasting op de producten en diensten. Daarom is er onderzoek verricht hoe deze producten en diensten voor de nieuwe gemeente georganiseerd kunnen worden. De resultaten van dit onderzoek zullen aan het toekomstig ambtelijk management voorgelegd worden, zodat een keuze kan worden gemaakt in de kwaliteit van de facilitaire ondersteuning.

De probleemstelling voor dit onderzoek luidt:
"Op welke wijze kan het aanbod van de facilitaire producten en diensten, ten behoeve van de interne klanten van de nieuwe gemeente Teylingen, georganiseerd worden, waarbij het ambtelijk management een keuze kan maken uit verschillende kwaliteitsniveaus?"

Naar aanleiding van deze probleemstelling is gekeken naar de huidige en gewenste organisaties en hoe de facilitaire organisatie daar in past. Tevens is er naar het huidige aanbod van de producten en diensten gekeken en wat de verwachtingen van de interne klanten hiervan zijn. Ook is belicht hoe dit soort fusieprojecten bij al eerder gefuseerde gemeenten zijn verlopen.

De belangrijkste conclusies zijn dat door de kanteling van de nieuwe ambtelijke organisatie ook Facilitaire Zaken moet kantelen naar een klantgerichte en professionele organisatie die flexibel moet kunnen inspelen op een dynamische omgeving. Veel verandering aan de facilitaire producten en diensten is niet nodig. Het aansturen van de medewerkers en het verkrijgen van informatie uit het primair proces door communicatie met de interne klant zal hiervoor zorgen. Er zal daarvoor een aantal maatregelen getroffen worden.

Voor deze maatregelen zijn in het rapport aanbevelingen beschreven. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Het invoeren van zelfsturende teams om de kanteling van Facilitaire Zaken door te voeren. Er wordt klantgericht gewerkt en er ontstaat flexibiliteit doordat medewerkers eigen regelcapaciteiten krijgen. Daardoor kan het hoofd Facilitaire Zaken zich richten op beleidszaken om de kwaliteit van de facilitaire ondersteuning optimaal te behouden.
- Het transparant maken van de facilitaire organisatie. Hiervoor zal Facilitaire Zaken moeten communiceren met de interne klant door middel van:
    - Invoeren van Service Level Agreements
    - Invoeren van prestatie-indicatoren
    - Opzetten van centraal meldpunt en uitbrengen producten- en dienstencatalogus voor de interne klant
- Het in de toekomst invoeren van een kwaliteitszorgsysteem voor het bewaken en verbeteren van deze maatregelen zodat de kwaliteit van de facilitaire ondersteuning bewaakt en verbeterd wordt.

VOORWOORD

Na vier jaar hard studeren aan de Haagse Hogeschool, ben ik klaar voor het facilitaire werkveld. Een werkveld dat zeer divers is, in veel branches.

Mijn afstudeeropdracht is mijn laatste opdracht van deze opleiding, maar tevens mijn eerste opdracht voor een overheidsinstelling. Ook in dit werkveld blijkt dat Facility Management zich steeds meer gaat profileren.

Deze opdracht is uitgevoerd in een periode dat het fusieproces van drie gemeenten al in volle gang was. Dat alles dan hectischer verloopt en er veel onzekerheid heerst, is goed te merken. Aan de andere kant zijn er veel leermomenten te herkennen in zo'n proces. Ondanks het feit dat ook ik onderhevig was aan onzekerheden, besef ik nu dat ik veel sterker ben geworden door in deze situatie mijn opdracht uit te voeren. Ik heb het ervaren als een spannende tijd, waar ik veel heb geleerd over het werkveld, maar vooral over mijzelf.

Bij deze gaat mijn dank uit naar mijn docentbegeleider André Smit en medebeoordelaar Ben Veldstra, voor de kritische blik op mijn scriptie en de hulp bij de knelpunten tijdens het onderzoek.

Verder wil ik mijn mentor Jim Middendorp bedanken, voor zijn voortdurende heldere en nuchtere kijk op de zaken. Ook wil ik Martijn, Erik, Jolanda, Soerin, Monique en John bedanken voor hun interesse en gezelligheid op kantoor. Ik wens jullie allen veel succes toe met de verdere voorbereidingen van de fusie.

Tot slot wil ik mijn ouders, Ferrie, Caroline, Leonie, Sylvia, Randall, Marianel en studievrienden bedanken voor de hulp en alle steun en geloof in mij!

Rob Wolff
Voorhout, mei 2005

INHOUDSOPGAVE

Inleiding **blz. 1**

1. Onderzoeksplan **blz. 3**
1.1 Soort onderzoek blz. 3
1.2 Methoden van dataverzameling blz. 3
1.2.1 Theoretisch onderzoek blz. 3
1.2.2 Empirisch onderzoek blz. 4
1.3 Conclusie blz. 6

2. Theoretisch kader **blz. 7**
2.1 Kwaliteit van dienstverlening blz. 7
2.2 Organiseren blz. 8
2.3 Coördinatie blz. 9
2.4 Service Level Agreements (SLA) blz. 10
2.5 Communicatie blz. 11
2.6 Kantelen van de organisatie en de contingentiebenadering blz. 13

3. Huidige situatie **blz. 14**
3.1 De facilitaire diensten blz. 14
3.2 Huidige cultuur blz. 16
3.3 Conclusie blz. 16

4. Gewenste situatie **blz. 17**
4.1 Gemeente Teylingen blz. 17
4.2 Gewenste cultuur blz. 18
4.3 Afdeling Facilitaire Zaken blz. 18
4.4 Conclusie organisatie blz. 19
4.5 Conclusie afdeling Facilitaire Zaken blz. 19

5. De producten en diensten **blz. 21**
5.1 Receptie blz. 21
5.2 Helpdesk tekstverwerking blz. 21
5.3 Verzorgen interne postrondes blz. 22
5.4 Koffie- en theevoorzieningen blz. 22
5.5 Verzorgen van vergaderingen blz. 22
5.6 Assistentie bij huwelijken blz. 23
5.7 Kantoorbenodigdheden en meubilair blz. 23
5.8 Vervoer tussen de twee locaties blz. 24
5.9 Meldpunt Facilitaire Zaken blz. 24
5.10 Conclusies blz. 25

6. Resultaten benchmarking **blz. 26**
6.1 Gemeente Bergen (NH) blz. 26
6.2 Gemeente Castricum blz. 26
6.3 Gemeente Pijnacker-Nootdorp blz. 27
6.4 Gemeente Overbetuwe blz. 28
6.5 Conclusies blz. 28

7. Resultaten enquête blz. 30
7.1 Uitslag enquête blz. 30
7.2 Analyse enquête blz. 30
7.3 Conclusie blz. 32

8. Conclusies blz. 33

9. Aanbevelingen en implementatie blz. 35
9.1 Zelfsturende teams blz. 35
9.2 Service Level Agreements (SLA) blz. 36
9.3 Prestatie-indicatoren blz. 37
9.4 Communicatie blz. 38
9.5 Opzetten kwaliteitszorgsysteem blz. 39

10. Consequenties blz. 40
10.1 Organisatorische consequenties blz. 40
10.2 Personele consequenties blz. 40
10.3 Financiële consequenties blz. 41
10.3.1 Kosten van de aanbevelingen blz. 41
10.3.2 Baten van de aanbevelingen blz. 44

Literatuuropgave blz. 45

Bijlagen
De bijlagen zijn opgenomen in een apart document

INLEIDING

Deze afstudeerscriptie is geschreven in het kader van het afronden van de studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Deze studie wordt afgesloten met het opzetten en uitvoeren van een opdracht op beleidsniveau binnen het facilitaire werkveld.
Het onderzoek van deze afstudeerscriptie is uitgevoerd voor het hoofd Documentaire Informatievoorziening en Facilitaire Zaken van Gemeente Voorhout die, in samenwerking met de Gemeente Sassenheim en Gemeente Warmond, fungeerde als opdrachtgever voor dit onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode van januari 2005 tot en met mei 2005 en beschrijft het organiseren van facilitaire producten en diensten voor de nieuwe organisatie.

Aanleiding opdracht
De provincie Zuid-Holland wil de gemeenten Sassenheim, Voorhout en Warmond per 1 januari 2006 samenvoegen tot één gemeente: Gemeente Teylingen.[1] De reden hiervoor is dat de gemeente Warmond, zo blijkt uit onderzoek, te klein en te kwetsbaar is om in de toekomst haar wettelijke taken goed te kunnen blijven uitvoeren. Het kabinet heeft inmiddels een advies ontvangen van de Raad van State. Uiteindelijk moeten de Tweede en Eerste Kamer definitief instemmen met het wetsvoorstel. De herindeling zal waarschijnlijk pas laat in 2005 onherroepelijk worden, terwijl de ingangsdatum op 1 januari 2006 is gesteld.

Sassenheim, Voorhout en Warmond zijn alle drie kleine gemeentes, waarin de organisatie voor het leveren van deze facilitaire producten en diensten nog niet zo ingewikkeld is. Een informele sfeer waarin de interne klanten precies weten bij wie zij terecht kunnen.
Maar in de nieuwe gemeente Teylingen wordt de organisatie groter. Dit betekent dat er een grotere druk komt op de dienstverlening en de interne klanten op een andere wijze ondersteuning krijgen. De gewoontes die de interne klanten bij hun eigen gemeente hadden zullen zij nu moeten aanpassen. Het zal meer formeel worden.

Probleemstelling
De centrale probleemstelling die is opgesteld aan de hand van de opdracht, luidt als volgt:
"Op welke wijze kan het aanbod van de facilitaire producten en diensten, ten behoeve van de interne klanten van de nieuwe gemeente Teylingen, georganiseerd worden, waarbij het ambtelijk management een keuze kan maken uit verschillende kwaliteitsniveaus?"

De subprobleemstellingen die hierbij zijn opgesteld luiden als volgt:
1. Hoe zien de huidige organisaties van de gemeenten Sassenheim, Voorhout en Warmond eruit?
2. Hoe ziet de nieuwe organisatie van zowel de gemeente als de facilitaire dienst eruit? Wat zijn de randvoorwaarden met betrekking tot de nieuwe organisatie?
3. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in de kwaliteitsniveaus van de producten en diensten van de drie gemeenten?
4. Hoe zijn eerdere fusies van andere gemeenten verlopen en hoe kan dit teruggekoppeld worden naar de nieuwe organisatie?
5. Wat zijn de verwachtingen van de interne klanten en hoe kan dit teruggekoppeld worden naar de nieuwe organisatie?

[1] De nieuwe fusiegemeente gaat voorlopig door het leven onder de werknaam "Teylingen". Of dit de definitieve naam wordt, wordt pas in een later stadium bekend.

6. Wat voor kwaliteitsniveaus zijn er per product en dienst mogelijk in de nieuwe organisatie?
7. Op welke manier moet Facilitaire Zaken de kwaliteit van de dienstverlening professionaliseren?
8. Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties?

Doelstelling en resultaten van de opdracht
De doelstelling van de opdracht moet zijn dat het ambtelijk management in het najaar van 2005 keuzes kan maken uit verschillende kwaliteitsniveaus van de betreffende facilitaire producten en diensten. Het resultaat zal een adviesrapport zijn, waarin de aandachtspunten worden aangereikt voor de keuzes voor de producten en diensten, met daarbij aanbevelingen die in de toekomst geïmplementeerd moeten worden. Uiteindelijk moet dit resulteren in een duidelijk beeld voor zowel de facilitaire dienst als de interne klanten en wat zij kunnen verwachten in de nieuwe organisatie. De resultaten zullen dienen als input bij het opzetten van het beleid voor het organiseren en aanbieden van de facilitaire producten en diensten voor de nieuwe gemeente.

Randvoorwaarden
Het ambtelijk management dat de keuze gaat maken voor de kwaliteitsniveaus van de producten en diensten, zal bestaan uit de gemeentesecretaris, de adjunct-secretaris en de afdelingshoofden van de verschillende afdelingen van de nieuwe organisatie.

Keuze producten en diensten voor onderzoek
Vanwege het aantal producten en diensten van de drie gemeenten en de beperkte tijd voor het onderzoek, zijn er in overleg met de opdrachtgever een zevental producten en diensten geselecteerd die voor dit onderzoek in aanmerking komen. Omdat er verwacht wordt dat hierin grote verschillen tussen de gemeentes kunnen zijn, deze van gevoelige aard zijn bij de interne klanten of een grote mate van interdependentie hebben met andere afdelingen of processen binnen de (nieuwe) organisatie. Het betreffen de volgende punten:

- Receptie
- Helpdesk tekstverwerking
- Verzorgen interne postrondes
- Koffie- en theevoorzieningen
- Verzorgen van vergaderingen
- Assistentie bij huwelijken
- Kantoorbenodigdheden en meubilair

Omdat de nieuwe organisatie groter van omvang zal zijn en er vanuit gegaan wordt dat er op twee locaties producten en diensten geleverd gaan worden, zal voor de nieuwe organisatie worden onderzocht wat de mogelijkheden zijn voor:

- Vervoer tussen de twee locaties
- Meldpunt Facilitaire Zaken

Leeswijzer
Het rapport is opgebouwd uit een onderzoeksverantwoording (hoofdstuk 1); theoretische achtergrond (hoofdstuk 2); beschrijving van de huidige en gewenste situatie (hoofdstuk 3 en 4); een beschrijving van gekozen producten en diensten (hoofdstuk 5) en de onderzoeksresultaten van de benchmarking en afgenomen enquête (hoofdstuk 6 en 7). Afsluitend worden hier de conclusies en aanbevelingen met een implementatieplan voor optimale ondersteuning beschreven (hoofdstuk 8 en 9) waarbij de organisatorische, personele en financiële consequenties van de aanbevelingen zijn gegeven (hoofdstuk 10).

1. ONDERZOEKSPLAN

Het onderzoeksplan beschrijft op welke wijze er op de centrale probleemstelling en subprobleemstellingen antwoord wordt gegeven.
Als bron voor dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van het boek "Basisboek Methoden en Technieken" van de auteurs dr. D.B. Baarda en dr. M.P.M. de Goede en de syllabus van de module "Methoden van onderzoek en de markt".

1.1 Soort onderzoek

Het onderzoek van dit rapport betreft het antwoord geven op de centrale probleemstelling. Het geldt als leidraad voor dit rapport. Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, zijn er ook subprobleemstellingen geformuleerd die tot deelonderzoeken leiden. De centrale probleemstelling en subprobleemstellingen staan beschreven in de inleiding van deze scriptie.

Zoals uit de probleemstelling al is op te maken, betreft het een kwalitatief onderzoek. Dit heeft te maken met de soort gegevens die er verzameld en gebruikt gaan worden (die zijn van kwalitatieve aard) om de aard en eigenschappen van de producten en diensten en de meningen van de betrokkenen in kaart te brengen en te interpreteren. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om het benoemen van gedragingen, uitspraken en tekstdelen van verzamelde gegevens. Daardoor kan er een inlevingsvermogen ontstaan, dat integraal is gericht op de producten en diensten. Kwalitatief en kwantitatief onderzoek zijn nooit exact van elkaar te scheiden. Veelal lopen ze in elkaar over en is er sprake van een vermenging tussen beide typen.

Als men kijkt naar de probleemstelling en onderzoeksvragen betreft het ook een beschrijvend en explorerend onderzoek. Bij het beschrijvende deel wordt er gekeken naar de beschrijving van kenmerken van onderzoekseenheden, waarbij vooraf al de systematiek is bepaald. Deze systematiek wordt beschreven in de paragraaf "Methoden van dataverzameling".
Het explorerend onderzoek zoekt relaties tussen kenmerken van de onderzoeksobjecten. Dit kunnen verschillen of overeenkomsten zijn. In dit onderzoek wordt dit explorerende deel onderzocht tussen de drie gemeentes met het oog op de nieuwe organisatie.

1.2 Methoden van dataverzameling

Voor het vergaren van informatie voor het onderzoek, is gebruik gemaakt van diverse methoden van dataverzameling. Deze methoden kunnen weer onderverdeeld worden in empirisch en theoretisch onderzoek.

1.2.1 Theoretisch onderzoek

Het theoretische onderzoek betreft het gebruik van literatuur als onderbouwing bij het onderzoek. Het is dus literatuur die voor dit onderzoek van belang is. Van de volgende bronnen is gebruik gemaakt:

- Boeken
- Vaktijdschriften
- Afstudeerscripties
- Interne documenten
- Internetsites
- Artikelen

Voor iedere subprobleemstelling is door middel van theoretisch onderzoek een theoretische onderbouwing gegeven. Echter is voor het beantwoorden van enkele subprobleemstellingen naast het theoretisch, ook nog empirisch onderzoek nodig.

1.2.2 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek is onderzoek in een praktijksituatie. Hierbij gaat men niet op voorhand uit van theoretische principes. Bij alle empirische onderzoeken voor deze opdracht wordt gebruik gemaakt van het onderzoeksontwerp "survey". Van een survey is sprake wanneer je informatie van of over veel personen of objecten wilt hebben en die verzamelt met vragenlijsten en/of observatie. Bij een survey-onderzoek is van te voren precies bekend wat men wil weten, dus wat gevraagd wordt of waarnaar gekeken wordt.

Vooronderzoek

In het vooronderzoek zijn de probleemstelling en subprobleemstellingen geformuleerd. Het goed formuleren van deze probleemstelling en subprobleemstellingen vergt deskresearch en informele gesprekken met de opdrachtgever. Bij dit onderzoek zijn er gesprekken gevoerd met het Hoofd Documentaire Informatievoorziening en Facilitaire Zaken van de gemeente Voorhout. Deze heeft als voorzitter van de werkgroep Huisvesting en Facilitaire Zaken, welke voor de fusie is opgericht, de opdracht in overleg met de groepsgenoten opgesteld. De centrale probleemstelling en subprobleemstellingen die hieruit zijn voortgekomen, zijn beschreven in de inleiding.

Interviews

Een interview afnemen is een vorm van een survey. Naast het inventariserende interview in het vooronderzoek, zijn er ook interviews gehouden met de uitvoerende medewerkers van de verschillende producten en diensten. Dit zijn geweest:

- Hoofd Documentaire Informatievoorziening & Facilitaire Zaken van gemeente Voorhout
- Clusterhoofd Facilitaire Zaken Gemeente Sassenheim
- Sectorhoofd Middelen van gemeente Warmond
- Medewerkers Receptie van Gemeenten Sassenheim, Voorhout en Warmond
- Bodedienst van Gemeenten Sassenheim, Voorhout en Warmond

Het doel van de afgenomen interviews was om meer inzicht te krijgen waaruit ieder product of dienst bestaat en hoe deze geleverd worden. Zo kan er een omschrijving worden gegeven van de kenmerken van ieder product of dienst en worden de overeenkomsten en verschillen tussen de drie gemeenten inzichtelijk gemaakt.

In bijlage 4 is de volledige uitwerking beschreven. De resultaten van deze analyse worden beschreven in hoofdstuk 5.

Enquête interne klanten

Net zoals de interviews, is de enquête ook een vorm van een survey. Het is een schriftelijke vorm van interviewen. Het doel van de afgenomen enquête was om een beeld van de geselecteerde producten en diensten te vormen, van:

- wat de verwachtingen van de interne klant in de nieuwe organisatie zijn
- welke prestaties er geleverd moeten worden
- de behoefte
- welke eigenschappen en kerntaken zij moeten hebben

Echter, bij kwalitatief onderzoek is de representativiteit van de steekproef vaak minder belangrijk, omdat het niet gaat om tot nauwkeurige en betrouwbare informatie over de populatie, maar om

belangrijke (misschien wel extreme) meningen op het spoor te komen, die binnen de doelgroep leven.[2]

Onafhankelijk welk soort organisatiemodel een gemeente heeft, blijft de structuur van een gemeentelijke organisatie zoals die is vastgelegd in de Gemeentewet. Daardoor kunnen de interne klanten van een gemeente als volgt worden ingedeeld:

- Gemeenteraad
- College van Burgemeester en Wethouders
- Ambtelijk management
- Medewerkers

Interne klanten kunnen per afdeling worden gesegmenteerd. Echter, iedere gemeente kan zijn organisatie weer anders hebben ingericht volgens een bepaald model. Voorbeelden hiervan zijn het sectorenmodel en directiemodel. Ook binnen deze modellen kunnen gemeenten zelf bepalen waar men een afdeling onderbrengt en welke naam het krijgt. Bij alle drie de gemeenten werkt men in de huidige situatie volgens het sectorenmodel, maar zijn de afdelingen anders ingericht. Dit maakt een onderlinge vergelijking moeilijk.

Voor dit onderzoek zijn als de interne klanten genomen diegenen die in de binnendienst werken. Dit zijn alle personen die een (vaste) werkplek op een gemeentehuislocatie hebben. Dat betekent dat voor dit onderzoek de medewerkers van de buitendienst niet zijn meegenomen. Onder de buitendienst vallen bijvoorbeeld de gemeentewerf, de brandweer, een cultureel centrum of een andere externe locatie buiten het gemeentehuis.

Voor het afnemen van de enquêtes zijn de interne klanten van de gemeenten Sassenheim, Voorhout en Warmond benaderd.

In bijlage 6 is de opzet en uitwerking van de enquête terug te vinden. De resultaten van de enquête worden beschreven in hoofdstuk 7.

Benchmarking

Om niet opnieuw het wiel uit te vinden, is benchmarking bij andere gemeenten een goede informatiebron. Het vergelijken met andere gemeenten levert een duidelijk beeld op van het niveau waarop een facilitaire organisatie van een gemeente moet presteren. Dit leidt tot leer- en verbeterprocessen ten aanzien van de kwaliteit van Facilitaire Zaken.

Voor benchmarking in dit onderzoek zijn er gemeenten geselecteerd op de volgende criteria:

- **Reeds eerder gefuseerde gemeenten.** Hierbij is gekeken naar gemeenten waar de fusie al enkele jaren een feit is, zodat de consequenties kenbaar zijn.
- **Gelijke omvang qua inwonersaantal**. In dit onderzoek zijn gemeenten genomen die na de fusie een inwonersaantal rond de 35.000 tot 40.000 inwoners hebben.
- **Gelijke omvang qua ambtelijke organisatie**. Gemeenten met zeer weinig of juist zeer veel interne klanten hebben een andere wijze van facilitaire ondersteuning.
- **Gemeenten waarbij er producten en diensten over meerdere locaties geleverd worden.** Hiernaar is gekeken vanwege het feit dat de nieuwe gemeente Teylingen de eerstkomende jaren op meerdere locaties gehuisvest zal zijn.

[2] Bron: Genet, drs. C.M.: Methoden van onderzoek en de markt. Syllabus HHS

- **Gemeenten die van meerdere locaties naar één locatie zijn overgegaan**. In de toekomst wil men een nieuw, centraal gelegen gemeentehuis bouwen. In dit onderzoek is bij de benchmarking gekeken wat de beweegredenen daartoe zijn geweest.

Naar aanleiding hiervan zijn de volgende gemeenten geselecteerd:

- **Gemeente Bergen (NH).** Interview met: Coördinator Facilitaire Zaken
- **Gemeente Castricum.** Interview met: Coördinator Facilitaire Zaken
- **Gemeente Overbetuwe**. Interview met: Hoofd Facilitaire Zaken
- **Gemeente Pijnacker-Nootdorp**. Interview met: Hoofd Documentatie, Informatie en Automatisering (DIA) waaronder ook de facilitaire dienst valt.

Het doel van deze benchmarking was om inzicht te krijgen hoe de fusie van de facilitaire diensten bij andere gemeenten is verlopen, zodat dit eventueel ook in de situatie van Gemeente Teylingen kan worden teruggekoppeld.
De opzet en uitwerking van de interviews die bij deze gemeenten zijn gehouden zijn opgenomen in bijlage 5. De resultaten van de benchmarking worden beschreven in hoofdstuk 6.

1.3 Conclusie

Bij alle gehouden interviews zijn de resultaten teruggekoppeld naar de betrokkenen. Daardoor is vastgesteld dat de gestelde situaties de juiste zijn. Zo zullen er bij een tweede onderzoek dezelfde resultaten naar voren moeten komen. Dit bevordert de betrouwbaarheid van het onderzoek.
Daarnaast is bij de uitwerking van de enquête de respons in percentages gegeven, zodat ook hier de betrouwbaarheid van de gevonden meningen is vastgesteld.
Het onderzoek is ook controleerbaar, omdat de onderzoeksstappen zijn opgenomen in het verslag en de bijlagen.

2. THEORETISCH KADER

De core-business van de facilitaire dienst bestaat uit het leveren van een assortiment producten en diensten ter ondersteuning van het primaire proces. Ondersteuning wil zeggen dat de afnemer de inhoud en mate van ondersteuning bepaald binnen de kaders en randvoorwaarden die door het management wordt vastgesteld. Het Handboek Facility Management definieert het als volgt:

"Zorgdragen voor dusdanige ondersteuning aan de organisatie en haar medewerkers, cliënten en patiënten, dat deze, gegeven de vooraf gestelde condities, optimaal kunnen functioneren. Vervullen van (individuele) wensen binnen (bedrijfseconomische) grenzen."

Facilitaire processen (van het aanbieden van de producten en diensten) leveren in feite geen directe bijdrage aan bedrijfsresultaten. Voor dit soort processen is het dus belangrijk zich af te vragen in welke mate het direct of indirect bijdraagt aan het geheel, of dat het gemist zou worden wanneer het er niet (meer) zou zijn. Dit noemt men het afbreukrisico.

Het afbreukrisico geeft aan wanneer een leverende afdeling faalt, hoe groot het "probleem" is voor de volgende processen. Met betrekking tot facilitaire werkprocessen zijn er twee soorten afbreukrisico's:

- Interne afbreukrisico: in welke mate facilitaire deelprocessen onderling afhankelijk zijn
- Externe afbreukrisico: in welke mate facilitaire processen afhankelijk zijn aan primaire processen.

Per product en dienst zal er op zijn minst een schatting van het afbreukrisico ten opzichte van het primaire proces voor Gemeente Teylingen moeten worden gemaakt. Omdat de nieuwe facilitaire organisatie straks op twee locaties diensten gaat verlenen, is het mogelijk dat de afbreukrisico's veranderen. Dit kan gepaard gaan met het type coördinatievoorziening van de facilitaire processen. Als de facilitaire processen ingewikkelder worden, zijn er andere coördinatievoorzieningen nodig.

2.1 Kwaliteit van dienstverlening

De interne klanten van de facilitaire organisaties van de huidige drie gemeenten zullen straks gezamenlijk de interne klanten van de nieuwe facilitaire organisatie zijn. Zij vormen het bestaansrecht van de nieuwe afdeling Facilitaire Zaken. Het is dus belangrijk om te zorgen dat straks de kwaliteit van de dienstverlening in orde is. Maar wat betekent kwaliteit?

De officiële definitie van kwaliteit luidt:
"Geheel van kenmerken van een entiteit, dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen." (Nederlands Normalisatie Instituut, 1994)

In het denken over kwaliteit in de dienstverlening wordt de kwaliteit per definitie door de klant bepaald. Door Grönroos (1984) is kwaliteit van dienstverlening als volgt gedefinieerd:
"Kwaliteit wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen hetgeen wat een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt."

Daarbij moeten steeds de volgende vragen worden gesteld:

- Wat weten we van de verwachtingen en ervaringen van onze klanten?
- Doen we de juiste dingen voor onze klanten?

- Doen we de juiste dingen goed genoeg of kan het beter?[3]

De dienstverlening speelt hierbij natuurlijk ook een essentiële rol. Dienstverlening bestaat voor een belangrijk deel uit interacties tussen de dienstverlener en de klant. Van belang hierbij is om de volgende drie zaken te onderscheiden waarop de dienstverlening beoordeeld kan worden:

- De technische kwaliteit staat voor wat het is. Dit is de dienst of product (resultaat of output).
- Functionele kwaliteit zegt wat over hoe ze erover kunnen beschikken (bijvoorbeeld toegankelijkheid en communicatie). Dit is de dienstverlening (proces), dus de activiteit(en).
- Bij de relationele kwaliteit gaat het om de vraag aan en door wie het product of dienst wordt geleverd. Dit betreft de dienstverlener (persoon), degene die de dienst verleent.

De producten en diensten van de nieuwe facilitaire organisatie moeten dus voldoen aan de verwachtingen van zowel de interne als de externe klant. Dit is de centrale opdracht voor iedere organisatie die kwaliteit serieus neemt en dus ook voor de facilitaire organisatie van de nieuwe gemeente Teylingen.

2.2 Organiseren

Door de fusie gaat de organisatiestructuur veranderen. De structuur van de facilitaire dienst verandert ook en daardoor ook de wijze van de facilitaire dienstverlening.
Bij het zoeken naar de beste structuur kunnen de eisen die uit de strategieverandering komen tegenover de eisen van de huidige organisatie komen te staan. Bij deze organisatorische beslissingen moeten de financiële, organisatorische en personele factoren tegen elkaar worden afgewogen. Er zal moeten worden gekozen uit verschillende vormen van coördinatie, taken en bevoegdheden moeten worden verdeeld en procedures en richtlijnen moeten worden ontwikkeld.

"Organiseren bestaat in essentie slechts uit twee zaken: het delegeren van bevoegdheden en het ontwikkelen van coördinatiemechanismen."[4]

- De bevoegdheden hebben betrekking op het sturen van de benodigde processen en de resultaten, die daarmee moeten worden voortgebracht. Onder bevoegdheid wordt verstaan: een verkregen recht om in een organisatie bepaalde beslissingen op een bepaald gebied te nemen en om bepaalde daaruit voortvloeiende activiteiten te verrichten of te laten verrichten binnen de grenzen van een gegeven doel.
- Coördinatiemechanismen zijn bedoeld om beslissingen en activiteiten te bundelen en gericht te houden op een gegeven doel.

Uit bevoegdheden vloeien *verantwoordelijkheden en taken* voort. Iemand kan pas verantwoordelijk zijn voor resultaten of situaties die hij of zij kan beïnvloeden en dus bevoegd is hiervoor. De medewerkers van Facilitaire Zaken zullen zich pas echt verantwoordelijk voelen voor iets, als zij ten minste inspraak hebben daar waar de bevoegdheden verdeeld worden.

"Organiseren is het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen beschikbare mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken."[5]

[3] Bron: Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: Facility Management. Blz. 328
[4] Bron: Tepper, ing. H. en Mulder, prof. ir. F: Resultaatgerichte bedrijfsvoering. Blz. 91
[5] Bron: Keuning, dr. D. en Eppink, dr. D.J.: Management en Organisatie. Blz. 4

De doeleinden hebben altijd betrekking op de uitkomsten van twee typen (deel)processen:
- Routinematige processen, waarbinnen de activiteiten en beslissingen een sterk herhalend karakter hebben. Het procesverloop wordt bij voorkeur gestandaardiseerd en geformaliseerd en in procedures vastgelegd. Doelstellingen voor routines worden ook wel "standaardresultaten" genoemd.
- Niet-routinematige processen, zoals projecten gericht op verbetering van routines of het realiseren van éénmalige uitkomsten.

Door de nieuwe organisatiestructuur wordt verwacht dat het aantal niet-routinematige processen zal toenemen. Het zal dus een grotere druk gaan vormen op de facilitaire processen en medewerkers. Om hier flexibel op in te kunnen springen, moeten de facilitaire medewerkers precies weten wat hun bevoegdheden en daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden zijn.

2.3 Coördinatie

Omdat er op twee locaties facilitaire ondersteuning plaats gaat vinden, zal het afbreukrisico van sommige producten en diensten voor het primaire proces anders worden. Andere coördinatievoorzieningen kunnen daarvoor nodig zijn, waardoor ook de communicatie moeilijker wordt en een zwaardere last legt op de organisatie, ook in kosten.

Door de fusie zijn vragen ontstaan als:
- Hoe kunnen de activiteiten op de andere locatie worden beheerst en bewaakt?
- Hoe kan op de andere locatie de facilitaire ondersteuning aangestuurd worden?
- Zal er op de andere locatie een andere facilitaire ondersteuning noodzakelijk zijn?

Bij de keuze de facilitaire ondersteuning centraal of decentraal aan te bieden, hangt het vaak sterk af van hoe de gehele organisatie is ontworpen.
Er wordt door Becker (1990) gesteld dat de "wat"-vraag (strategische oriëntatie) moet worden gecentraliseerd, terwijl de "hoe"-vraag (operationele oriëntatie) moet worden gedecentraliseerd.[6]

Als facilitaire verantwoordelijkheden *decentraal* worden gelegd, moet dit vanuit de centrale organisatie worden ondersteund. Punten waarop gelet dient te worden zijn:
- Lokale aanwezige kennis en expertise
- Duidelijke vastgelegde decentrale bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Regelmatige informatie-uitwisseling om verwarring en tegenstrijdigheden te voorkomen
- Heldere en gedragen centrale filosofie over de rol van facilitaire ondersteuning.

Centralisatie heeft enkele voordelen en nadelen:

VOORDELEN	**NADELEN**
Grotere efficiëntie	Verlies van innovatiekracht
Toenemende professionalisering	Verlies van motivatie
Afnemende parochiecultuur	Vertraging
Uniform corporate imago	Ontwijkingstactieken
Gelijkheid	Slechte afstemming vraag en aanbod
Onafhankelijkheid	Beperking van talentontwikkeling
Gezamenlijke databases	Toenemende bureaucratisering
Uitwisselbaarheid	

Fig. 1: voordelen en nadelen centralisatie

[6] Bron: Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: Facility Management. Blz. 133

Coördinatiemechanismen[7]

Er worden vijf coördinatiemechanismen genoemd, welke door Mintzberg (1983) zijn onderzocht:

1. Onderlinge afstemming: voorwaarde is dat er inzicht is in elkaars activiteiten, wederzijds respect en onderlinge afspraken. Een krachtig coördinatiemechanisme binnen groepen met goed op elkaar ingespeelde leden.
2. Coördinatie door direct toezicht: de chef zorgt als toezichthouder voor de afstemming en is in deze resultaataanspreekbaar wat betreft elke van zijn of haar ondergeschikten. Het wordt gezien als het zwakste middel van de vijf. Maar het kan een oplossing zijn wanneer men elkaars "taal" niet spreekt, of waar medewerkers over weinig of geen vakbekwaamheid beschikken.
3. Standaardisatie van werkprocessen: het is handig om eerst te onderzoeken of een technische oplossing mogelijk is. Als dat niet mogelijk is, is het belangrijk de gestandaardiseerde werkprocessen te beschrijven en vast te leggen in procedures. Daarbij is het zaak om van grof naar fijn te werken. Maar waar de werkzaamheden verder gedaan kunnen worden op basis van het professioneel inzicht van de uitvoerenden, is dat beter dan het beschrijven van procedures.
4. Standaardisatie van output: het wordt gezien als een krachtig en effectief mechanisme. Gestandaardiseerde producten zijn daarvan een voorbeeld. Vaste normen voor de output van processen en het toepassen van vaste structuren voor doelstellingen van projecten geeft betrokkenen meer ruimte zelf invulling te geven aan hoe de gewenste output wordt gerealiseerd. Het stimuleert de ontwikkeling van creatieve oplossingen en innovatie.
5. Standaardisatie van bekwaamheden: dit is er op gericht om mensen op een zelfde niveau van kennis, vaardigheid en inzicht te brengen passend bij hun ambities. Men moet één taal spreken met een eenduidig begrippenkader. Groepsopleidingen zijn gericht op het ontwikkelen van zelfvertrouwen en van inzicht in elkaars vakgebieden en vaardigheden. Daarmee is de basis gelegd voor coördinatie door onderlinge afstemming en is daarmee weer bij punt 1 aangekomen.

Bij het organiseren en dus de keuze van coördinatiemechanisme moet gevraagd worden hoe de mensen met hun denkvermogen ingeschakeld blijven voor het realiseren van de doelen. Onbalans in het gebruik van de coördinatiemechanismen kan ernstig afbreuk doen aan de efficiency, effectiviteit en werkklimaat.

2.4 Service Level Agreements (SLA)

Wanneer het woord "kwaliteitsniveaus" wordt vertaald, komt het begrip Service Level Agreements (SLA) om de hoek kijken. SLA's zijn een schriftelijke overeenkomst tussen de facilitaire organisatie en de (betalende) klant. In SLA's staan, naast de beschrijving van de te leveren diensten, de rechten en de plichten van zowel de aanbieder als de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau van de te leveren diensten.[8]

In de toekomst heeft Facilitaire Zaken de ambitie om differentiatie door te gaan voeren in het aanbieden van producten en diensten aan de interne klant, zodat er meer klantspecifieke dienstverlening wordt geleverd. Daardoor zal de interne klant steeds hogere eisen gaan stellen aan het functioneren van Facilitaire Zaken. Door middel van het afsluiten van Service Level Agreements worden de onderlinge verplichtingen vastgelegd en kan men elkaar aanspreken

[7] Bron: Tepper, ing. H. en Mulder, prof. ir. F: Resultaatgerichte bedrijfsvoering. Blz. 35

[8] Bron: Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: Facility Management Blz. 169

op het niet goed nakomen hiervan. Facilitaire Zaken zal door haar klanten worden beoordeeld.

Met behulp van SLA's wordt bereikt dat bij de klant en Facilitaire Zaken een zelfde beeld ontstaat over de te leveren producten en diensten.
Een belangrijk neveneffect van het werken met SLA's is dat de betrokkenheid van de klanten wordt vergroot. Bij het opstellen van SLA in overleg met de klant ontstaat er een proces waarbij klanten zich bewust worden van het feit dat zij daadwerkelijk invloed uitoefenen op de dienstverlening die zij wensen en op de facilitaire kosten die hiermee gepaard gaan. Bij de facilitaire organisatie ontstaat het besef dat het betrekken van de klanten bij de facilitaire organisatie leidt tot dienstverlening die beter aansluit op de wensen van de klanten.

De kwaliteit van een dienst wordt bepaald door de *verwachting minus de geleverde prestatie*. Als een klant niet op de hoogte is van de afspraken over de gewenste prestatie, is de verwachting vaak hoger dan de prestatie. De service kan daardoor *negatief* worden beoordeeld. Indien de klant wel op de hoogte is van de afspraken, zal hij de juiste verwachting hebben. Dit kan gedaan worden voor zowel het standaardpakket (waar Facilitaire Zaken mee zal starten), maar biedt voor de toekomst ook perspectief om voor klantengroepen specifieke afspraken te maken.

2.5 Communicatie
Om te weten wat de klant wil en wat zijn behoeften zijn, en om te zorgen dat de klant tevreden blijft, zijn effectieve communicatiekanalen met de klanten nodig.
In de praktijk bestaan voor communicatie met het klantsysteem (combinaties van) een drietal oplossingen:[9]

1. Producten- en dienstencatalogus

Het is belangrijk dat de interne klanten op de hoogte zijn van het aanbod van de facilitaire organisatie en dit kan door middel van het opstellen van een producten- en dienstencatalogus.

De producten- en dienstencatalogus als elementaire schakel gezien in de communicatie met de facilitaire organisatie en de klanten en gebruikers, zodat zij optimaal op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en procedures.[10]

Het kan een krachtig communicatiemiddel zijn wanneer helder en actueel het aanbod op een rij wordt gezet, inclusief de vooraf overeengekomen afspraken, zoals aanspreekpunten, bestel- en leveringstermijnen, prijs en kwaliteit, basisaanbod en de mogelijkheden voor extra's.

2. Centraal meldpunt

Een centraal meldpunt is vooral gericht op het verbeteren van de service en het stroomlijnen van de communicatiekanalen.
De klant moet, vooral in de rol van eindgebruiker, aandacht, service en een positief gevoel krijgen. Dit wordt niet alleen bereikt in het directe contact, maar vooral in de *nazorg*. Het hangt dus ook van de uitvoering en de terugkoppeling over de afhandeling af. De manier waarop fouten en klachten worden afgehandeld, is vaak doorslaggevender dan de klacht of wens op zich. Daar ligt meteen het gevoelige punt: het hangt niet alleen af van het meldpunt, maar vooral van de

[9] Bron: Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Blz. 43
[10] Bron: Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: Facility management Blz. 168

kwaliteit van de uitvoering (backoffice) en de vlotte aansturing daarvan vanuit het meldpunt (frontoffice).

Met een centraal meldpunt kunnen de volgende doelstellingen worden behaald:

- Klantgerichte aanpak
- Het verbeteren van de (h)erkenbaarheid van de facilitaire dienst
- Het systematisch afhandelen van de ad hoc verzoeken tot dienstverlening
- Het inzichtelijk maken van de gewenste dienstverlening vanuit het primaire proces
- Het genereren van relevante managementinformatie
- Het kanaliseren van de communicatiestromen

In de nieuwe facilitaire organisatie heeft men de ambitie om een meldpunt Facilitaire Zaken op te zetten. De aanleiding hiervoor is om klantgerichter en professioneler te werk te gaan, maar ook omdat de interne klanten over twee locaties verspreid zullen zijn. Het meldpunt zal dus een coördinerende schakel kunnen worden welke een grote bijdrage kan leveren aan de waarborging van de continuïteit en dienstverlening.

3. Accountmanagement

Accountmanagement kan een goede aanvulling zijn voor de relatie met het management en budgethouders. De bemiddelende rol van de facilitaire accountmanager, is hierbij vooral adviserend naar de interne klant, en regisserend naar de uitvoering. Daarnaast is de accountmanager de “antenne” van de facilitaire dienst en levert op die basis input voor beleidsontwikkeling.
Het belangrijkste is dat positie en rol van tevoren volstrekt transparant zijn gemaakt en dat de invulling hoe dan ook dienstverlenend is naar het primaire proces. Een zekere nabijheid en zichtbaarheid zijn belangrijk, zodat een decentrale fysieke plaatsing altijd overwogen moet worden. Bij organisaties met dislocaties ligt dit voor de hand in de vorm van bijvoorbeeld locatiemanagers.

Voor de nieuwe organisatie zal accountmanagement nog een stap te ver zijn. Omdat er op twee locaties gewerkt zal worden, is het raadzaam dat er ook een facilitair medewerker aanwezig is op de locatie waar zich niet Facilitaire Zaken gaat bevinden. Hierdoor is er wel een aanspreekpunt, maar deze medewerker zal nog altijd centraal door Facilitaire Zaken aangestuurd moeten worden. Productverantwoordelijke medewerkers kunnen wel de rol als accountmanager vervullen, maar moeten dan op tactisch niveau werkzaamheden aankunnen.

Bij alle drie de communicatiekanalen zijn het zorgen voor de optimale organisatie van de informatiestroom in de driehoek klantsysteem, frontoffice en backoffice en vervolgens de aansturing van de uitvoerende processen belangrijke punten.

Door deze middelen, wordt het als het ware mogelijk zowel de uitvoering als de sturing *dichterbij de klant* te brengen en de participatie van de klant in de dienstverlening directer te maken en beter te benutten. De regie wordt voor een deel als het ware ingebouwd in het dienstverleningsproces, waarmee verbetering van kwaliteit en professionaliteit van Facilitaire Zaken kansen krijgt.

De middelen zorgen ervoor dat de facilitaire processen worden beheerst en bestuurd.

- Onder “beheersen” wordt verstaan: het binnen gestelde grenzen houden van bepaalde procesuitkomsten en de daarmee samenhangende kosten en besteding van capaciteit.

- "Besturen" zijn de acties gericht op het veranderen van het niveau van de uitkomsten of op het veranderen van routine (procedures).

2.6 Kantelen van de organisatie en de contingentiebenadering

Bij de nieuwe ambtelijke organisatie van Gemeente Teylingen wil men een kanteling van de organisatie plaats laten vinden. De aanleidingen hiervoor zijn bijvoorbeeld het verbeteren van de klantgerichtheid, kwaliteit van de dienst, aansluiting tussen ondersteunende en primaire processen en standaardiseren en verbeteren van processen. Dit stelt andere eisen aan de inrichting van de bedrijfsprocessen en de benodigde besturing en beheersing daarvan. Voor de nieuwe gemeente is daardoor de organisatiestructuur veranderd. Ook Facilitaire Zaken zal gaan kantelen om hier een goede facilitaire ondersteuning aan te kunnen bieden.

Met het kantelen wordt bedoeld:
"De verandering van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte organisatie. Het is het werk zo inrichten dat niet je producten en diensten, maar de wensen van de klant centraal staan."[11]
Hiervoor is een frontoffice nodig die is ingericht naar de klant en een backoffice die hier ondersteuning aan verleend. De bedoeling is om niemand meer van het kastje naar de muur te sturen. Een centraal facilitair meldpunt voor de interne klanten waar zij met klachten en wensen terechtkunnen zou hiervoor geschikt kunnen zijn.

Kanteling is het verleggen van het accent van functioneel naar procesgeoriënteerd.[12]

Voor de nieuwe facilitaire organisatie die klantgericht gaat werken heeft dit verleggen naar een procesgeoriënteerde organisatie zowel *intern* als *extern* afstemming nodig voor de inrichting. De interne en externe oriëntatie beïnvloeden elkaar.

- Extern is de afstemming met de klantsystemen en het organiseren van interfaces daarmee. De externe afstemming met de interne klanten wordt gerealiseerd met de communicatiekanalen die in de vorige paragraaf zijn beschreven. Ook Service Level Agreements en prestatie-indicatoren kunnen hierbij van toepassing zijn.
- Intern is de inrichting van werkprocessen en interne afstemming binnen de facilitaire dienst.[13] De interne afstemming heeft te maken met de ontwikkeling van de medewerkers om meer allround te worden (*taakverruiming*) en de mogelijkheden om de coördinerende regelcapaciteiten bij de medewerkers te leggen (*taakverrijking*). De coördinatiemechanismen die gebruikt kunnen worden zijn in paragraaf 2.3 beschreven.

De nieuwe facilitaire organisatie wordt op deze wijze aangepast aan de rest van de omgeving. Er wordt gekeken naar de relatie tussen organisatieafdelingen, processen en de eisen van de interne klant. Dit wordt de *contingentiebenadering* genoemd.

Bij de contingentiebenadering is het vertrekpunt over het algemeen de werkprocessen (horizontale dimensie), daarna wordt er gekeken naar de besturingsstructuur (verticale dimensie). Door bij de keuzes de totale context te betrekken, is vrijwel steeds de contingentiebenadering bij voorbaat als het ware ingebouwd.[14]

---

[11] Bron: Metamorfose, kanteling van de backoffice. Artikel op www.vng.nl (13-05-'05)
[12] Bron: Processen vertalen uit de strategie. Artikel op www.bizzdesign.nl (13-05-'05)
[13] Bron: Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Blz. 113
[14] Bron: Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Blz. 87

3. HUIDIGE SITUATIE

In bijlage 1 is beknopt te lezen hoe een gemeente in het algemeen is georganiseerd. Ongeacht welk organisatiemodel van toepassing is, blijft deze structuur staan. In bijlage 2 staan de organogrammen en analyse van de huidige drie gemeenten. Er wordt antwoord gegeven op de subprobleemstelling hoe de huidige situaties van de drie gemeenten eruit zien.

Sassenheim, Voorhout en Warmond zijn centraal gelegen in de Duin- en Bollenstreek tussen de steden Amsterdam, Haarlem, Leiden en Den Haag.
Sassenheim is een gemeente met bijna 15.000 inwoners. Het is een compacte en financieel gezonde gemeente met een hoog en kwalitatief goed voorzieningenniveau en een actief en bloeiend verenigingsleven.
De gemeentelijke organisatie bestaat uit drie sectoren: Ruimte en Bestuur, Middelen, Openbare Werken en Welzijn en een stafbureau Organisatie en Communicatie. Bij de gemeente werken 94 medewerkers. In totaal zijn er 78 Fte's werkzaam.

Voorhout, waartoe ook buurtschap Teylingen hoort, is een snelgroeiende gemeente in de Duin- en Bollenstreek. Voorhout is een financieel gezonde gemeente. De gemeente groeit van bijna 15.000 naar 19.000 inwoners.
De Gemeente Voorhout bestaat uit drie sectoren, namelijk Bouwen en Werken, Welzijn en Middelen. Daarnaast kent de organisatie het Beleidsbureau Ruimtelijke Ordening, Volkshuisvesting en Juridische Zaken. Bij de gemeente Voorhout zijn in totaal 105 ambtenaren werkzaam over totaal 90 Fte's.

Warmond is een recreatiegemeente. De gemeente telt ongeveer 4800 inwoners, en dit aantal neemt de laatste jaren af, terwijl de gemiddelde leeftijd van de inwoners juist toeneemt. Financieel staan zij er dan ook slechter voor.
Ook deze organisatie bestaat uit drie sectoren en één stafafdeling: sector Samenlevingszaken, sector Grondzaken en sector Middelen. In totaal zijn er 51 ambtenaren werkzaam over 43,5 Fte's.

3.1 De facilitaire diensten

De huidige organisaties voor de facilitaire ondersteuning van de drie gemeenten zullen anders worden ingericht en ook op een andere plaats in de organisatie komen (zie volgend hoofdstuk). In de huidige situatie heeft elk van de drie gemeenten de facilitaire organisatie een andere benaming gekregen.

<u>Productcluster Facilitaire Zaken van Gemeente Sassenheim</u>
Het productcluster Facilitaire Zaken is een onderdeel van de afdeling Middelen en bestaat in totaal uit 11 personeelsleden (6,6 Fte's). Deze leveren de volgende diensten: Archiefzaken, Post- en archiefzaken, Postzaken, Receptie en de Bodedienst. De schoonmaak en de beveiliging van het pand zijn uitbesteed, maar vallen wel onder de controle van Facilitaire Zaken. Er wordt leiding gegeven door één persoon, die de coördinatie van het productcluster heeft. Deze persoon is tevens budgetverantwoordelijke. Bij problemen binnen het productcluster wordt deze persoon ingeschakeld omdat deze eindverantwoordelijke is.

De volgende visie en missie zijn geformuleerd voor het productcluster FZ:
- Visie: 'Het productcluster streeft naar een excellente organisatie door middel van constante verbetering aan de hand van de principes van de Deming-cirkel. De klant staat hierbij centraal. Zonder klant geen bestaansrecht.'

- Missie: 'Het productcluster FZ biedt haar producten en diensten aan haar klanten, zodanig, dat bestuur en haar ambtelijke organisatie zich volledig kan richten op de uitvoering van het primaire proces. Bij deze dienstverlening staan deskundigheid, klantvriendelijkheid, zakelijkheid, betrouwbaarheid, integriteit en openheid centraal.'

Afdeling D&F van Gemeente Voorhout

De sector Middelen bestaat uit de afdeling Financiën, het bureau Personeel & Organisatie, het werkveld Voorlichting en de afdeling Documentaire Informatievoorziening & Facilitaire Zaken (D&F)

- De missie van de afdeling D&F luidt dat men voor de afdelingstaken zorg wil dragen voor een doelmatige en doeltreffende ondersteuning van de ambtelijke organisatie en het bestuur. Door de ondersteuning die de afdeling D&F geeft, zijn veel eindproducten afhankelijk van een goede samenwerking.

De afdeling D&F bestaat uit 15 personen (8 Fte's). De producten en diensten die de afdeling D&F levert aan de interne klanten, zijn onderverdeeld in een viertal clusters:
1) Documentaire Informatievoorziening, Inkoop en Inrichting, 2) Receptie, 3) Bodes, 4) Secretariaat Burgemeester en Wethouders. Er is één leidinggevende die de eindverantwoordelijkheid en budgetverantwoordelijkheid heeft over deze afdeling.

Sector Middelen van Gemeente Warmond

Gemeente Warmond heeft geen facilitaire afdeling. De gemeentelijke organisatie is hier te klein voor en daarom zijn de taken verspreid over diverse afdelingen. Het regelen van facilitaire zaken valt onder de sector Middelen. Deze sector bestaat uit de clusters Financiën, P&O, Secretariaat, Archivering, Automatisering, Belastingen en Bodes. De bodes (1 Fte), het secretariaat (2,5 Fte's) en archivering (1 Fte) zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de facilitaire zaken. In totaal betreffen het 6 personen. In de sector Grondzaken is er een cluster "Huisvesting", die zorgdraagt voor het gebouwen- en werkplekbeheer.
In gesprek met het sectorhoofd Middelen blijkt dat men voor de afdelingstaken zorg wil dragen voor een dienstverlenende en kwaliteitsgerichte ondersteuning van de ambtelijke organisatie en het bestuur.
Het sectorhoofd Middelen is de eindverantwoordelijke voor de facilitaire zaken, maar heeft hier niet dagelijkse leiding over. De clusters werken hier vrij autonoom. Wel vindt er regelmatig overleg plaats en bij problemen wordt het sectorhoofd ingeschakeld.

Overeenkomsten en verschillen

Gemeente Warmond is een kleine organisatie waar zich geen facilitaire afdeling bevindt. Daardoor heeft het meer een versnipperd karakter en wordt het meer vrijblijvend door medewerkers gedaan naast hun andere werkzaamheden. De facilitaire organisaties van Sassenheim en Voorhout lijken juist veel op elkaar. De afdelingen zijn bijna even groot en bieden dezelfde diensten aan, ook al worden deze anders genoemd. Ook de aansturing door één leidinggevende is hetzelfde. Deze leidinggevende heeft beslissingsbevoegdheid, dus men moet altijd naar deze persoon terugkoppelen. De organisatie van Sassenheim lijkt strikter te werk te gaan, terwijl Voorhout gebruikt maakt van moderne technieken, zoals digitale postvakjes voor de ambtenaren.
De missies van de drie facilitaire diensten verschillen niet veel van elkaar. Zij willen zorgdragen voor een goede ondersteuning zodat de rest van de organisatie zich op de uitvoering van het primair proces kan richten.

3.2 Huidige cultuur

De drie gemeenten apart zijn nog kleinschalig en verschillen weinig van elkaar. Door de kleinschaligheid heerst een informele, familiaire cultuur. De mensen kennen elkaar goed en staan altijd vrij om bij de collega binnen te lopen om een vraag te stellen of een praatje te maken. Maar toch is de hiërarchie ook terug te vinden in de culturen die heersen binnen de organisaties. Men wil zich aan de regels houden en de mensen voeren deze dus ook uit. Daardoor is het een stabiele en betrouwbare omgeving. De leiding is er voor om in goede harmonie de werkzaamheden goed op elkaar aan te laten sluiten. Maar vanwege de hiërarchie duurt de doorvoering van veranderingen langer en is men niet gewend om van de regels af te stappen.

3.3 Conclusie

De drie gemeentelijke organisaties hanteren het zogenaamde sectorenmodel. De gehele organisatie werkt onder leiding van de gemeentesecretaris. Er is een eenheid van leiding en het management is versterkt door sectorhoofden. De gemeentelijke organisaties betreffen een *lijn-staforganisatie*.
Bij een lijnorganisatie is er sprake van eenheid van bevel. Dat wil zeggen dat een ondergeschikte slechts één leidinggevende heeft van wie hij/zij opdrachten ontvangt. De stafafdeling staat ten dienste van de (verticale) lijn en heeft uitsluitend een adviesbevoegdheid. De stafafdeling geeft geen opdrachten, maar lost ten dienste van de leidinggevenden problemen op, zodat zij effectiever en verantwoord leiding kunnen geven.

Concluderend kan gesteld worden dat het een *machinebureaucratie* betreft. In een machinebureaucratie wordt de nadruk gelegd op standaardisatie van het werk en is er veel leidinggevend middenkader. De processen zoals die binnen de gehele organisatie lopen, liggen dus vast. Deze regels en procedures (al dan niet opgelegd door bepaalde wetten) kunnen daardoor wel eens het doel worden. Er wordt daardoor formeel gewerkt en men let op alle zaken. Dit bevordert mijn inziens niet de efficiëntie. De regels en procedures moeten juist als hulpmiddel worden gezien.

<u>De facilitaire organisaties</u>
In alle drie de gemeenten betreffen het kleine facilitaire organisaties. In termen van Mintzberg kan er gesproken worden over een “simple structure”. Er is één leidinggevende die directe supervisie en eindverantwoordelijkheid heeft. Tevens stuurt deze persoon de taakverdeling op horizontale richting. De medewerkers voeren hun dagelijkse werkzaamheden uit, die staan vastgelegd in werkbeschrijvingen.

De facilitaire organisaties hebben de rol van uitvoerder. Het accent van de werkzaamheden ligt op het leveren en uitvoeren van facilitaire taken. Terugkoppelend naar de coördinatiemechanismen van Mintzberg zoals die in het theoretisch kader staan, kan geconcludeerd worden dat de huidige facilitaire organisaties zich bevinden bij de *standaardisatie van werkprocessen.* Het is sterk productgeoriënteerd en heeft onvoldoende oog voor de wensen van de klant. Het voordeel van dit soort organisaties is, dat het eenvoudig is om zeer specifieke dienstverlening te realiseren.

4. GEWENSTE SITUATIE

Wanneer de fusie een feit is op 1 januari 2006, zal er een organisatie staan waarin in grote lijnen de taken en functies van de medewerkers (en dus interne klanten) bekend zijn. Vanaf dat moment zal er verder in de praktijk invulling gegeven worden aan de inrichting van de organisatie, zodat men meer grip krijgt op de nieuwe situatie en er betere resultaten behaald kunnen worden.

In de gewenste situatie zal van de huidige drie locaties de locatie Warmond worden opgeheven. De facilitaire producten en diensten zullen op twee locaties aangeboden gaan worden. Er zal worden uitgegaan van de situatie dat de publieke balies zullen worden gevestigd op de locatie Sassenheim en dat de ondersteunende afdelingen en het bestuur op de locatie Voorhout worden ondergebracht. In bijlage 3 is het organogram van de nieuwe gemeente opgenomen.

4.1 Gemeente Teylingen

De gemeente Teylingen wordt een gemeente van bijna 35.000 inwoners en zal gaan groeien richting 40.000 inwoners. Niet alleen een grotere doelgroep, ook de wet Dualisering (zie bijlage 1) en een meer klant- en resultaatgerichtheid, vragen een andere aanpak van de wijze van dienstverlening aan de burgers. De nieuwe visie voor de gemeente Teylingen staat nog niet vast, maar er is een voorlopig visiedocument opgesteld waar een goed onderbouwde aanzet wordt gegeven waar de nieuwe gemeente voor moet staan. De visie wordt na 1 januari 2006 door het gemeentebestuur vastgesteld en uitgewerkt in een strategie.

Naast de visie die men heeft gegeven over de regio waarin de gemeente te werk gaat, is er ook een visie gegeven op het bestuur van de nieuwe gemeente. Dit komt op de volgende punten neer:

- Men wil een inspirerend en aansprekend bestuur zodat er levendigheid ontstaat.
- De ambtelijke organisatie moet een levendig bestuur kunnen ondersteunen.
- Er moet flexibel en actief worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen en initiatieven.
- Er is ook een visie gegeven op de dienstverlening aan de burger. Men wil continuïteit van de reguliere producten (paspoorten, vergunningen, uitkeringen, enz.).
- Daarvoor vindt men de kwaliteit van het product, snelheid van leveren, bereikbaarheid van de producten en klantvriendelijkheid belangrijk. Hiervoor gaat men een centrale gemeentelijke dienstverlening aanbieden.
- De visie hierop is dat er efficiencyvoordelen te behalen zijn en dat de kwaliteit omhoog gaat door de bredere kennis van het personeel.

De stuurgroep, bestaande uit de drie colleges van burgemeester en wethouders, heeft besloten om van het sectorenmodel af te stappen en de nieuwe organisatie in te richten volgens het *directiemodel*. Een deel van de afdelingen richt zich op producten en diensten voor de burger. De andere afdelingen richten zich op ondersteuning van de organisatie.

Bij het directiemodel wordt de aansturing en de beheersing van de organisatie aangepakt door de rollen van het management te bekijken en de positie die daarbij hoort. Het management wordt losgekoppeld van de afdelingen, de planning en control worden aangescherpt en integraal management wordt nieuw leven ingeblazen. De positie van de intern ondersteunende afdelingen wordt herzien.

Een tweede belangrijke ontwikkeling is de omslag naar een meer extern gerichte organisatie, zodat men weet dat men te werk gaat om de burgers in de samenleving te dienen. Dit wordt ook wel het "*kantelen van de organisatie*" genoemd.[15]

Met het kantelen van de organisatie geldt in feite het principe "wie betaalt die bepaalt". Dat zou dus moeten betekenen dat wanneer men niet tevreden is, men ergens anders terecht moet kunnen. Voor de producten van de gemeente (bijvoorbeeld paspoort en rijbewijs) is dit echter niet het geval. Men is verplicht om voor dit soort producten en diensten naar de gemeente te gaan. Wat dat betreft zal er altijd een mate van verplichte winkelnering voor de burgers zijn.

4.2 Gewenste cultuur

Uit onderzoek en workshops, georganiseerd door een extern bureau, heeft men geïnventariseerd dat de medewerkers de familiaire cultuur graag willen behouden. Daarnaast wil men minder bureaucratie door procedures, zodat men flexibeler gaat werken. Dit betekent dat men af wil van de machinebureaucratie zoals die eerder is beschreven. In het onderzoek wordt genoemd dat men in een meer dynamische, ondernemende en creatieve omgeving wil werken. De mensen zouden dus *meer vrijheid en individueel initiatief* moeten nemen. De leidinggevenden moeten daarvoor vernieuwend zijn, en men moet gebruik kunnen maken van *nieuwe producten of diensten*. Hier ligt een goed ontwikkelpunt voor de nieuwe afdeling Facilitaire Zaken.

4.3 Afdeling Facilitaire Zaken

Zoals in het nieuwe organogram is te zien, wordt de afdeling Facilitaire Zaken anders ingericht. Het wordt nu een staf- en hulpdienst en deze zal in een meer dynamische omgeving werkzaam zijn. Zoals ook al is beschreven in de organisatieanalyse van de structuren van de huidige gemeenten, staat de staf- en hulpdienst ten dienste van de (verticale) lijn.
De facilitaire producten en diensten die eerst bij één afdeling waren ondergebracht zijn nu verdeeld over vier afdelingen:

- Facilitaire Zaken
- Advies en ondersteuning
- Bedrijfsinformatie
- Gemeentewinkel

In een voorlopige opzet voor de invulling van de nieuwe facilitaire dienst (dat door een extern adviesbureau is opgesteld) moet men zorgen voor de inrichting, de uitrusting van de organisatie en het toeleveren van materialen en bedrijfsmiddelen, zodat de andere afdelingen zich kunnen concentreren op hun primaire taak. De voorlopige eisen die men heeft opgesteld zijn:

- Betrouwbaarheid doordat afspraken worden nagekomen
- Levering en ondersteuning op maat en afgestemd op het moment dat er behoefte is aan de levering.

Het serviceniveau waarover men spreekt, is om standaardisaties te bepalen om zo meer structurering te krijgen. Extra aanvullingen kunnen eventueel door afzonderlijke opdrachten worden gerealiseerd. Service en klantvriendelijkheid zijn kernwoorden.

Er zal één afdelingshoofd Facilitaire Zaken aangesteld worden die de eindverantwoordelijkheid heeft en verder worden er productverantwoordelijke medewerkers aangewezen. Er wordt

[15] Bron: Krijger, H. (WKG & Partners): Aan de slag met de gemeente Teylingen. (Intern document)

verwacht dat de coördinatie binnen de afdelingsteams wordt versterkt. Hierdoor krijgt de leidinggevende meer tijd voor andere zaken.

4.4 Conclusie organisatie

Het eerste dat opvalt is dat er geen sectoren meer zijn. Dit betekent dat er geen verzuiling meer is en dus ook geen sprake van "enge" taakspecialisatie. Dit is tevens terug te vinden in de invulling van de diverse afdelingen. Verschillende taakgebieden zijn nu bij elkaar ondergebracht in een nieuwe afdeling, waarbij men gezamenlijk verantwoordelijk is voor het eindproduct.

Als men kijkt naar de invulling van bijvoorbeeld de afdeling Gemeentewinkel en de overige afdelingen, zal er afdelingsoverschrijdend gewerkt gaan (moeten) worden. Het lijkt daardoor ook op een *projectorganisatie*, omdat diverse personen van de verschillende afdelingen, samen tot een product komen. De horizontale communicatie zal dus gaan toenemen.

Aangezien men de organisatie wil kantelen naar dienstverlening aan de klant en daarbij de visie voor continuïteit, kwaliteit, snelheid en bereikbaarheid (gestandaardiseerde dienstverlening) centraal staat, lijkt de nieuwe organisatie ingericht volgens de "*professionele bureaucratie*". De nadruk komt dan in plaats van standaardisering van het werk, nu op standaardisatie van vaardigheden die gericht zijn op de gestandaardiseerde dienstverlening.

Er is ook op te merken dat er weinig leidinggevend middenkader meer aanwezig is. Dit in tegenstelling tot de oude organisatiestructuren. Er blijkt uit onderzoek dat door het platter maken van de organisatiestructuur, het mogelijk is om beter tegemoet te komen aan de eisen van externe partijen (in dit geval de burgers), flexibeler te zijn, de werktevredenheid voor medewerkers te verbeteren en de productiviteit te verhogen en dus in totaal de effectiviteit te verbeteren. Dit sluit goed aan op de doelstellingen voor de nieuwe organisatie. Bij een plattere organisatie neemt het omspanningsvermogen toe van de leidinggevenden, delegeren zij meer en vindt coördinatie plaats door onderlinge afstemming.[16]

4.5 Conclusie afdeling Facilitaire Zaken

Facilitaire Zaken kan helpen bij het behalen van de organisatiebrede doelen op strategisch niveau. De missie van de nieuwe afdeling Facilitaire Zaken zal niet veel afwijken van de huidige missies die de drie facilitaire organisaties nu hebben. Hier zal de essentie van dienstverlening nooit uit het oog verloren mogen worden, zoals omschreven in het theoretisch kader.

In het visiedocument is aangegeven dat men een levendig bestuur wil. Dit betekent dat er spontane ideeën en ontwikkelingen kunnen ontstaan. Er is dus ook van de facilitaire ondersteuning enige flexibiliteit nodig. Daarnaast zal de ambtelijke organisatie op een zodanige wijze facilitair ondersteund worden, dat kwaliteit en bereikbaarheid van het product, snelheid van leveren en klantvriendelijkheid kunnen worden gegarandeerd. In mijn ogen zal met name een goede ICT-ondersteuning onontbeerlijk zijn hierbij, maar dit zal ook hoge eisen stellen aan de inzet van personeel.

Hiervan uitgaande zal de nieuwe missie voor de afdeling Facilitaire Zaken kunnen luiden:
"Het aanbieden van een doelmatige en doeltreffende facilitaire ondersteuning aan het levendige bestuur en haar ambtelijke organisatie, waarbij flexibel en snel ingespeeld wordt op

[16] Bron: Keuning, dr. D. en Eppink, dr. D.J.: Management en Organisatie. Blz. 303

veranderingen, zodat zij zich volledig kunnen richten op de uitvoering van het primaire proces. Hiervoor zijn bereikbaarheid, betrouwbaarheid en klantgerichtheid belangrijke waarden."

De medewerkers zullen meer een eigen regelcapaciteit krijgen en dus minder supervisie en controle van de leiding nodig hebben. Deze zal meer coachend te werk gaan. Er vindt nog wel centrale aansturing plaats. Dit zal de flexibiliteit doen toenemen.
Gewaakt moet worden dat er te vrij gewerkt gaat worden en zo de dienstverlening in gevaar komt. Er moeten dus duidelijke afspraken komen onder welke voorwaarden er facilitaire ondersteuning wordt geleverd. Deze voorwaarden kunnen de beslissingsbevoegdheden van de medewerkers zijn, maar ook de Service Level Agreements met de interne klanten. Ook de snelheid van leveren kan in de toekomst lastig worden, omdat er op twee locaties facilitaire ondersteuning plaats gaat vinden.

Deze ondersteuning zal door middel van pakketten worden aangeboden, waarbij via een verdeelsleutel de facilitaire kosten jaarlijks worden doorbelast naar de verschillende afdelingen. Extra wensen als aanvulling op het standaardpakket kunnen worden gedaan, dus het aantal niet-routinematige processen kan gaan toenemen.
Aansluitend hierop wil men in de toekomst meer differentiatie aanbrengen in klantsegmenten en zal dit een ander soort coördinatie vragen.

Kijkend naar de visie en organisatiestructuur van Gemeente Teylingen, past het ontwerp van de nieuwe afdeling Facilitaire Zaken, naar mijn mening, goed bij de nieuwe gemeente. Doordat de coördinatie nu niet meer bij het hoofd van de facilitaire afdeling ligt, maar bij de uitvoerende laag, kan het hoofd meer "feeling" hebben met de ontwikkelingen in de organisatie, zodat hier sneller op ingespeeld kan worden. Men wil ten slotte een levendig bestuur.
Als coördinatiemechanisme voor de nieuwe facilitaire organisatie in Teylingen, kan geconcludeerd worden dat *standaardisatie van de output* het meest geschikt is.

Vraaggestuurd werken betekent in de praktijk vaak:
- weten wat de klant wil, wat zijn behoeften zijn en daar een passend aanbod op realiseren
- zorgen dat de klant tevreden blijft[17]

Dit betekent dat Facilitaire Zaken professioneler zal moeten gaan werken. Professionalisering van de facilitaire functies staat hoog op de interne agenda bij veel gemeenten. Thema's die hierbij genoemd worden zijn vraaggestuurd en klantgericht werken, opstellen Service Level Agreements, kwaliteitszorg en metingen, transparantie en kostenbewustzijn realiseren.[18]

Er dient wel een omslag bij de facilitaire medewerkers plaats te gaan vinden. Zij werken nu nog vooral met werkbeschrijvingen, waarbij men weinig oog heeft voor de interne klant. In de nieuwe organisatie zal er meer naar de interne klant geluisterd moeten worden. Het luisteren naar de klant kan gedaan worden in direct contact via een centraal meldpunt, maar ook in overleg met de interne klanten kunnen er specifieke Service Level Agreements afgesloten worden. Ook door bijvoorbeeld klanttevredenheidsonderzoeken kan de interne klant zijn/haar mening geven over Facilitaire Zaken.

[17] Bron: Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Blz. 40
[18] Bron: Capgemini: Facilitaire kengetallen gemeenten 2004. Blz. 48

5. DE PRODUCTEN EN DIENSTEN

Naar de beschrijvingen van de huidige facilitaire diensten van de drie gemeenten, kunnen er enkele hoofdcategorieën van deze organisaties worden gefilterd. Dat zijn de volgende:

- Archiefzaken
- Postzaken
- Receptie
- Bodedienst

In de randvoorwaarden is beschreven dat dit onderzoek zich richt op zeven facilitaire producten en diensten van de drie gemeenten en twee eventuele nieuwe diensten. Deze vallen onder de categorieën Receptie en Bodedienst.
Hieronder volgt een globale beschrijving van elk product en of dienst en worden de afbreukrisico's bepaald. Ook worden overeenkomsten en verschillen kenbaar gemaakt. De volledige uitwerking van de analyse van deze producten en diensten staat beschreven in bijlage 4.

5.1 Receptie

Naast dat de recepties de primaire taak hebben bezoek en telefoon op te vangen en door te verwijzen voeren zij nog meer taken uit. Bijvoorbeeld het beheer van de centrale agenda, de helpdesk voor tekstverwerking (alleen Voorhout en Warmond) en de VVV-post (Sassenheim en Voorhout). Alleen bij de receptie in Sassenheim verstrekken ze ook standaardformulieren van afdelingen om de druk op die afdelingen op te vangen.

Afbreukrisico

Deze receptietaken hebben een redelijke interdependentie met de facilitaire afdelingen, aangezien van hieruit de back-up plaatsvindt, door bijvoorbeeld de bodes. Voor het primair proces geldt dit minder, aangezien de receptie alleen bezoek en telefoon op kan vangen, maar verder niets uit kan voeren. Het interne afbreukrisico is groter dan het externe afbreukrisico.

In de nieuwe organisatie zal dit anders worden. In het Teylingenmodel komt een scheiding tussen de voor publiek toegankelijke ruimtes, die gehuisvest worden op locatie Sassenheim en de ondersteunende afdelingen en bestuur, die gehuisvest worden op locatie Voorhout. Op locatie Sassenheim wordt de receptietaak opgenomen in de frontoffice van de Gemeentewinkel. Voor locatie Voorhout blijft de receptietaak bij de afdeling Facilitaire Zaken.
Daardoor wordt het extern afbreukrisico veel hoger, omdat in de Gemeentewinkel de burger centraal staat. Het intern afbreukrisico wordt lager, omdat de backoffice minder bezoek zal ontvangen en hier minder telefoonverkeer binnenkomt.

5.2 Helpdesk tekstverwerking

De helpdesk tekstverwerking zorgt voor het beschikbaar stellen van de standaardbrieven waarin de lay-out vaststaat. Deze worden centraal via Microsoft Word beschikbaar gesteld. Door de gebruiksvriendelijkheid ontstaat efficiencywinst. Bij problemen of aanpassingen kan men in Voorhout en Warmond bij de receptie terecht, in Sassenheim heeft een clusterhoofd Facilitaire Zaken cursussen applicatiebeheer gevolgd.

Afbreukrisico

Omdat het vrij weinig voorkomt dat men gebruik moet maken van de helpdesk tekstverwerking, komen de overige facilitaire processen niet in gevaar. Voor het primair proces is dit belangrijker, aangezien hier de formulieren gebruikt worden en de uitstraling naar buiten toe wordt bepaald. Het externe afbreukrisico is groter dan het interne afbreukrisico.

Het externe afbreukrisico zal hetzelfde blijven, het blijft de uitstraling bepalen. Intern afbreukrisico zal vooral bij aanvang van de nieuwe organisatie belangrijk zijn. Bij het samenvoegen van de afdelingen Automatisering, ligt hier een kans om deze taak op zich te nemen. Hierdoor kan men het professioneler aanpakken.

5.3 Verzorgen interne postrondes
In Sassenheim en Warmond vindt tweemaal per dag op vaste tijdstippen een interne postronde plaats. Dit wordt gedaan door de bode, zodat alle interne en externe stukken bij de juiste personen komen. Het inboeken en registreren van documenten en TPG-post wordt gedaan bij de facilitaire afdelingen. In Warmond is er geen interne postronde omdat het hier kleinschaliger is. Het secretariaat registreert en boekt alleen de post in. De uitgaande TPG-post wordt afgeleverd bij de bode.

Afbreukrisico
In alle drie de gemeenten is de postverwerking een intensieve taak. Er blijkt veel wisselwerking te zijn met de facilitaire afdeling en daarom is er een hoge mate van interdependentie. Ook voor het primair proces is het belangrijk dat men de post en documenten ontvangt en kan versturen, omdat hiermee de informatiestromen worden gerealiseerd. Men kan het ook zelf doen, maar dan verloopt het primair proces minder efficiënt. Zowel het interne als het externe afbreukrisico zijn hoog.

In de nieuwe organisatie zullen deze risico's nog steeds groot zijn. Het interne afbreukrisico zal nog hoger worden, aangezien er nu tussen twee locaties post verzonden zal worden.

5.4 Koffie- en theevoorzieningen
De koffie en thee voor op de werkplek worden in Sassenheim en Warmond verstrekt door koffieautomaten. In Voorhout wordt tweemaal per dag op vaste tijdstippen een koffieronde gedaan. Daarnaast is in Voorhout één koffieautomaat als back-up. Voor vergaderingen in Sassenheim en Voorhout zorgt de bode voor koffie en thee, in Warmond is men zelfvoorzienend. Alleen de burgemeester en wethouders worden daar verzorgd door de bode.

Afbreukrisico
In Voorhout heeft de koffieronde een hoge mate van interdependentie met de andere facilitaire werkzaamheden. Het intern afbreukrisico is hier hoger dan in Sassenheim en Warmond waar men gebruik maakt van koffieautomaten. Voor het primair proces geldt dit minder, aangezien men toch zijn of haar werkzaamheden kan uitvoeren. Koffie en thee op de werkplek en tijdens vergaderingen zorgen wel voor extra satisfactie. Het extern afbreukrisico is lager.

In de nieuwe organisatie kan tijd en geld van de bodes worden bespaard als er koffieautomaten komen. Alleen voor vergaderingen wordt de huidige koffie- en theevoorziening gehandhaafd. Daarnaast zullen op de locatie Voorhout, waar het bestuur komt, de meeste vergaderingen plaats gaan vinden. Er zal dan vooral op deze locatie worden gefocust. Het interne afbreukrisico kan dus lager worden.

5.5 Verzorgen van vergaderingen
Het verzorgen van vergaderingen in Sassenheim en Warmond bestaat uit het reserveren van de ruimtes via de receptie, de beschikbaarheid van de ruimtes via de centrale agenda, het klaarzetten van koffie / thee en eventueel AV-media en lunch. Dit wordt klaargezet door de bodes. Wanneer andere taken in gedrang komen is er een oproepbode. Dit biedt men ook aan voor externe instanties.

In Warmond moet de interne klant zichzelf voorzien, behalve de burgemeester en wethouders en de gemeenteraad. Dit alles zorgt ervoor dat vergaderingen ordelijk en effectief verlopen.

Afbreukrisico
Het verzorgen van vergaderingen moet ingepland worden met de andere werkzaamheden, en heeft daarom een hoge interdependentie met de andere processen. Het interne afbreukrisico is hoog. Voor het primair proces is er ook een hoge mate van interdependentie, aangezien ervoor gezorgd moet worden dat alles klaarstaat. Echter in de standaard vergaderkamers kan men altijd terecht. Het extern afbreukrisico is lager.

Omdat er waarschijnlijk op één locatie gefocust gaat worden voor het verzorgen van vergaderingen, kan hier beter op ingespeeld worden. Hier zullen wel meer vergaderingen plaats gaan vinden, omdat er meer afdelingen zijn en er bij de start van de nieuwe organisatie ook veel vergaderingen zullen zijn. Het intern afbreukrisico blijft hoog.

5.6 Assistentie bij huwelijken
Assistentie bij huwelijken wordt gedaan door de bode. Deze maken de interne trouwzalen gereed, wachten het bruidspaar en gasten op en begeleiden deze. Tevens assisteert de bode de ambtenaar van de burgerlijke stand. Maandelijks krijgt de bode een overzicht van de huwelijken zodat deze ingepland kunnen worden. Voorhout beschikt over één interne zaal, Sassenheim beschikt over één interne en één externe locatie, Warmond beschikt over één interne en drie externe locaties. De externe locaties worden gereed gemaakt door de beheerders van die locaties.
Deze dienst zorgt ervoor dat alles ordelijk verloopt.

Afbreukrisico
Het interne afbreukrisico is hoog, omdat het assisteren veel tijd in beslag neemt en daardoor vaak een andere bode opgeroepen moet worden, zodat de andere facilitaire processen door kunnen gaan. Voor het primair proces heeft het geen interdependentie. Het extern afbreukrisico is laag.

In de nieuwe organisatie zal dit ook zo blijven. Het blijft nog de vraag hoeveel trouwlocaties er in de nieuwe organisatie zullen zijn. Dit zal van invloed zijn op het interne afbreukrisico omdat, afhankelijk van de locaties, hier meer of minder tijd in kan gaan zitten.

5.7 Kantoorbenodigdheden en meubilair
Dit betreft het bestellen en verschaffen van kantoorbenodigdheden, kantoorapparatuur en meubilair. In alle drie de gemeenten wordt voor kantoorbenodigdheden een ijzeren voorraad centraal beschikbaar gesteld en beheerd door de facilitaire organisatie. Men mag uit de voorraad pakken. De bestellingen worden gedaan door een medewerker van de facilitaire organisatie. In Sassenheim vanaf een bepaald bedrag, in Voorhout circa éénmaal per week en in Warmond circa éénmaal per maand.
Meubilair wordt besteld wanneer dat nodig is, en wordt in Sassenheim en Warmond gedaan door het hoofd van de facilitaire organisatie en in Warmond door een medewerker van afdeling Grondzaken. In alle drie de gemeenten wordt hiervoor budget beschikbaar gesteld na goedkeuring door de Gemeenteraad.

Afbreukrisico
Aanschaf van kantoorbenodigdheden en meubilair neemt weinig tijd in beslag en heeft daardoor weinig interdependentie met andere facilitaire processen. Het intern afbreukrisico is laag. Ook voor

het primair proces heeft het weinig interdependentie wanneer de werkplekken zijn gefaciliteerd. Het extern afbreukrisico is laag.

In de nieuwe organisatie zullen zowel de interne als externe afbreukrisico's gelijk blijven, zolang de ijzeren voorraad maar aangevuld blijft. Omdat dit op twee locaties aanwezig moet zijn, is beheer hiervan belangrijker. Het intern afbreukrisico zal hoger worden.

5.8 Vervoer tussen de twee locaties
Ondanks de steeds betere ICT-middelen zal er tussen de locaties gereisd worden. Dit zal in samenhang met de tijdstippen van de interne postrondes op de locaties alsmede de planning en overige taken van de bodes moeten worden afgestemd. Daarnaast zal er ook vervoer van medewerkers en materiaal tussen de twee locaties plaats gaan vinden. Hier zal op enige wijze invulling aan gegeven moeten worden.

Vanwege de naderende fusie vinden er veel vergaderingen plaats op de huidige locaties. Uit eigen observatie blijkt dat het vervoer naar de locaties per fiets of auto gedaan wordt. De afstand tussen de gemeentehuizen van Sassenheim en Voorhout bedraagt circa 3 kilometer. Het blijkt ook dat veel medewerkers van de gemeenten in de nabije omgeving wonen. Het is uiteraard nog de vraag hoe de invulling van de diverse afdelingen exact over de locaties verdeeld gaat worden en wat voor gevolgen dat heeft voor de diverse processtromen in en tussen de afdelingen.

<u>Afbreukrisico</u>
Aangezien er een scheiding van afdelingen gaat komen over twee locaties en al deze afdelingen ook facilitair ondersteund moeten worden, kan gesteld worden dat het interne afbreukrisico groot is, aangezien dit op elkaar afgestemd dient te worden. Dit heeft ook een grote interdependentie met het primair proces, omdat er informatie tussen de afdelingen vervoerd moet worden. Het extern afbreukrisico is hoog.

5.9 Meldpunt Facilitaire Zaken
Voor klachten, wensen, informatie en storingen (de zogenoemde "*KWISsen*") zal er gekeken worden naar de mogelijkheid voor het invoeren van één centraal meldpunt voor deze zaken. Dit heeft dan betrekking op alle soorten producten en diensten die voor de interne klanten aangeboden worden.

Een centraal meldpunt omvat de volgende kenmerken:
"Een organieke functie binnen een organisatie die permanent bereikbaar is als coördinatiepunt tussen de vrager en aanbieder van facilitaire diensten voor alle verzoeken om dienstverlening, klachten, storingsmeldingen, ondersteuning of vragen van algemene aard die volgens procedures worden afgehandeld of op gestructureerde wijze ter afhandeling worden doorgegeven aan de desbetreffende uitvoerende afdelingen."[19]
Ook het bewaken van de voortgang en het op elk gewenst moment kunnen informeren van de klant behoort tot de functie

In alle drie de gemeenten is er geen centraal meldpunt voor KWISsen. Het blijkt dat men vaak direct de betreffende persoon aanspreekt of gaat rondbellen totdat er iemand is die kan helpen.

[19] Handboek Facility Management, artikel 'Het facilitair servicemeldpunt', april 1999.

Afbreukrisico
Meldingen die binnenkomen moeten afgehandeld worden. Dit stuurt de facilitaire processen en daarom is er sprake van veel interdependentie. Het interne afbreukrisico is hoog. Voor het primair proces betekent dit dat er flexibel op gereageerd moet worden. Afhankelijk van de melding kan het externe afbreukrisico hoog of laag zijn.

5.10 Conclusies
Tussen de drie gemeenten zijn er bij de producten en diensten weinig verontrustende verschillen te vinden. Er zijn juist heel veel overeenkomsten, vooral tussen Voorhout en Sassenheim. Dit is een positief punt, want dat kan bij de fusie weinig problemen opleveren.

De producten en diensten van de facilitaire afdelingen zijn voornamelijk *routinematige processen*. De producten en diensten worden geleverd zoals ze altijd al worden gedaan, maar er worden verder weinig controles gedaan over de tevredenheid van deze producten en diensten. Wanneer er speciale wensen zijn, wordt dit altijd in overleg met het hoofd van de facilitaire organisatie bepaald. Dit past bij de eerder gemaakte analyse van de facilitaire organisaties, waar er *standaardisatie van werkprocessen* is geconcludeerd.

Er zijn geen *Service Level Agreements* in overleg met de interne klanten afgesloten. De vaste tijdstippen van bijvoorbeeld de postrondes in Sassenheim en Voorhout zijn vastgesteld en ter kennisgeving aan de interne klant meegegeven. In Voorhout worden deze “afspraken” beschikbaar gesteld in de personeelswijzer en op intranet, in Sassenheim alleen in de personeelswijzer. De afspraken over de tijden zijn vastgesteld ter verantwoording naar de gemeenteraad, maar zijn niet in overleg met de interne klant vastgesteld. In Warmond blijkt het allemaal meer vrijblijvend te gaan. De interne klanten hebben daar minder garanties voor een betrouwbare facilitaire ondersteuning.

Belangrijk is te kijken naar de *afbreukrisico’s* en of deze risico’s hoger of lager worden of gelijk blijven in de nieuwe organisatie. Hier kan verandering in komen, doordat er nu niet meer op één locatie facilitaire ondersteuning hoeft plaats te vinden (zoals dat nu bij de huidige gemeenten is) maar er nu twee locaties zijn, waar de afdeling Facilitaire Zaken zich op moet gaan richten.

	Intern afbreukrisico		**Extern afbreukrisico**	
	Huidig	**Toekomst**	**Huidig**	**Toekomst**
Receptie	Hoog	Laag	Matig	Hoog
Helpdesk tekstverw.	Laag	Matig	Hoog	Hoog
Verz. postronde	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
Koffie- en theevoorz.	Laag	Laag	Laag	Laag
Verz. vergadering	Hoog	Hoog	Matig	Hoog
Assistentie huwelijk	Hoog	Hoog	Laag	Laag
Kantoor + meubilair	Laag	Laag	Matig	Matig
Vervoer locaties	n.v.t.	Hoog	n.v.t.	Hoog
Meldpunt FZ	n.v.t.	Hoog	n.v.t.	Hoog/Laag

Fig.2: huidige en verwachte interne en externe afbreukrisico’s

Bij het organiseren van de facilitaire ondersteuning, kan er nog gestuurd worden naar de verwachtingen van de interne klanten. Omdat in het verleden al vaker andere gemeenten met elkaar gefuseerd zijn, is ook gekeken hoe dat in zijn werk is gegaan. Deze worden in de volgende hoofdstukken behandeld.

6. RESULTATEN BENCHMARKING

Voor het goed interpreteren van de eigen doelen is het handig om referentiepunten te hebben. Deze kunnen inzicht geven in eventuele resultaten en gevolgen voor Facilitaire Zaken en kunnen ertoe bijdragen dat er sturing wordt gegeven aan het organiseren van de facilitaire ondersteuning.
In bijlage 5 zijn de volledige uitwerkingen van de interviews opgenomen. Hieronder volgen per benchmarkgemeente een beknopte uitwerking van hun fusieproces.

6.1 Gemeente Bergen (NH)

- Gemeente Bergen heeft na de fusie het sectorenmodel aangehouden. Er is een hiërarchische lijn te vinden. Pas na de fusie is er meer structuur gegeven aan Facilitaire Zaken, omdat er nu sinds lange tijd een coördinator is. In de oude situatie deed iedereen zijn eigen taak en werkte men aanbodgericht.
- In plaats van op meerdere locaties zich te vestigen wilde men perse in één locatie gehuisvest zijn zodat de korte lijnen behouden zijn en er optimale samenwerking en dienstverlening is.
- Bij het herstructureren van de afdeling Facilitaire Zaken is gekeken naar wat beter kan, zodat er een constante kwaliteit geleverd kan worden. Dit heeft vooral personele inzichten opgeleverd, aangezien de facilitaire ondersteuning arbeidsintensief is.
- Er is een Facilitair Meldpunt opgezet om de bereikbaarheid te waarborgen en men regie houdt over de lopende zaken. De primaire aansturing van de afdeling Facilitaire Zaken vindt plaats door de coördinator, de aansturing van de werkzaamheden vindt plaats door het Meldpunt en de eigen medewerkers.
- Bij het inhoud geven aan Facilitaire Zaken zit men nu in de “check”-fase van de “Deming-cirkel” en bekijkt men hoe de interne klanten tegen Facilitaire Zaken aankijken. Door het luisteren wat de klant wil, zijn deze kerntaken opgesteld. De kerntaken van de producten en diensten zijn vastgelegd in een producten- en dienstencatalogus. Daarnaast is men aan het bekijken welke hoofdzaken Facilitaire Zaken heeft te doen om vervolgens per taak de primaire verantwoordelijkheid van de medewerkers te beschrijven. Daardoor ligt de verantwoordelijkheid voor de eigen werkstromen laag. De coördinator geeft coachend leiderschap, maar blijft wel eindverantwoordelijk en budgetverantwoordelijk. De medewerkers worden verantwoordelijk voor het hele pakket. Dit bevordert integraliteit, verbondenheid en flexibiliteit. Dit moet ertoe leiden dat zij zelf initiatieven gaan nemen. De coördinator kan zich meer bezighouden met beleidsmatige zaken en pro-actief te werk gaan.
- Personele gevolgen waren dat men heeft besloten geen bodes meer op te nemen in de formatie. Die maakten teveel overuren en waren bezig met werkzaamheden die teveel tijd in beslag namen.
- Organisatorisch is Facilitaire Zaken nog steeds in ontwikkeling. Wel is deze organisatie stabieler geworden en worden de capaciteiten van de medewerkers beter benut.

6.2 Gemeente Castricum

- Gemeente Castricum heeft het sectorenmodel instandgehouden. Men is op dezelfde weg doorgegaan en heeft de gemeenten Limmen en Akersloot in hun organisatie opgenomen. Er is dus een duidelijke hiërarchische lijn te herkennen.
- De ambtelijke organisatie van gemeente Castricum is werkzaam op vier locaties, omdat er op één locatie geen plek is.
- Er is één coördinator Facilitaire Zaken, die de eindverantwoordelijkheid heeft. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden zo laag mogelijk gelegd bij de uitvoerenden. De budgethouder is het afdelingshoofd die boven de coördinator staat.

- Bij het organiseren van de facilitaire producten en diensten is er weinig veranderd, omdat men op dezelfde weg doorgaat. Het werkgebied is alleen groter geworden.
- Men is wel bezig met het opstellen van een producten- en dienstencatalogus. Bij het opstellen beschrijft Facilitaire Zaken zelf hoe en wat ze aanbiedt, en het managementteam mag hier een mening over geven. Zo wil men consensus en dus draagvlak krijgen. Wanneer er iets niet goed gaat, wordt er bijgestuurd. Met de producten- en dienstencatalogus wil men ook de taken vastleggen, zodat er geen misbruik wordt gemaakt van de bodes, die veel overuren maken.
- De facilitaire ondersteuning vindt centraal plaats, zoals dat altijd al gaat. Men is aanbodgericht. Op de locaties zijn geen facilitaire medewerkers werkzaam. Vanuit de locaties neemt men contact op met de bode. Vanuit het centrale magazijn vindt de bevoorrading plaats die door de bodes op de locatie wordt gebracht.
- In de toekomst wil men de processen meer gaan stroomlijnen door middel van een centraal meldpunt. Daardoor willen zij betrouwbaarder worden, zodat er ook duidelijke afspraken kunnen worden gemaakt. Het moet een actieve dienstverlening worden, die binnen de grenzen van wat mogelijk is maatwerk levert.
- Automatisering en Inkoop zijn bij Facilitaire Zaken gekomen, de Receptie is naar Publiekszaken gegaan.
- Personele gevolgen waren er weinig. De medewerkers zijn bij elkaar gevoegd. Men is wel flexibeler geworden, doordat er meer parttimers zijn die snel ingezet kunnen worden.

6.3 Gemeente Pijnacker-Nootdorp

- In de oude situatie was er sprake van het sectorenmodel. Er vinden nu veranderingen plaats, en het lijkt te verschuiven naar een divisiestructuur. Iedere directeur heeft zijn eigen afdeling met een bedrijfsbureau.
- Men is werkzaam op drie locaties, echter bijna alle ambtenaren zijn in Pijnacker gehuisvest. Daarom zijn er geen facilitaire medewerkers op de andere locaties. Decentrale dienstverlening is niet rendabel.
- Facilitaire Zaken heeft alle ondersteunende diensten voor de gehele organisatie onder zich. Waar vroeger de facilitaire organisatie een platte structuur had, is er nu meer hiërarchie ingekomen. De aansturing is centraal gecoördineerd. Per taakgroep is er een seniormedewerker die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken van die taakgroep, zodat het hoofd zich op andere zaken kan richten. Het hoofd blijft echter wel eindverantwoordelijke en budgetverantwoordelijke.
- Bij het organiseren van de producten en diensten is eerst gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen de twee gemeenten. Vervolgens werden diegenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van deze producten en diensten in werkgroepen bij elkaar gezet, om de producten en diensten opnieuw op te zetten. Er werden prioriteiten gesteld welke vóór de fusie gedaan moesten worden en welke konden wachten.
- Per product en dienst is er ook gekeken naar de eigen capaciteiten, de uit te voeren werkzaamheden en de kosten. In overleg met de interne klant werd bekeken wat haalbaar was. Op deze wijze werkt men aanbodgericht, en hebben de interne klanten zekerheden.
- Er is een kosten-batenanalyse gemaakt door te kijken wat de gevolgen zijn bij een keuze in dienstverlening. Hierdoor is inzicht gekregen in risico's, valkuilen en kosten. Uiteindelijk is daar een afweging in gemaakt door het management.
- Formeel gezien waren er geen personele gevolgen. Informeel bleek dat enkele medewerkers niet gelukkig waren met hun nieuwe functie. Daarnaast waren er problemen door cultuurverschillen.

6.4 Gemeente Overbetuwe

- Na de fusie is de organisatie veranderd van sectorenmodel naar directiemodel, met ook twee directeuren. Ook hier is de organisatie platter geworden. Facilitaire Zaken staat nu direct onder de directie, net zoals de overige afdelingen.
- Per 1 januari 2005 is de structuur van Facilitaire Zaken veranderd. Er zijn nu drie teams waar coachend leiderschap aan wordt gegeven. Op deze wijze is er minder druk op het afdelingshoofd en kan deze zich met beleidszaken bezighouden. Het aansturen van de te verrichten taken wordt gedaan door de servicedesk.
- De ambtelijke organisatie is werkzaam op drie locaties. De facilitaire ondersteuning vindt centraal gecoördineerd vanuit de hoofdvestiging plaats. In de tweede locatie, waar ook veel personen werkzaam zijn, is een bode aanwezig. De derde locatie huisvest weinig mensen, zij worden bevoorraad vanuit de hoofdvestiging.
- Bij het organiseren van de producten en diensten is gekeken naar de processen. Daardoor heeft Facilitaire Zaken vaak de coördinatie van stromen voor de gehele organisatie in handen, maar is de taakspecialistische inhoud daarvan nog wel bij de betreffende afdeling.
- Het dienstverleningsconcept is opgesteld door het afdelingshoofd, zonder input vanuit de organisatie. Het concept is beoordeeld door het Managementteam, zodat er afstemming heeft plaatsgevonden. Bij de fusie was het dienstverleningsconcept nog niet duidelijk. Daarvoor is eerst binnen de afdeling duidelijk gemaakt waar ze voor staan. Door middel van een producten- en dienstencatalogus hebben zij dit naar buiten willen dragen.
- Op personeel gebied zijn er meer mensen bijgekomen, omdat er een uitbreiding van takenpakketten heeft plaatsgevonden.

6.5 Conclusies

Het doel van deze benchmarking was om inzicht te krijgen hoe de fusies van de facilitaire diensten bij andere gemeenten zijn verlopen en hoe zij de facilitaire ondersteuning hebben georganiseerd, zodat dit teruggekoppeld kan worden naar de situatie van Gemeente Teylingen. Er zijn een aantal opvallende conclusies te vinden uit het benchmarkonderzoek:

Niet alle facilitaire diensten hebben een kanteling gemaakt. In deze gemeenten is dan ook na de fusie het sectorenmodel in stand gebleven waardoor er nog bureaucratie en hiërarchie is te herkennen. Gemeente Overbetuwe is wel gekanteld, zowel de ambtelijke organisatie als de facilitaire dienst. Hier is de organisatie platter geworden en coachend leiderschap ingevoerd. Coachend leiderschap is ook in Gemeente Bergen ingevoerd maar hier is wel het sectorenmodel in stand gebleven.

Ondanks dat elke gemeente een andere insteek heeft genomen bij het samenvoegen van de producten en diensten, blijken er voor en na de fusies weinig veranderingen te hebben plaatsgevonden aan de producten en diensten. Net zoals voor Teylingen, bleken tussen de gemeenten die gingen fuseren weinig verschillen te zijn in de producten en diensten. Er was alleen afstemming nodig. In bijlage 5 is schematisch weergegeven hoe de producten en diensten van de onderzochte gemeenten zijn georganiseerd vóór en na de fusie.

De facilitaire diensten zijn na de fusie nog steeds in ontwikkeling. Behalve Gemeente Pijnacker-Nootdorp hebben de facilitaire diensten pas na de fusie hun dienstverlening aangepast aan de situatie. In paragraaf 4.5 was al aangegeven dat uit de landelijke trends van facilitaire organisaties bij gemeenten professionalisering hoog op de agenda staat. Ook bij deze gemeenten blijkt dat men professioneler te werk gaat of de ambitie heeft om dit te doen. Gemeente Overbetuwe is hierin al

vergevorderd, terwijl Gemeente Castricum hiermee nog in de kinderschoenen staat en nu nog op dezelfde weg door blijft gaan.
Vooral een producten- en dienstencatalogus en een centraal meldpunt zijn ingevoerd of gaan ingevoerd worden. Uit de benchmarking blijkt dat dit vooral is gedaan om de taken van de facilitaire dienst kenbaar te maken. Dit bevordert de transparantie. Voor Facilitaire Zaken ligt hier een kans om de zaken direct goed aan te pakken of problemen op te sporen.

De facilitaire ondersteuning van de gemeenten vinden centraal plaats. Er is geen verschil of de gemeenten op één locatie of meerdere locaties gevestigd zijn. Facilitaire Zaken bij Gemeente Teylingen wordt ook centraal georganiseerd. Bij sommige gemeenten worden de werkzaamheden aangestuurd door een seniormedewerker of centraal meldpunt. De reden hiervoor was dat het hoofd zich kan richten op beleidsmatige zaken en de medewerkers flexibeler ingezet worden. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn laag in de organisatie gelegd. Voor Facilitaire Zaken wordt dit ook gerealiseerd door productverantwoordelijke medewerkers.

Er blijkt dat bij de onderzochte gemeenten na de fusie enkele taken zijn verdwenen of juist zijn toegevoegd bij de facilitaire dienst, zoals de receptie en tekstverwerking. Deze zijn in de gemeenten ondergebracht bij de afdelingen waar contact plaatsvindt met de burgers, zoals de afdelingen Communicatie of Externe Dienstverlening. Dit is voor Gemeente Teylingen deels het geval waar de receptie van de frontoffice voor de klant is ondergebracht bij de Gemeentewinkel.

Opvallend is dat bij de onderzochte gemeenten de financiële situaties van de facilitaire diensten na de fusie niet spoorden met de werkelijkheid. Dit kwam omdat alles opnieuw moest worden afgestemd, maar ook omdat er taken bijgekomen of verdwenen zijn. Dit is ook te verwachten voor Facilitaire Zaken van Teylingen, waar de producten en diensten over meerdere afdelingen verspreid worden.

7. RESULTATEN ENQUETE

In dit hoofdstuk worden de uitslagen van de enquête beschreven. Bij de onderwerpen van de enquête is niet het onderwerp "assistentie bij huwelijken" meegenomen. Dit wordt niet geleverd aan de interne klanten en zij kunnen daar dus niet hun verwachtingen over geven.

7.1 Uitslag enquête

	Aantal uitgezette enquêtes	**Aantal bruikbare respons**	**% terug ontvangen enquêtes**
Sassenheim	80	41	51,3 %
Voorhout	86	50	58,1 %
Warmond	46	21	45,7 %
Totaal	**212**	**112**	**51,7 %**

Fig. 3: respons enquête

7.2 Analyse enquête

Zoals bij het onderzoeksplan al was aangegeven is bij kwalitatief onderzoek de representativiteit van de steekproef vaak minder belangrijk, omdat het niet gaat om tot nauwkeurige en betrouwbare informatie over de populatie, maar om belangrijke *meningen* op het spoor te komen, die binnen de steekproef leven. Opvallende opmerkingen die door geënquêteerden zijn gegeven bij de onderwerpen, worden hier ook vermeld. In bijlage 6 is de uitwerking van de enquête opgenomen.

Receptie

- De medewerkers van Warmond zouden eventueel graag zien dat de bezettingstijden van de receptie langer zijn, voor de medewerkers van Sassenheim en Voorhout hoeft dit niet.
- De receptie moet altijd bereikbaar zijn.
- De receptie kan meer taken uitvoeren.

In de opmerkingen heeft men aangegeven dat de receptie meer taken moet hebben, alleen als dat ook mogelijk is. Daarnaast geeft men aan dat er een verschil verwacht wordt tussen wat de receptie gaat doen en wat de Gemeentewinkel gaat doen.

Helpdesk tekstverwerking

- Er is niet precies bekend waarvoor ze terechtkunnen voor hulp bij tekstverwerking.
- Men weet wel bij wie ze moeten zijn voor problemen met standaardbrieven.
- Het moet centraal gecoördineerd worden.
- De beschikking over standaardbrieven is goed.

Sommigen geven als opmerking aan dat ze niet weten dat het er is en dat degenen die het doen er vaak weinig van weten. De helpdesk kan niet alle problemen oplossen.

Interne postronde

- Binnen de gemeenten is verdeling te herkennen over het aantal postrondes dat men verwacht.
- De postrondes wil men wel graag op vaste tijdstippen zien.
- Ook ziet men graag dat de uitgaande poststukken later aangeleverd moeten kunnen worden.
- De medewerkers zijn het ook redelijk eens dat het belangrijk is voor hun werkzaamheden.

Er zijn enkele opmerkingen gegeven dat men de postronde inderdaad belangrijk vindt en dat deze flexibeler mag als het werk daarom vraagt.

Koffie- en theevoorzieningen

- In Sassenheim en Warmond hoeft men niet de koffie op de werkplek gebracht te krijgen. De interne klanten willen dan ook graag zelf bepalen wanneer men er behoefte aan heeft. Voorhout is hier verdeeld over, aangezien hier nu nog wel de koffie op de werkplek komt.
- Toch is de meerderheid ervoor om zelf te bepalen wanneer men koffie wil.
- In de drie gemeenten is men zeer verdeeld over het aanbieden van frisdrank, een waterkoeler en meer keuze in warme dranken.
- Men is in ieder geval niet bereid om hiervoor een bijdrage te betalen.
- Om bezoek zelf van koffie en thee te voorzien, is men ook verdeeld.

Bij de opmerkingen blijkt dat, afhankelijk van de situatie, men koffie en thee voor bezoek soms wel en soms niet zelf in te willen voorzien. De koffievoorziening door automaten vindt men in Sassenheim goed. Er zijn ook opmerkingen uit Voorhout dat men het storend vindt dat de kannen opeens weg zijn.

Verzorging van vergaderingen

- De medewerkers zien nog steeds graag dat er koffie en thee bij een vergadering klaar staan. Dat daar ook de mogelijkheid voor een lunch is, is men verdeeld over.
- Ze zijn neutraal in de bereidheid om naar een andere locatie te gaan voor een vergadering. Dit kan komen doordat nog niet bekend is hoe de invulling van de functies verdeeld gaat worden over de locaties.
- Men wil graag keuze hebben uit diverse AV-media.
- Men wil zelf de vergaderingen kunnen inplannen.
- Men is het er gematigd over eens dat er een bode altijd bij een vergadering aanwezig moet zijn.
- Men is het er voornamelijk mee oneens dat de post dan later gedaan kan worden. Maar hier is men wel verdeeld over.
- Men vindt dat de verzorging van vergaderingen niet perse beter hoeft, in Warmond vindt men dat wel. Daar wordt het ten slotte niet meer gedaan.
- In Warmond en Voorhout kan over het algemeen gezien worden dat ze het ermee eens zijn dat vergaderruimte direct beschikbaar moet zijn.
- Men is het ermee eens dat er ook ´s avonds vergaderd moet kunnen worden.
- Men is het ermee eens dat de verzorging van vergaderingen centraal geregeld moet worden.

Kantoorbenodigdheden en meubilair

- Er is een grote verdeling te herkennen of er op elke afdeling een eigen voorraad moet staan.
- Men is het globaal eens dat ze liever even bij Facilitaire Zaken langslopen om het te pakken.
- Ze zijn het er wel volledig mee <u>on</u>eens dat ze het zelf bij de leverancier kunnen bestellen.
- Men is het volledig eens dat wanneer iets besteld is het er zo snel mogelijk moet zijn.

In de opmerkingen heeft men aangegeven dat de standaard kantoorbenodigdheden altijd aanwezig moeten zijn, maar dat speciale dingen wel kunnen wachten. Men ziet ook zelf in dat centrale inkoop meer voordeel oplevert.

Vervoer tussen locaties

- Bij de gemeenten is een grote spreiding te herkennen of vervoer tussen de locaties per dienstfiets gedaan moet worden.
- Men neigt er ook naar dat het huidig aantal dienstfietsen onvoldoende zal zijn.

- Daarnaast zijn de meningen in Sassenheim en Voorhout verdeeld over het beschikbaar stellen van een auto, Warmond is het oneens hiermee. Men weet nog niet zeker of ze vaak tussen de locaties zullen gaan reizen. Dit zal ermee te maken hebben dat het nog niet bekend is hoe de functies verdeeld gaan worden.

Men heeft opmerkingen geplaatst bij deze nieuwe dienst. Men spreekt over kilometervergoeding en dat een auto ook voor andere afdelingen beschikbaar moet zijn, omdat het werkgebied groter is geworden. Ook ziet men het niet zitten om tussen de locaties te reizen met slecht weer. Daarnaast vindt men dat fietsen veel tijd in beslag neemt.

Meldpunt Facilitaire Zaken

- Men is het er in de drie gemeenten mee eens dat een centraal punt voor klachten en wensen op facilitair gebied makkelijk is.
- Men is het er voornamelijk mee eens dat het een toegevoegde waarde aan hun werkzaamheden zal geven.
- Bij klachten en wensen wil men wel direct geholpen worden. Echter, de meningen zijn er verdeeld over of men liever direct iemand aanspreekt met de klacht of wens, of dat zij dit eerst moeten melden. Men neigt een klein beetje om liever de persoon direct te informeren.
- De meningen zijn ook verdeeld of men nu wat langer wil wachten voordat een klacht of wens verholpen wordt of dat dit ad-hoc gebeurt.

Bij de opmerkingen geeft men aan dat sommigen wel veel onderwerpen bij het meldpunt willen melden, maar anderen willen juist bijvoorbeeld dat de receptie en automatisering niet bij een meldpunt worden ondergebracht. Bij spoedklussen wil men direct weten waar men aan toe is.

7.3 Conclusie

Het doel van de afgenomen enquête was om een globaal beeld van de geselecteerde producten en diensten te vormen. Door de informatie die verkregen is uit de enquête kan eventueel sturing gegeven worden aan de wijze waarop de producten en dienstverlening georganiseerd kunnen worden.

Over het geheel kan de conclusie worden getrokken dat er voor deze producten en diensten géén uitzonderlijke verwachtingen bestaan op de wijze waarop het huidige aanbod van producten en diensten is georganiseerd. De helpdesk tekstverwerking is iets wat duidelijker onder de ambtenaren bekend gemaakt moet worden en ook dat deze meer gespecialiseerd moet worden. Het vervoer tussen de locaties heeft wel iets losgemaakt, gezien het aantal opmerkingen die men heeft gegeven. Een *centraal punt voor meldingen* is een nieuwe dienst waarvan men denkt dat het handig zal zijn, maar daardoor wordt men niet direct geholpen en dat wil men graag. Door duidelijk te maken waarvoor men bij wie terecht kan en wat men kan verwachten, kunnen de verwachtingen in de nieuwe organisatie overtroffen worden.

Er is een mening te herkennen dat de dienstverlening nog wel *makkelijk en vrijblijvend bereikbaar* moet zijn. Dit past bij de familiaire cultuur die behouden moet blijven. Daarom lijkt het in mijn ogen belangrijk om de producten en diensten op de beide locaties juist optimaal aan te blijven bieden, ondanks dat de facilitaire organisatie centraal zal zijn. Hiervoor zal voor Facilitaire Zaken het vervoer tussen de locaties en een centraal meldpunt van belang zijn.

8. CONCLUSIES

De opdrachtgever is er zich van bewust dat als gevolg van de veranderingen in de organisatie onderzocht dient te worden op welke wijze producten en diensten aangeboden moeten worden. Doelstelling van het onderzoek is om aandachtspunten aan te reiken voor de keuzes voor de producten en diensten, met daarbij aanbevelingen die in de toekomst geïmplementeerd moeten worden. De resultaten zullen dienen als input bij het opzetten van het beleid voor het organiseren van de product- en dienstverlening voor de nieuwe gemeente. Met het beschrijven van de conclusies en aanbevelingen wordt antwoord gegeven op de centrale probleemstelling:
"Op welke wijze kan het aanbod van de facilitaire producten en diensten, ten behoeve van de interne klanten van de nieuwe gemeente Teylingen, georganiseerd worden, waarbij het ambtelijk management een keuze kan maken uit verschillende kwaliteitsniveaus?"

De nieuwe afdeling Facilitaire Zaken zal straks een andere wijze van dienstverlening moeten gaan aanbieden. De nieuwe gemeente zal een dynamischer karakter krijgen waarin meer burgergericht gewerkt zal worden. Dit houdt in dat er een kanteling plaatsvindt naar een meer vraaggestuurde werkwijze en hier zal Facilitaire Zaken beter op in moeten gaan spelen. Voor de afdeling Facilitaire Zaken zal dit een aantal gevolgen inhouden, ze worden hieronder beschreven:

- **Weinig verandering nodig in producten en diensten, wel zakelijker**
  Uit de diverse onderzoeken is gebleken dat er aan de producten en diensten weinig tot geen veranderingen nodig zullen zijn. De resultaten van de afgenomen enquête en gehouden benchmarking onderbouwen dit. Wel mag verwacht worden dat er een grotere druk op de producten en de dienstverlening zal komen en dat de afbreukrisico's van de producten en diensten anders worden en er meer knelpunten in de facilitaire processen kunnen komen. Daarom zal de dienstverlening een zakelijker karakter moeten krijgen.

  Aan de producten en diensten zelf blijkt, zoals eerder beschreven, weinig te hoeven worden veranderd. Voor de afstemming van de kwaliteitsniveaus van de producten en diensten is in bijlage 7 een discussiestuk opgenomen, waarin aandachtspunten zijn aangegeven.

- **Meer klantgerichte en professionele ondersteuning**
  Uit de analyse van de nieuwe gemeente is geconcludeerd dat de organisatie om een klantgerichte en professionele facilitaire ondersteuning vraagt. Betrouwbaarheid, bereikbaarheid en snelheid zullen daar een belangrijke rol in spelen. Facilitaire Zaken zal daarom flexibel moeten inspelen op de wensen van de interne klant. Ook vanwege de grotere organisatie en de geografische spreiding over twee locaties zal er effectiever, efficiënter en flexibeler gewerkt moeten worden. Deze flexibiliteit zal ingebouwd moeten worden in de processen om zo snel in te kunnen spelen op veranderingen. Een goede ICT-ondersteuning en grotere inzet van de medewerkers zal belangrijk zijn. De kans bestaat dat er bij Facilitaire Zaken meer functiespecialistisch gewerkt zal gaan worden.
  Dit kan opgevangen worden door als coördinatiemechanisme het standaardiseren van de output in te voeren. Hierbij worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd. Doordat medewerkers dan meer regelcapaciteit krijgen om hun werkzaamheden in te richten, wordt hun slagkracht en flexibiliteit groter. Daardoor neemt de klantgerichtheid toe. Voor het nieuwe hoofd Facilitaire Zaken betekent dat een andere wijze van leidinggeven.

- **Combineren van zowel centrale als decentrale facilitaire organisatie**
  Facilitaire Zaken zal zich moeten gaan richten op een groter aantal interne klanten, die over twee locaties verspreid zijn. De facilitaire dienst zal centraal aangestuurd gaan worden, maar decentrale dienstverlening zal nodig zijn om antwoord te kunnen geven op de snelheid van leveren. Uit de enquête is geconcludeerd dat de interne klant graag direct geholpen wil worden. Dit staat haaks op de "centrale" gedachte van de nieuwe gemeente, maar sluit wel aan bij de ondersteuning van het primair proces. Hier kan op ingespeeld worden door de operationele invulling van de werkzaamheden decentraal te leggen en de beleidszaken centraal.

- **Een transparantie facilitaire organisatie**
  Voor de interne klant moet de facilitaire organisatie transparant worden. Er moet aangegeven worden welke producten en diensten geleverd worden, hoe de interne klanten erover kunnen beschikken en op welk kwaliteitsniveau dit geleverd wordt. Deze transparantie zorgt ervoor dat de taken van de Facilitaire Zaken duidelijk zijn en wat de grenzen zijn voor de verwachtingen van de interne klant. Ook voor Facilitaire Zaken is bekend wat er van hun verwacht wordt. Een hulpmiddel hierbij is de invoering van Service Level Agreements (SLA's). De SLA's kunnen ondersteund worden door een centraal meldpunt en producten- en dienstencatalogus.

- **Managementinformatie nodig voor het continu leveren van de juiste kwaliteit**
  Door het groter aantal interne klanten zullen er ook meer wensen zijn. Klantgesegmenteerde dienstverlening zal dan in de toekomst misschien nodig zijn. Hiervoor zal het nieuwe hoofd van Facilitaire Zaken voldoende informatie uit het primair proces moeten winnen. Daardoor wordt er inzicht gekregen hoe de dienstverlening wordt gewaardeerd door de interne klant en of het past bij de organisatie. Facilitaire Zaken zal dit periodiek moeten meten. Met prestatie-indicatoren kan dit gedaan worden. Dit helpt bij het besturen en inzichtelijk maken van de facilitaire processen.

Klantgericht en vraaggestuurd werken betekent dat men moet weten wat de klant wil en daar een passend aanbod op realiseren en zorgen dat de klant tevreden blijft, ook in de toekomst. Dit wordt niet alleen gerealiseerd door het leveren van facilitaire producten en diensten, maar vooral ook de *wijze van dienstverlening*. Het betekent een andere wijze van de invulling van taken, processen en leidinggeven.
Voor het welslagen van de facilitaire dienstverlening worden naar aanleiding van de conclusies in het volgende hoofdstuk maatregelen aanbevolen.

9. AANBEVELINGEN EN IMPLEMENTATIE

De aanbevelingen en het implementatieplan worden gegeven op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek. De aanbevelingen die hieronder gegeven worden vormen het advies om op een bruikbare manier de facilitaire dienstverlening in de nieuwe organisatie uit te voeren en te verbeteren, zodat Facilitaire Zaken een bijdrage kan leveren aan het realiseren van de doelstellingen. De volgende maatregelen worden aanbevolen:

- Invoeren van zelfsturende teams door:
  - Het delegeren van verantwoordelijken en bevoegdheden naar medewerkers
  - Het geven van coachend leidersschap door het hoofd Facilitaire Zaken
- Opstellen en invoeren van Service Level Agreements
- Opstellen en invoeren van prestatie-indicatoren
- Verbeteren van de communicatie met de interne klant door:
  - Opzetten van een centraal meldpunt voor Facilitaire Zaken
  - Maken van een producten- en dienstencatalogus

De aanbevelingen zullen een professionalisering van Facilitaire Zaken tot gevolg hebben. In bijlage 10 is het implementatieplan opgenomen.

9.1 Zelfsturende teams

Om de flexibiliteit en de slagkracht van de facilitaire medewerkers te vergroten zullen er zelfsturende teams ingevoerd moeten worden. Een zelfsturend team is als volgt te omschrijven: *"Een zelfsturend team is een vaste groep medewerkers die samen verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin een product / dienst tot stand komt, dat aan interne of externe klant wordt geleverd. Het team doet de planning en voortgangscontrole, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen zonder een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten."*[20]

Het is een vorm van samenwerking waarbij meerdere medewerkers verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en het regelen van de dienstverlening van de organisatie. De medewerkers verrichten alle voorkomende taken binnen het team en zijn dus 'allround'. Er was al geconcludeerd dat als coördinatiemechanisme voor Facilitaire Zaken de *standaardisatie van output* het meest geschikt zal zijn, waarbij de medewerkers zelf invulling geven aan hoe de output wordt gerealiseerd. Het principe van een zelfsturend team past hierbij.

<u>Delegeren van bevoegdheden</u>

Om te starten met het implementeren van zelfsturende teams moeten van de productgroepen, die opgesomd worden bij Facilitaire Zaken in het organogram, teams gemaakt worden die integraal verantwoordelijk worden voor het volledige product of dienst. Iedere medewerker in dat team moet even aansprakelijk worden gesteld voor het teamresultaat. Geef de uitvoerenden meer vrijheid over hoe de gewenste output wordt gerealiseerd. Door roulatie van medewerkers over de locaties en de taken kunnen zij van elkaar leren. Dit bevordert de betrokkenheid, innovatievermogen voor betere werkmethodes, en het hoofd Facilitaire Zaken hoeft zich hier niet meer mee bezig te houden. Deze blijft wel eindverantwoordelijk en budgetverantwoordelijk. De kwaliteit van het product of de dienst neemt toe.

[20] Bron: http://www.grafimedia.nl/4_publicaties/compres_03-01.html (09-05-'05), zie voor meer informatie bijlage 8

In plaats van dat de taken van Facilitaire Zaken functiespecialistisch worden, vindt er juist taakverruiming plaats. En doordat men meer eigen regelcapaciteit krijgt vindt er ook taakverrijking plaats. De medewerkers zullen gemotiveerder zijn.

Doeltreffend delegeren verhoogt de effectiviteit en de flexibiliteit van Facilitaire Zaken, schept tijdwinst voor het hoofd Facilitaire Zaken en draagt bij aan de zelfstandigheid en werktevredenheid van de medewerkers. Op basis van eigen oordeel mag iemand afwijken van de regels, als dat leidt tot een beter resultaat (output) of een betere afstemming op de interne klant. Er moet wel op gelet worden dat delegeren geen recht om volledig zelfstandig te werk te gaan betekent.

Coachend leiderschap
Om een team zelfsturend te maken zal naast de medewerkers, ook het nieuwe hoofd Facilitaire Zaken moeten zorgen voor goede omstandigheden.
Bij het delegeren van bevoegdheden speelt de leidinggevende een prominente rol. Wanneer er meer bevoegdheden bij de medewerkers worden gelegd, zullen de medewerkers af en toe steun en afstemming zoeken bij de manager. Dat vraagt niet alleen richting en sturing, maar ook ondersteuning als daarom gevraagd wordt. De manager is dan veel meer een coach. De manager moet mogelijkheden scheppen voor medewerkers om hun werk te doen. In principe zal het hoofd Facilitaire Zaken er dus zijn voor de medewerkers, en zijn zij er niet voor hem.

Ondanks het feit dat er in de nieuwe organisatie nog enige mate van bureaucratie zal zijn, zijn de voordelen groot. Het maakt het mogelijk om de facilitaire ondersteuning toch centraal te organiseren, waarbij de voordelen van bijvoorbeeld een grotere efficiency en toenemende professionalisering behouden blijven en de nadelen zoals verlies aan innovatiekracht, verlies van motivatie en vertraging worden opgeheven. Doordat medewerkers zelf meer verantwoordelijkheid hebben mag verwacht worden dat zij zich beter inzetten, wat de dienstverlening aan de interne klant van Facilitaire Zaken ten goede komt.

Het invoeren van zelfsturende teams is een complexe zaak en zal voor zowel het nieuwe hoofd Facilitaire Zaken als de facilitaire medewerkers een verandering betekenen. De doelstellingen van de nieuwe organisatie bieden in ieder geval al voldoende kansen dit succesvol te implementeren. Nu zullen ook de medewerkers zelfsturend willen en kunnen zijn. Omdat veranderingen vaak weerstand en onzekerheden met zich meebrengen, zal het nieuwe hoofd Facilitaire Zaken de medewerkers goed moeten begeleiden in deze veranderingen door middel van coachend leiderschap.

Er zal dus een duidelijk beleid geschreven moeten worden in hoeverre de medewerkers zelf beslissingen mogen nemen en dus de verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden gedelegeerd. Door de eigen regelcapaciteiten zullen de medewerkers voldoen aan de flexibele, klantgerichte en snelle dienstverlening.

9.2 Service Level Agreements (SLA)

Voer Service Level Agreements in. De kwaliteit van een dienst wordt bepaald door de verwachting minus de geleverde prestatie. Als de klant op de hoogte is van de afspraken over de facilitaire ondersteuning, weet de klant wat hij of zij kan verwachten. Dit bevordert de betrouwbaarheid voor de interne klant en zal zorgen voor transparantie en een positief effect op de ervaring van de dienstverlening van Facilitaire Zaken.

Als straks door het ambtelijk management een beslissing is genomen over de producten en diensten, moeten de belangrijkste afspraken in een producten- en dienstencatalogus opgenomen worden, door middel van de invoering van Service Level Agreements (SLA's). Service Level Agreements zijn afspraken met de interne klant over de te leveren service. Bij de SLA's zal het standaardaanbod omschreven worden. Hierin kan bijvoorbeeld worden opgenomen hoe vaak de koffieautomaten gevuld worden of hoe lang het duurt voordat een bestelling geleverd wordt. Wanneer niet aan de afspraken wordt voldaan, kan Facilitaire Zaken hierop aangesproken worden. Ook voor uitbestede diensten zullen SLA's met de leveranciers moeten worden afgesloten, zodat ook voor deze diensten de juiste kwaliteit aan de interne klant geleverd wordt.

Een voordeel van SLA's is dat besluiten beter gedragen worden. Daar staat tegenover dat de besluitvorming moeizamer is doordat overeenstemming bereikt moet worden.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat Facilitaire Zaken in de toekomst ook een meer specifieke dienstverlening aan bepaalde klantengroepen wil gaan leveren. Ook deze onderlinge afspraken kunnen in SLA's vastgelegd worden. Voor deze specifieke dienstverlening zullen die klantengroepen dan moeten betalen. De kosten zullen dus inzichtelijk gemaakt moeten worden. Of er specifieke dienstverlening nodig zal zijn, zal naar voren moeten komen door het verkrijgen van voldoende en juiste informatie over de facilitaire producten en diensten, door bijvoorbeeld klanttevredenheidsonderzoeken. Voor de nieuwe organisatie zal dat nog niet bekend zijn. Het verdient dus wel aanbeveling dit regelmatig te gaan doen.

Het is belangrijk om de Service Level Agreements te blijven meten, wanneer deze eenmaal zijn ingevoerd. Vooral in het begin zal er nog veel afstemming nodig zijn tussen de interne klant en Facilitaire Zaken. Een SLA is alleen toepasbaar wanneer het resultaat is uit te drukken in meetbare indicatoren. De prestatie-indicatoren geven inzicht in de tevredenheid over Facilitaire Zaken.

9.3 Prestatie-indicatoren

Zoals gezegd wordt de kwaliteit van de dienstverlening bepaald door de verwachting minus de prestatie. Voor Facilitaire Zaken vormen de prestaties de output en dat zijn de producten en dienstverlening. Voor Facilitaire Zaken, waar gewerkt wordt volgens de standaardisatie van output, zullen deze producten en dienstverlening gemeten moeten worden. Hiervoor moeten er prestatie-indicatoren opgesteld worden. De prestatie-indicatoren zullen bijvoorbeeld betrekking hebben op het aantal maal dat de koffiemachines leeg zijn of het aantal postrondes dat niet op tijd is gedaan.

Bij het ontwikkelen van de prestatie-indicatoren zullen de medewerkers betrokken moeten worden. Zo wordt al een goede start gemaakt voor het invoeren van zelfsturende teams. Zij hebben zelf invloed hierop waardoor de medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de prestatie-indicatoren en zich deze eigen maken. Door het opstellen en communiceren van indicatoren, wordt er draagvlak gewonnen bij de organisatie en de medewerkers. Tevens zorgt het voor een vorm van feedback.

Een terugkoppeling van deze resultaten kan medewerkers motiveren mee te denken en zelf met ideeën te komen voor bijvoorbeeld verbetering van de producten en diensten. Naast dat er informatie wordt gegenereerd voor het management, moeten de resultaten ook kenbaar worden gemaakt aan de medewerkers. Dit zal motiverend werken, omdat er nu inzichtelijk is gemaakt hoe zij werken. Er moet wel voor gewaakt worden dat de prestatie-indicatoren niet als controlemiddel voor de medewerkers worden gebruikt, maar juist als controlemiddel voor de kwaliteit.

Door te blijven meten zal Facilitaire Zaken precies weten wat er speelt bij de klant, zodat hierop ingespeeld kan worden. Dit bevordert de klantgerichtheid en helpt bij het snel inspelen op veranderingen Hierdoor wordt voor het nieuwe hoofd Facilitaire Zaken periodiek informatie gegenereerd wat hem zal helpen de facilitaire ondersteuning beter op de organisatie of klantengroepen te laten passen.

De prestatie-indicatoren geven inzicht in hoeverre men van de gestelde doelen is verwijderd en in de vraag of de gestelde doelen kunnen worden gehaald. Het dient voor beheersing en besturing van de (facilitaire) processen waar de zelfsturende teams verantwoordelijk voor zullen zijn. Met deze informatie zullen zij effectiever en efficiënter kunnen werken.

9.4 Communicatie

Omdat in de nieuwe organisatie betrouwbaarheid, snelheid en flexibiliteit belangrijk zijn, is meer controle nodig op de informatiestromen. Informatie wordt dan gericht verspreid naar degenen die de informatie nodig hebben, zoals de zelfsturende teams. De informatie zal moeten worden verkregen door communicatie met de interne klanten.

Door de communicatie met de interne klant krijgt Facilitaire Zaken steeds meer inlevingsvermogen. De communicatie moet leiden tot duidelijkere eisen en wensen, die vastgelegd kunnen worden in Service Level Agreements, wat leidt tot transparantie van Facilitaire Zaken voor de interne klant.

Effectieve communicatiekanalen maken het aan de ene kant de interne klant makkelijk doordat er een laagdrempelig aanspreekpunt is. Dit is ook naar voren gekomen uit de enquête waaruit bleek dat de dienstverlening makkelijk en vrijblijvend bereikbaar moet zijn. Anderzijds genereert het informatie voor het hoofd Facilitaire Zaken voor het toekomstgerichte assortimentsbeleid.
Voor Facilitaire Zaken zullen de volgende twee communicatiekanalen helpen de transparantie en bereikbaarheid te realiseren:

<u>Centraal meldpunt</u>
De interne klanten vormen het bestaansrecht van Facilitaire Zaken. Om de bereikbaarheid te optimaliseren moet er een centraal meldpunt komen waar de interne klanten terechtkunnen. Een centraal meldpunt heeft niet alleen de functie van doorgeefluik, maar zorgt er ook voor dat het dienstverleningsproces gestructureerd op gang komt. Het helpt bij het verbeteren van de service en het stroomlijnen van de communicatiekanalen waardoor er efficiënter gewerkt wordt.

Een centraal meldpunt sluit aan bij de visie dat Facilitaire Zaken klantgerichter en zakelijker (professioneler) te werk zal moeten gaan. Het is een eenvoudig hulpmiddel waarmee Facilitaire Zaken zich kan profileren als een professionele en klantgerichte organisatie. Uit de enquête blijkt dat de interne klanten hier positief tegenover staan.

Om een centraal meldpunt op te zetten, zou de receptie van de locatie Voorhout een geschikte plek zijn. De receptietaken van deze locatie komen zo goed als volledig te vervallen, omdat hier geen publieke balies meer zullen zijn. Naast andere werkzaamheden kan hier iemand neergezet worden om het centraal meldpunt te bemannen. Het voordeel is dat deze altijd bemand is wat de bereikbaarheid ten goede komt. Daarnaast ligt het centraal in het gebouw, en is het zo goed als gebruiksklaar omdat deze receptie altijd al als centraal meldpunt voor de burgers heeft gediend. Ook voor eventuele vergaderingen en ander bezoek, is er altijd een centraal punt voor de opvang hiervan. Dit bevordert dan tevens de veiligheid, omdat er controle blijft op de ingang.

Om te zorgen dat er niet onnodige meldingen bij het meldpunt binnenkomen, kan dit aangevuld worden met een producten- en dienstencatalogus.

Producten- en dienstencatalogus
Om de interne klanten duidelijk te maken waar Facilitaire Zaken voor staat en wat het voor hun kan betekenen, zal een producten- en dienstencatalogus uitgebracht moeten worden. Hierdoor wordt de communicatie met de interne klant versterkt en krijgt zij een deel van de regie van zijn eigen facilitaire ondersteuning in handen, net zoals dat geldt voor het centraal meldpunt. Ook de afspraken zijn voor de interne klant helder. De Service Level Agreements worden als het ware automatisch meegenomen in een producten- en dienstencatalogus.

Om deze te implementeren en te promoten kan het intranet gebruikt worden. Omdat in de nieuwe organisatie ICT-ondersteuning belangrijk zal zijn, kan dit gebruikt worden voor de producten- en dienstencatalogus. Daarnaast kan als aanvulling hierop een hard-copy exemplaar van de producten- en dienstencatalogus gemaakt worden.
Naast dat in de catalogus een omschrijving van de facilitaire producten en diensten, de leverbare kwaliteitsniveaus, de bestelwijze en de leveringscondities gegeven worden, kan er ook informatie gegeven worden over bijvoorbeeld klachtenafhandeling. Hier kan dan een link met de Service Level Agreements en het centraal meldpunt gemaakt worden.

9.5 Opzetten kwaliteitszorgsysteem

Het management is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de product- en dienstverlening. Indien Facilitaire Zaken het begrip ‘kwaliteit’ voor de toekomst wil verankeren in de organisatie, dan zal men hier op een gestructureerde wijze mee om moeten gaan. Een algemeen geaccepteerd kwaliteitsmodel kan hierbij uitkomst bieden. Aanbevolen wordt om in de toekomst een kwaliteitszorgsysteem op te zetten.

Het doel van een kwaliteitssysteem is te garanderen dat de kwaliteit van het uiteindelijk product en/of dienst *systematisch* bewaakt, dan wel verbeterd wordt.
Een kwaliteitsmodel bevat meer dan procedures en werkinstructies en is veel meer dan een kwaliteitshandboek. Het gaat om een strategie en tactiek, inrichting van de organisatie, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, normen en waarden, kennismanagement, houding en gedrag.

Een goed kwaliteitszorgsysteem moet voor Facilitaire Zaken houvast bieden. Maar het moet geen strak keurslijf vormen. Het eigen initiatief en de specifieke werkomgeving moeten de nodige ruimte krijgen. Er zal dus een kwaliteitsbeleidsplan moeten komen.

Er zijn diverse kwaliteitsmodellen beschikbaar. In bijlage 9 worden zij kort genoemd. De modellen hebben onderlinge overeenkomsten en streven allemaal de kwaliteit te garanderen en te verbeteren. Ze zouden alledrie gebruikt kunnen worden. Aanbevolen wordt dat voor het opzetten van een kwaliteitszorgsysteem in de nieuwe organisatie verder onderzoek wordt verricht naar welk model voor de Facilitaire Zaken het meest geschikt zal zijn om toe te passen.

10. CONSEQUENTIES

In dit hoofdstuk worden de consequenties beschreven, die bij het uitvoeren van de aanbevelingen het gevolg zijn. Ze worden onderverdeeld in organisatorische, personele en financiële consequenties.

10.1 Organisatorische consequenties

Door de fusie De organisatie van Gemeente Teylingen zal anders worden dan die van de huidige drie gemeenten. Waar de huidige gemeenten nog ingericht zijn volgens het sectorenmodel, zal de nieuwe organisatie ingericht worden volgens het directiemodel. Dit betekent een omslag van een machinebureaucratie naar een professionele bureaucratie. De posities van de ondersteunende afdelingen zijn daarin herzien. Dit betekent voor Facilitaire Zaken dat het een staf- en hulpafdeling wordt. Ook zullen er taken die eerst onder de facilitaire afdelingen van de drie gemeenten vielen, verdeeld worden over vier afdelingen. Er zal daardoor vaker afdelingsoverschrijdend gewerkt gaan worden.

Om voor de interne klanten in de nieuwe organisatie de juiste facilitaire ondersteuning te leveren, zal Facilitaire Zaken een kanteling maken naar een klantgerichte organisatie. Voor Facilitaire Zaken betekent dit dat er een centraal Meldpunt Facilitaire Zaken moet zijn met daarachter een goede backoffice. Organisatorisch zullen daardoor de processen van Facilitaire Zaken anders aangestuurd worden. In plaats van te werken met standaardisatie van de werkprocessen met daarboven directe supervisie van de leidinggevende, zullen de processen meer ingevuld gaan worden door de medewerkers zodat de standaardisatie van output bereikt kan worden.

Organisatorisch zullen er zelfsturende teams opgezet worden. Dit betekent dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd worden naar de medewerkers en dat het hoofd Facilitaire Zaken zich meer met beleidszaken bezig gaat houden. Het opzetten is een complexe zaak en het zal dan ook een lange tijd in beslag nemen voor dit goed zal lopen. Hiervoor zullen zowel het hoofd Facilitaire Zaken alsmede de medewerkers regelmatig moeten overleggen.

De invoering van het Meldpunt Facilitaire Zaken betekent dat de interne klanten hun klachten of wensen centraal moeten gaan melden. Het meldpunt moet daardoor altijd bereikbaar zijn voor de klanten via e-mail en/of telefoon.
Met het invoeren van Service Level Agreements en prestatie-indicatoren wordt er voor zowel de organisatie als Facilitaire Zaken transparantie verkregen wat Facilitaire Zaken aanbiedt.
De maatregelen zullen een efficiënte werkwijze opleveren waarbij er gestructureerd gewerkt wordt.

10.2 Personele consequenties

De organisatorische veranderingen zullen ook personele consequenties hebben. Deze consequenties betreffen niet het aantal formatieplaatsen, maar de wijze en gedrag waarop de medewerkers de diensten verlenen en inspelen op de klant.

Voor de kanteling van de organisatie zullen de medewerkers leren klantgericht en vraaggestuurd te werken. Dat betekent niet alleen vriendelijk zijn voor de klant maar er moet ook gecommuniceerd moet worden met de klant. Niet alleen het Meldpunt Facilitaire Zaken moet communiceren met de klant. De zelfsturende teams zullen naar aanleiding van de vraag van de klant moeten proberen zijn of haar wens te realiseren. Zowel het hoofd Facilitaire Zaken als de medewerkers zullen zich flexibel op moeten stellen om in te kunnen spelen op bijvoorbeeld meer niet-routinematige

processen. Interesse en inlevingsvermogen in de klant is belangrijk. Overleg tussen de medewerkers onderling en met het hoofd Facilitaire Zaken zal vaker gaan plaatsvinden.

Daarnaast zullen de medewerkers meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen en durven nemen. Zij moeten leren hiermee om te gaan en elkaar durven aanspreken op fouten. Dit zullen zij voor een groot deel zelf moeten doen. Het hoofd Facilitaire Zaken heeft hierbij een coachende rol. Deze zal op zijn beurt weer moeten leren om zich niet in detail met deze zaken te bemoeien en slechts richtlijnen te geven zodat de medewerkers zelf oplossingen kunnen verzinnen.

De medewerkers zullen zelf de voortgang van de werkzaamheden in de gaten moeten houden. Om de interne klanten direct te kunnen helpen moeten zij weten wat de producten en diensten inhouden en hoe deze geleverd worden. Ook moeten de medewerkers weten wat de Service Level Agreements en de prestatie-indicatoren inhouden zijn en hoe zij hier mee moeten werken. Door het verkrijgen van meer kennis en vaardigheden van alle zaken worden de medewerkers allround.

10.3 Financiële consequenties

Voor de fusie heeft men van het Rijk wel een bijdrage gekregen. Echter is dit te weinig voor de korte en middellange termijn. Op de lange termijn verwacht men wel financiële efficiencyvoordelen en schaalvoordelen te behalen. In het visiedocument voor de Gemeente Teylingen is een financiële situatie geschetst waar met deze ontwikkelingen rekening is gehouden.

In de toekomst wil men er naar streven om voor de gemeente Teylingen een gezonde financiële huishouding te hebben met een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. Het hoeft daarom niet altijd goedkoper te zijn, want men wil voor sommige producten een kwaliteitsverbetering. Pas na de zomer van 2005 zijn de definitieve formatieplaatsen bekend en kunnen de nieuwe functies worden ingedeeld. Vanaf 1 januari 2006 zal de nieuwe organisatie zo snel mogelijk in staat worden gesteld efficiënt en goed te functioneren. Men heeft de visie dat er zonder de juiste middelen geen efficiëntie organisatie zal zijn.

Men wil proberen een efficiencyslag maken. Echter zal er niet aan ontkomen kunnen worden dat, naast efficiencywinst, soms de facilitaire kosten toenemen door het invoeren van nieuwe producten en diensten en uitvoeren van onderzoeken, zoals bijvoorbeeld het Meldpunt Facilitaire Zaken en het meten van prestatie-indicatoren. In het visiedocument staat dat dit toegestaan is, wanneer dat een kwaliteitsverbetering (baten) betekent.

10.3.1 Kosten van de aanbevelingen

In deze paragraaf worden de kosten voor de in te voeren aanbevelingen beschreven. Bij iedere beschrijving is schematisch weergegeven wat de eenmalige kosten voor de invoering en de jaarlijks terugkomende kosten zijn.

Voor het berekenen van de financiële consequenties van de aanbevelingen, is als basis voor de loonkosten de Gemeente Voorhout genomen. De bedragen zijn de loonkosten inclusief de sociale lasten. Er wordt aangenomen dat na de fusie er niemand in schaal op achteruit gaat en dat mede door de ervaring vastgehouden wordt aan het hoogste niveau binnen de schaal.

Voor Facilitaire Zaken zijn de volgende uurtarieven van het personeel vastgesteld:
- Hoofd Facilitaire Zaken: € 40,- p.u.
- Medewerker Facilitaire Zaken: € 20,- p.u.

- **Zelfsturende teams**

Voor het delegeren van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zal het nieuwe hoofd Facilitaire Zaken duidelijke afspraken en beleid moeten schrijven. Hiervoor zal het hoofd zich moeten verdiepen in literatuur en praktijksituaties over hoe dit toegepast kan worden. De overgang naar zelfsturende teams betekent dat iedereen veel nieuwe vaardigheden en kennis moet aanleren. Hiervoor zullen cursussen gevolgd moeten worden. Hiervoor wordt een ruwe schatting gemaakt van € 20.000. Het proces moet regelmatig geëvalueerd worden met de medewerkers. Voor deze evaluaties met de medewerkers zal per maand 1 uur worden gerekend.

Zelfsturende teams	Eenmalige kosten	Terugkomende kosten
Leren uit literatuur en praktijk Schrijven van beleid Implementatie Evaluaties	80 uur * € 40,- = € 3.200,- 40 uur * € 40,- = € 1.600,- € 20.000,-	 12 mnd. * 1 uur * € 40,- = € 480,- 12 mnd. * 1 uur * 12 pers. * € 20,- = € 2880,-
TOTAAL	**€ 24.800,-**	**€ 3.360,-**

- **Service Level Agreements en prestatie-indicatoren**

De kosten voor het invoeren van Service Level Agreements bestaan uit het vastleggen en beschrijven van het standaardpakket en het berekenen van de kosten voor de aanvullende diensten zodat deze kunnen worden doorberekend. Dit wordt gedaan door het hoofd Facilitaire Zaken en hier wordt circa 80 uur voor gerekend
Bij de SLA's zullen ook de prestatie-indicatoren opgesteld moeten worden. Het opstellen van prestatie-indicatoren is een tijdrovende klus. Het is namelijk belangrijk om duidelijke en goed meetbare prestatie-indicatoren op te stellen, en het verdient de voorkeur om dit samen met de uitvoerende medewerkers op te stellen. Zodra deze opgesteld zijn kunnen ze altijd gebruikt worden. Hiervoor wordt 40 uur gerekend.
Daarnaast zullen voor het jaarlijks berekenen van de geleverde aanvullende diensten en het beheren en aanpassen van de SLA's circa 40 uur per jaar voor het hoofd Facilitaire Zaken berekend.

Invoeren SLA's	Eenmalige kosten	Terugkomende kosten
Schrijven en berekenen van SLA's Opstellen prestatie-indicatoren Bijhouden / aanpassen SLA + doorbelasten van geleverde diensten	80 uur * € 40,- = € 3200,- 40 * €40,- = € 1600 40 * €20,- = € 800,-	 40 uur * € 40,- = € 1600,-
TOTAAL	**€ 5600,-**	**€ 1600,-**

- **Meten van prestatie-indicatoren**

Bij het invoeren van SLA's en de prestatie-indicatoren kan er halfjaarlijks gemeten worden of de SLA's geleverd zijn en de prestatie-indicatoren behaald. Dit kan gedaan worden door middel van een klanttevredenheidsonderzoek en het analyseren van de geregistreerde gegevens van de prestatie-indicatoren. Het klanttevredenheidsonderzoek moet eenmalig opgesteld worden en kan daarna iedere keer opnieuw gebruikt worden. Voor het opstellen van het onderzoek wordt 50 uur van het hoofd Facilitaire Zaken gerekend. Voor de halfjaarlijkse onderzoeken wordt 20 uur berekend. Voor het meten van de prestatie-indicatoren zal er eenmalig een systeem opgezet moeten

worden voor het registreren van de meldingen. Dit wordt ruw geschat op €1000,-. Deze gegevens zullen halfjaarlijks geanalyseerd moeten worden. Hiervoor staan 4 uur berekend van een medewerker. Samen met het hoofd Facilitaire Zaken moet dit gecontroleerd worden. Dit kost het hoofd 1 uur.

Opstellen prestatie-indicatoren	**Eenmalige kosten**	**Terugkomende kosten**
Opstellen onderzoek	50 uur * €40,- = € 2000,-	
Halfjaarlijks onderzoek		(20 uur * €40,-) * 2x p.j. = € 1600,-
Opzetten registratiesysteem	€ 1000,-	
Analyse gegevens en evaluatie		(4 uur * €20,-) 2x p.j. = € 160,-
prestatie-indicatoren		2 x p.j. €40,- = € 80,-
TOTAAL	**€3000,-**	**€1840,-**

- **Meldpunt Facilitaire Zaken**

Het meldpunt Facilitaire Zaken zal ingevoerd worden in de bestaande receptie van locatie Voorhout. De kosten van het invoeren hiervan zullen laag zijn, omdat hier de voorzieningen al zijn. Hoogstens zullen er wat installatiekosten en onvoorziene kosten zijn. Dit zal vooral het afstemmen zijn op het registratiesysteem voor de prestatie-indicatoren. Deze kosten worden ruw geschat op €500,-. Er wordt uitgegaan dat het meldpunt bezet zal zijn van 9.00 tot 17.00. Daarbij van uitgaande dat het gemeentehuis 50 weken per jaar open zal zijn, kunnen de kosten voor de bezetting van het meldpunt op jaarbasis berekend worden.

Receptie + Meldpunt FZ	**Eenmalige kosten**	**Terugkomende kosten**
Kosten bezetting receptie		8 uur * 5 dgn * 50 wkn * € 20,-
Installatiekosten + onvoorzien	€ 500	
TOTAAL	**€ 500,-**	**€ 40.000,-**

- **Producten- en dienstencatalogus**

De kosten voor het invoeren van de producten- en dienstencatalogus bestaan uit het schrijven van alle onderdelen van de catalogus. Hiervoor zijn 80 uren voor het hoofd facilitaire Zaken gerekend. De producten- en dienstencatalogus zal op het intranet gezet moeten worden. Het invoeren wordt eenmalig gedaan, de kosten worden geschat op €1000,-. Daarnaast moet deze actueel blijven voor het bijhouden van de SLA's. Voor het beheer hiervan wordt jaarlijks 4 uur berekend van het hoofd Facilitaire Zaken. De catalogus kan ook hard-copy afgedrukt worden. Wanneer er één per medewerker wordt gemaakt, worden de kosten geschat op € 3000,-.

Producten- en dienstencatalogus	**Eenmalige kosten**	**Terugkomende kosten**
Schrijven van catalogus	80 uur * € 40,- = 3200,-	
Invoeren catalogus op intranet	€ 1000,-	
Hard-copy catalogus	€ 3000,-	
Beheer catalogus		4 uur * € 40,- = € 160,-
TOTAAL	**€ 7200,-**	**€160,-**

De totale kosten voor het invoeren van de aanbevelingen zijn als volgt:

	Eenmalige kosten	**Terugkomende kosten**
Zelfsturende teams	€ 24.800,-	€ 3.360,-
SLA's en prestatie-indicatoren	€ 5.600,-	€ 1.600,-
Meten prestatie-indicatoren	€ 3.000,-	€ 1.840,-
Meldpunt Facilitaire Zaken	€ 500,-	€ 40.000,-
Producten- en dienstencat.	€ 7.200,-	€ 160,-
TOTAAL	**€ 41.100,-**	**€ 46.960**

10.3.2 Baten van de aanbevelingen

Met een goed georganiseerde afdeling Facilitaire Zaken verloopt het primair proces beter. De aanbevelingen zullen in de toekomst helpen om de facilitaire ondersteuning optimaal aan het primair proces aan te laten passen. Hoewel het voor veel zaken nog gissen is hoe het straks in de nieuwe organisatie zal gaan lopen. Daardoor is het moeilijk om de baten in bedragen weer te geven. Er kunnen wel een aantal baten worden beschreven die met het uitvoeren van de aanbevelingen behaalt kunnen worden.

Doordat de medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen, zullen zij meer gemotiveerd zijn. Een gemotiveerde medewerker werkt harder en beter, wat al snel de kwaliteit van het product kan verhogen en de klant meer tevreden kan stellen. Daarnaast kunnen de werkzaamheden in de organisatie beter op elkaar worden afgestemd door goede communicatie met de interne klant en de eigen medewerkers. Dit komt de efficiëntie en effectiviteit ten goede.
De levering van een beter product of dienst kan zorgen dat de interne klant een beter product kan maken of dienst kan verlenen aan de burgers. Tevreden klanten kunnen weer motiverend zijn voor het hoofd Facilitaire Zaken en zijn medewerkers. De klantgerichte aanpak wordt versterkt en de kwaliteit van de dienstverlening neemt toe.

Door middel van het goed communiceren met de interne klant over de afspraken in de Service Level Agreements, zoals bijvoorbeeld de tijdstippen waarop de post tussen de locaties wordt vervoerd, wordt de druk op het meldpunt Facilitaire Zaken verkleind. Er komen geen onnodige meldingen binnen die verwerkt moeten worden. De overgebleven tijd van de medewerker aan de receptie c.q. meldpunt Facilitaire Zaken kan besteed worden aan andere werkzaamheden.

Met het steeds verder doorvoeren van doorbelasting van de geleverde diensten, kunnen de kosten gedekt worden. Ook wanneer Facilitaire Zaken meer segmentatie in de dienstverlening wil gaan leveren, wordt het verdergaande doorbelasten steeds meer gerechtvaardigd. Het zal de interne klant meer kostenbewust maken.
Daarom is het belangrijk om goede prestatie-indicatoren op te stellen, zodat gemeten en geregistreerd kan worden hoe Facilitaire Zaken presteert en waar meer klantspecifieke dienstverlening geleverd moet worden. Door gebruik van goede prestatie-indicatoren blijven de facilitaire processen beheerst, wat tot kostenbesparingen kan leiden.

LITERATUUROPGAVE

Attema, F. en Wetering, W. van de: Het PKR-instrument. Arnhem: Stichting Rijnstad, 1993. ISBN 9080134112

Baarda, dr. D.B. en Goede, dr. M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken. 2e herziene druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997. ISBN 9020725890

Bij, van der H. e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2e herziene druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891

Burg, drs. P.J.J. van der: Kwaliteit bij gemeenten. Den Haag: VNG uitgeverij, 1995. ISBN 9032279130

Engelbregt, ir. A.J.J.: Logistiek management in dienstverlening. 2e druk. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV, 2002. ISBN9059311191

Keuning, dr. D. en Eppink, dr. D.J.: Management en Organisatie, Theorie en toepassing. 7e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN 9011063279

Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436

Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 1e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947

Reijnders, E.: Interne communicatie: aanpak en achtergronden. 3e druk. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, 2002. ISBN 902323636X

Tepper, ing. H.J. en Mulder, prof. F.A.: Resultaatgerichte Bedrijfsvoering / RGB. 6e druk. Deventer: Kluwer, 2001. ISBN901408336X

Ytsma, drs. W.: De vele gezichten van facility management. 2e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 9014092725

Artikelen

Grevink, ir. B.J.: De besturing van de facilitaire dienstverlening over meerdere lokaties.
In: Facility Management Magazine. Augustus / september 1997. Blz. 44-48

Hiemstra, J. en Boelens, J.: Zes gouden regels voor effectieve concernsturing in gemeenten.
In: B&G. September 2003. Blz. 25-29.

Rapporten

Bakker, J. e.a. Unit Facilitair Management. Utrecht: Capgemini Ernst & Young, 2001. (Artikelenbundel)

Blom, R.: Gemeentehuis Sassenheim. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2004. (Afstudeerscriptie opleiding Facility Management)

Capgemini: Facilitaire kengetallen gemeenten 2004, een rapportage over facilitaire kengetallen en trends in gemeenten. Utrecht: Capgemini Nederland B.V., 2004. ISBN 907549873X

Krijger, H.: Aan de slag met de gemeente Teylingen. Nijmegen: WKG & Partners, 2005. (Intern document)

Postma, G.C. en Kramer, H.M.: Bouwstenen voor de toekomst. Deloitte, 2005. (Intern document)

Syllabi

Genet, drs. C.M.: Methoden van onderzoek en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2001. Code 2384

Mante, drs. Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2001. Code 2318

Internetsites

www.bergen-nh.nl
www.bizzdesign.nl
www.castricum.nl
www.grafimedia.nl
www.ink.nl
www.leidschendam-voorburg.nl
www.m-cc.nl
www.overbetuwe.nl
www.overheid.nl
www.pijnacker-nootdorp.nl
www.sassenheim.nl
www.teylingen.info
www.vernieuwingsimpuls.nl
www.vng.nl
www.voorhout.nl
www.warmond.nl

INHOUDSOPGAVE BIJLAGEN

Bijlage 1: Gemeenten in het algemeen	Blz. 1
Bijlage 2: Organogrammen huidige gemeenten	Blz. 3
Bijlage 3: Ontwerp “Teylingenmodel”	Blz. 5
Bijlage 4: Uitwerking analyse huidige producten en diensten	Blz. 8
Bijlage 5: Uitwerking benchmarking	Blz. 23
Bijlage 6: Uitwerking enquête	Blz. 36
Bijlage 7: Discussiestuk, conclusies en advies producten en diensten	Blz. 52
Bijlage 8: Zelfsturende teams	Blz. 59
Bijlage 9: Kwaliteitsmodellen	Blz. 64
Bijlage 10: Implementatieplan	Blz. 69

Bijlage 1: Gemeenten in het algemeen[21]

De Grondwet regelt in grote lijnen hoe de overheid eruit ziet. De gemeente is, na de rijksoverheid en de provincie, de kleinste zelfstandige bestuurseenheid in het Nederlandse staatsbestel. Per 1 januari 2005 zijn het er 467. In al die Nederlandse gemeenten wordt een aantal landelijke regels, bij voorbeeld ten aanzien van uitkeringen, op een zelfde manier toegepast. En de vorm van het paspoort moet er in alle gemeenten hetzelfde uitzien. Toch zijn er wel degelijk grote verschillen tussen de ene en de andere gemeente. Een grote stad, waar veel mensen dicht op elkaar wonen, kent andere problemen en voert een ander beleid dan een dunbevolkte plattelandsgemeente die uit een aantal kleine kernen bestaat. Ambtenaren, gemeenteraadsleden, wethouders en burgemeester zijn er samen verantwoordelijk voor dat de zaken in de gemeente goed lopen.

Gemeenten krijgen hun geld voor meer dan 90 procent van de rijksoverheid. Een deel van de inkomsten komt uit het zogenaamde Gemeentefonds, een fonds waarin het Rijk jaarlijks een deel van de belastingopbrengst stopt en verdeelt over de gemeenten. Deze inkomsten mag de gemeente naar eigen inzicht besteden. Naast inkomsten uit het Gemeentefonds ontvangen de gemeenten zogenaamde doeluitkeringen van het Rijk, uitkeringen voor een vast omschreven doel zoals openbaar vervoer of jeugdhulpverlening. Hoeveel een gemeente krijgt is afhankelijk van het aantal inwoners en plaatselijke omstandigheden. Daarnaast mag een gemeente zelf belasting heffen. De onroerend-zaakbelasting die voor woningen en bedrijfspanden geldt is de belangrijkste bron van eigen inkomsten.

Al geruime tijd hevelt de rijksoverheid bepaalde taken en bevoegdheden over naar de gemeenten. Deze decentralisatie moet gemeenten meer armslag en verantwoordelijkheden geven. Werden voorheen subsidies vanuit een Haags ministerie aan plaatselijke instellingen verstrekt, tegenwoordig hebben gemeenten een zeer belangrijke vinger in de pap als het gaat om toewijzing van het geld.

Ambtelijke organisatie
Als burgers hebben we vaak meer met ambtenaren dan met bestuurders te maken. Ambtenaren hebben tot taak besluiten voor te bereiden en uit te voeren. Ambtenaren zijn niet alleen op gemeentehuizen te vinden. Veel gemeenten hebben een eigen milieupolitie, ambtenaren met speciale opsporings- en bekeuringsbevoegdheden. Ook stratenmakers en de vuilnisophalers kunnen in dienst zijn van de gemeente. Aan het hoofd van de gemeentelijke organisatie staat de gemeentesecretaris.
De gemeentesecretaris heeft de leiding over de ambtenaren en vormt de verbinding tussen het college van B en W en het ambtelijk apparaat. Hij is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de ambtelijke organisatie en is aanwezig bij de vergaderingen van het college van B en W.
De ambtelijke organisatie is verdeeld in diensten of directies, met daaronder afdelingen voor onderdelen van het provinciale beleidsterrein, bijvoorbeeld voor milieu, waterstaatszaken, ruimtelijke ordening, economie, recreatie, natuur, verkeer en vervoer.
De ambtelijke ondersteuning van de gemeenteraad is in handen van een griffier, die overigens binnen de ambtelijke organisatie niet onder de gemeentesecretaris valt. In sommige gemeenten is het wel zo dat de gemeentesecretaris tevens de griffier is.

[21] Bron: www.overheid.nl (17-01-'05)

Volgens de Grondwet is de gemeenteraad het hoogste orgaan in een gemeente. De functie van de gemeenteraad is te vergelijken met die van een algemeen bestuur van een organisatie, instelling of vereniging. Hoofdtaken van de gemeenteraad zijn het vaststellen van de hoofdlijnen van beleid en het toezien op de uitvoering daarvan. In de gemeenteraad heeft ieder lid een even zware stem. Beslissingen worden genomen bij meerderheid van stemmen.

Het college van burgemeester en wethouders (B en W) is het dagelijks bestuur van de gemeente. Ook zorgt het college voor het uitvoeren van landelijke regelingen, het zogenaamde medebewind. Als dagelijks bestuur is het college van B en W de eerst verantwoordelijke instantie voor de financiën van de gemeente. Het college voert het personeelsbeleid van de gemeentelijke organisatie. In het college heeft iedere wethouder zijn eigen taakgebied of portefeuille, maar over het gebruiken van bepaalde bevoegdheden moet door het college als geheel besloten worden. B en W beslissen bij meerderheid van stemmen, waarbij de stem van de burgemeester dubbel telt als de stemmen staken.
Het college is over het gevoerde beleid verantwoording schuldig aan de gemeenteraad en kan door de gemeenteraad ter verantwoording worden geroepen.

Wethouders worden door de raad benoemd. Elke wethouder heeft zijn eigen taakgebied of portefeuille, zoals onderwijs, openbare werken, financiën, huisvesting, sport en cultuur. Net als het aantal raadsleden is het aantal wethouders van de gemeente afhankelijk van het aantal inwoners. Daarnaast maken de politieke partijen die het college vormen afspraken over het aantal wethouders en de specifieke inhoud van de portefeuilles. Het wethouderschap is in de meeste gemeenten een meer dan volledige dagtaak, al komen in sommige gemeenten zowel deeltijd- als voltijdswethouders voor en is het in het slinkend aantal kleine gemeenten een deeltijdbaan.

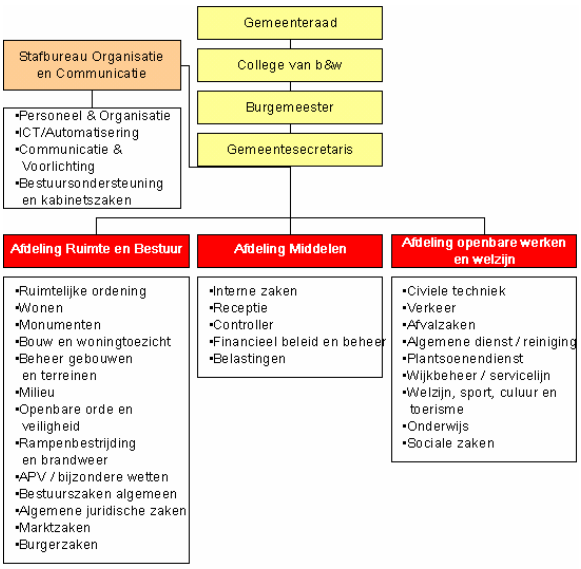
In tegenstelling tot raadsleden en (indirect) wethouders wordt de burgemeester niet gekozen, maar benoemd door de Kroon, dat wil zeggen bij Koninklijk Besluit op voordracht van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De burgemeester is voorzitter van de gemeenteraad en voorzitter van het college van B en W. De burgemeester heeft een aantal eigen wettelijke taken en bevoegdheden. Hij is verantwoordelijk voor de handhaving van de openbare orde en veiligheid. Als benoemd bestuurder heeft de burgemeester ook een beetje de functie van opzichter. De wet spreekt over zijn 'zorgplicht' ten aanzien van bijvoorbeeld de tijdige voorbereiding van beleid en de goede samenwerking met andere overheden. Hij moet besluiten van de gemeenteraad en het college uitvoeren, maar als hij die in strijd met de wet of het algemeen belang acht, dan kan hij zo'n besluit voor vernietiging voordragen bij de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

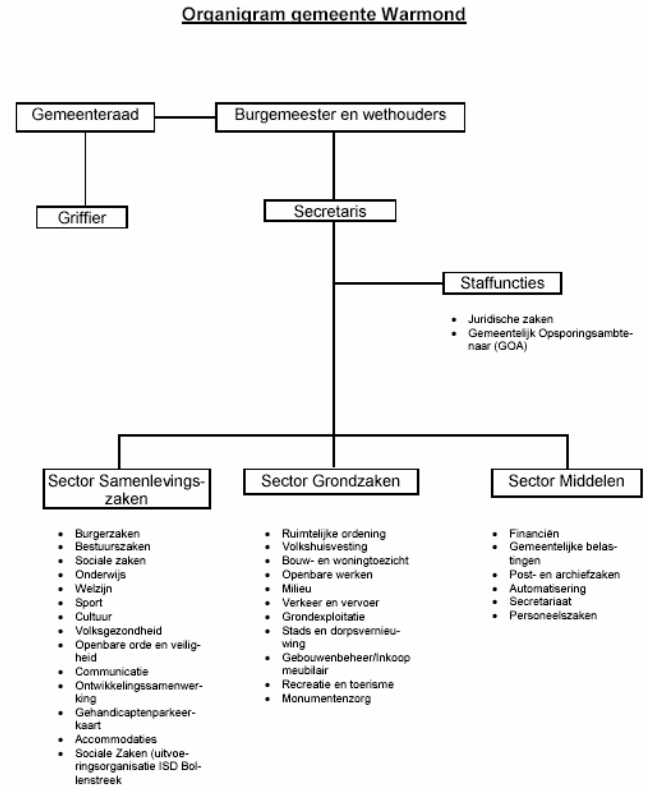
Wet Dualisering Gemeentebestuur

Het uiteindelijke doel van dualisering is dat burgers meer zicht krijgen op het bestuur van de gemeente, zich meer betrokken voelen bij lokale politiek en uiteindelijk ook meer invloed uit gaan oefenen op het beleid van de gemeente. Belangrijk onderdeel van dualisme in de gemeente is de scheiding tussen college en raad waardoor de taken en verantwoordelijkheden van beide partijen duidelijker worden voor de burger. Verder heeft de raad de beschikking gekregen over extra middelen waarmee ze haar taken beter kan uitvoeren. Voorbeelden hiervan zijn de griffiefunctie, het recht van onderzoek en een eigen rekenkamer.

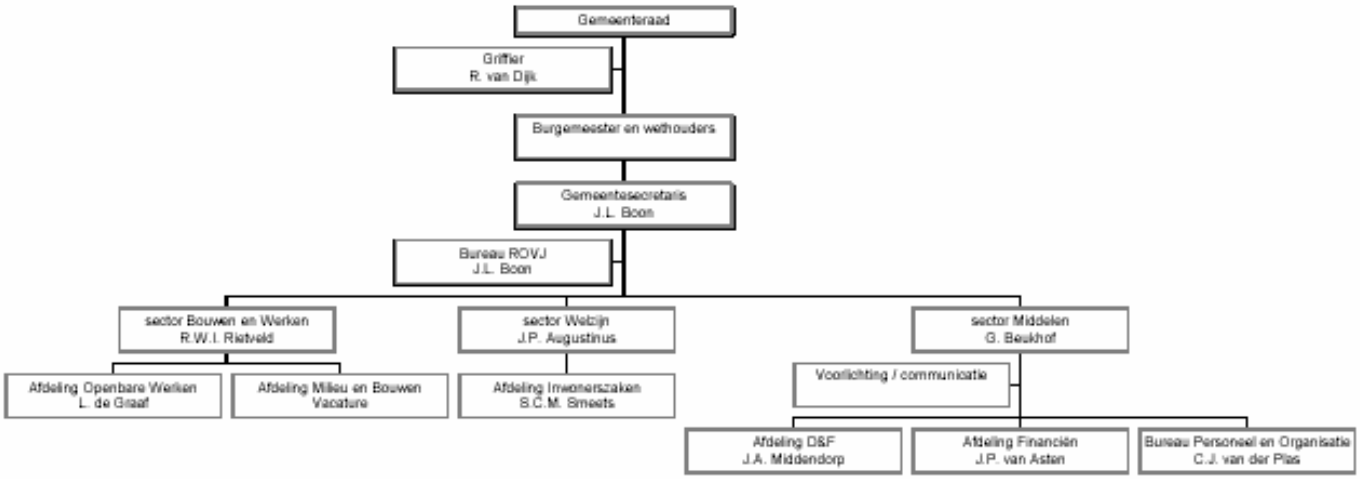
Bijlage 2: Organogrammen huidige gemeenten

Organigram Gemeente Sassenheim





Organigram Gemeente Voorhout



Organisatieanalyse

Het zijn alledrie zogenaamde sectorenmodellen. De gehele organisatie werkt onder leiding van de gemeentesecretaris. Er is een eenheid van leiding en het management is versterkt door sectorhoofden. Onder de sectorhoofden staan de afdelingen die de processen met betrekking tot beleid en beheer integreert. Dit is gedaan om een betere financiële beheersing te krijgen. Bedrijfsvoering kreeg meer aandacht, maar er blijkt wel dat er verzuiling kan ontstaan. De

werkwijze is intern gericht en vaak ad-hoc van aard. Bij het sectorenmodel hebben de gemeentesecretarissen een stafafdeling. Boven de sectorhoofden staat de gemeentesecretaris, vervolgens het college van burgemeester en wethouders, en als hoogste orgaan binnen de gemeenten staan de gemeenteraden. Er is dus een duidelijke hiërarchie te herkennen. Veel informatie en communicatie gaat via de verticale weg.

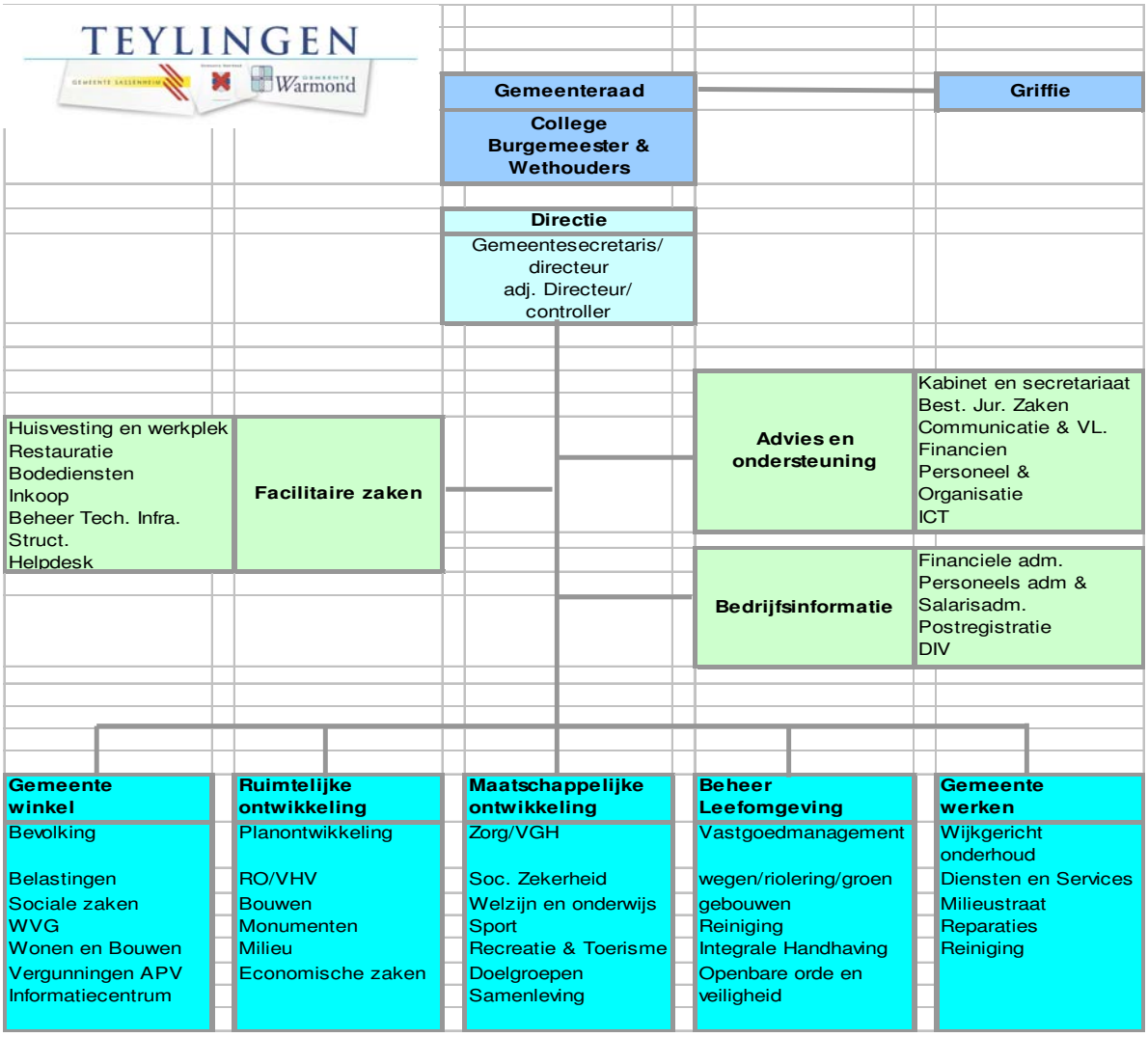
Volgens de theorie (Keuning en Eppink, 2000) betreft het een lijn-staforganisatie.
Bij een lijnorganisatie is er sprake van eenheid van bevel. Dat wil zeggen dat een ondergeschikte slechts één leidinggevende heeft van wie hij/zij opdrachten ontvangt. Ook zorgt de hiërarchie ervoor dat de eenheid van leiding (zoals het sectorenmodel als doel heeft) blijft staan. De leidinggevenden worden beschouwd als "allesweters" en kunnen daardoor duidelijke en verantwoorde instructies en opdrachten geven. De hiërarchie wordt dus gebruikt als een coördinatiemiddel. Het is dan ook duidelijk wie de leiding heeft, wie opdrachten mag geven en aan wie men verantwoording moet afleggen. Als bij uitvoering overleg met andere afdelingen nodig is, wordt dit afstemmingsprobleem (verzuiling) voorgelegd aan de bovenstaande leidinggevenden van de andere afdelingen.

De voordelen van dit organisatiestelsel zijn duidelijkheid en eenvoud. Men weet waar men aan toe is en wie de baas is. Procedures, richtlijnen en instructies komen uit één punt. Toezicht en voortgangscontrole komen ook uit één positie, en daaruit worden dan ook aanwijzingen en corrigerende maatregelen genomen. Ook is er afstemming en afweging geweest voordat de opdrachten worden gegeven.
De nadelen kunnen zijn dat de communicatie langs de verticale weg "overbelast" kan raken, omdat er veel overleg tussen de leidinggevende en de functionarissen kan zijn. Daarnaast kan niet iedere leidinggevende kennis hebben van alle zaken, en zal daarom specialisten in moeten schakelen. De leidinggevende moet dus durven de taken met bevoegdheden te delegeren.

Concluderend kan gesteld worden het een machinebureaucratie betreft. Kenmerken van een bureaucratie zijn de duidelijke gedefinieerde hiërarchie, procedures en regels voor alle denkbare facetten en situaties met betrekking tot het te verrichten werk, nauwkeurig en afgebakende competentiegebieden, "enge" taakspecialisatie, selectie en promotie op basis van technische bekwaamheid. In een machinebureaucratie worden de nadruk gelegd op standaardisatie van het werk en is er veel leidinggevend middenkader.[22]
De processen zoals die binnen de gehele organisatie lopen liggen dus vast. Deze regels en procedures (al dan niet opgelegd door bepaalde wetten) kunnen daardoor wel eens het doel worden. Het wordt dus heel formeel en met let op alle zaken. Dit bevordert mijn inziens niet de efficiëntie. De regels en procedures moeten juist als hulpmiddel worden gezien.

[22] Bron: Keuning, dr. D. en Eppink, dr. D.J.: Management en Organisatie.

Bijlage 3: Ontwerp "Teylingenmodel"



In de praktijk spreekt men van het "Teylingenmodel". Het Teylingenmodel is een hoofdontwerp. De verdere invulling moet nog plaatsvinden, maar men wil een organisatie neerzetten die het beste past bij interne en externe omgeving. Hieronder volgt een toelichting en visie op het Teylingenmodel, door de adviesbureau die het model heeft ontworpen:[23]

<u>Omgevings- en burgergerichtheid</u>
In het Teylingenmodel zijn nieuwe inzichten in vernieuwingen en modernisering van lokale overheidsorganisaties samengebracht. Een belangrijk thema voor de toekomstige ontwikkeling van onze organisatie is omgevings- en burgergerichtheid. Dat is nu stevig in ons model verankerd. Die verankering is nodig omdat de drie organisaties, na de schaalsprong naar een gemeente van 35.000 inwoners, niet meer via de nu nog vanzelfsprekende "korte lijnen" integrale en complexe klantvragen snel kunnen oplossen.

[23] Bron: Krijger, H. (WKG & Partners): Aan de slag met de gemeente Teylingen. (intern document)

Gemeentewinkel
De Gemeentewinkel vormt een belangrijke schakel in die burgergerichtheid voor de dienstverlening vanuit het gemeentehuis. De klant komt zelf naar het gemeentehuis of meldt zich via de digitale weg en wil een vraag stellen, een product of dienst afnemen. Deze klant wordt op één locatie binnen één ruimte hetzij aan een loket of in een spreekkamer opgevangen en geholpen. De rest van het gemeentehuis blijft in eerste instantie afgeschermd van publiek. De frontoffice wordt binnen de Gemeentewinkel ondergebracht. De bezetting wordt zoveel mogelijk geleverd vanuit de gemeentewinkel. Indien de specialistische kennis dat vraagt worden medewerkers (back office) van andere afdelingen ingeschakeld. De afstemming tussen frontoffice en backoffice en de indeling naar loketten wordt nog verder uitgewerkt in de fase van het organisatieplan waarbij medewerkers worden betrokken.

Centrale regie en decentrale uitvoering
In een gemeente van 35.000 inwoners zullen de vraagstukken en antwoorden complexer zijn dan nu. De hoeveelheid aan vraagstukken zal toenemen en om dit zo effectief mogelijk te kunnen aanpakken moet zoveel mogelijk decentraal worden voorbereid en uitgevoerd. Om als een geheel te kunnen blijven opereren en een eenduidige aansturing te kunnen waarborgen is tegelijkertijd centrale kaderstelling en regie van de belangrijkste beleidsvormings- en productieprocessen nodig. Daarbinnen is een grote vrijheid voor de invulling en uitvoering en voor het resultaat. Daarom is het Teylingenmodel wat betreft de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de managementniveaus een directiemodel. Tegelijk bevat het Teylingenmodel ook elementen van een sectorenmodel (bijvoorbeeld integraal management op de afdelingen) en van een concernmodel (bijvoorbeeld middelenfuncties op concernniveau), Het Teylingenmodel is daarmee een organisatiemodel dat toegespitst is op onze situatie.

Tweekoppige directie voor eerste drie/vier jaar
Er is gekozen voor een tweekoppige directie bestaande uit de gemeentesecretaris / algemeen directeur en een adjunct-directeur. Zeker in de eerste 3 tot 4 jaar is een tweekoppige directie noodzakelijk. In die jaren zal de ontwikkeling van de organisatie een zware inspanning vergen. Een tweehoofdige directie is in die fase onontbeerlijk om zowel de organisatieontwikkeling, als de dagelijkse leiding (inhoud en bedrijfsvoering) van de organisatie en de wisselwerking met het bestuur op peil te houden - En die centrale regie ook waar te maken! Dat betekent ook dat het managementteam uit deze twee bestaat. Met de afdelingshoofden zullen in een managementoverleg wel zaken worden afgestemd, maar regie en besluitvorming vinden plaats in de directie.

Teamleiders
Uit de eerste discussieronde is duidelijk gebleken dat de nieuwe organisatie op een aantal punten moet aansluiten bij het werken in de huidige organisaties: herkenbare werk- en productpakketten, overzichtelijke afstand tussen leidinggevenden en medewerkers en een weinig formele samenwerkingsstijl. Het Teylingenmodel schept die randvoorwaarden ondermeer door de mogelijke vorming van overzichtelijke en herkenbare teams met een eigen teamleider. Ook zijn in het Teylingenmodel de positie van de ondersteunende middelenfuncties helder gemaakt, waardoor de eigen integrale verantwoordelijkheid (binnen heldere kaders) van medewerkers en managers voor hun takenpakket is gewaarborgd. Daarmee kan de klantgerichtheid “van onderop” worden vormgegeven. De directie reikt, met behulp van de ondersteunende afdelingen, de kaders en randvoorwaarden aan.

Organisatieanalyse Teylingenmodel

Naast de visie die men heeft gegeven over de regio waarin de gemeente te werk gaat, is er ook een visie gegeven op het bestuur van de nieuwe gemeente. Men wil een inspirerend en aansprekend bestuur zodat er levendigheid ontstaat. Ook de ambtelijke organisatie moet een levendig bestuur kunnen ondersteunen. Er moet flexibel en actief worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen en initiatieven. Er is ook een visie gegeven op de dienstverlening aan de burger. Men wil continuïteit van de reguliere producten (paspoorten, vergunningen, uitkeringen, enz.). Daarvoor vindt men de kwaliteit van het product, snelheid van leveren, bereikbaarheid van de producten en klantvriendelijkheid belangrijk. Hiervoor gaat men een centrale gemeentelijke dienstverlening aanbieden. De visie hierop is dat er efficiencyvoordelen te behalen zijn, en dat de kwaliteit omhoog gaat door de bredere kennis van het personeel.

Bij het directiemodel wordt de aansturing en de beheersing van de organisatie aangepakt door de rollen van het management te bekijken en de positie die daar bij hoort. Het management wordt losgekoppeld van de afdelingen, de planning (effectiviteit) en control (efficiency) wordt aangescherpt en integraal management wordt nieuw leven ingeblazen. De positie van de intern ondersteunende afdelingen wordt herzien.
Een tweede belangrijke ontwikkeling is de omslag naar een meer extern gerichte organisatie, zodat men weet dat men te werk gaat om de burgers in de samenleving te dienen. Dit wordt ook wel het “kantelen van de organisatie” genoemd.[24]

De auteur Van Krimpen stelt in zijn boek “Facility Management in perspectief” (2003) doordat de werkprocessen specialistisch zijn versnipperd (in dit geval de sectoren van de huidige organisatiestructuren en geconcludeerd in de machinebureaucratie), de interne coördinatie om met deze versnippering een kwalitatief goed product neer te zetten, op een gegeven moment spaak loopt, doordat de managers in de hiërarchische lijn dit niet meer aankunnen. Dit is ook een van de nadelen die Keuning en Eppink hebben gegeven bij de beschrijving van de huidige situaties van de drie gemeenten.
De mogelijkheden om dit op te lossen, komen volgens Van Krimpen er op neer dat de werkprocessen zo gekanteld dienen te worden, dat een deel van de regiefunctie (de coördinatie) als het ware ingebouwd wordt in het operationele proces.

Dit alles heeft er toe geleid dat de organisatiestructuur van de gemeente er anders uit zal zien. In de nieuwe organisatie wordt er intern veel aandacht besteed aan de omslag van productgericht naar vraaggericht werken. Er zullen nieuwe afdelingen ontstaan waarin de vakkennis van de oude afdelingen is gebundeld. Er wordt meer gericht op samenwerken en geprobeerd te vermijden dat er langs elkaar heen wordt gewerkt.
Dat betekent dat niet meer het ‘product’ van de gemeente centraal staat maar de ‘vraag’ van de klant. De afdelingen zijn zo ingedeeld dat ze beter kunnen inspelen op wat de burger van de gemeente vraagt. Dit komt mijn inziens de dualisering van het gemeentebestuur ten goede.

Het eerste dat opvalt is dat er geen sectoren meer zijn. Dit betekent dat er geen verzuiling meer is en dus ook geen sprake van “enge” taakspecialisatie. Dit is tevens terug te vinden in de invulling van de diverse afdelingen. Verschillende taakgebieden zitten nu bij elkaar ondergebracht in een nieuwe afdeling, waarbij men gezamenlijk verantwoordelijk is voor het eindproduct.

[24] Bron: Krijger, H. (WKG & Partners): Aan de slag met de gemeente Teylingen. (Intern document)

Er is ook op te merken dat er weinig leidinggevend middenkader meer aanwezig is. Dit in tegenstelling tot de oude organisatiestructuren. Aangezien men de organisatie wil kantelen naar dienstverlening aan de klant, en daarbij de visie gehouden wordt voor continuïteit, kwaliteit, snelheid en bereikbaarheid (gestandaardiseerde dienstverlening), lijkt de nieuwe organisatie ingericht volgens de professionele bureaucratie. De nadruk komt dan in plaats van standaardisering van het werk, nu op standaardisatie van vaardigheden die gericht zijn op de gestandaardiseerde dienstverlening.
Keuning en Eppink (2000) concluderen uit onderzoek dat door het platter maken van de organisatiestructuur, het mogelijk is om beter tegemoet te komen aan de eisen van externe partijen (in dit geval de burgers), flexibeler te zijn, de satisfactie voor medewerkers te verbeteren en de productiviteit te verhogen, en dus in totaal de effectiviteit te verbeteren. Dit sluit goed aan op de doelstellingen voor de nieuwe organisatie. Bij een plattere organisatie neemt het omspanningsvermogen toe van de leidinggevenden, delegeren zij meer, en vindt coördinatie plaats door onderlinge afstemming.
De nadelen van een plattere organisatie zijn dat er problemen kunnen ontstaan met marktgerichtheid en coördinatie, er een te sterke scheiding is tussen beleid en uitvoering, er te weinig ondernemerschap en resultaatgerichtheid is, weinig kansen voor integrale managementvaardigheden, en een bureaucratische en rolgerichte cultuur. Dit druist in tegen de principes van het Teylingenmodel. Men probeert dit op te vangen door de kanteling van de organisatie.
Daarentegen wil men bij de grotere afdelingen teamleiders benoemen ,omdat anders de regie binnen die afdelingen moeilijk wordt. Er komt dus in de uitvoerende laag een extra laag bij.

Bijlage 4: Uitwerking analyse huidige producten en diensten

Receptie

SASSENHEIM	VOORHOUT	WARMOND
De receptie is bemand van 8.30 – 17.00	De receptie is bemand van 8.30 – 17.00.	De receptie is bemand 8.30 – 17.00. Alleen telefonisch bereikbaar tussen 13.30 – 17.00
De openingstijden voor burgers zijn van 8.30 – 12.30. Burger Zaken is extra open op woensdag tussen 13.30 – 17.00 en 19.00 – 20.00. Burgers mogen doorlopen, de receptie wijst hun de weg indien nodig.	Openingstijden voor burgers zijn van 8.30 – 12.30. Burger Zaken is extra open op dinsdag tussen 19.00 – 20.00 en woensdag 13.30 – 16.00. Burgers mogen doorlopen, de receptie wijst hun de weg indien nodig.	Openingstijden voor burgers zijn van 8.30 – 12.15. Burger Zaken is extra open op woensdag tussen 13.30 – 16.00 en 19.00 – 20.00. Burgers mogen doorlopen, de receptie wijst hun de weg indien nodig. 's Avonds niet.
Buiten deze tijden moeten bezoekers een afspraak hebben. De receptie licht de betreffende ambtenaar in. De bezoeker wordt opgehaald of doorverwezen.	Buiten deze tijden moeten bezoekers een afspraak hebben. De receptie licht de betreffende ambtenaar in. De bezoeker wordt opgehaald of doorverwezen.	In feite is 's middags het gemeentehuis niet toegankelijk. Buiten deze tijden moeten bezoekers een afspraak hebben. De receptie licht alsnog de betreffende ambtenaar in voor beschikbaarheid. De bezoeker wordt opgehaald of doorverwezen.
Alle afspraken en vergaderingen komen op de centrale agenda. Deze is voor iedereen inzichtbaar, voor bijvoorbeeld beschikbaarheid van spreekkamers (aan te vragen middels e-mail of telefoon). Mutaties kunnen alleen door de receptie worden gedaan.	Alle afspraken en vergaderingen komen op de centrale agenda. Deze is voor iedereen inzichtbaar, voor bijvoorbeeld beschikbaarheid van spreekkamers. Mutaties kunnen alleen door de receptie worden gedaan.	Alle afspraken en vergaderingen komen op de centrale agenda. Deze is voor iedereen te raadplegen voor bijvoorbeeld beschikbaarheid van spreekkamers. Mutaties kunnen door de receptie en de bode worden gedaan. Het wordt niet consequent of soms te laat doorgegeven.
Het is drukker bij de openingstijden voor de burgers. Na openingstijden vooral vergaderingen. Op vrijdag is het rustiger.	Het is drukker bij de openingstijden voor de burgers. Na openingstijden vooral vergaderingen. Op vrijdag is het rustiger.	Op vrijdagmiddag is het gemeentehuis gesloten i.v.m. opnemen ATV-dagen
Doelgroep = iedereen van de binnendienst (80 pers.) Geen buitendienst. • Bezoek voor burgemeester wordt gecommuniceerd met de secretaresse. • Bezoek en telefoon voor afdelingshoofden wordt doorverwezen naar afdelingsassistent.	Doelgroep = iedereen van de binnendienst (86 pers.) Geen buitendienst. • Bezoek voor burgemeester wordt gecommuniceerd met de secretaresse of betrokken ambtenaar.	Doelgroep = iedereen van de binnendienst (42 pers.) Geen buitendienst. • Bezoek voor burgemeester wordt door secretariaat persoonlijk bij burgemeester aangekondigd.
Afwezigheid en ziekte van ambtenaren worden doorgegeven aan P&O en de receptie, zodat bezoek niet doorverwezen zal worden. Indien mogelijk zal iemand	Afwezigheid en ziekte van ambtenaren worden doorgegeven aan de receptie, zodat bezoek niet doorverwezen zal worden.	Afwezigheid en ziekte van ambtenaren worden doorgegeven aan het sectorhoofd, daarna aan de receptie, zodat bezoek niet foutief doorverwezen zal worden. Indien

anders waarnemen, anders notitie per mail naar betreffende ambtenaar.		mogelijk zal iemand anders waarnemen.
Bij afwezigheid van receptionist worden taken waargenomen door de bode. De receptie is altijd bemand.	Bij afwezigheid van receptionist worden taken waargenomen door de bode en afdeling D&F. De receptie is altijd bemand.	Bij afwezigheid van receptionist worden de taken niet overgenomen. De receptie is niet altijd bemand.
Bezoek voor Interregionale Sociale Dienst (ISD) alleen mogelijk binnen bezoekuren. Daarbuiten neemt receptie alleen post aan.	Bezoek voor Sociale Dienst alleen binnen bezoekuren mogelijk. Daarbuiten alleen in overleg ontvangst van bezoekers.	Bezoek buiten openingstijden wordt wel binnengelaten en in overleg met de betreffende afdeling geholpen.
Betrokken partijen betreft alleen de Receptie. Deze is vrij autonoom. De bode en ambtenaren zijn afhankelijk van receptie.	Betrokken partijen betreffen Receptie, afdeling D&F en de ambtenaren.	Ontvangen en doorverwijzen wordt gedaan door de receptie wat bij het secretariaat hoort.
Gedwongen winkelnering.	Gedwongen winkelnering. Echter verschilt de flexibiliteit van afdelingen of personen hun bereikbaarheid / aanwezigheid	Gedwongen winkelnering. Echter verschilt de flexibiliteit van afdelingen of personen hun bereikbaarheid / aanwezigheid om alsnog buiten openingstijden mensen te ontvangen.
Vraaggestuurd doordat receptie zoveel mogelijk eerst de klanten helpt voordat deze doorverwezen worden. Aanbodgericht doordat zij alleen standaard formulieren kan verstrekken met bijbehorende info. Dit haalt de druk van de afdelingen af. / Centraal gecoördineerd	Aanbodgericht / centraal gecoördineerd De receptie verschaft geen formulieren van afdelingen.	Aanbodgericht / centraal gecoördineerd. De receptie verschaft geen formulieren van afdelingen.
Ontvangen en doorverwijzen wordt gedaan door 1 persoon. • Taak = receptie • Verantwoordelijkheid = Receptie • Bevoegdheid = Receptie	Ontvangen en doorverwijzen wordt gedaan door 1 persoon. • Taak = receptie • Verantwoordelijkheid = Receptie • Bevoegdheid = Receptie	Ontvangen en doorverwijzen wordt gedaan door 1 persoon. • Taak = receptie • Verantwoordelijkheid = Secretariaat • Bevoegdheid = Secretariaat
Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd FZ	Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd D&F	Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Sectorhoofd Middelen
Baten = geen zoekende mensen, veiligheid, efficiëntie door directe afhandeling formulieren, overzicht	Baten = geen zoekende mensen, veiligheid, efficiëntie	Baten = opvangen voor collega's, klantvriendelijkheid naar burgers, bereikbaarheid

In de huidige situaties zijn de extra openstellingen voor de burgers in de avonduren verschillend. Verder zijn bij alle drie de gemeenten de Burgerzaken open op woensdagmiddag. In de avonduren zijn in alle drie de gemeenten de recepties niet bemand. In Sassenheim en Warmond is er in de avonduren een bode aanwezig om het gemeentehuis te openen en te sluiten, en eventueel bezoekers te helpen. In Warmond zijn de ambtenaren daar dan zelf verantwoordelijk voor. In Warmond is ook het gemeentehuis op vrijdagmiddag geheel gesloten, terwijl Sassenheim en Voorhout normaal geopend zijn.

Bezoek voor de burgemeester wordt in Sassenheim en Warmond bij de secretaresse van de burgemeester aangekondigd, in Warmond doet de receptie dat zelf bij de burgemeester. In Voorhout wil ook nog wel eens de betreffende ambtenaar ingelicht worden, aangezien deze vaak ook bij een bezoek betrokken is. In Voorhout en Warmond wordt het bezoek voor alle overige ambtenaren van de binnendienst naar de betreffende persoon gebeld, in Sassenheim wordt alleen bezoek voor de afdelingshoofden eerst bij de afdelingsassistenten aangekondigd.

In Sassenheim en Warmond is de receptie altijd bemand. Wanneer de receptionisten afwezig zijn, neemt in Sassenheim de bode deze taken waar, in Voorhout wordt dit gedaan door zowel de bode of wordt de telefoon doorgeschakeld naar de afdeling D&F. Het kan soms wel eens voorkomen dat er niemand deze telefoontjes beantwoordt. In Warmond worden de taken van de receptie niet waargenomen.

De receptie in Sassenheim verschaft naast het ontvangen en doorverwijzen van bezoekers en telefoon, ook standaardformulieren in bijbehorende informatie van diverse afdelingen. Daardoor worden de afdelingen minder belast. Dit gebeurt in Voorhout en Warmond niet.

Uit eigen observatie ben ik van mening dat de receptie bij Gemeente Sassenheim het meest professioneel te werk gaat. Bijna al het bezoek en telefoon verlopen via de receptie. Het is mij opgevallen dat hier veel meer controle op is. In Voorhout is deze potentie ook aanwezig, alleen gaat men (zowel de ambtenaren als het personeel) hier wat meer vrijwillig mee om. In Warmond is deze taak geïntegreerd bij het secretariaat. Omdat dit een kleine gemeente betreft lijkt het wel alsof het minder strikt kan lopen.

Kenmerken

De kenmerken die bij deze taak horen, verschillen uiteindelijk niet zo veel per gemeente. Het verschil wordt gemaakt door de extra taken die de receptie op zich kan nemen en de continuïteit van de standaard receptietaken. Dit verschil wordt veroorzaakt doordat men strikter te werk gaat.
Veiligheid, efficiëntie voor collega's, bereikbaarheid en klantvriendelijkheid lijken de kenmerken voor deze dienst te zijn.

Helpdesk tekstverwerking

SASSENHEIM	VOORHOUT	WARMOND
Helpdesk tekstverwerking feitelijk niet aanwezig. Het betreft alleen het maken, beheren en muteren van macro's en sjablonen voor de standaarddocumenten (organisatiebreed). Afdelingen kunnen ook hun eigen, specifieke standaarddocumenten maken. Ook het applicatiebeheer van de Office pakketten valt onder Hoofd FZ.	Het betreft het verwerken van mutaties en beheer van standaarddocumenten voor de gehele organisatie en van de verschillende afdelingen. De documenten bestaan uit formulieren en brieven. Daarnaast verwerkt men teksten, en maakt men de telefoonschema en vergaderschema.	Helpdesk tekstverwerking feitelijk niet aanwezig. Het betreft alleen het maken, beheren en muteren van macro's en sjablonen voor de standaarddocumenten (organisatiebreed). Afdelingen kunnen ook hun eigen, specifieke standaarddocumenten maken.
De vragen voor Helpdesk tekstverwerking kan men terecht bij het Hoofd FZ die applicatiebeheer	De aanvragen voor de Helpdesk tekstverwerking komen binnen aan de receptie persoonlijk, per telefoon	De aanvragen voor de Helpdesk tekstverwerking komen via het MT binnen aan de receptie, nadat het is

onder zijn hoede heeft.	of e-mail.	goedgekeurd door het MT.
Frequentie varieert enorm	Frequentie varieert enorm	Frequentie varieert enorm
Alle standaarddocumenten (organisatiebreed) zijn voor iedereen beschikbaar via het netwerk en Microsoft Word. Mutaties lay-out standaarddocumenten (organisatiebreed) alleen via Hoofd FZ mogelijk. Gebruikte macro's en sjablonen lokaal op te slaan bij afdelingen.	Standaarddocumenten worden beschikbaar gesteld in de werkbalken in Microsoft Word en worden centraal digitaal opgeslagen. Specifieke documenten worden aan de persoon verzonden en ook digitaal opgeslagen.	Alle standaarddocumenten (organisatiebreed) zijn voor iedereen beschikbaar via het netwerk en Microsoft Word. Mutaties lay-out standaarddocumenten (organisatiebreed) alleen via Secretariaat mogelijk.
Doelgroep = iedereen van de binnendienst (80 pers.) Geen buitendienst.	Doelgroep = iedereen van de binnendienst (86 pers.) Geen buitendienst.	Doelgroep = iedereen van de binnendienst (42 pers.) Geen buitendienst.
Hoofd FZ werkt samen met afdeling automatisering.	Betrokken partijen betreffen de receptie, systeembeheer.	Kleine veranderingen doet men zelf. Grote veranderingen na goedkeuring MT.
Gedwongen winkelnering. Mutaties kunnen alleen door de Hoofd FZ worden uitgevoerd.	Gedwongen winkelnering. Mutaties kunnen alleen door de receptie worden uitgevoerd.	Gedwongen winkelnering. Mutaties kunnen alleen door secretariaat worden uitgevoerd.
Zowel vraaggestuurd als aanbodgericht/ centraal gecoördineerd maar ook decentraal mogelijk.	Vraaggestuurd / centraal gecoördineerd	Vraaggestuurd / centraal gecoördineerd
Helpdesk tekstverwerking wordt gedaan door 1 persoon. • Taak = Hoofd FZ • Verantwoordelijkheid = Hoofd FZ • Bevoegdheid = Hoofd FZ	Helpdesk tekstverwerking wordt gedaan door 1 persoon. • Taak = receptie • Verantwoordelijkheid = Receptie • Bevoegdheid = Hoofd D&F	Helpdesk tekstverwerking wordt gedaan door 1 persoon. • Taak = secretariaat • Verantwoordelijkheid = Secretariaat • Bevoegdheid = Secretariaat en MT.
Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd FZ	Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd D&F	Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Sectorhoofd Middelen
Baten = uniformiteit in huisstijl, overzicht en controle, efficiency, gebruiksvriendelijkheid, uitstraling naar buiten toe.	Baten = uniformiteit in huisstijl. Men weet bij wie men moet zijn voor mutaties, er blijft overzicht in de mutaties.	Baten = eenheid, eenduidig werken, efficiency.

Hoewel een helpdesk tekstverwerking niet in iedere gemeente zo wordt genoemd, is wel te zien dat deze taak onder de facilitaire dienst valt. In alle drie de gemeenten zijn de standaard, organisatiebrede formulieren (ook wel macro's en sjablonen genoemd) voor iedereen verkrijgbaar via Microsoft Word. Daarnaast heeft men de mogelijkheid om afdelingsspecifieke formulieren zelf te maken en te beheren. Voor het maken van deze specifieke formulieren kan men ook terecht bij de facilitaire dienst.

In Sassenheim wordt dit gedaan door het Hoofd FZ, die hiervoor diverse cursussen applicatiebeheer heeft gedaan. In Voorhout wordt dit, voor zover mogelijk, door de receptionisten gedaan, die hier geen specifieke achtergrond voor hebben. Dit geldt ook voor

Warmond, waar men dit bij het secretariaat doen en bij lastige klussen gebruik maakt van een handboek. In Voorhout wil men naast deze taak, ook wel teksten verwerken en telefoon- en vergaderschema's maken. In Warmond vind dit ook plaats, in Sassenheim minder. De frequentie van het gebruik van tekstverwerking varieert sowieso bij de drie gemeenten.

Uit eigen observatie blijkt dat het centraal beheren van de standaard, organisatiebrede formulieren en brieven goed werkt in samenwerking met de afdelingsspecifieke formulieren. Doordat macro's en sjablonen beveiligd zijn, kunnen er geen grote afwijkingen plaatsvinden. Ook doordat iedere gemeente zijn eigen briefpapier heeft, is de huisstijl gewaarborgd

Kenmerken

De kenmerken die bij deze dienst horen, hebben bij alle drie de gemeenten één hoofdkenmerk, en dat is uniformiteit is de huisstijl. Dit is belangrijk is de communicatie naar buiten toe. Daarnaast is controle over de mutaties in de standaard, organisatiebrede formulieren en brieven belangrijk, en hebben de ambtenaren efficiencywinst (gebruiksvriendelijkheid) bij het maken van hun formulieren en brieven.

Verzorgen interne postrondes

SASSENHEIM	VOORHOUT	WARMOND
Het rondbrengen van de interne en binnengekomen documenten naar de medewerkers. Doordat zij dit niet zelf hoeven te doen, kunnen zij zich meer op hun eigen werkzaamheden richten.	Het rondbrengen van de interne en binnengekomen documenten naar de medewerkers. Doordat zij dit niet zelf hoeven te doen, kunnen zij zich meer op hun eigen werkzaamheden richten.	Het openen en registreren van ingekomen post door het secretariaat. Dit duurt ongeveer 2 ½ uur. De post wordt daarna bij de sectorhoofden gebracht.
Om ca. 8.00 wordt de TPG-post geleverd, en ingeboekt en verdeeld door FZ. Om 9.30 wordt dit door de bode rondgebracht. (dit alles moet voor 10.30 gedaan zijn. Om 15.00 maakt de bode weer een ronde (frequentie = 2). De ambtenaren hebben weer post gecreëerd en deze kunnen weer op tijd worden verwerkt door FZ. Eén ronde duurt ca. 30 minuten. Tot 16.00 kan post worden afgeleverd bij de bode of FZ. Om ca. 16.30 wordt de post door TPG opgehaald. Op vrijdag om 15.00.	Om ca. 8.30 wordt de TPG-post geleverd, en ingeboekt (voor 10.30) en verdeeld door D&F. Om 10.00 wordt dit door de bode rondgebracht. Om 15.00 maakt de bode weer een ronde (frequentie = 2). De ambtenaren hebben weer post gecreëerd en deze kunnen weer op tijd worden verwerkt door D&F. Eén ronde duurt ca. 20 minuten (excl. frankeren). Tot 16.00 kan post worden afgeleverd bij de bode of D&F. Om ca. 16.45 wordt de post door TPG opgehaald, omdat dan in feite het Gemeentehuis sluit.	Om ca. 9.00 haalt de bode de post op bij het postkantoor. Dit wordt door het secretariaat geopend, ingeboekt en gebracht bij de sectorhoofden door het secretariaat. Doordat zij ook andere werkzaamheden doen, neemt dit ca. 2 ½ uur in beslag. De post hoeft niet voor een bepaalde tijd verwerkt zijn. Men kan tot 16.00 zelf de uitgaande post bij de bode brengen die het weer naar het postkantoor brengt. Dit tijdstip verschilt echter wel.
Doelgroep = iedereen van de binnendienst (80 pers). Geen buitendienst. • Post voor B&W en afdelingshoofden wordt bij de secretaresse / afdelingsassistent afgeleverd.	Doelgroep = iedereen van de binnendienst (86 pers). Geen buitendienst. • Post voor de burgemeester wordt bij de secretaresse afgeleverd. • Post voor een afdeling wordt bij	Doelgroep = iedereen van de binnendienst (42 pers). De buitendienst haalt op het gemeentehuis hun post op. • Post wordt per sector verdeeld en bij de sectorhoofden gebracht

• Post die aan een persoon zijn geadresseerd wordt op het bureau gelegd. • Bij afwezigheid van een persoon is het zijn eigen verantwoordelijkheid dat de post geregeld wordt. • Er wordt eerst post bij de receptie en DIV opgehaald, daarna is er geen vaste routing. • Tekenmappen van de afdelingen worden bij de receptie afgeleverd en gecontroleerd op volledigheid.	het sectorhoofd afgeleverd. • Post die aan een persoon zijn geadresseerd wordt op het bureau gelegd. • Bij enkele afdelingen wordt er bij afwezigheid van de persoon, zijn/haar post in het afdelingsbakje gelegd, omdat dit niet kan blijven liggen. • Documenten voor de collegevleugel wordt als laatste geleverd en gebracht, omdat dan alle documenten uit de organisatie zijn verzameld.	• Post voor B&W wordt geheel geopend en in mapjes gedaan. • Secretariaat verzorgt ook de post voor de politiepost, die in het pand zit. • Tekenmappen van de afdelingen worden bij de receptie afgeleverd en gecontroleerd op volledigheid.
Betrokken partijen betreffen bodedienst, receptie en FZ	Betrokken partijen betreffen bodedienst en D&F.	Betrokken partijen betreffen het secretariaat en de bode
In feite gedwongen winkelnering. Men vindt het gemakkelijk. Stukken die men direct nodig heeft brengt men persoonlijk.	In feite gedwongen winkelnering, omdat de ambtenaren niet weten hoe documenten verzonden dienen te worden. Men vindt het gemakkelijk.	Gedwongen winkelnering.
Aanbodgericht / centraal gecoördineerd	Aanbodgericht / centraal gecoördineerd	Aanbodgericht / centraal gecoördineerd
1 persoon per dag voert de postrondes uit, de verwerking wordt door meerdere personen gedaan (FZ). • Taak = Bode • Verantwoordelijkheid = Bode en cluster FZ • Bevoegdheid = Bode en cluster FZ	1 persoon per dag voert de postrondes uit, de verwerking wordt door meerdere personen gedaan (D&F). • Taak = Bode • Verantwoordelijkheid = bode en D&F • Bevoegdheid = bode en D&F	1 persoon haalt de post op, de verwerking wordt door meerdere personen gedaan (secretariaat). • Taak = Bode en secretariaat • Verantwoordelijkheid = Bode en secretariaat • Bevoegdheid = Secretariaat
Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd FZ	Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd D&F	Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd sector Middelen
Baten = meer focus op primair proces door ambtenaren. Vertrouwelijkheid en controle op tekenmappen.	Baten = meer focus op primair proces door ambtenaren. Post wordt sneller verwerkt.	Baten = men krijgt hun post (betrouwbaarheid)

De interne postronde in Sassenheim en Voorhout zijn zo goed als gelijk aan elkaar. Hoewel de tijdstippen waarop de postrondes gelopen worden een klein beetje verschillen, wordt de postronde gedaan door de bode, en wordt de post verwerkt door de facilitaire dienst. De interne postronde vindt twee maal (op vaste tijdstippen) per dag plaats. De tweede postronde wordt gedaan omdat de ambtenaren weer post gecreëerd hebben, en deze nog op tijd verwerkt moeten worden, zodat dit met de TPG post mee kan.

In Voorhout wordt de interne postronde afgesloten bij de bestuursvleugel, zodat alle stukken die voor hen nodig zijn, eerst overal opgehaald zijn. Dit wordt in Sassenheim niet gedaan, maar

hier worden de tekenboeken wel weer bij de receptie afgeleverd, die zij op volledigheid controleert. In Voorhout doet de facilitaire dienst dat.

Post voor iemand gericht wordt op zijn of haar bureau gelegd. Bij afwezigheid van deze persoon wordt in Voorhout de post in een afdelingsbakje gelegd, zodat het alsnog behandeld wordt, in Sassenheim is dit een verantwoordelijkheid van die persoon zelf om dit te regelen.

In Warmond wordt de post gehaald en gebracht door de bode. De post wordt door het secretariaat verwerkt naast andere werkzaamheden die zij hebben te doen. Daardoor neemt dit meer tijd in beslag en zijn er geen vaste tijdstippen. De post wordt hier per sector verdeeld en door het secretariaat alleen bij de sectorhoofden afgeleverd. Poststukken die ambtenaren weer creëren brengen zij zelf bij de bode, of naar hun collega. De tekenboeken worden hier wel door het secretariaat gedaan. Het tijdstip waarop de bode de uitgaande post wegbrengt varieert. In feite is er in Warmond geen interne postronde te herkennen.

Uit eigen observatie blijkt dat beide manieren goed werken. Gemeente Warmond is een kleine organisatie, waar dit nog mogelijk is. In de grotere organisaties van Sassenheim en Voorhout wordt het een chaos wanneer men zelf de poststukken moet brengen en halen. Men weet daar de tijdstippen waarop men iets kan verwachten, en dat werkt goed. Daarnaast blijkt in alle drie de gemeenten, dat wanneer men iets belangrijks verwacht, men dit zelf komt vragen of halen bij de betreffende afdeling.

Kenmerken

De kenmerken van deze dienst in Sassenheim en Voorhout zijn het gemak, de ambtenaren zich kunnen richten op hun eigen werkzaamheden en de post wordt sneller en vertrouwelijk verwerkt. Daarnaast weet men dat wanneer men iets aanlevert voor een andere afdeling, dat dit op vaste tijdstippen wordt gedaan en er dus toezeggingen kunnen worden gedaan. In Warmond zorgt men er enkel voor dat de ambtenaren hun post krijgen.

Koffie- en theevoorzieningen

SASSENHEIM	VOORHOUT	WARMOND
Er wordt sinds ca. 3 jaar geen koffieronde meer gedaan. Er staan nu 2 automaten (1 op elke verdieping). Dit zodat de bodes meer tijd hebben voor andere taken.	Het rondbrengen van koffie en thee voor de ambtenaren en vergaderingen. Doordat zij dit niet zelf hoeven te doen, kunnen zij zich meer op hun eigen werkzaamheden richten.	Vanuit bezuinigoverwegingen wordt er geen koffieronde meer gedaan, zodat de bode meer tijd heeft voor andere taken. Er staan 2 automaten (1 op elke verdieping)
Alleen voor vergaderingen worden nog kannen koffie/thee/water gezet in ketels.	De koffie en thee wordt gezet door de bodes. Deze voorbereiding neemt 's ochtends 1 uur en 's middags ½ uur in beslag. Dit wordt gedaan om 8.00 en 13.30 uur. 's Ochtends duurt het langer i.v.m. meer koffie wat een langere bereidingstijd nodig heeft.	Alleen voor B&W, gasten/bezoekers en vergaderingen wordt koffie en thee gebracht
Men kan verschillende soorten warme dranken krijgen. Cafeïnevrij is niet mogelijk. Men gebruikt Max	Men kan aangeven of men normale koffie, cafeïnevrije koffie, thee of alleen heet water wil.	Men kan alleen koffie of thee krijgen.

Havelaar koffie i.v.m. sociaal aspect.		
Één maal per dag om 16.00 worden de 2 automaten schoongemaakt en bijgevuld door de bodes. Dit duurt ca. één kwartier.	Men krijgt de koffie/thee/water in kannen met kopjes erbij aangeleverd in de kamer. Ieder ontvangt 1 kan. Dit wordt gedaan tussen 9.00-9.30 en 14.00 – 14.30. (frequentie = 2) Eén ronde duurt ca. ½ uur.	Eén maal per dag worden de automaten bijgevuld, één maal per week worden ze schoongemaakt.
Er is geen ronde nodig. Aan de hand van het aantal vergaderingen wordt er koffie/thee/water klaargezet.	Er is geen vastgestelde routing. Alleen op dinsdagochtend en woensdagochtend wordt eerst B&W-vergadering en MT-vergadering voorzien.	Er is geen ronde nodig. Dit wordt wel als een gemis gezien. Aan de hand van het aantal vergaderingen wordt er koffie/thee/water klaargezet.
Indien een automaat defect is kan men bij de andere automaat terecht. Daarnaast kan ook altijd nog de ketel gebruikt worden.	Men kan ook gebruik maken van de centrale koffieautomaat in de kantine, als aanvulling op de koffieronde. Dit wordt ook gebruikt als back-up bij incidentele aanvragen of ambtenaren die de koffieronde mislopen.	Indien een automaat defect is kan men bij de andere automaat terecht. Daarnaast kan ook altijd nog de ketel gebruikt worden.
De gehele dag door kan men warme dranken krijgen.	De kannen en kopjes worden opgehaald tussen 11.00 – 11.30 en 16.00 – 16.30 (frequentie = 2)	De gehele dag door kan men koffie en thee krijgen.
Afwas alleen wanneer er vergaderingen zijn geweest.	De afwas hoort ook bij de koffie- en theevoorziening.	De afwas blijft vooral op de werkplekken staan, en moet daardoor vaker gedaan worden.
Bij storingen wordt de bode ingelicht, die het maakt. Bij defecten komt binnen een week een monteur van de leverancier.	Incidentele mutaties worden doorgegeven aan de bodes. Deze beschikt over een turflijst.	Men maakt vaak een praatje en is dus minder efficiënt bezig. Ook is het meer een rommel op de werkplekken.
Doelgroep = iedereen van binnendienst (80 pers.) Geen buitendienst, die kunnen wel bestelling doen.	Doelgroep = iedereen van binnendienst (86 pers.) Geen buitendienst. Die kunnen wel afnemen. • Alleen B en W beschikken over kleine voorraad fris. • Burgemeester bepaald soort koffie hij het liefst drinkt.	Doelgroep = iedereen van binnendienst (42 pers.) De buitendienst loopt ook binnen, en kunnen ook bestellingen doen bij de bode. Hiervoor moet getekend worden zodat er controle blijft. • Alleen B en W kunnen fris krijgen
Betrokken partijen betreft de bode.	Betrokken partijen betreffen de bodes.	Betrokken partijen betreft de bode.
Vrije winkelnering.	Vrije winkelnering. Men is niet verplicht koffie of thee af te nemen.	Vrije winkelnering.
Aanbodgericht / centraal gecoördineerd	Aanbodgericht / centraal gecoördineerd	Aanbodgericht / centraal gecoördineerd
1 persoon per dag voert de koffie- en theeronde voor vergaderingen uit, en doet ook de voorbereiding en afwas. • Taak = Bode	1 persoon per dag voert de koffie- en theeronde uit, en doet ook de voorbereiding en afwas. • Taak = Bode • Verantwoordelijkheid = Bode	1 persoon per dag voert de koffie- en theeronde voor vergaderingen uit, en doet ook de voorbereiding en afwas. • Taak = Bode

• Verantwoordelijkheid = Bode • Bevoegdheid = Bode	• Bevoegdheid = Bode	• Verantwoordelijkheid = Bode • Bevoegdheid = Bode
Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd FZ	Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd D&F	Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd Sector Middelen
Baten = altijd beschikbaarheid, vele soorten warme dranken. De koffiepauze is weggevallen dus men werkt efficiënter Bodes hebben tijd voor andere taken. (dubbel efficiënt)	Baten = meer focus op primair proces door ambtenaren.	Baten = Bode heeft meer tijd voor andere taken, representativiteit en gastvrijheid.

Tussen de drie gemeenten zijn hier grote verschillen te herkennen. In Sassenheim en Warmond maakt men gebruik van koffieautomaten, terwijl in Voorhout de koffie wordt rondgebracht door de bode. In Sassenheim en Warmond bevinden zich twee automaten, op elke verdieping één. Echter in Sassenheim maakt men gebruik van plastic bekertjes, en in Warmond gebruikt men kopjes. Deze kopjes blijven op de werkplekken staan, waardoor het een rommel wordt en er geen kopjes meer beschikbaar zijn. Dan kan de bode alsnog een ronde door het gebouw maken.

De koffie- en theeronde wordt in Voorhout tweemaal per dag gedaan. In Sassenheim en Warmond wordt eenmaal per dag de automaten bijgevuld en onderhouden. Hier bespaart men dus veel tijd. In Voorhout en Warmond moeten de kopjes moet de afwas wel gedaan worden met de vaatwasser. In Voorhout is dit nog meer, aangezien hier ook nog kannen afgewassen moeten worden. In Voorhout heeft men daarnaast ook nog de centrale koffieautomaat te onderhouden.

Bij de drie gemeenten zetten de bodes de koffie en thee klaar, die voor de vergaderingen nodig zijn. Dit komt niet uit de automaten, maar wordt vers gezet. Daardoor is er altijd een back-up wanneer een automaat kapot mocht gaan.
Naast dat een automaat tijd bespaart, heeft men ook meer keuze en is het de hele dag beschikbaar.
In alle drie de gemeenten blijken dat de koffie- en theevoorzieningen een taak van de bode is.

De reden voor de keuze voor het aanschaffen van de koffieautomaten in Sassenheim en Warmond, is dat de bodes meer tijd hebben voor andere taken. Ook doordat de koffiepauze is weggevallen werken de ambtenaren efficiënter. Echter het wegvallen van de koffieronde door de bode, wordt in Warmond als een gemis gezien.

Kenmerken

Koffie- en theevoorziening is iets dat aanwezig moet zijn voor zowel de werkplek als vergaderingen. Het is een taak dat bij de bode hoort, of het nu automaten of koffierondes zijn.

Verzorgen van vergaderingen

SASSENHEIM	VOORHOUT	WARMOND
Een vergadering wordt aangevraagd via de receptie. De data, tijden, eisen en wensen worden weer doorgegeven aan de bode. Er kan vergaderd worden op werkdagen	Een vergadering wordt aangevraagd via de receptie. De data, tijden, eisen en wensen worden weer doorgegeven aan de bode. Er kan vergaderd worden op werkdagen	Een vergadering wordt door de medewerkers zelf in de centrale agenda gezet. De vergaderingen van B en W worden door het secretariaat gepland.

van 8.00 tot wanneer het einde is.	van 8.00 tot wanneer het einde is.	
Er zijn in totaal 9 ruimtes beschikbaar voor vergaderingen. Er is in de kamers een standaardopstelling. De bode bepaalt aan de hand van de wensen of er geschoven moet worden.	Er zijn in totaal 6 ruimtes beschikbaar voor vergaderingen. Er is in de kamers een standaardopstelling. In overleg met D&F kan hierin gewijzigd worden.	Er zijn 2 ruimtes beschikbaar. Een derde ruimte kan gehuurd worden bij het cultureel centrum.
Er wordt niet doorgegeven wie er aanwezig zijn bij de vergaderingen.	Men dient aan te geven wie er aanwezig zullen zijn i.v.m. de koffie- en theeronde en doorverwijzen van bezoekers en telefoon.	Men geeft niet aan wie er bij de vergadering zijn, wel het aantal.
De bode registreert de vergadering in de agenda, en zorgt dat alles volgens de wensen klaarstaat en werkt. Bij ad hoc vergaderingen wordt er naar beschikbaarheid gekeken.	De bode registreert de vergadering in de agenda, en zorgt dat alles volgens de wensen klaarstaat en werkt. Bij ad hoc vergaderingen wordt er naar beschikbaarheid gekeken.	De bode bekijkt de agenda's van B en W, en voorziet alleen daar in koffie en thee. De overige vergaderingen moeten de medewerkers zelf voorzien.
Het is wel mogelijk buiten openingstijden vergaderingen te reserveren. Ook dit dient door te worden gegeven aan de receptie i.v.m. veiligheid en assistentie door bodes.	Het is wel mogelijk buiten openingstijden vergaderingen te reserveren. Ook dit dient door te worden gegeven aan de receptie i.v.m. veiligheid en assistentie door bodes.	Commissievergaderingen zijn alleen 's avonds, en worden verzorgd door de secretaris. De raadsvergadering zijn ook 's avonds en worden 1x per maand wel verzorgd door de bode.
Er wordt bij iedere vergadering koffie en thee geschonken, tenzij men dit niet wenst. Alleen bij raads- en commissie-vergaderingen wordt het door de bode ingeschonken: 2x koffie/thee/water en 1x fris, en is de bode officieel gekleed in pak.	Er wordt bij iedere vergadering koffie en thee geschonken, tenzij men dit niet wenst.	Men moet zelf voorzien in koffie en thee indien men behoefte heeft. De bode verzorgt alleen nog de vergaderingen voor de B en W. Dit wordt in de weekschema van B en W bekeken. Daarnaast is er ook geen back-up voor de bode.
Multimedia mogelijkheden zijn: • Flip-over • Overheadprojector • Diascherm • Beamer + laptop • Projectiescherm Bij de raads- en commissie-vergaderingen worden er ook notitieblokjes en programma's geleverd.	Multimedia mogelijkheden zijn: • Flip-over • Overheadprojector • Diascherm • Beamer + laptop • Projectiescherm	Multimedia mogelijkheden zijn: • Flip-over • Overheadprojector • Diascherm • Beamer + laptop • Projectiescherm Dit wordt aangegeven in de agenda en klaargezet door afdeling Automatisering.
Men kan alleen een standaard koude lunch bestellen. Dit wordt besteld door de bode en kant en klaar geleverd. Bestellingen worden op notitieblok genoteerd en telefonisch besteld bij verschillende leveranciers.	Men kan ook een standaard lunch bestellen bij de receptie. Voor de avondvergaderingen wordt hier ook soep bij geserveerd. Dit wordt bereidt door de bode. Bestellingen worden per fax met bestelformulieren bij vaste	Vanuit bezuinigingsredenen geen lunches meer. Vroeger werd dit gekocht en bereid door de bode.

	leveranciers besteld.	
Extra wensen m.b.t. vergaderservice, buiten het standaard aanbod, kunnen in overleg met de bode worden aangevraagd en ingepland. Deze beslist of het mogelijk is of niet.	Extra wensen m.b.t. vergaderservice, buiten het standaard aanbod, kunnen in overleg met het hoofd D&F worden aangevraagd en ingepland. Dit i.v.m. assistentie door extra bode voor continuïteit andere bodediensten.	Extra wensen zijn niet mogelijk, tenzij men dit zelf voorziet. De overige werkzaamheden komen tussendoor, de bode weet wat er speelt.
Klaarzetten en opruimen wordt tussen de overige bedrijven door gedaan. Men heeft hier meer tijd voor.	Voor vergaderingen neemt de voorbereiding en opruimen ca. 10 minuten in beslag. Met extra voorzieningen zoals multimedia en/of lunch is dit ca. 15 – 20 minuten.	De bode loopt ca. 1 maal per uur naar de B en W, om te vragen of men nog wat wenst. Dit neemt weinig tijd in beslag.
Doelgroepen = iedereen van binnendienst (80 man) en externe instanties. Met namen ISD vergaderd regelmatig In de processen zijn géén verschillen tussen de doelgroepen.	Doelgroepen = iedereen van binnendienst (86 man) en externe instanties. In de processen zijn géén verschillen tussen de doelgroepen.	Doelgroepen = alleen B en W, en de Gemeenteraad. Externe instanties huren bij het cultureel centrum. Dit wordt verzorgd door de beheerders.
Betrokken partijen betreffen de receptie, bode en eventueel leverancier van lunch.	Betrokken partijen betreffen de receptie, bode, D&F en eventueel leverancier van lunch.	Betrokken partijen betreffen de bode en het secretariaat.
Gedwongen winkelnering. Uitsluitend aan te vragen via receptie en verzorging door bode	Gedwongen winkelnering. Uitsluitend aan te vragen via receptie en verzorging door bode	Gedwongen winkelnering voor B en W.
Zowel aanbodgericht. Binnen de kaders van het aanbod is het vraaggestuurd / centraal gecoördineerd	Zowel aanbodgericht. Binnen de kaders van het aanbod is het vraaggestuurd / centraal gecoördineerd	Aanbodgericht / centraal gecoördineerd
Tot 50 personen doet 1 persoon de verzorging van vergaderingen, vanaf 50 personen 2 bodes. • Taak = Bode • Verantwoordelijkheid = Bode, receptie en Hoofd FZ • Bevoegdheid = Bode, receptie en Hoofd FZ	1 persoon doet de verzorging van vergaderingen. • Taak = Bode • Verantwoordelijkheid = Bode, receptie en Hoofd D&F • Bevoegdheid = Bode, receptie en Hoofd D&F	1 persoon doet de verzorging van vergaderingen. • Taak = Bode • Verantwoordelijkheid = Bode • Bevoegdheid = Bode
Géén doorbelasting interne vergaderingen, wel doorbelasting externe vergaderingen. Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd FZ	Géén doorbelasting interne vergaderingen, wel doorbelasting externe vergaderingen. Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd D&F	Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd Middelen Budgethouder = Bode
Baten = beschikbaarheid koffie/thee/lunch. Gastvrijheid, representativiteit, handhaven van orde.	Baten = beschikbaarheid koffie/thee/lunch. Meer effectieve vergaderingen.	Baten = representativiteit, effectieve vergaderingen, ordelijk.

Waarin Sassenheim en Voorhout de verzorging van vergaderingen voor iedereen binnen de gemeente mogelijk is, wordt dit in Warmond alleen nog voor Burgemeester en Wethouder gedaan en één maal per maand voor de gemeenteraad. Dit wordt gedaan door de bode. De overige medewerkers dienen zelf hun vergadering te verzorgen.

Vergaderingen in Sassenheim en Voorhout kunnen gereserveerd worden bij de receptie, met alle wensen erbij vermeld. Dit wordt door de bode klaargezet. Mochten andere taken van de bode in gedrang komen, dan wordt er een extra bode opgeroepen. Dit geldt ook voor vergaderingen in de avonduren, waar er een bode aanwezig is voor de veiligheid.

In alle drie de gemeenten heeft men de beschikking over diverse multimedia mogelijkheden, echter moet men deze tijdig reserveren bij de receptie, voordat deze al bezet zijn. Daarnaast kan er eventueel in Sassenheim en Voorhout een lunch besteld worden, welke door de bodes wordt besteld. In Warmond is uit bezuinigingsoverwegingen dit geschrapt. Voor extra wensen naast het standaard aanbod, beslist in Sassenheim de bode zelf of het mogelijk is of niet, terwijl in Voorhout dit in overleg gaat met het Hoofd D&F. In Warmond moet men dit zelf regelen voor eigen kosten.

Externe instanties die een relatie hebben met de gemeenten kunnen in de gemeentehuizen vergaderen. Dit wordt ook verzorg door de bode, maar hier worden de kosten wel doorbelast. In Warmond kunnen externe instanties bij het cultureel centrum vergaderen. Dit wordt door de beheerder ter plaatse verzorgd.

In Warmond neemt deze taak het minst tijd in beslag, doordat zij alleen de burgemeester en wethouders hoeft te voorzien. In Sassenheim heeft men hier meer tijd voor, omdat er geen koffieronde is en daardoor meer tijd vrij is voor andere taken. In Voorhout is de druk groter, doordat er ook andere bodetaken uitgevoerd moeten worden.

Kenmerken

De verzorging van vergaderingen blijkt ook een typische taak voor de bode te zijn. Het is wel iets dat gepland wordt in samenwerking met de overige taken die een bode moet doen. Vooral in Voorhout, maar ook in Sassenheim heeft men de mogelijkheid extra bodes op te roepen. Dat vergaderingen alleen door de receptie te kunnen reserveren, wordt een chaos voorkomen. Dit is wel belangrijk, aangezien dan voorkomen wordt dat men zelf gaat plannen. Iedereen kan wel de centrale agenda bekijken voor bijvoorbeeld beschikbaarheid van ruimtes. De bode kan ruim vooraf zien wat voor vergaderingen er gepland staan (met eventuele wensen) en kan hier tijdig op inspelen.
Het blijkt er dus vooral om te gaan om het reserveren, maar ook het verzorgen van de vergaderingen ordelijk te laten verlopen, en dat men de beschikking heeft over koffie en thee zonder dat men zich hier druk over hoeft te maken. De ambtenaren kunnen dus effectiever te werk gaan.

Assistentie bij huwelijken

SASSENHEIM	VOORHOUT	WARMOND
De assistentie bij huwelijken wordt verleend door de bode. Deze	De assistentie bij huwelijken wordt verleend door de bode. Deze	De assistentie bij huwelijken wordt verleend door de bode. Dit hoort tot

fungeert als gastheer aan wie men alles kan vragen, en is in feite de ceremoniemeester	fungeert als gastheer aan wie men alles kan vragen, en is in feite het visitekaartje van de gemeente.	haar taak, en zorgt dat alles geregeld is en ordelijk verloopt.
Burger Zaken plant de huwelijken in via de centrale agenda in Outlook, zodat de bode dit ook kan opmerken. Speciale wensen wordt met Burger Zaken overlegd, omdat zij meer weten over aantallen en wensen, omdat men daar in ondertrouw is gegaan.	Burger Zaken draait 1x per maand de geplande huwelijken uit. Dit wordt door de bode op de centrale agenda geregistreerd. Speciale wensen worden in overleg met Burger Zaken, het echtpaar of ceremoniemeester overlegd.	Burger Zaken draait 1x per maand de geplande huwelijken uit. Dit wordt door de bode op de centrale agenda geregistreerd. Speciale wensen worden in overleg met Burger Zaken, het echtpaar of ceremoniemeester overlegd. Ook overleg met de externe ambtenaar van burgerlijke stand.
Frequentie = ca. 45 maal per jaar	Frequentie = ca. 45 maal per jaar	Frequentie = zeer verschillend.
De bode trekt ca. 1 uur uit voor een huwelijk in de trouwzaal in het gemeentehuis. Een huwelijk in het oude raadzaal neemt mee tijd in beslag i.v.m. vervoer naar locatie. Dit is alleen op vrijdagmiddag. Een huwelijk is ook mogelijk op zaterdag, dit neemt meer tijd in beslag.	De bode staat 1 kwartier voor aanvang klaar. Zo kunnen nog eventuele voorbereidingen worden getroffen. De huwelijksvoltrekking duurt ca. ½ uur. Daarna is een eventuele uitloop van ca. 1 kwartier (tot men vertrokken is en er is opgeruimd). Op zaterdag wordt voorkomen.	De bode trekt 1 – 1 ½ uur uit voor de assistentie bij de huwelijken. Men kan ook op zaterdagochtend trouwen. Er zijn in totaal 4 locaties. Alleen in het gemeentehuis bereidt de bode voor, de overige locaties wordt door de beheerders voorbereidt.
Doelgroepen = iedere burger. • Gratis huwelijken / partnerschapregistratie zijn mogelijk op maandag en dinsdag van 9.00 – 9.30. Hier worden géén bloemen neergezet als decoratie. Dit is alleen mogelijk in de trouwzaal, niet het oude raadhuis. • Betaalde huwelijken / partnerschapregistratie zijn elke werkdag en zaterdag mogelijk van 9.00 – 16.00. Hier worden wel bloemen neergezet als decoratie. Dit is mogelijk in trouwzaal. De oude raadzaal is alleen beschikbaar op vrijdagmiddag. • De assistentie door de bode zijn bij beide gelijk.	Doelgroepen = iedere burger. • Gratis huwelijken / partnerschapregistratie zijn mogelijk op maandag en woensdag van 9.00 – 10.00. Hier worden géén bloemen neergezet als decoratie. • Betaalde huwelijken / partnerschapregistratie zijn elke werkdag mogelijk van 9.00 – 16.00. Hier worden wel bloemen neergezet als decoratie. • De processen bij assistentie zijn bij beide gelijk.	Doelgroepen = iedere burger. • Gratis huwelijken / partnerschapregistratie zijn mogelijk op maandag en dinsdag van 9.00 – 9.30. Hier worden géén bloemen neergezet als decoratie. Dit is alleen mogelijk in het gemeentehuis. • Betaalde huwelijken / partnerschapregistratie zijn elke werkdag mogelijk van 9.00 – 15.30, zaterdags van 9.00 – 12.00. Hier worden wel bloemen neergezet als decoratie. Dit is mogelijk op alle locaties. • De assistentie door de bode zijn bij beide gelijk.
Ingeroosterde bode bepaald of er assistentie van een extra bode nodig is (n.a.v. tijdstip, locatie, aantal bezoekers en wensen).	In overleg tussen hoofd D&F en de bode wordt bepaald of er assistentie van een extra bode nodig is.	Er is geen extra bode die kan assisteren. Daardoor kan er maar tot 15.30 getrouwd worden i.v.m. de post voor het postkantoor die tot 17.00 open is.
Betrokken partijen betreffen de bode en Burger Zaken	Betrokken partijen betreffen de bode, Burger Zaken, afdeling D&F	Betrokken partijen betreffen de bode, Burger Zaken

Gedwongen winkelnering. Zonder bode is er geen assistentie bij huwelijken.	Gedwongen winkelnering. Zonder bode is er geen assistentie bij huwelijken.	Gedwongen winkelnering. Zonder bode is er geen assistentie bij huwelijken.
Vraaggestuurd binnen de mogelijkheden / centraal gecoördineerd	vraaggestuurd / centraal gecoördineerd	Aanbodgericht. Vraaggestuurd binnen de mogelijkheden / centraal gecoördineerd
1 persoon doet de assistentie van huwelijken. • Taak = Bode • Verantwoordelijkheid = Bode en Burger Zaken • Bevoegdheid = Bode en Burger Zaken	1 persoon doet de assistentie van huwelijken. • Taak = Bode • Verantwoordelijkheid = Bode • Bevoegdheid = Bode en Burger Zaken	1 persoon doet de assistentie van huwelijken. • Taak = Bode • Verantwoordelijkheid = Bode en Burger Zaken • Bevoegdheid = Bode en Burger Zaken
Géén doorbelasting bij gratis huwelijken. Wel doorbelasting bij betaalde huwelijken. Dit is vooraf betaald bij Burger Zaken Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Burger Zaken (voltrekking) en Hoofd FZ (bode)	Géén doorbelasting bij gratis huwelijken. Wel doorbelasting (vastgestelde prijzen) via Burger Zaken en Financiën naar het echtpaar bij betaalde huwelijken. Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Burger Zaken (voltrekking) en Hoofd D&F (bode)	Géén doorbelasting bij gratis huwelijken. Wel doorbelasting bij betaalde huwelijken. Dit is vooraf betaald bij Burger Zaken Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Burger Zaken (voltrekking) en Sectorhoofd Middelen (bode)
• Gecontroleerd verloop van huwelijk, ordelijk gestructureerd • Continuïteit overige bodediensten	• Gecontroleerd verloop van huwelijk • Continuïteit overige bodediensten	• Gecontroleerd verloop van huwelijk

De assistentie bij huwelijken is een typische taak voor een bode bij een gemeente. In samenwerking met Burgerzaken, kan een bode een huwelijksvoltrekking voorbereiden. In alle drie de gemeenten probeert de bode de eventuele speciale wensen van het bruidspaar uit te voeren. Dit wordt in overleg gedaan met bijvoorbeeld Burgerzaken, het bruidspaar zelf, de ceremoniemeester of de ambtenaar van de burgerlijke stand.

Voorhout heeft alleen de trouwzaal in het gemeentehuis, Sassenheim heeft de trouwzaal in het gemeentehuis en de oude raadszaal (alleen vrijdagmiddag), Warmond heeft vier locaties waarvan één de raadszaal in het gemeentehuis is. De bodes van Sassenheim en Warmond kunnen daarom ook wel eens naar de andere locaties reizen, om daar te assisteren. Daardoor blijkt dat in Sassenheim en Warmond er meer tijd wordt uitgetrokken aan de assistentie bij huwelijken.

In alle drie de gemeenten bestaat de mogelijkheid tot gratis trouwen op maandagochtend en/of dinsdagochtend (Sassenheim en Warmond) of maandagochtend en/of woensdagochtend (Voorhout). De betaalde huwelijken zijn bij alle drie de gemeenten de hele week mogelijk. In Sassenheim en Warmond kan ook op zaterdag worden getrouwd. In Warmond zijn de beheerders van de overige locaties die het huwelijk voorbereiden, en wordt er een externe ambtenaar van de burgerlijke stand opgeroepen. In alle gevallen wordt de assistentie verleend door de bode.

Kenmerken

De kenmerken van deze dienst zijn de samenwerking met de afdeling Burgerzaken en de bode. Het dient er voor te zorgen dat de huwelijksvoltrekking ordelijk verloopt, zodat het bruidspaar de dag van hun leven krijgt. Belangrijk is dat er goed bekeken wordt of de overige taken van de bode, zoals post, koffie of vergaderingen, niet in de knel komen. Continuïteit van deze taken is daarom ook belangrijk.

Kantoorbenodigdheden en meubilair

SASSENHEIM	VOORHOUT	WARMOND
Kantoorbenodigdheden worden besteld door FZ en de ambtenaren mogen het komen halen. Er wordt vanaf een minimumbedrag besteld bij Corporate Express, wat binnen 24 uur in huis is. Voorraden worden tijdig bijgevuld.	Wekelijks worden de bestellingen voor kantoor verzameld en besteld. Zijn het weinig bestellingen of weinig spoed, dan wordt er een keer overgeslagen. Bij spoedbestellingen wordt er direct besteld. De levering is binnen 2 dagen. De voorraden worden tijdig bijgevuld en beheerd. De medewerkers kunnen alleen bij D&F hun spullen pakken en bestellen.	Kantoorbenodigdheden worden ca. 1maal per maand besteld door sector Middelen / Interne Zaken. Dit wordt binnen een week geleverd door CIB. De ijzeren voorraad is altijd aanwezig en worden tijdig bijgevuld. Men mag komen pakken en moet noteren wat men meeneemt.
Nieuw meubilair wordt besteld als wanneer echt noodzaak is, door hoofd FZ. Hiervoor moet budget worden aangevraagd, dit wordt in een voorstel naar de raad meegenomen.	Nieuw meubilair wordt besteld als wanneer echt noodzaak is, door hoofd D&F. Hiervoor moet budget worden aangevraagd, dit wordt in een onderbouwd voorstel naar de raad meegenomen. Voor extra inkopen wordt alleen naar Arbo gekeken. I.s.m. afd. P&O wordt er een advies gegeven om aan te schaffen.	Nieuw meubilair valt buiten sector Middelen, en wordt door sector Grondzaken uitgevoerd. Meubilair wordt besteld op aanvraag van een sectorhoofd. Budget moet in begroting worden opgenomen.
Computers worden aangeschaft door automatisering.	Computers worden aangeschaft door automatisering.	Computers worden aangeschaft door automatisering.
Doelgroepen = iedereen van binnendienst (80 man). • B&W hebben ander meubilair dan ambtenaren.	Doelgroepen = iedereen van binnendienst (86 man), maar ook buitendienst. • B&W mogen zelf meubilair uitzoeken.	Doelgroepen = iedereen van binnendienst (42 man), maar ook buitendienst (20 man) • B&W hebben ander meubilair dan ambtenaren. • Buitendienst heeft robuuster meubilair.
Betrokken partij betreft Afdeling FZ. Bij grote bedragen is men afhankelijk van de Raad.	Betrokken partij betreft Afdeling D&F. Bij grote bedragen is men afhankelijk van de Raad. Met afdeling Financiën moet verklaard worden waarom er extra begroting nodig is.	Betrokken partij betreft medewerker Interne Zaken (hoofd Middelen) en medewerker Grondzaken en (formeel) zijn sectorhoofd. (autonoom)
Gedwongen winkelnering.	Gedwongen winkelnering.	Gedwongen winkelnering.
Vraaggestuurd / centraal gecoördineerd	Aanbodgericht en vraaggestuurd / centraal gecoördineerd	Aanbodgericht en vraaggestuurd / centraal gecoördineerd
2 personen doen de inkoop en	2 personen doen de inkoop en	2 personen doen de inkoop en

onderhoud van meubilair en kantoorbenodigdheden. • Taak = Afdeling FZ • Verantwoordelijkheid = Afdeling FZ • Bevoegdheid = Afdeling FZ tot bepaald drempelbedrag.	onderhoud van meubilair en kantoorbenodigdheden. • Taak = Afdeling D&F • Verantwoordelijkheid = Afdeling D&F • Bevoegdheid = Afdeling D&F.	onderhoud van meubilair en kantoorbenodigdheden. • Taak = Sector Middelen en Grondzaken • Verantwoordelijkheid = Sector Middelen en grondzaken • Bevoegdheid = Sector Middelen en grondzaken tot bepaald drempelbedrag.
Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd FZ	Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd D&F	Beslissingsbevoegdheid en budgetverantwoordelijke = Hoofd Sector Middelen en Grondzaken.
Baten = winst voor efficiency, dienstverlenend voor andere afdelingen.	Baten = eenheid, grip op arbo, winst voor efficiency, draagvlak doordat men mag meebeslissen	Baten = eenheid, grip op arbo, voldoen aan wettelijke normen, sturing op inkoopbeleid, voortdurend beschikbaarheid

In alle drie de gemeenten wordt het gebied van kantoorbenodigdheden en meubilair gescheiden. De kantoorbenodigdheden worden door medewerkers van de facilitaire afdelingen besteld, terwijl het meubilair vaak bij het hoofd van de facilitaire afdeling valt. In Warmond is dit weggelegd bij de afdeling Grondzaken, die dat er meer bij doet, naast zijn andere taken. Computers en printers behoren in alle drie de gemeenten niet tot de facilitaire afdeling.

Bij Sassenheim worden kantoorbenodigdheden besteld vanaf een bepaald bedrag. Dit wordt dus opgespaard. In Voorhout is hier wekelijks de mogelijkheid voor, maar wanneer het weinig is of het heeft weinig spoed, wordt dit wel eens overgeslagen. In Warmond wordt het één maal per maand besteld. In alle drie de gemeenten wordt de ijzeren voorraad tijdig bijgevuld. Ook mogen de medewerkers zelf hun spullen pakken van deze ijzeren voorraad, die bij de facilitaire afdelingen staan. Alleen in Warmond moet men noteren wat men heeft meegenomen. Er vindt echter nergens doorbelasting plaats van de kosten voor kantoorbenodigdheden.

Voor het meubilair wordt alleen besteld indien er echt noodzaak toe is. Bij grote bedragen zal hiervoor vaak een (onderbouwd) voorstel naar de gemeenteraden moeten, om hiervoor budget te verkrijgen. In alle drie de gemeenten probeert men zich daarbij aan de Arbo-eisen te houden. Men probeert iedereen hetzelfde soort meubilair te verschaffen. Alleen burgemeester en wethouders hebben ander meubilair. Dit is vaak inherent aan hun functie.

De drie gemeenten hebben nergens decentrale voorraden staan voor kantoorbenodigdheden Het wordt door alleen de facilitaire afdelingen, binnen de contracten die zij met hun leveranciers hebben afgesloten, besteld. De drie gemeenten hebben ook een standaard jaarlijkse begroting voor het onderhoud aan hun meubilair, wat vaak meer als een back-up dient.

Kenmerken

Het blijkt goed te werken dat de ambtenaren zelf hun spullen komen pakken bij de voorraden, die bij de facilitaire afdelingen staan. De meest gebruikte kantoorbenodigdheden liggen altijd klaar. Mocht er iets op zijn, dan vindt men het niet erg als er op gewacht moet worden. Er blijft dus controle op de bestellingen.

De kenmerken van deze dienst blijken te zijn dat men dienstverlenend naar de andere afdelingen willen zijn, zodat er efficiencywinst wordt behaald. De meest gangbare materialen moeten voortdurend aanwezig zijn. Men moet daarbij rekening houden aan de wettelijke normen, voor bijvoorbeeld pennen, papier en Arbo.

Bijlage 5: Uitwerking benchmarking

Gemeente: Bergen (NH)
Functie: Coördinator Facilitaire Zaken
Datum: 17-3-2005
Duur: 1 uur, 30 minuten

Op 1 januari 2001 fuseerden Bergen, Egmond en Schoorl tot de nieuwe gemeente Bergen. Bij de gemeente Bergen werken ongeveer 280 medewerkers, en telt men bijna 32.000 inwoners.

Algemene vragen:

1. Waarom is er gefuseerd?
Er is gefuseerd omdat dit is opgelegd door het ministerie van Binnenlandse Zaken. De kleinere gemeenten moesten ook een ambtelijke organisatie in stand houden. Dit kost veel geld, en de werkzaamheden zijn hetzelfde. Een gevolg van de fusie was dat men door middel van schaalvergroting een efficiencyslag wilde slaan.

2. Op hoeveel locaties is de gemeente werkzaam gebleven, en waarom is dat?
Men heeft bewust gekozen om de organisatie op één locatie te vestigen. Omdat er geen geschikte locatie in de gemeente Bergen zelf kon worden gevonden, heeft men een voormalig schoolgebouw in Alkmaar betrokken. De gedachte hierachter was om de samenwerking en de dienstverlening optimaal te laten verlopen, het van belang is dat de medewerkers op één locatie werken. Hierdoor blijven de lijnen van het bestuur en de organisatie kort. Vanwege de slechte financiële situatie zal men vermoedelijk nog op deze locatie gehuisvest blijven. Er zijn ook nog drie gemeentewerven, die redelijk autonoom zijn.

3. Hoe was de oude, en is de huidige organisatiestructuur van zowel de gemeente als de facilitaire afdeling?
De organisatiestructuur is een voortzetting van het oude model, namelijk het sectorenmodel. Daarnaast spreekt men tegelijkertijd van een directiemodel. Volgens mij is het meer een sectorenmodel, aangezien de organisatie is ingedeeld in drie sectoren (Dienstverlening, Maatschappelijke Zaken en Grondgebied), daarbij hoort ook de brandweer, en is er een stafafdeling. Vooral binnen de sectoren zijn meerdere managementlagen te herkennen (hiërarchisch). Men is ook hier bezig de organisatie te kantelen naar een meer extern gerichte oriëntatie.
De afdeling Facilitaire Zaken behoort bij de sector Dienstverlening, en bestaat uit 7 man. Omdat na de fusie meerdere interim-managers de afdeling hadden geleid, en er nu pas sinds lange tijd een vaste coördinator facilitaire Zaken aanwezig is, kan men nu pas meer structuur en inhoud geven aan de afdeling.

4. Wie of wat hebben jullie als invalshoek genomen bij het organiseren van de facilitaire producten en diensten?
Omdat zij nu pas structuur kunnen geven, is men aan het kijken naar wat FZ moet doen, en wat ze kunnen. Daarbij hebben zij de vraag gesteld waarvoor de FZ er is: om diensten te verlenen! Er kan geen “nee” worden verkocht. Er is gekeken naar wat FZ moet doen, wat men heeft en hoe het wordt gedaan. Dit heeft dan vooral personele inzichten opgeleverd. Er is gekeken naar wat beter kan, zodat men straks een constante kwaliteit kan leveren. Er is zodoende een

Meldpunt Facilitaire Zaken opgericht. Dit is een van de belangrijkste invalshoeken geweest, omdat men de bereikbaarheid van FZ wilde waarborgen. Daar schortte het nog in de oude situatie nog aan, Op deze wijze zorgt men ervoor dat alle wensen, klachten en storingen vastliggen en dat er op deze zaken regie wordt gehouden. Er is vooraf bewust overlegd over welke functie en taken het meldpunt moet hebben. Hiervoor is dan ook een protocol opgesteld.

5. Op welke wijze hebben jullie de producten en diensten georganiseerd om het op meerdere locaties aan te bieden?

Voor deze organisatie is dat niet van toepassing. Wel heeft men bewust geen bodes meer, maar alleen facilitaire medewerkers. Er is daardoor ook geen assistentie bij huwelijken meer. De burgers regelen dit in overleg met de locatie. Dit is gedaan omdat dit te veel tijd in beslag nam. De vergaderservice wordt wel door FZ gedaan. Voor kantoorbenodigdheden zijn er op diverse plaatsen "pakkasten" zodat medewerkers hun spullen kunnen pakken. Deze worden één maal per week aangevuld door FZ. Bij bestellingen wordt gewacht tot men een bedrag heeft van circa €2.000, zodat er eens in de 2 a 3 weken besteld kan worden.

6. Wie zijn daarbij betrokken geweest?

Bij het inhoud geven aan FZ hanteert men de Deming-cirkel. In de Deming-cirkel bevindt FZ zich nu in de "check"-fase. In deze fase is FZ aan het onderzoeken hoe de buitenwereld tegen FZ aankijkt. Daarnaast is ook gekeken naar de eigen medewerkertevredenheid. Men heeft hiervoor het INK-model als leidraad gehanteerd, waarbij gekeken wordt naar zowel de interne organisatie als de externe factoren. Er worden uiteindelijk nieuwe functiebeschrijvingen gemaakt. Hierbij wordt er bekeken welke hoofdzaken FZ heeft te volbrengen, waarbij er vervolgens per taak wordt beschreven wat de primaire verantwoordelijkheid is en daarbij de medeverantwoordelijkheid voor andere taken.

7. Hoe vindt de aansturing plaats?

Het vindt nu centraal plaats door middel van het Facilitair Meldpunt. Vanuit hier worden de werkzaamheden verder gecoördineerd over de personen die hierover gaan. Verder weten de medewerkers wat hun taken zijn, zodat de organisatie blijft draaien. De primaire aansturing vindt plaats door de coördinator Facilitaire Zaken.

8. Hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden zo laag in de organisatie neergelegd, waar ze horen. Men spreekt van coachend leiderschap. De medewerkers van FZ zijn verantwoordelijk voor hun eigen werkstroom, en moeten dus zelf oplossingen vinden. Als medewerkers met problemen bij de coördinator komen, geeft hij hen een aantal vragen, zodat zij in staat zijn om zelf tot een oplossing te komen. De coördinator kan zich zodoende focussen op de meer beleidsmatige zaken van FZ binnen de organisatie. Dit coachend leiderschap bevordert de integraliteit, verbondenheid en flexibiliteit van de medewerkers van FZ. De medewerkers moeten verantwoordelijk zijn voor het hele "pakket", dus breder geschoold. Het is goed voor de teamgeest.
De budgetverantwoordelijkheid ligt bij de coördinator Facilitaire Zaken. Tot een bedrag van circa €2.500 is hij bevoegd, daarboven is er toestemming nodig van de leidinggevende. Dit geldt tevens voor bijzondere uitgaven. Er is geen inkoopfunctie bij Facilitaire Zaken ondergebracht.

9. Hoe zijn de kerntaken (specificaties / verwachtingen / kenmerken / eigenschappen) voor het aanbieden van de producten en diensten bepaald en opgesteld?

Zoals al eerder beschreven wordt dit in overleg met de organisatie opgesteld. Er wordt gekeken naar wat de organisatie nodig heeft. Dit is vastgelegd in de producten- en dienstencatalogus. Men gaat uit van consensus. Lukt dit niet dan probeert men een compromis te vinden. Om dit dynamisch te houden moet men de mensen voortdurend blijven wijzen op de producten- en dienstcatalogus.

10. Zijn er keuzes gemaakt in de serviceniveaus van de producten en diensten? (centraal – decentraal, frequenties, aanbodgericht – vraaggestuurd)

In de oude organisatie deed iedereen zijn eigen ding. Waar men vroeger aanbodgericht werkte, wil men nu meer vraaggestuurd werken. Er moet geluisterd worden naar wat de klant wil en daarnaast aansluiten op de ontwikkelingen. Er moet dus betrokkenheid worden getoond. Om dat te bewerkstelligen wil men weten wat er staat te gebeuren en wat men bij Facilitaire Zaken gaat doen om hierop in te spelen. Men gaat bepalen hoeveel uren en kosten dit voor FZ zal betekenen. In overleg wordt vastgesteld of de organisatie het hier eens mee is. Men wil dus meer pro-actief werken, zodat men ook op een hoger niveau kan meepraten.

11. Hoe is de meest optimale situatie gecreëerd (doelmatig)?

Omdat FZ nog steeds in ontwikkeling is, heeft de coördinator als ambitie om er voor te zorgen dat de zaken straks zo goed lopen, dat de coördinator eigenlijk niet meer nodig is. Dan is de meest optimale situatie gecreëerd. De medewerkers zijn dan bekwaam genoeg, ze werken met plezier en tonen zelf initiatieven.

12. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties geweest per product en dienst, afdeling Facilitaire Zaken en de gehele organisatie?

De financiële gevolgen waren dat alle medewerkers in een gelijkwaardige (hogere) schaal terechtkwamen. Daarnaast kwamen er meer (decentrale) budgetten. Er vindt nog geen doorbelasting plaats. De coördinator FZ heeft alle budgetten die niets met Facilitaire Zaken te maken hebben, afgestoten.
De personele gevolgen waren dat de medewerkers van FZ meer verantwoordelijk moeten worden voor het gehele pakket. Er is voorafgaand aan de fusie een formatieonderzoek geweest, en aan de hand daarvan heeft er een herverdeling en toevoeging van taken plaatsgevonden. Daarnaast is men druk bezig met het wegzetten van de overuren, die nog veel gemaakt worden. Dit komt doordat door de fusie het aantal vergaderingen enorm is toegenomen, en FZ hiervoor de ondersteuning doet. Waar vroeger medewerkers van FZ één maal per maand overuren maakten, is dat nu één maal per week geworden. Organisatorisch is het nog steeds in ontwikkeling. De organisatie wordt wel stabieler. FZ groeit mee met de organisatie. Door veranderende taken moet men ook de formatie aanpassen. De capaciteiten van de medewerkers moeten beter worden benut.

Productspecifieke vragen:

	Oude situatie	**Nieuwe situatie**	**Waarom?**
Interne postronde		2 maal daags op vaste tijden.	klant weet wat hij verwacht.
Koffie en thee	Zelfvoorzienend	Koffiecorners. Alleen B en W worden nog bediend.	Zelf halen en meer keus

Verzorging vergadering	Bodes	Geen bodes; ondersteund door FZ. Lunch is uitbesteedt maar wordt wel bezorgd	Te weinig interne vergaderruimten, dus in oud Gemeentehuis Bergen.
Ontvangen en doorverwijzen bezoekers / receptie	Afdeling Facilitaire Zaken	afdeling Externe dienstverlening.	Er is direct contact met externen, en is daarom continu bezet.
Tekstverwerking	Communicatie & Voorlichting	Communicatie & Voorlichting	Zij bepalen de commu-nicatie naar buiten toe
Assistentie huwelijken	Werd gedaan door de bodes	Nu niet meer. Echtpaar dient het zelf te regelen.	Nam te veel tijd in beslag van de bodes.
Kantoorbenodigdheden en meubilair	Iedere gemeente had zijn eigen leveranciers en stijl.	FZ vraagt aan en houdt toezicht. Meubilair via leidinggevende aan de coördinator FZ	
Meldpunt FZ	Was er vroeger niet	Facilitair Meldpunt	Continu bereikbaarheid, sturing en regie. Altijd in contact met de klant.
Vervoer locaties	Was er vroeger niet	Weinig. Alleen tussen Alkmaar en oud gemeentehuis Bergen en gehuurde ruimtes voor vergaderingen	1 dienstauto of 1 dienstfiets voor FZ. Ambtenaren hebben eigen fiets van fietsenplan.

Gemeente: Castricum
Functie: Coördinator Facilitaire Zaken
Datum: 17-3-2005
Duur: 2 uur

Op 1 januari 2002 fuseerden de buurgemeenten Akersloot, Castricum en Limmen tot de nieuwe gemeente Castricum. Gemeente Castricum telt circa 35.500 inwoners en er zijn 225 Fte's werkzaam. Bij de afdeling Facilitaire Zaken zijn bijna 17 Fte's werkzaam. Gemeente Castricum zit in financieel zwaar weer.

Algemene vragen:

1. Waarom is er gefuseerd?
Het is een vrijwillige fusie geweest. De kleinere gemeenten Akersloot en Limmen konden hun taken niet meer aan. Er bestond al een samenwerking tussen de gemeenten. Nu wil men nog efficiënter gaan werken.

2. Op hoeveel locaties is de gemeente werkzaam gebleven, en waarom is dat?
Er zijn nu vier locaties: hoofdkantoor in Castricum, sector Ruimte in Limmen, Administratieve en technische afdeling van Gemeentewerken in Castricum en de brandweer in Castricum. Daarbij zijn er nog de gemeentewerven in Akersloot en Limmen. De coördinatie van dit alles vindt centraal plaats. De keuze hiervoor is zo gegroeid. Er was geen plaats genoeg.

3. Hoe was de oude, en is de huidige organisatiestructuur van zowel de gemeente als de facilitaire afdeling?

Er is een sectorenmodel. Dit model had Gemeente Castricum al, en is zo in stand gebleven. De overige gemeenten zijn binnen dit model geplaatst. Gemeente Limmen en Akersloot waren kleine organisaties. De afdeling Facilitaire Zaken kent een platte structuur. Er is echter wel een hiërarchische lijn te herkennen met de rest van de organisatie. Na de fusie is er vanwege bezuinigingen de afdeling Automatisering ook onder FZ geplaatst, omdat deze vakgebieden een zelfde benadering hebben. Nu is men bezig om ook de inkoopfunctie voor de gehele organisatie onder FZ te plaatsen. Dit gaat lastig, omdat de personen die nu deze taken onder zich hebben, niet graag deze taak af willen geven.

4. Wie of wat hebben jullie als invalshoek genomen bij het organiseren van de facilitaire producten en diensten?

Eigenlijk is er weinig aan veranderd. Men heeft het 1-op-1 overgenomen zoals het in de organisatie van Castricum te werk ging. Er is echter met één locatie uitgebreid in Limmen, en de taken hebben hier nu rekening mee gehouden. Men is nu bezig met het opzetten van een producten- en dienstencatalogus. Hiervoor stelt FZ zelf de organisatie op voor de producten- en diensten, en legt dit voor aan het MT. Zij kunnen hier dan hun mening over geven, zodat zij het eens worden. Hierdoor wil men draagvlak krijgen. Als dan blijkt dat bij bepaalde afdelingen de zaken niet goed lopen, wordt in overleg met die afdeling de facilitaire ondersteuning aangepast. In de producten- en dienstencatalogus liggen de taken vast. Op die manier probeert men ook de overbelasting van de bodes weg te nemen, want deze maken te veel overuren, omdat iedereen van hun diensten gebruik maakt. Hierdoor wil men meer vaste uren maken, zodat de overuren en verlofuren niet meer in de knel komen.

5. Op welke wijze hebben jullie de producten en diensten georganiseerd om het op meerdere locaties aan te bieden?

Omdat het overgenomen is en men op dezelfde wijze doorgaat, is hier niets aan veranderd. Alles wordt nog steeds centraal geleverd. Bij de postronde tussen de locaties is men uitgegaan van twee ochtendrondes en twee middagrondes. In de praktijk bleek echter dat de derde ronde geen zin had, en heeft men dit teruggebracht naar drie postrondes. Daarnaast heeft men na de fusie tijdelijk de twee postbusadressen aangehouden om aan de overgang te voldoen.

6. Wie zijn daarbij betrokken geweest?

Men is op dezelfde weg doorgegaan. Er zijn weinig aanpassingen geweest in de organisatie van de producten en diensten. Door middel van het functieboek en sociaal statuut die zijn opgesteld voorafgaand aan de fusie heeft men een baangarantie gekregen. Alleen zijn mensen herplaatst in andere functies. Er zijn wel een aantal nieuwe krachten aangenomen. Er zijn twee Fte bijgekomen, waar men vier parttimers heeft opgezet. Daardoor is men flexibeler.

Bij de sectie Facilitair en Automatisering zijn nu werkzaam:
8 bodes waarvan 7 parttimers en 1 fulltimer
6 documentaire informatieverzorgers waarvan 2 parttime
3 receptionistes die samen 1 formatieplaats vormen
1 coördinator
5 systeembeheerders waarvan 1 parttime

7. Hoe vindt de aansturing plaats?

Centraal. Alles vindt plaats vanuit de hoofdvestiging in Castricum. Men moet altijd verantwoording afleggen aan hun leidinggevende. Er is sprake van een sterke hiërarchie. Men houdt geen tijdsregistratie bij. Iedere medewerker dient zijn tijden bij te houden op een werkbriefje. Men vertrouwt erop dat dit eerlijk wordt gedaan, maar daarnaast vindt steekproefsgewijs controles plaats. Ook houden de medewerkers elkaar in de gaten.
Er zijn plannen om in de toekomst de ambtelijke organisatie op één locatie onder te brengen. De coördinator FZ wil graag meepraten hierover, zodat hij een vinger aan de pols houdt. Op deze wijze kan er ingespeeld worden op eventuele veranderingen

8. Hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?
De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden zo laag mogelijk gelegd bij de uitvoerenden. Alleen als er veranderingen in de werkwijzen of iets dergelijks gedaan moeten worden, is de coördinator FZ hier bevoegd toe. In alle gevallen blijft de coördinator FZ eindverantwoordelijke. Per product en dienst wordt een budget gegeven door de coördinator FZ. Hij is dan de budgetbeheerder, en bewaakt dit budget samen met de uitvoerende. De budgethouder is het afdelingshoofd, die boven de coördinator FZ staat.

9. Hoe zijn de kerntaken (specificaties / verwachtingen / kenmerken / eigenschappen) voor het aanbieden van de producten en diensten bepaald en opgesteld?
Het moet zich bewijzen in de praktijk. Er is van tevoren afgetikt in het MT wat facilitaire ondersteuning er gedaan gaat worden. Als blijkt dat het niet goed gaat, moet er worden bijgestuurd. Nu blijken het vooral mondelinge afspraken te zijn. In de toekomst moeten in de producten- en dienstencatalogus de kerntaken beschreven staan.

10. Zijn er keuzes gemaakt in de serviceniveaus van de producten en diensten? (centraal – decentraal, frequenties, aanbodgericht – vraaggestuurd)
Voorlopig speelt men in op de vraag vanuit de organisatie. Men biedt een product en dienst aan, en vanuit de organisatie volgen reacties. Hoort men niets, dan loopt het goed. Zijn er klachten, dan reageert men hier op. Het is dus aanbodgericht, maar aan de hand van de klachten wordt wel vraaggestuurd gereageerd. Maar als men overbodig “zeurt”, dan doet men hier niks aan.
Het bestuur van de organisatie krijgt wel een betere facilitaire ondersteuning. Dit is inherent aan hun functie.

11. Hoe is de meest optimale situatie gecreëerd (doelmatig)?
Deze meest optimale situatie moet nog gecreëerd worden. Nu wordt er nog weinig aandacht aan besteedt. In de toekomst gaat men de processen van de taken analyseren om deze te stroomlijnen. Daardoor wil men meer betrouwbaar worden, zodat er duidelijke afspraken kunnen worden gemaakt, bijvoorbeeld per afdeling (maatwerk). Het moet een actieve dienstverlening worden, maar wel binnen de grenzen van wat mogelijk is.

12. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties geweest per product en dienst, afdeling Facilitaire Zaken en de gehele organisatie?
Organisatorisch zal het een andere manier van werken betekenen. Het moet beter en professioneler, want dat werkt efficiënter. Een organisatorische verandering is ook dat de inkoopfunctie binnenkort onder FZ geplaatst zal worden. En eerder is al automatisering bij FZ gekomen. Daarnaast is de receptie na de fusie naar een andere afdeling overgegaan, namelijk afdeling Publiekszaken. Binnenkort wil men dan ook een Helpdesk op gaan zetten die sectoraal

te werk zal gaan. Deze leveren ondersteuning per sector, maar kunnen bij nood ook andere sectoren te hulp staan.
Voor personele gevolgen kan gezegd worden dat de formatie niet verder uitgebreid is dan alle medewerkers bij elkaar te zetten. Daar is ten slotte geen geld voor. Wel heeft men door middel van het aanstellen van parttimers meer flexibiliteit gekregen. Dit komt goed uit, omdat men het al erg druk heeft.
Financieel betekent het dat als men meer geld nodig heeft, dit via het MT verkregen moet worden met behulp van een onderbouwde managementrapportage. Men moet altijd proberen te bezuinigingen waar mogelijk is. Waar eerst de budgetten waren samengevoegd, zijn ze nu op een juist niveau gekomen die met de werkelijkheid spoort.

Productspecifieke vragen:

	Oude situatie	**Nieuwe situatie**	**Waarom?**
Interne postronde	Per fiets 1 maal per dag.	Nu wordt het 3x per dag gedaan, omdat er extra locaties zijn die verder liggen. Er is een dienstauto aangeschaft.	In praktijk gebleken, dat door het werkaanbod dit het beste is. Men kan het nog op tijd verwerken.
Koffie en thee	Koffiepauze in ochtend, theeronde door bode in middag.	Koffieautomaten.	Tijdsbesparing. Valt tegen in praktijk, vanwege de rommel.
Verzorging vergadering	Bode bracht koffie en thee. Geen lunch.	Interne vergaderingen zijn zelfvoorzienend. Externe vergaderingen zet de bode het klaar.	Het is gastvrijheid naar de externen toe. Voor de interne klanten geen probleem.
Ontvangen en doorverwijzen bezoekers / receptie	Receptie bij Facilitaire Zaken.	3 receptionistes. Ondergebracht bij Publiekszaken.	Direct contact met de burgers.
Tekstverwerking	Elke gemeente had een eigen huisstijl.	onder beheer van afdeling Automatisering.	Men wil uniformiteit en handig in gebruik
Assistentie huwelijken	Door bode op 1 locatie.	Nu zijn er 5 locaties. Dit wordt nog steeds door de bodes gedaan. Flexibiliteit door parttimers.	Omdat er nu 3 kernen zijn, moet men wel meerdere locaties aanbieden.
Kantoorbenodigdheden en meubilair	Niets veranderd	Wordt nog steeds door coördinator FZ gedaan.	Overgenomen van de andere gemeenten
Meldpunt FZ	Was er niet	Komt in de toekomst.	Professioneler werken.
Vervoer locaties	Per fiets 1 maal per dag	Er is nu een dienstauto. Per ronde (3x per dag) wordt uitgegaan van ½ uur – ¾ uur.	Tegelijk met de postronde naar de locatie.

Gemeente: Pijnacker-Nootdorp
Functie: Hoofd DIA (voormalig Hoofd Interne Dienstverlening Gemeente Pijnacker)
Datum: 16-3-2005
Duur: 1 uur, 30 minuten

De Gemeente Pijnacker-Nootdorp bestaat vanaf 1 januari 2002 en vloeit voort uit een fusie van de voormalige gemeenten Pijnacker en Nootdorp. De gemeente telt circa 38.000 inwoners. Er zijn circa 300 man werkzaam bij Gemeente Pijnacker-Nootdorp.
De Gemeente Pijnacker-Nootdorp heeft een structureel begrotingstekort. Dit betekent dat de kosten van de gemeente hoger zijn dan de inkomsten en daardoor raakt de algemene reserve langzaam op. Het tekort van de gemeente heeft twee hoofdoorzaken: een externe en een interne. De belangrijkste externe oorzaak is dat de gemeente minder geld ontvangt van het rijk, waardoor de inkomsten van de gemeente in 2005 €2 miljoen, ofwel ruim 10% lager zijn dan in 2004. Hierbij streeft de gemeente naar een dienstverlening waarbij veiligheid voor de inwoners centraal staat, van een gedegen kwaliteit, tegen zo laag mogelijke kosten.

Algemene vragen:

1. Waarom is er gefuseerd?
De gemeenteraden zijn vrijwillig gefuseerd, omdat zij de hete adem van Den Haag voelden. Die was bezig met annexeren van buurgemeenten.

2. Op hoeveel locaties is de gemeente werkzaam gebleven, en waarom is dat?
Vroeger had men in totaal 7 locaties (incl. brandweer en buitendiensten). Omdat vooral de kleinere Gemeente Nootdorp bang was door de fusie opgeslokt te worden, heeft men besloten om het bestuurscentrum (dus fracties van B en W en griffiers) te plaatsen in het gemeentehuis van Nootdorp, en de ambtenaren in Pijnacker. Zo had men een compromis bereikt. Op deze locaties zijn dan ook nog servicepunten voor de burgers gekomen. Om ook de kern Delfgauw nog bij Pijnacker te behouden omdat het meer naar Delft neigt, is er besloten om daar ook een servicepunt te zetten (het zogenoemde drie-kernenbeleid). Op de servicepunten kan men terecht voor burgerzaken en zorg. Het huidige gemeentehuis is Pijnacker was voorbereid op een mogelijke fusie, en kon daarom makkelijk aangepast worden voor de grotere organisatie. Vanwege de financiële situatie van de gemeente zal naar alle waarschijnlijkheid de locatie in Nootdorp worden afgestoten, omdat in feite hier alleen de griffiers plaatshebben. Dit betreft vier man, en verder staat het pand leeg.

3. Hoe was de oude, en is de huidige organisatiestructuur van zowel de gemeente als de facilitaire afdeling?
In de oude organisatie kon men min of meer spreken van het sectorenmodel. Er waren vijf directies met daaronder 12 afdelingshoofden.

Met de fusie heeft men in feite de twee organisaties bij elkaar gevoegd. De vroegere afdeling Interne Zaken stond direct onder de gemeentesecretaris, en stond boven de uitvoerende taken die er gedaan werden. Het was dus een platte facilitaire organisatie.
Echter is deze organisatiestructuur al weer aan veranderingen onderhevig. Op dit moment vinden er weer enkele veranderingen plaats. In de nieuwe afdeling Facilitaire Zaken heeft nu ook meerdere ondersteunende afdelingen onder zich, zoals bijvoorbeeld P&O. Direct na de fusie bestond de afdeling DIA uit 48 man. Dat was praktisch handig omdat er veel mankracht was, maar het was veel te groot. De nieuwe organisatie is ingericht aan de hand van het PICOFA-gedachte. Dit is een samenbundeling van alle organisatie ondersteunende diensten: P = personeel, I = informatie, C = communicatie, O = organisatie, F = financiën A = automatisering. Daarbij heeft men ook de H = Huisvesting toegevoegd.

Er zijn nu nog drie directies te herkennen, die samen met de gemeentesecretaris het Managementteam vormen. De vierde directie (Beleid & Ontwikkeling) wordt langzaam afgebouwd.

4. Wie of wat hebben jullie als invalshoek genomen bij het organiseren van de facilitaire producten en diensten?

In eerste instantie is er gekeken naar de producten. Er is gekeken naar wat en hoe het bij Pijnacker en Nootdorp is geregeld. Daarna is er een werkgroepje van 4 personen opgericht om te bekijken wat de verschillen en overeenkomsten waren, en wat ze in de nieuwe organisatie willen. Dat kon zijn dat de wijze van Pijnacker overgenomen werd, of die van Nootdorp, of dat het totaal anders werd gedaan. Doordat er een zeer lange lijst ontstond is men gaan bekijken welke producten er voor de fusie gedaan moesten worden, en welke er na de fusie konden worden gedaan.

5. Op welke wijze hebben jullie de producten en diensten georganiseerd om het op meerdere locaties aan te bieden?

Alles wordt centraal gefaciliteerd. In het pand in Nootdorp zit alleen vier man griffie en per servicepunt zijn 2-3 man per dag aanwezig op bepaalde uren. De bode rijdt 2 maal daags langs de locaties voor de post en andere faciliteiten, die de personen op de locaties door kunnen geven, zodat de bode dit meeneemt. Daarnaast doet de bode controles van het pand, omdat het Hoofd FZ niet alles in de gaten kan houden. In de facilitaire agenda kan men per mail aangeven wat men nodig heeft. Deze keuze kan men maken vanuit de digitale producten- en dienstencatalogus.

6. Wie zijn daarbij betrokken geweest?

De coördinatie van de herinrichting van de producten is gedaan door het huidige Hoofd DIA. Zij zorgt ervoor dat per product de juiste mensen, die bij de inhoudelijke uitvoering van de taken met elkaar te maken hebben, bij elkaar werden gezet. Deze personen zochten naar een passende oplossing. De coördinatie zorgde er alleen voor dat er resultaten geboekt zouden worden.

7. Hoe vindt de aansturing plaats?

Het is centraal gecoördineerd. Per taakgroep is er een seniormedewerker die verantwoordelijk is voor de dagelijks gang van zaken voor die taakgroep.

8. Hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?

Het Hoofd DIA blijft de budgetverantwoordelijke. Daarnaast blijft zij ook eindverantwoordelijke, echter kan zij niet iedereen aansturen. Vanwege de soms specialistische kennis laat zij de verantwoordelijkheid over aan de seniormedewerkers, omdat het vertrouwen er is dat de seniormedewerker er meer vanaf weet. De seniormedewerkers is prestatiehouder, zodat hij facturen mag aftekenen, echter onder controle van het Hoofd DIA. Er vindt bilateraal overleg plaats tussen de seniormedewerker en Hoofd DIA. De seniormedewerkers moeten zelf zorgen voor een werkoverleg, etc.

9. Hoe zijn de kerntaken (specificaties / verwachtingen / kenmerken / eigenschappen) voor het aanbieden van de producten en diensten bepaald en opgesteld?

Dat verschilt per product. Bij sommige producten is dit verbonden aan wettelijk vastgelegde regels. Daarnaast heeft men per product bekeken wat de eigen capaciteiten zijn en de keten aan

werkzaamheden per product. Daarnaast spelen kosten ook een zeer belangrijke rol en probeert men dit meestal in overleg met de interne klant samen te stellen.

10. Zijn er keuzes gemaakt in de serviceniveaus van de producten en diensten? (centraal – decentraal, frequenties, aanbodgericht – vraaggestuurd)

Decentrale dienstverlening is zeker niet rendabel. Daarnaast wordt voor frequenties van de producten een afweging gemaakt tussen de vraag en de haalbaarheid (personeel en financieel). Door te kijken naar de standaardtaken en de extra taken die vermeld staan in de bode-agenda, wordt per week bekeken waar knelpunten kunnen ontstaan. Hoewel dit weinig voorkomt, zal dit altijd kunnen gebeuren.
Hoewel men weet dat het eigenlijk vraaggestuurd moet zijn, is dit niet gelukt en blijkt dit ook niet nodig. Vraaggestuurd zorgt ervoor dat de kosten alleen maar toenemen. Maar omdat men nog te veel bezig is met de reorganisatie blijkt vraaggestuurd nog niet te lukken. Men heeft behoefte aan "zekerheden". Nu is men voorzichtig aan begonnen om in overeenstemming met afdelingshoofden producten op te stellen, waar zij dan hun input op kunnen geven. Men heeft hier dus inspraak op. Op deze wijze probeert men toch op een vraaggestuurde wijze, een aanbodgerichte werkwijze te behouden.

11. Hoe is de meest optimale situatie gecreëerd (doelmatig)?

Het blijft een kwestie van berekeningen. Men moet een kosten-batenanalyse maken, door te kijken naar wat voor gevolgen in de keten er ontstaan bij een keuze van een dienstverlening. Door het bekijken van de oorzaken en de gevolgen, krijgt men inzicht in de risico's valkuilen en kosten.

12. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties geweest per product en dienst, afdeling Facilitaire Zaken en de gehele organisatie?

Om dit per product en dienst te bekijken gaat veel te ver. Direct na de fusie zijn van de twee gemeenten de budgetten bij elkaar opgeteld. Dit bleek te veel geld te zijn. Men had bijvoorbeeld voor de post abonnementen op vakbladen een budget van €220.000. Dit bedrag was veel te hoog, en dat moet toch verantwoord worden waarom het begrote budget niet opgemaakt was. Daarnaast bleek na een tijd dat men vergeten was een post voor de beveiliging op te nemen in de begroting, terwijl de facturen de organisatie bleven rondgestuurd worden in de organisatie. Dit is te verklaren door middel van de begroting, die niet spoort met de werkelijke situatie. Er moet uiteindelijk per product / dienst afgewogen worden wat goed is en wat slecht, en wat de verschillende opties kosten.

Door het sociaal statuut waren er formeel geen personele gevolgen. Er was een baangarantie voor iedereen. Informeel waren er wel consequenties. Een aantal mensen was niet gelukkig met hun nieuwe functie door de fusie. Ook bleek dat er door "cultuurverschillen" geen team gevormd kon worden, omdat mensen op hun eigen wijze bleven denken zoals ze dat in hun oude gemeente gewend waren. Door middel van gesprekken en herplaatsingen is hier geprobeerd zoveel mogelijk en passende oplossing voor te vinden.

Productspecifieke vragen:

	Oude situatie	**Nieuwe situatie**	**Waarom?**
Interne postronde	Pijnacker: 2 maal per dag door de bode, ook de	Nog steeds door bode, 2 maal per dag.	Dit werkt goed (geen klachten) en bode is

	buitendienst. Nootdorp: door archiefmedewerker		goedkoper dan archiefmedewerker.
Koffie en thee	Pijnacker: koffieronde Nootdorp: koffieronde	Koffieautomaten	Goedkoper
Verzorging vergadering	Pijnacker: sober en doelmatig Nootdorp: zeer luxueus	Sober en doelmatig. Luxe mogelijk indien nodig.	Goedkoper
Ontvangen en doorverwijzen bezoekers / receptie	Pijnacker: receptie Nootdorp: secretariaat	Receptie. Ontvangst, doorverwijzen en telefoon zijn enigste taken.	Gefocust op hun primaire taak, weinig tijd voor andere werkzaamheden
Tekstverwerking	Nooit een taak geweest van FZ	Afdeling Communicatie.	Zij bepalen uitstraling naar buiten toe.
Assistentie huwelijken	Door de bode	Door de bode	Hoort bij de taken van de bode
Kantoorbenodigdheden en meubilair	Kantoorbenodigdheden zowel bij Pijnacker als Nootdorp door 1 pers. Meubellijn en afschrijving per gemeente anders.	Kantoorbenodigdheden worden bij diverse bedrijfsbureaus als ijzeren voorraad gelegd. Diverse meubellijnen bij elkaar gedaan.	Het is niet nodig om nieuwe meubellijn aan te schaffen.
Meldpunt FZ	Was bij Pijnacker als Nootdorp niet aanwezig.	Alleen Automatisering heeft telefonisch helpdesk. Daarnaast is er een digitaal meldpunt naar de bode voor facilitaire zaken.	Alleen Automatisering heeft telefonisch, want er wordt toch wel gebeld bij problemen. Mailen lukt niet en is vaak onduidelijk.
Vervoer locaties	Pijnacker: bodebus Nootdorp: niets	Voorafgaand aan de fusie zijn dienstfietsen gekocht. De bodebus rijdt nu 2 maal per dag (zoveel mogelijk vaste tijdstippen).	Er is 1 bus voor de bode, verder is het niet rendabel, vanwege de kleine afstanden.

Gemeente: Overbetuwe
Functie: Hoofd Facilitaire Zaken (FaZa)
Datum: 21-3-2005
Duur: 1 uur, 45 minuten

De gemeente Overbetuwe is op 1 januari 2001 ontstaan door samenvoeging van de gemeenten Elst, Heteren en Valburg. De gemeente telt circa 42.000 inwoners, en er zijn in totaal 280 Fte's werkzaam. Bij de afdeling Facilitaire Zaken zijn 33 mensen werkzaam.

De ambtelijke organisatie, die wordt aangestuurd door de gemeentesecretaris en de 2e gemeentesecretaris (samen vormen zij de directie), bestaat uit de afdelingen: Publiekszaken, Sociale Zaken, Ruimtelijke Ontwikkeling, Bouwen, Wonen en Milieu, Openbare Ruimte, Maatschappelijke Ontwikkeling, Bestuurs- en Managementondersteuning, Financiën, Facilitaire Zaken en Veiligheid. Daarnaast is er de Griffie en de Concernstaf. De concernstaf

functioneert onder leiding van de gemeentesecretaris en de 2e gemeentesecretaris (de directie) en heeft tot hoofdtaak het ondersteunen van de directie op diverse beleidsvelden.

Het werkgebied van Facilitaire Zaken bestaat uit: administratie tijdschriften, abonnementen en databanken, archivering, informatisering en automatisering, GIS-coördinatie, bedrijfshulpverlening, beheer en inrichting gemeentelijke gebouwen die niet vallen onder de maatschappelijke ontwikkelingen (gemeentehuizen, ambtshuis, gemeentewerf en vijf brandweerkazernes), beveiliging en, bodedienst, centrale inkoop, magazijnbeheer en verzekeringen, informatiebeleid en –beheer, intranet, internet, postbehandeling, reproductiewerkzaamheden, tekstverwerking, huisstijl, telecommunicatie, administratieve organisatie (tot 1-1-2004), tijdsregistratie.

Algemene vragen:

1. Waarom is er gefuseerd?
De achtergrond van de fusie was om een efficiencyslag te slaan. De drie gemeenten waren financieel wel gezond ten tijde van de fusie.

2. Op hoeveel locaties is de gemeente werkzaam gebleven, en waarom is dat?
Er zijn nu drie locaties waar de ambtelijke organisatie is ondergebracht. De locatie in gemeente Heteren is afgestoten, omdat deze locatie te ver weg lag. Nu zijn er in Elst de hoofdvestiging (circa 150 pers.) en het ambtshuis (circa 25 pers.). In het ambtshuis is de afdeling Financiën & Belastingen gehuisvest. Daarnaast is er nog een locatie in Andelst, waar de afdelingen Openbare Ruimte, Bouw, Woning & Milieu en Ruimtelijke Ordening zijn gehuisvest (circa 80 pers.).
In de toekomst wil men naar één locatie toe, omdat de exploitatie van één locatie goedkoper is dan drie locaties. Maar de financiële situatie van de gemeente laat dit voorlopig nog niet toe. Daarnaast moeten de locaties nu nog op hetzelfde systeem aangesloten zijn. Dat gebeurt nu nog via een straalverbinding of glasvezelkabel.

3. Hoe was de oude, en is de huidige organisatiestructuur van zowel de gemeente als de facilitaire afdeling?
De oude drie gemeenten hadden het sectorenmodel. Nu is er het directiemodel, met twee directeuren. Onder hen zijn er tien afdelingen, waar afdelingshoofden staan. De afdelingshoofden zijn bij wisselbeurt loco-secretaris. Zo leert men hoe de lijnen binnen de organisatie lopen. De bedoeling van het directiemodel was om de organisatie platter te maken. Dit is gelukt omdat er nu een managementlaag is weggehaald. Maar daarvoor in de plaats is er een laag bijgekomen, direct onder de afdelingshoofden.
Dit was ook te merken bij de afdeling Facilitaire Zaken. Op de volgende pagina staat het oude organisatiemodel voor Facilitaire Zaken. Er was hier sprake van één leidinggevende en een viertal seniormedewerkers. Hier is men vanaf 1 januari 2005 vanaf gestapt, omdat de druk op het afdelingshoofd te groot werd. Er zijn nu een drietal teams die gecoacht worden. Nu geeft het afdelingshoofd leiding aan één team, terwijl twee coördinatoren de andere twee teams aansturen. Bij afwezigheid van het hoofd, is er een plaatsvervangend hoofd, die zijn taken kan waarnemen, zodat de lopende zaken blijven lopen.

4. Wie of wat hebben jullie als invalshoek genomen bij het organiseren van de facilitaire producten en diensten?

Men heeft naar de processen gekeken. Deze processen waren onvoldoende in kaart gebracht. Daaruit bleek dat bepaalde werkgebieden ook beter onder FaZa geplaatst konden worden, om de werkstromen beter te structuren. Dit geldt bijvoorbeeld voor Geometrie. De informatievoorziening moet voor de gehele organisatie beschikbaar zijn, en daarom centraal aangestuurd worden door FaZa. De taakspecialistische inhoud wordt nog wel steeds door de betreffende afdeling ingevuld.
Men heeft de knoop doorgehakt, omdat er uiteindelijk toch een beslissing genomen moet worden voor de producten en diensten. Het kan dus ook een tijdelijke keuze zijn, maar men moet weten wat er gaat gebeuren. De facilitaire organisatie moet er op aangepast worden. Daarbij moet er opgelet worden dat er mensen overblijven die de oude processen afbouwen, en de nieuwe processen opzetten. Doordat medewerkers nieuwe functies krijgen, laten zij hun oude taken direct vallen, en daar wordt dan niets meer mee gedaan. Daardoor ontstaan juist problemen. Door dit goed aan te pakken wordt dit voorkomen.

5. Op welke wijze hebben jullie de producten en diensten georganiseerd om het op meerdere locaties aan te bieden?

Het centrale punt van waaruit de dienstverlening plaatsvindt is het de hoofdvestiging in Elst. De druk op de locatie in Elst is ook groter, omdat zich hier ook de meeste vergaderfaciliteiten aanwezig zijn en er ook de meeste ambtenaren gehuisvest zijn. De backoffice die bij een specifieke afdeling hoort, is ook op die locatie gehuisvest. Op de hoofdvestiging en de locatie in Andelst is een bode aanwezig. De locatie in het ambtshuis heeft geen bode. Er vindt dus een centrale coördinatie plaats.

6. Wie zijn daarbij betrokken geweest?

Na de fusie is het huidige hoofd Facilitaire Zaken aangetrokken. Hij wilde niets te maken hebben met de verschillende culturen, maar zich alleen richten op de nieuwe situatie. Daarbij heeft hij een eigen dienstverleningsconcept opgesteld. Hij moet wel gesteund worden door de directie hierin, anders zal het niets worden. De ambtelijke organisatie heeft in het dienstverleningsconcept niets ingebracht, en hebben het maar te accepteren. Wel is de totaalvisie door en met de medewerkers van de organisatie tot stand gekomen, van waaruit FaZa haar diensten aanbiedt. Deze visie is vastgesteld door de afdelingshoofden en de directie.

7. Hoe vindt de aansturing plaats?

Centraal via de servicedesk. Deze coördineert de taken die gedaan moeten worden. De teamcoördinatoren hebben de dagelijkse leiding over hun team.

8. Hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?

Het budgetbeheer ligt bij het afdelingshoofd. Deze geeft de subbudgetten aan de verschillende teamleden. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor hun prestatie, onder totaalverantwoordelijkheid van het afdelingshoofd en neergelegd in het jaarlijks afdelingsplan. Op dit moment wil men via kengetallen de prestaties inzichtelijk maken. De visie die zij willen uitdragen wordt ook door hun opgesteld. Daarbij moet dus ook gekeken worden naar de kennis en kunde van de medewerkers. Zo wordt inzichtelijk hoe zij in de organisatie staan en of ze wel capabel genoeg zijn.

9. Hoe zijn de kerntaken (specificaties / verwachtingen / kenmerken / eigenschappen) voor het aanbieden van de producten en diensten bepaald en opgesteld?

Hier is men mee bezig, om door middel van de kengetallen de kerntaken vast te stellen, zodat men in de toekomst Service Level Agreements kan afsluiten. Bij de fusie was het dienstverleningsconcept eerst nog niet duidelijk. Daarvoor moet het eerst binnen de afdeling FaZa duidelijk zijn wat er gedaan gaat worden. Door middel van een producten- en dienstencatalogus heeft men dit onder andere naar buiten willen dragen.

10. Zijn er keuzes gemaakt in de serviceniveaus van de producten en diensten? (centraal – decentraal, frequenties, aanbodgericht – vraaggestuurd)

Die keuzes zijn dus vooraf gemaakt, en in het dienstverleningsconcept verwerkt. Dit is een afstemmingsoverleg vastgelegd. Voor Facilitaire Zaken betekende dit dat er veel regels in gang gezet moesten worden. De visie van de verschillende afdelingen is door de "specialisten" op dat vakgebied opgesteld.

11. Hoe is de meest optimale situatie gecreëerd (doelmatig)?

De meest optimale situatie is er nog niet, maar zijn daar druk mee bezig. Stap voor stap probeert men door projectmatig te werk te gaan, de facilitaire organisatie steeds professioneler te maken. Dit wordt door de gehele organisatie gecommuniceerd, zodat iedereen weet wat de afspraken zijn.

12. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties geweest per product en dienst, afdeling Facilitaire Zaken en de gehele organisatie?

Zowel op financieel, personeel en organisatorisch gebied heeft de fusie een grote impact gehad. Op financieel gebied was men in de oude situatie afhankelijk van de grillige politiek. Elk jaar werden de budgetten opnieuw begroot, en was men afhankelijk van de portefeuillehouder en de politieke stemming. Daardoor was er geen continu proces van de financiële middelen. Omdat men professioneler wil werken en er plannen zijn om naar één locatie te gaan, is het nu belangrijk om een buffer te vormen. Vaak ziet men dat er vlak voor een fusie nog snel grote beslissingen worden genomen door de gemeente, bijvoorbeeld om een zwembad te bouwen. Dit zijn verkeerde investeringen, en men kan beter onderling afspreken om grote beslissingen voorlopig niet te maken. Zo kan men tijd en geld beter investeren in de eigen, nieuwe organisatie.
In de nieuwe organisatie kwam het er op neer dat de budgetten van de drie gemeenten bij elkaar werden gedaan. Bij sommige afdelingen hield men over, bij andere kwam men tekort. Dit kon grotendeels worden verklaard dat het personeel ook verschoven is over de afdelingen.

Op personeel gebied zijn er ook verschuivingen geweest. Door het functieboek en sociaal statuut krijgen de afdelingen taken toebedeeld. Het is dus afwachten of men er genoeg mensen voor terugkrijgt. Voor Facilitaire Zaken betekende dat er doordat zij meer taken kregen, ook meer personeel bijkwam. Echter wilde men wel capabele mensen hebben. Sinds de fusie heeft het hoofd FZ van tien mensen afscheid moeten nemen, omdat zij niet goed functioneerden, of zich niet konden vinden in de nieuw in gang gezette visie. Na een bepaalde tijd komen de "rotte appels" naar boven, die niet goed binnen de organisatie passen. Daar moeten zij dan afscheid van nemen. De afdeling Facilitaire Zaken heeft op dit moment 33 mensen in dienst.

Op organisatorisch gebied, is in de praktijk bewezen dat sommige taken en functies ergens anders in de organisatie geplaatst moesten worden, zoals bijvoorbeeld Geometrie en technisch beheer van de website, die bij FaZa gekomen zijn, en de Administratieve organisatie die afgestoten is. Daarnaast is ook gebleken dat de afdelingshoofden te veel druk op zich kregen,

zodat er teamcoördinatoren zijn benoemd. Daardoor is het organogram van Facilitaire Zaken er anders uit komen te zien.

Productspecifieke vragen:

	Oude situatie	**Nieuwe situatie**	**Waarom?**
Interne postronde	Bode 2 maal per dag	Bode 2 maal per dag, maar met aangepaste tijden	Zo kunnen de poststukken nog tijdig worden verwerkt.
Koffie en thee	Koffieronde door bode	Koffiecorners	Goedkoper
Verzorging vergadering	Bode	Bode	Hoort bij het takenpakket
Ontvangen en doorverwijzen bezoekers / receptie	Receptie	Valt nu bij onder afdeling Publieke Zaken	Er is direct contact met de burgers en overige externen.
Tekstverwerking	Centraal geregeld	Decentraal geregeld, m.u.v. sjablonen, bewaking huisstijl en grote klussen.	Efficiënter
Assistentie huwelijken	Bode	Bode	Hoort bij zijn takenpakket
Kantoorbenodigdheden en meubilair	Kantoorbenodigdheden en meubilair werd door afdeling Inkoop gedaan.	Kantoorbenodigdheden door Inkoop, en meubilair bij gebouwenbeheer.	
Meldpunt FZ	Was niet aanwezig	Sinds 1 januari 2005 is dit opgestart	Uit de visie van hoofd FZ en onderzoek bleek dat hier behoefte aan is.
Vervoer locaties	Was niet van toepassing	Nu een koeriersdienst. Wordt gedaan door de bode vanuit Andelst.	In Andelst laten de werkzaamheden het toe om een externe ronde bij de panden te maken.

Bijlage 6: Uitwerking enquête

AANKONDIGING ENQUETE FACILITAIRE ZAKEN

Beste collega,

Om er voor te zorgen dat u uw werkzaamheden efficiënt kunt uitvoeren, is een goede facilitaire ondersteuning onontbeerlijk. Ook in de nieuwe organisatie wil Facilitaire Zaken goed voorbereid weer voor u klaarstaan. Daarom is uw medewerking belangrijk!

Woensdag (16/3/2005) zult u per mail een enquête ontvangen over enkele facilitaire producten en diensten. Deze enquête is bedoeld om te inventariseren wat de wensen en verwachtingen zijn van de facilitaire ondersteuning in de nieuwe organisatie. Een organisatie die groter zal zijn dan voorheen, en op meerdere locaties werkzaam zal zijn. Dit vraagt een andere wijze van facilitaire ondersteuning.

Door uw mening te geven, zal er inzicht worden verkregen in hoe u, uw collega's en toekomstige collega's denken over een goede facilitaire ondersteuning. Het invullen van de enquête zal slechts enkele minuten in beslag nemen.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groeten,

Rob Wolff.
(stagiair te Gemeente Voorhout)

HERINNERING ENQUETE FACILITAIRE ZAKEN

Beste collega,

Vorige week woensdag 16/3/2005 is er een enquête over Facilitaire Zaken per mail naar u verzonden. Aanstaande woensdag 23/3/2005 is de uiterste inleverdatum!

Tot nu toe heb ik al een fors aantal enquêtes mogen ontvangen. Dat belooft veel! Echter hoop ik op een nog hogere respons.

Voor degene die nog niet de enquête hebben ingevuld, herhaal ik nog even de inleverlocaties. U kunt de enquête hier inleveren of per interne post verzenden:

- Sassenheim: Productcluster FZ t.a.v. Rob Wolff
- Voorhout: Afdeling D&F t.a.v. Rob Wolff
- Warmond: Receptie t.a.v. Rob Wolff

Bedankt!

Met vriendelijke groeten,

Rob Wolff

Voor vragen: r.wolff@voorhout.nl

Enquête Facilitaire Zaken

Beste collega,

Voor u ligt een enquête betreffende enkele producten en diensten op het gebied van Facilitaire Zaken. De afdeling Facilitaire Zaken biedt op vele fronten ondersteuning aan uw werkzaamheden door middel van het aanbieden van producten en diensten. Omdat deze producten en diensten aan u geleverd worden, is uw medewerking aan deze enquête belangrijk!

Mijn naam is Rob Wolff en ik ben vierdejaarsstudent van HBO Facility Management aan de Haagse Hogeschool. In verband met de aankomende fusie, ben ik aan het onderzoeken op welke wijze Facilitaire Zaken haar producten en diensten het meest optimaal kan aanbieden in de nieuwe organisatie. Deze enquête is een onderdeel van mijn onderzoek. Het dient om te meten wat de wensen en verwachtingen zijn binnen de organisatie.

Graag zou ik uw mening willen weten over de onderstaande producten en diensten, zodat Facilitaire Zaken in de toekomst weer voor u klaarstaat om u zo goed mogelijk van dienst te zijn! Het zal slechts enkele minuten van uw tijd in beslag nemen.

Er zullen per product en/of dienst enkele stellingen worden gegeven. Op een schaal van 1 tot 10 kunt u aangeven hoe eens, of juist oneens u het bent met deze stelling. Daarnaast is er ruimte vrijgelaten om uw opmerkingen te noteren.
Deelname aan deze enquête is anoniem, de uitslagen zullen vertrouwelijk worden behandeld en gebruikt worden voor statistische verwerking. De uitkomsten van de enquête worden gebruikt om te inventariseren welke dienstverlening u als klant belangrijk vindt.

Graag zou ik de ingevulde enquête uiterlijk terug ontvangen op 23 maart voor 15.00. U kunt deze inleveren bij, of per interne post zenden naar de volgende contactpersonen:

- Sassenheim: Productcluster FZ t.a.v. Rob Wolff
- Voorhout: Afdeling D&F t.a.v. Rob Wolff
- Warmond: Receptie t.a.v. Rob Wolff

Mocht u nog vragen of problemen bij het invullen van deze enquête dan kunt u deze stellen per mail aan: r.wolff@voorhout.nl

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groeten,

Rob Wolff.

A. Receptie

	oneens				eens
1. De bezettingstijden van de receptie moeten langer zijn.	1	2	3	4	5
2. De receptie moet voor mij altijd bereikbaar zijn	1	2	3	4	5
3. De receptie kan meer taken op zich nemen	1	2	3	4	5
4. De receptie moet alleen bezoekers ontvangen en doorverwijzen	1	2	3	4	5
5. De receptie kan ook formulieren en informatie verstrekken voordat zij doorverwijzen naar een bepaalde afdeling	1	2	3	4	5

Opmerkingen……
……
……
……

B. Helpdesk tekstverwerking

	oneens				eens
1. Ik weet waarvoor ik terecht kan bij de helpdesk tekstverwerking	1	2	3	4	5
2. Ik zal in de nieuwe organisatie meer gebruik gaan maken van de helpdesk tekstverwerking	1	2	3	4	5
3. Een huisstijl van documenten moet centraal gecoördineerd worden	1	2	3	4	5
4. Ik kan goed beschikken over mijn eigen standaard brieven op de pc	1	2	3	4	5
5. Ik weet hoe ik standaardbrieven kan vinden en invullen op de pc	1	2	3	4	5
6. Wanneer er problemen zijn met mijn macro's en sjablonen op mijn pc weet ik bij wie ik moet zijn	1	2	3	4	5

Opmerkingen……
……

……
……

C. Interne postronde

	oneens				eens
1. In de nieuwe organisatie moet het aantal postrondes toenemen	1	2	3	4	5
2. De tijden waarop de interne postronde wordt gedaan moeten vroeger	1	2	3	4	5
3. Het moment waarop ik nog mijn laatste poststukken kan aanleveren moet later	1	2	3	4	5
4. Het is belangrijk dat de post op een vast tijdstip wordt opgehaald en gebracht	1	2	3	4	5
5. De interne postronde is belangrijk voor mijn werkzaamheden	1	2	3	4	5

Opmerkingen……
……
……
……

D. Koffie- en theevoorzieningen

	oneens				eens
1. In de nieuwe organisatie moet koffie en/of thee op de werkplek gebracht worden	1	2	3	4	5
2. Ik bepaal graag zelf wanneer ik mijn koffie en/of thee wil	1	2	3	4	5
3. Graag zou ik ook frisdrank kunnen krijgen (tegen betaling)	1	2	3	4	5
4. Er moet meer keuze zijn uit verschillende soorten warme dranken	1	2	3	4	5
5. Ik ben bereid om een kleine bijdrage te betalen voor meer keuze in koffie en thee	1	2	3	4	5
6. Koffie en/of thee voor bezoek pak ik liever zelf	1	2	3	4	5

7. Een watercooler op de afdeling vind ik niet nodig	1	2	3	4	5

Opmerkingen……
……
……
……

E. Verzorgen van vergaderingen

	eens				oneens
1. Mijn vergaderfrequentie ligt hoog	1	2	3	4	5
2. Bij mijn vergaderingen wil ik koffie en thee	1	2	3	4	5
3. De mogelijkheid voor een lunch bij de vergadering is belangrijk	1	2	3	4	5
4. Ik ben bereid om voor een vergadering naar een andere locatie te reizen	1	2	3	4	5
5. Ik wil kunnen kiezen uit verschillende soorten audiovisuele media	1	2	3	4	5
6. Er moet een bode zijn die mijn vergadering verzorgt	1	2	3	4	5
7. De receptie moet bezet zijn wanneer er een vergadering is	1	2	3	4	5
8. De aanvraag voor een vergadering wil ik zelf kunnen inplannen	1	2	3	4	5
9. Wanneer de bode bij een vergadering aanwezig is, kan de post later gedaan worden	1	2	3	4	5
10. Ik vind dat het verzorgen van een vergadering beter kan	1	2	3	4	5
11. Bij een plotselinge vergadering moet er altijd een ruimte beschikbaar zijn	1	2	3	4	5
12. Er moet alleen overdag vergaderd kunnen worden	1	2	3	4	5

13. Het verzorgen van vergaderingen moet centraal geregeld worden	1	2	3	4	5

Opmerkingen……
……
……
……

F. Kantoorbenodigdheden en meubilair

	oneens				eens
1. Iedere afdeling moet een eigen voorraad kantoorbenodigdheden hebben staan	1	2	3	4	5
2. Iedere afdeling moet zijn eigen kantoorbenodigdheden zelf bij de leverancier kunnen bestellen	1	2	3	4	5
3. Wanneer iets besteld is moet het er zo snel mogelijk zijn	1	2	3	4	5
4. Ik loop liever even bij Facilitaire Zaken langs om mijn kantoorbenodigdheden te pakken	1	2	3	4	5
5. Als ik iets voor kantoor nodig heb, moet dat er direct zijn en daar niet op hoeven te wachten.	1	2	3	4	5

Opmerkingen……
……
……
……

Straks zal de nieuwe organisatie groter zijn dan de huidige organisaties. Collega's zitten verspreid over meerdere locaties. Dit betekent dat er voor een optimale facilitaire ondersteuning een goede afstemming moet plaatsvinden tussen deze locaties. Hiervoor kan Facilitaire Zaken enkele nieuwe diensten opzetten. Graag zou ik uw mening hebben over deze eventuele nieuwe diensten.

G. Vervoer tussen locaties

	oneens				eens
1. Het vervoer tussen de locaties moet met de dienstfietsen gedaan worden, want daar zijn ze voor	1	2	3	4	5

2. Het huidig aantal dienstfietsen is voldoende voor in de nieuwe organisatie	1	2	3	4	5
3. Er moet een auto beschikbaar worden gesteld voor het vervoer tussen de locaties	1	2	3	4	5
4. Ik verwacht in de toekomst vaak tussen de locaties te reizen	1	2	3	4	5

Opmerkingen……
……
……
……

H. Meldpunt Facilitaire Zaken

Een Meldpunt Facilitaire Zaken is een centraal meldpunt waar u met klachten, wensen, voor informatie en bij storingen op facilitair gebied terecht kunt. Via één telefoonnummer, één e-mailadres of één locatie kunnen deze zaken gecoördineerd worden, zodat er niet meer rondgebeld hoeft te worden voor men iemand te pakken heeft die kan helpen.

	eens				**oneens**
1. Bij klachten, wensen, informatiebehoefte en/of storingen op facilitair gebied is een centraal punt makkelijk	1	2	3	4	5
2. Een Meldpunt Facilitaire Zaken zal géén toegevoegde waarde leveren aan mijn werkzaamheden	1	2	3	4	5
3. Ik wil bij klachten, wensen, informatiebehoefte en/of storingen liever direct geholpen worden, dan dat ik eerst een melding moet maken	1	2	3	4	5
4. Ik wil bij klachten, wensen, informatiebehoefte en/of storingen liever direct de desbetreffende persoon informeren hierover, dan het bij een centraal punt te melden	1	2	3	4	5
5. Ik heb liever dat ik wat langer moet wachten zodat mijn klacht, wens, informatie en/of storing goed wordt afgehandeld, dan dat dit ad-hoc wordt opgelost	1	2	3	4	5

6. Voor de volgende zaken zal ik bij een klacht, wens, voor informatie of bij storingen het Meldpunt Facilitaire Zaken inschakelen (meerdere antwoorden mogelijk):

□ Aanvragen van een vergadering
□ Reserveren dienstfiets
□ Bestellen van kantoorbenodigdheden
□ Klachten of wensen voor schoonmaak
□ Problemen met tekstverwerking
□ Storing aan pc of printer
□ Aanvragen van documenten / archiefstukken
□ Koffie en theevoorzieningen
□ Interne postronde
□ Spoedzendingen post
□ Mankementen aan werkplek
□ Aanvragen repro
□ Catering en lunchvoorzieningen
□ Aanvragen abonnement vakblad
□ Anders, namelijk……

Opmerkingen……
……
……
……

I. Algemeen

1. Ik werk bij Gemeente: □ Sassenheim □ Voorhout □ Warmond

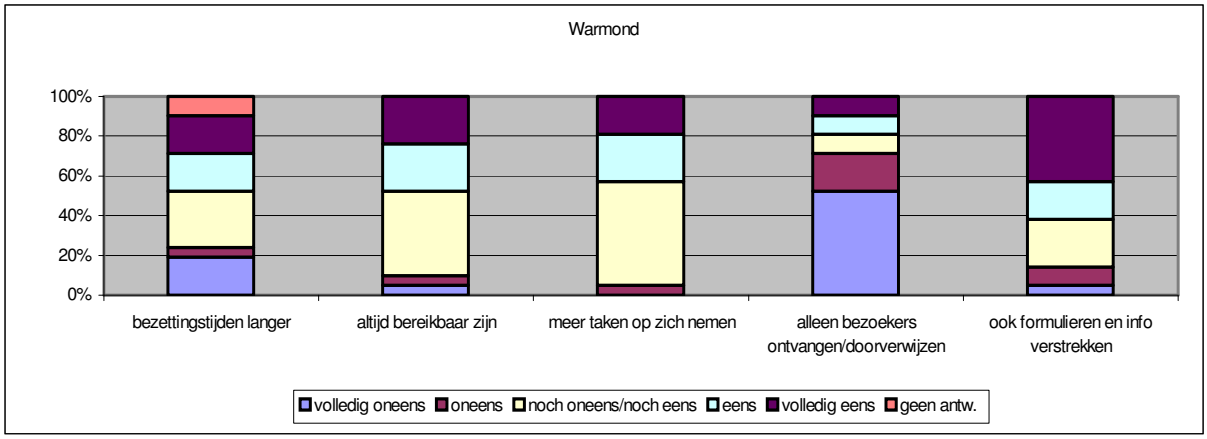
2. Ik werk op afdeling…….

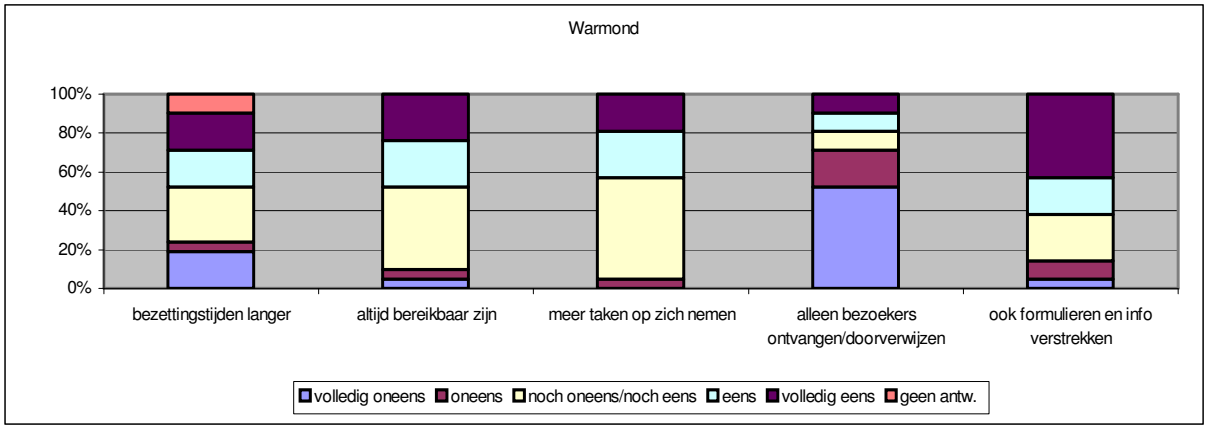
Dit is het einde van de enquête. Hartelijk dank voor uw medewerking!

Uitslag Enquête

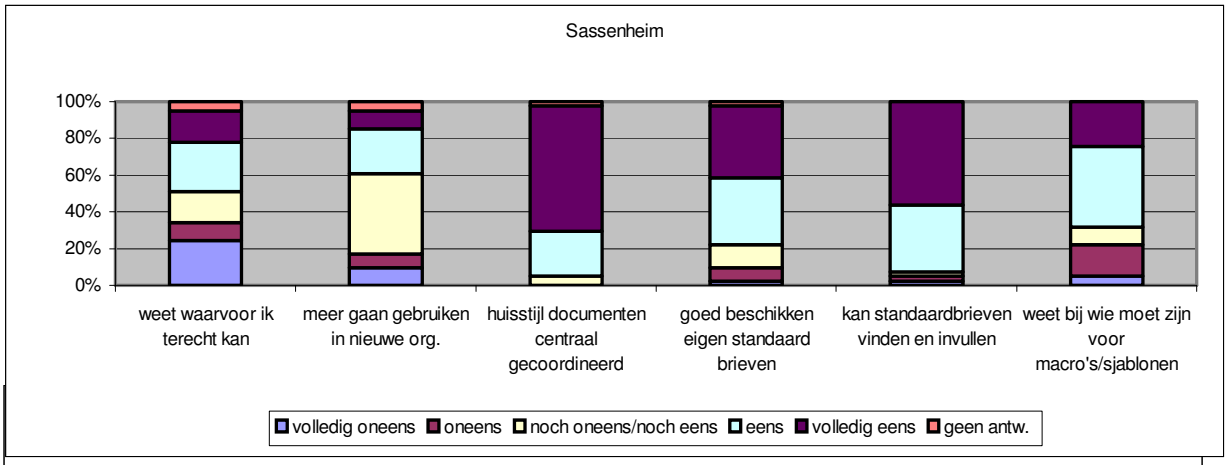
	Aantal uitgezette enquêtes	Aantal bruikbare respons	% terug ontvangen enquêtes
Sassenheim	80	41	51,3 %
Voorhout	86	50	58,1 %
Warmond	46	21	45,7 %
Totaal	**212**	**112**	**51,7 %**

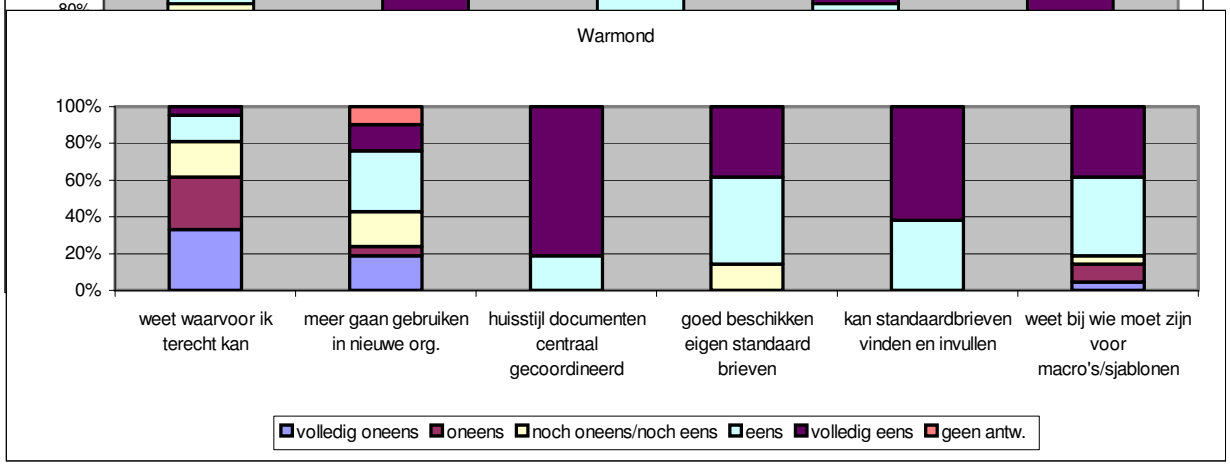
A. Receptie

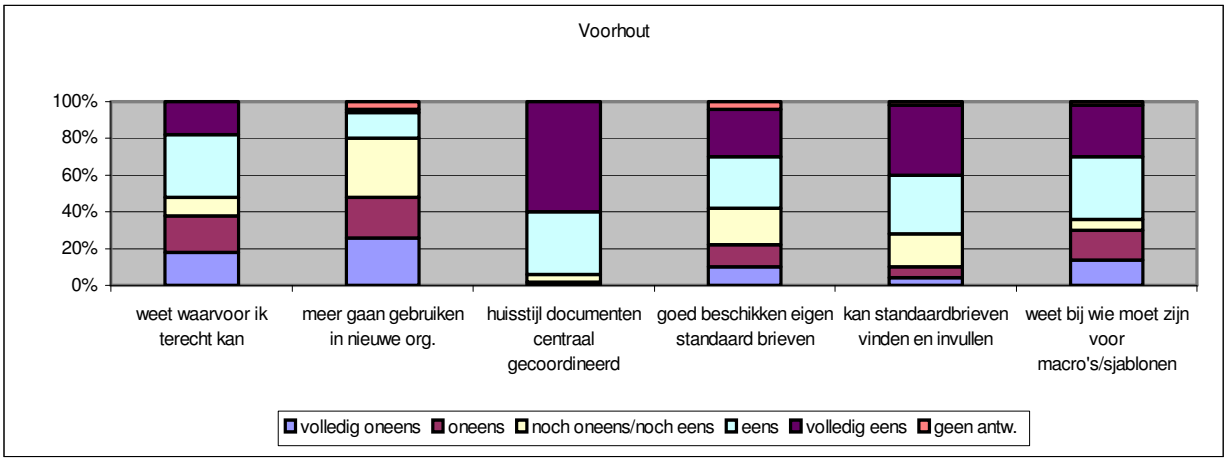




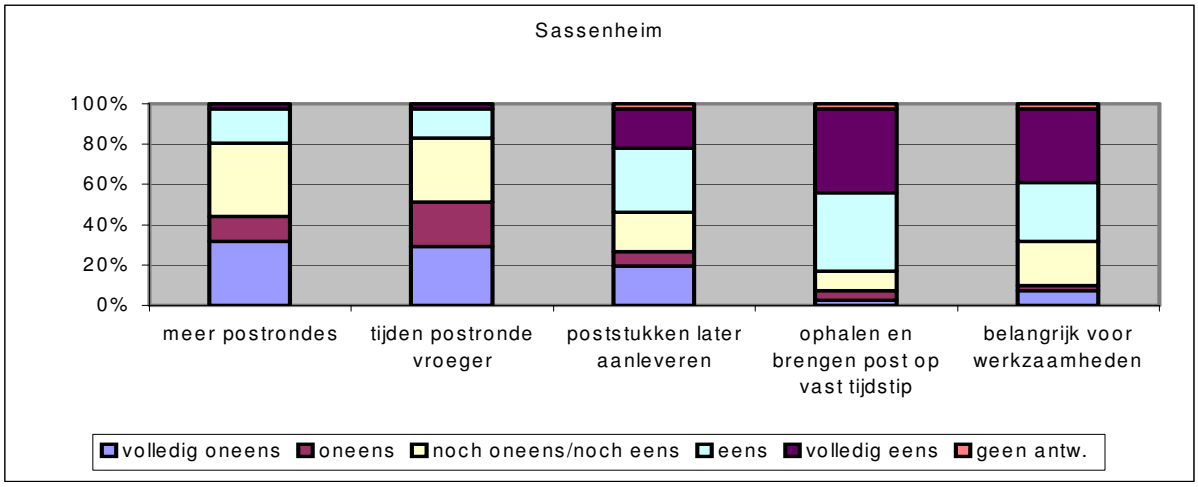
B. Helpdesk tekstverwerking

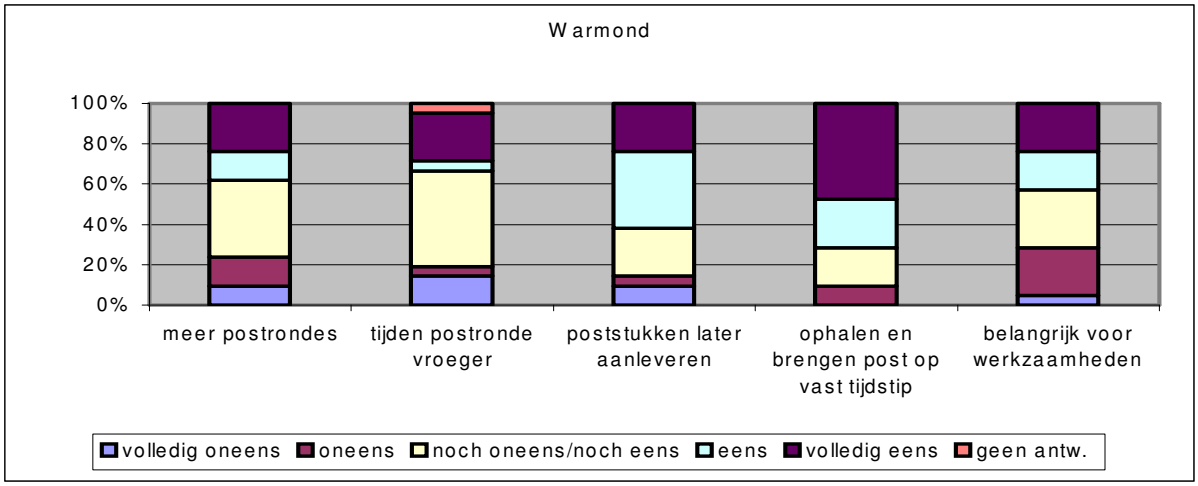


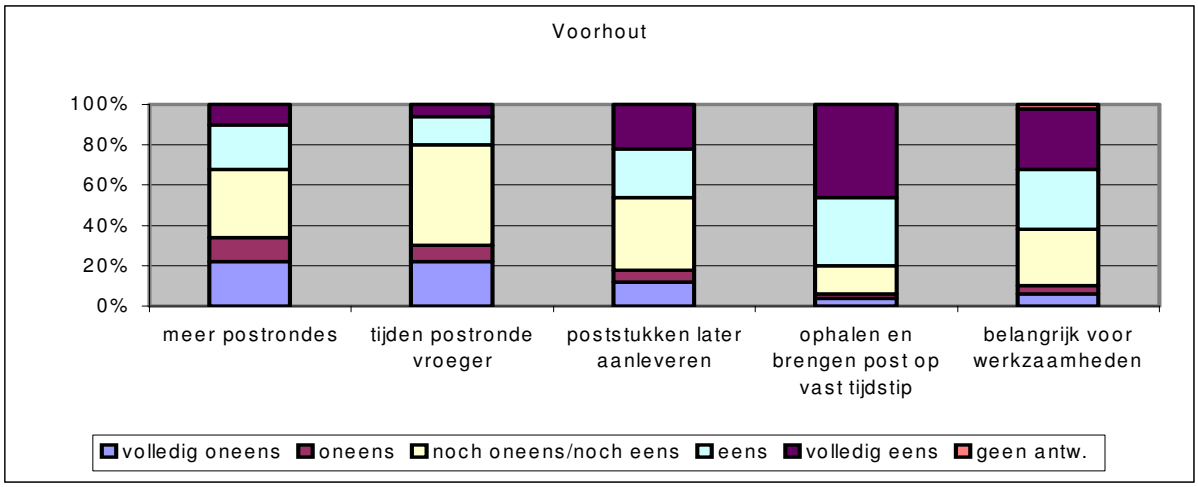




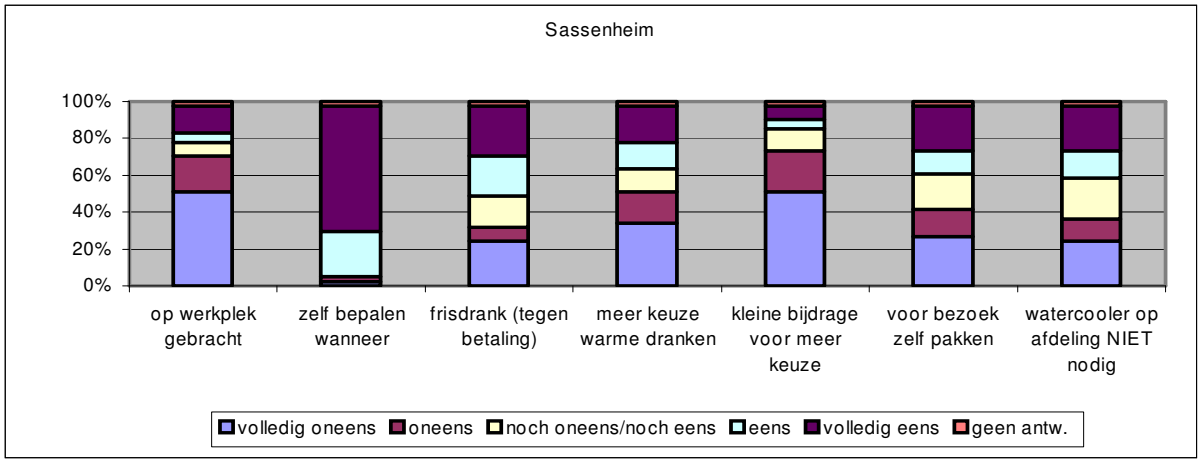
C. Interne postronde

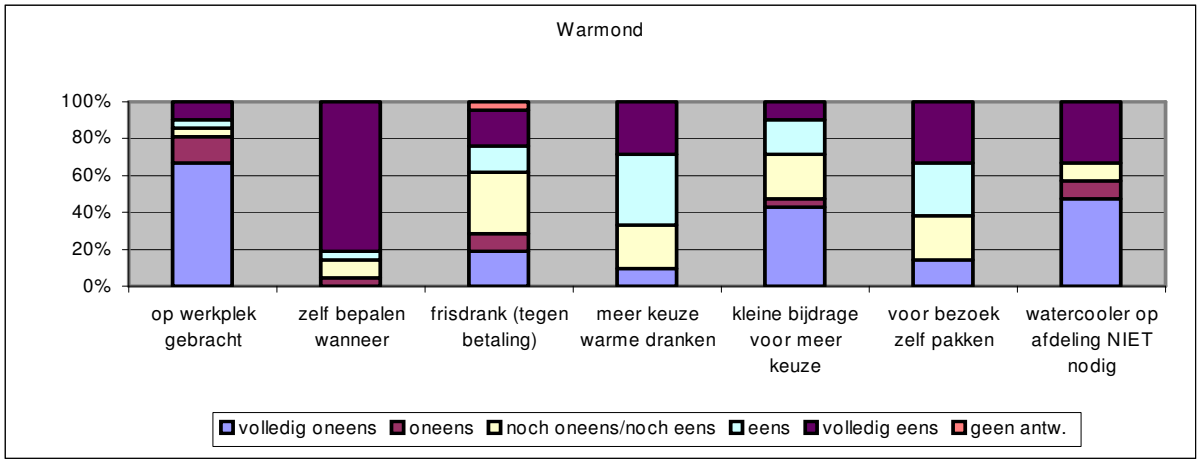


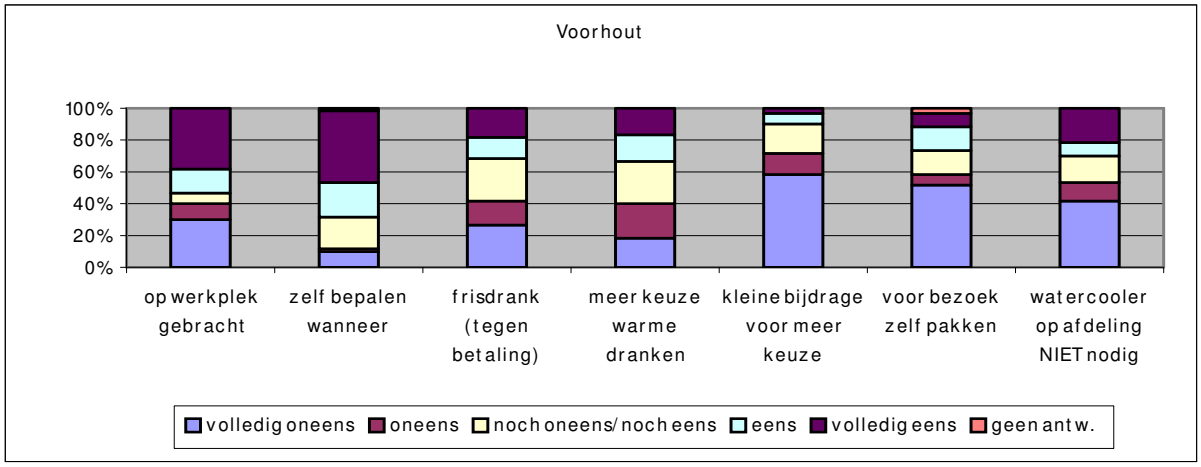




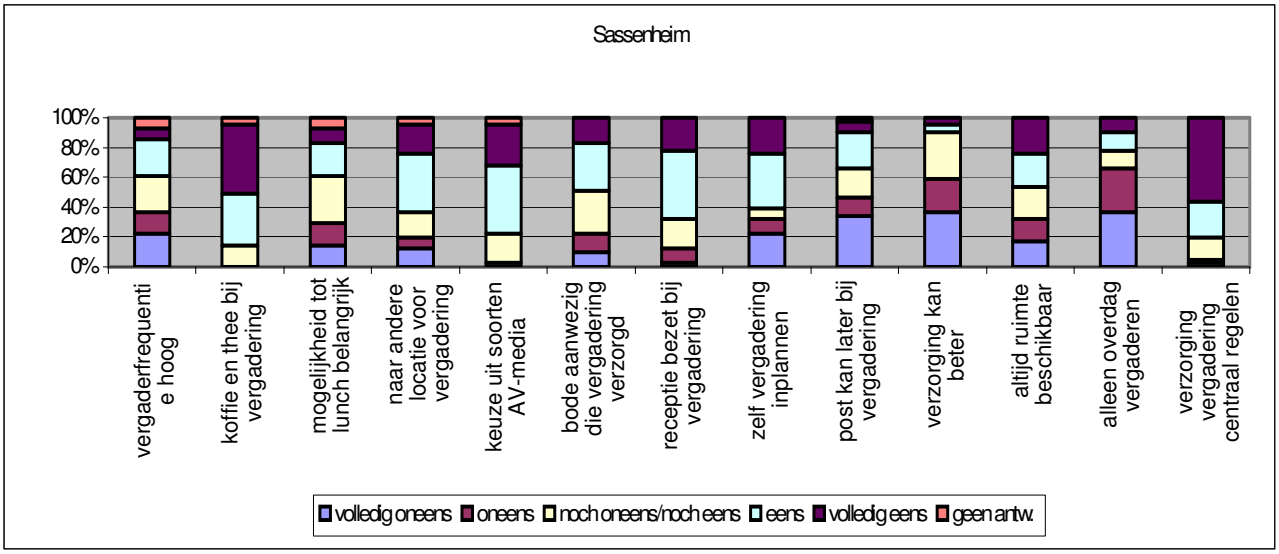
D. Koffie- en theevoorzieningen

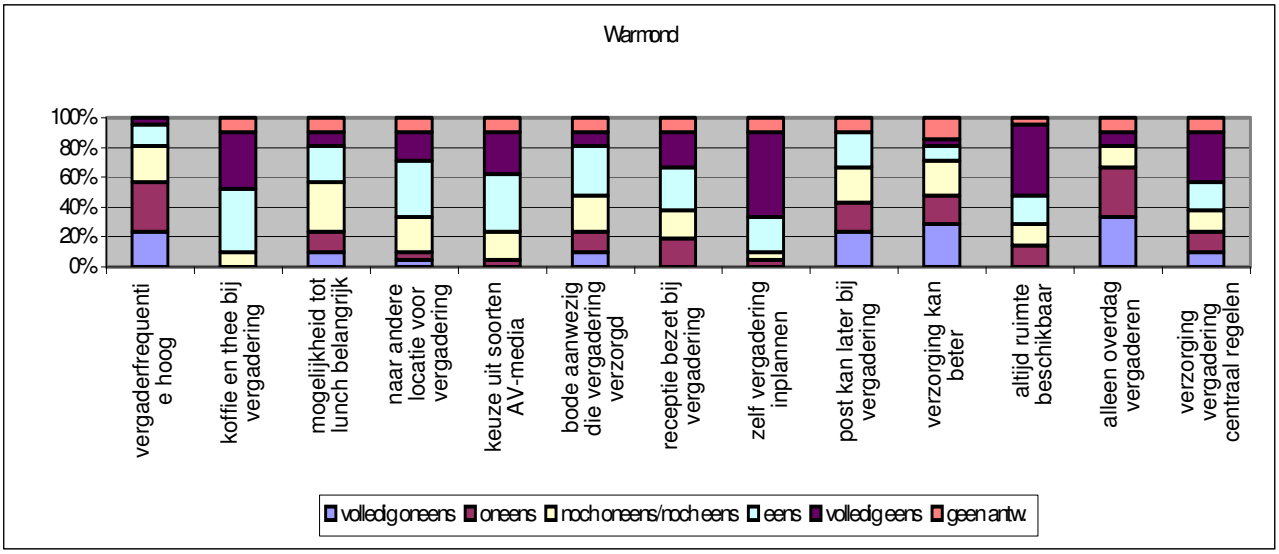


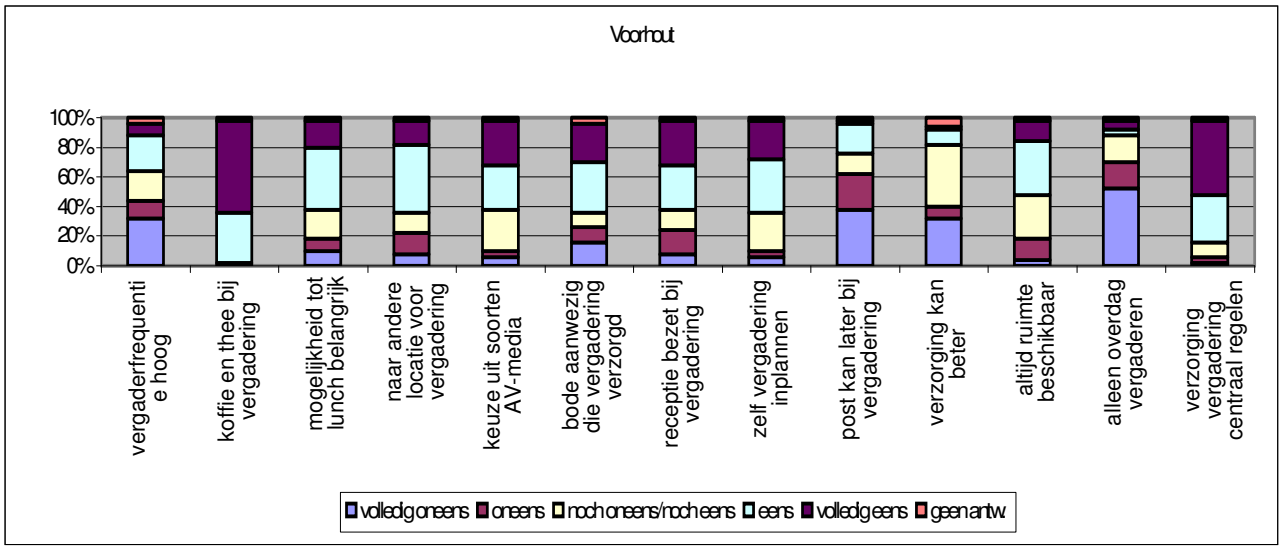




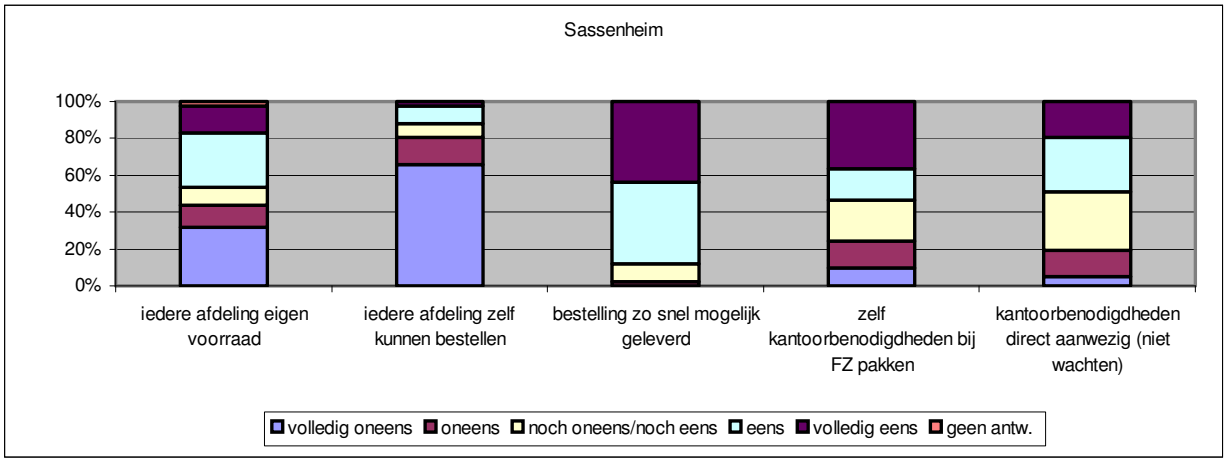
E. Verzorging van vergaderingen

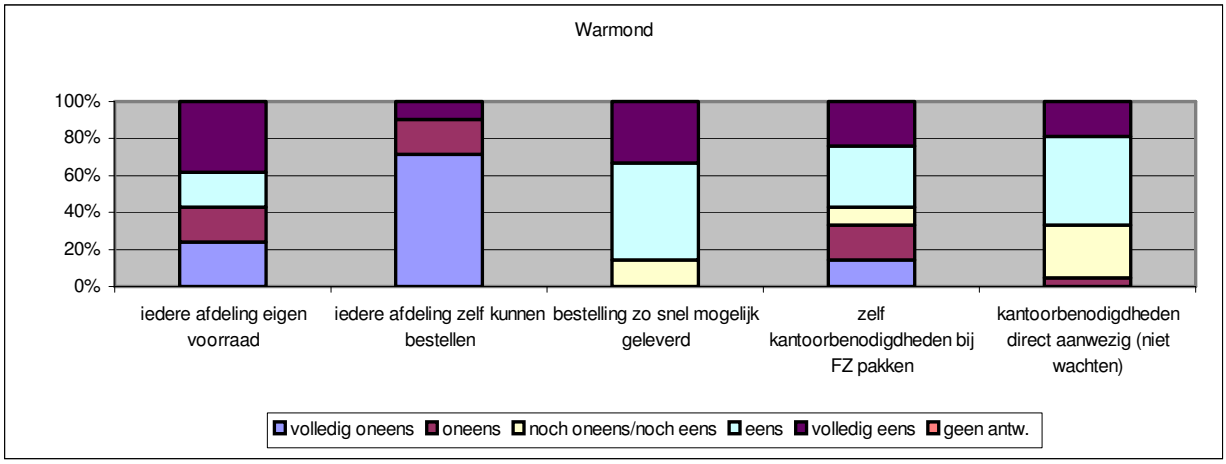


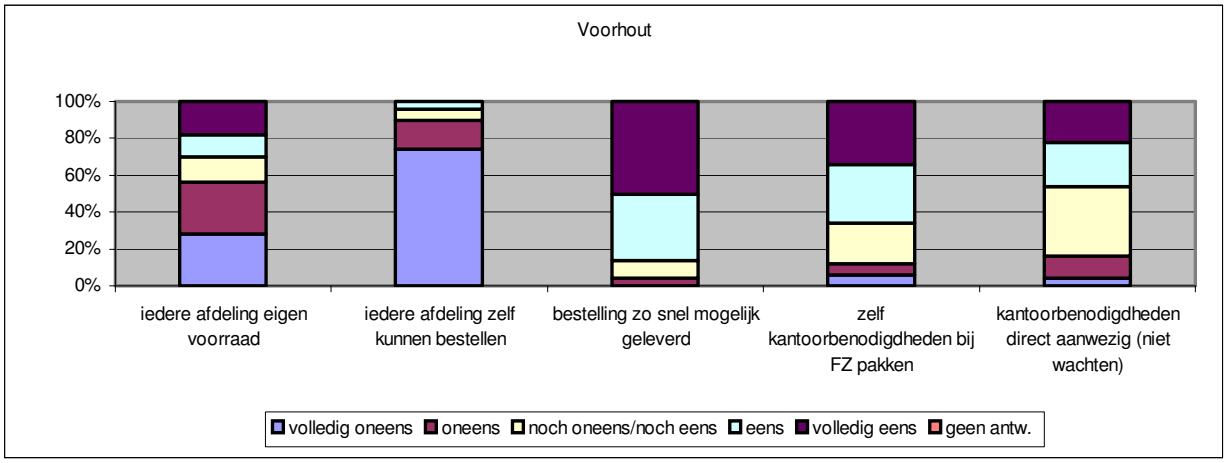




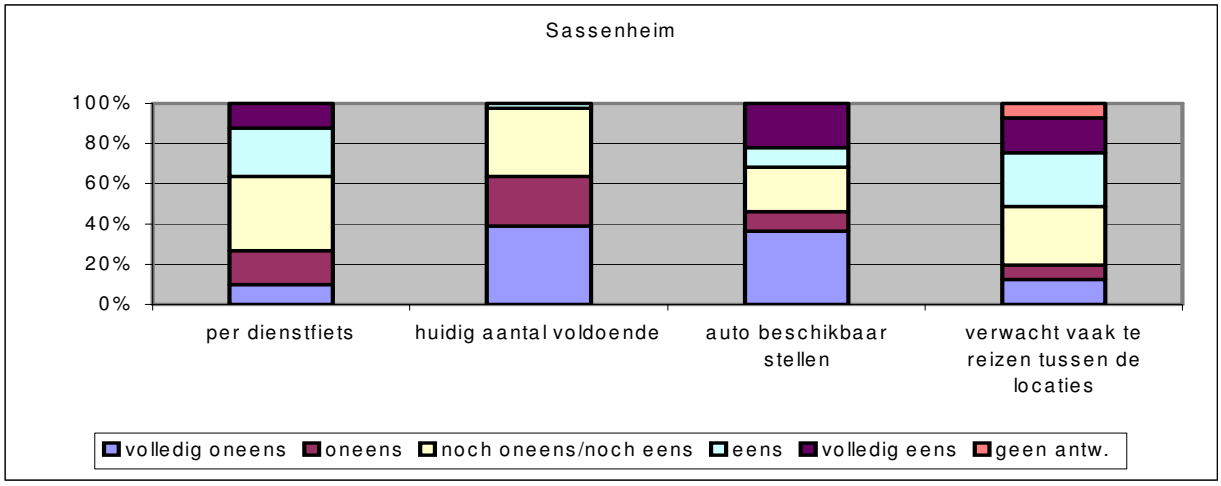
F. Kantoorbenodigdheden en meubilair

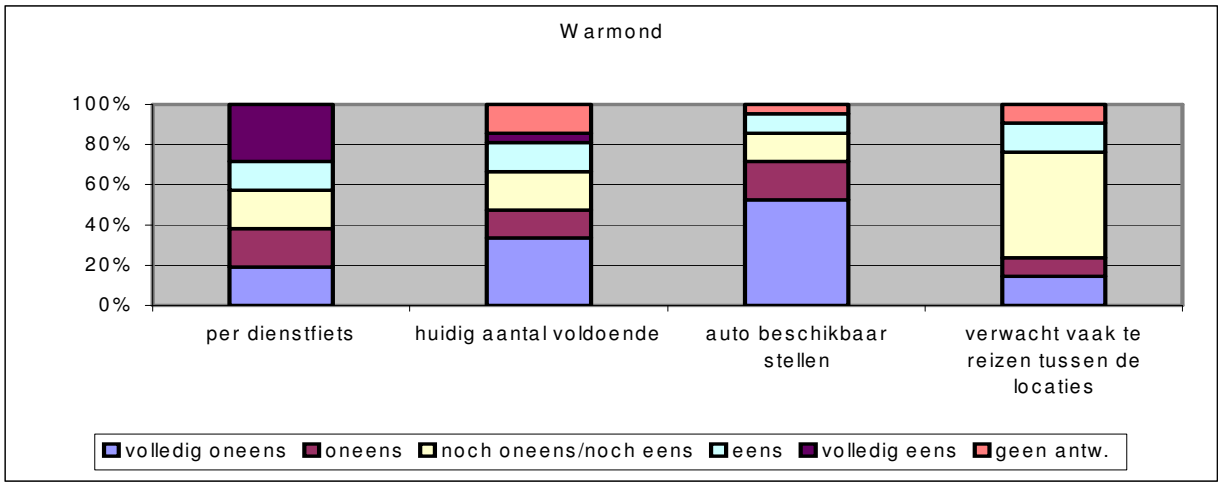


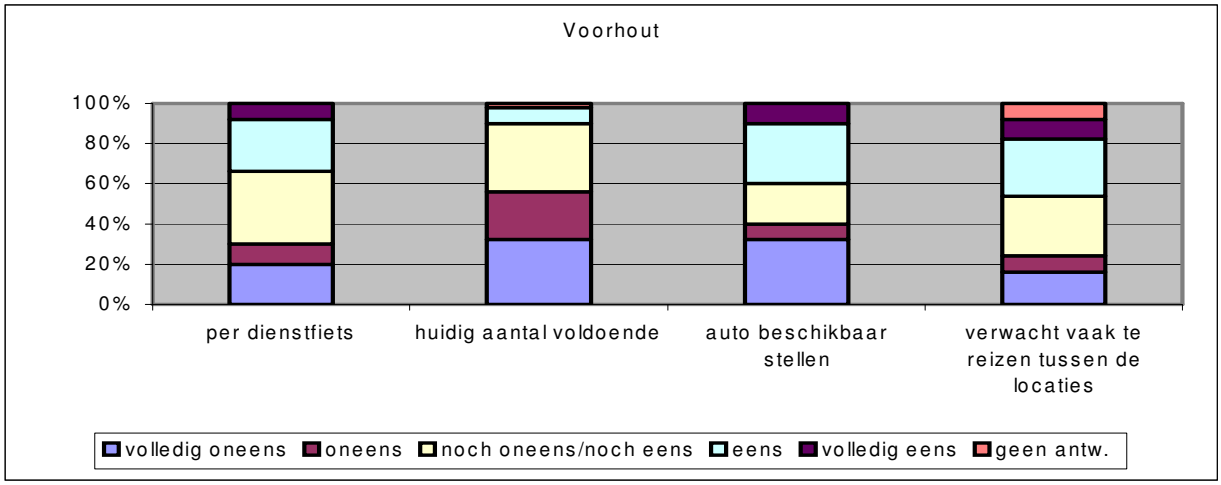




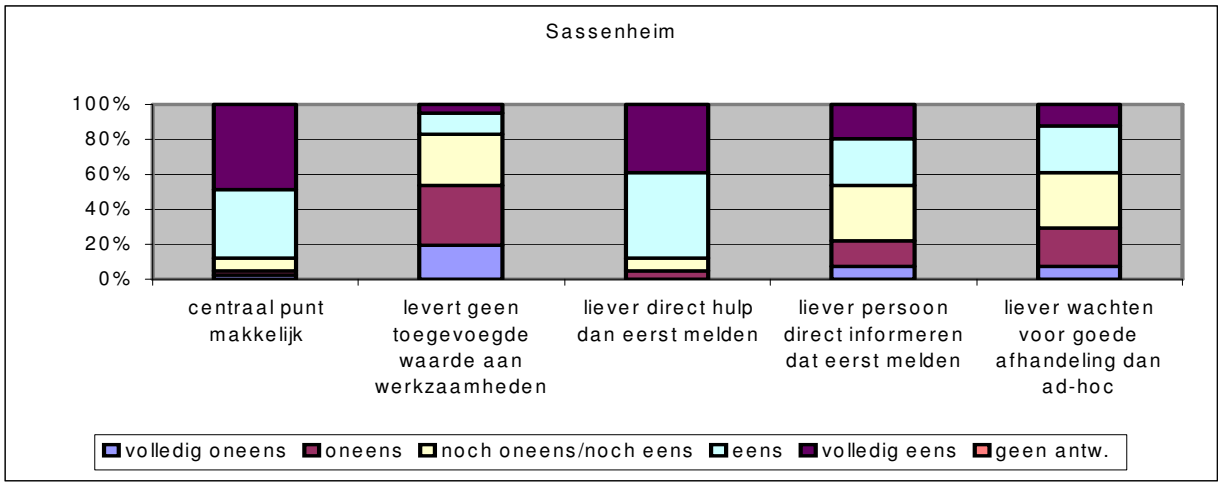
G. Vervoer tussen locaties

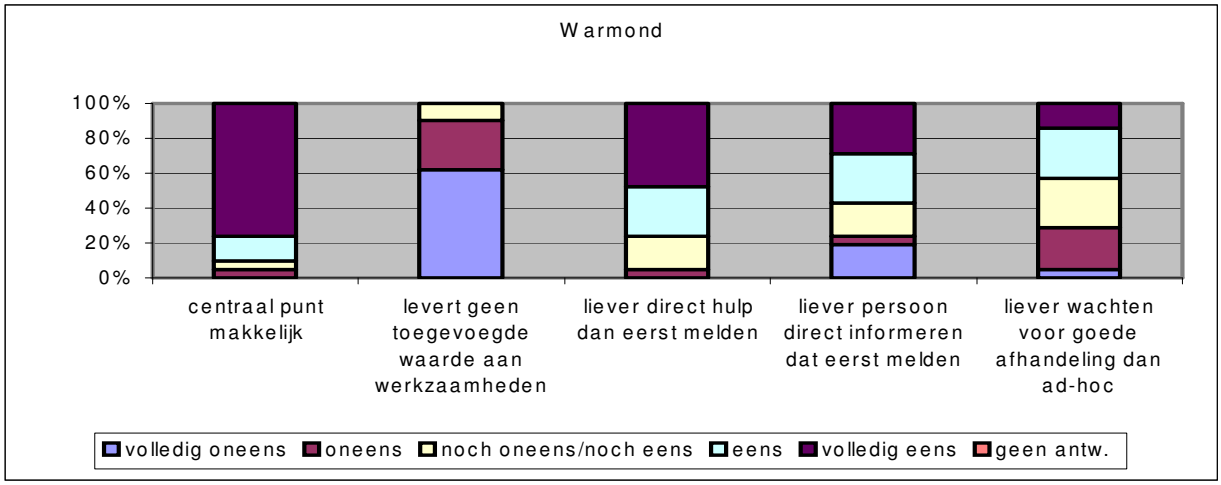


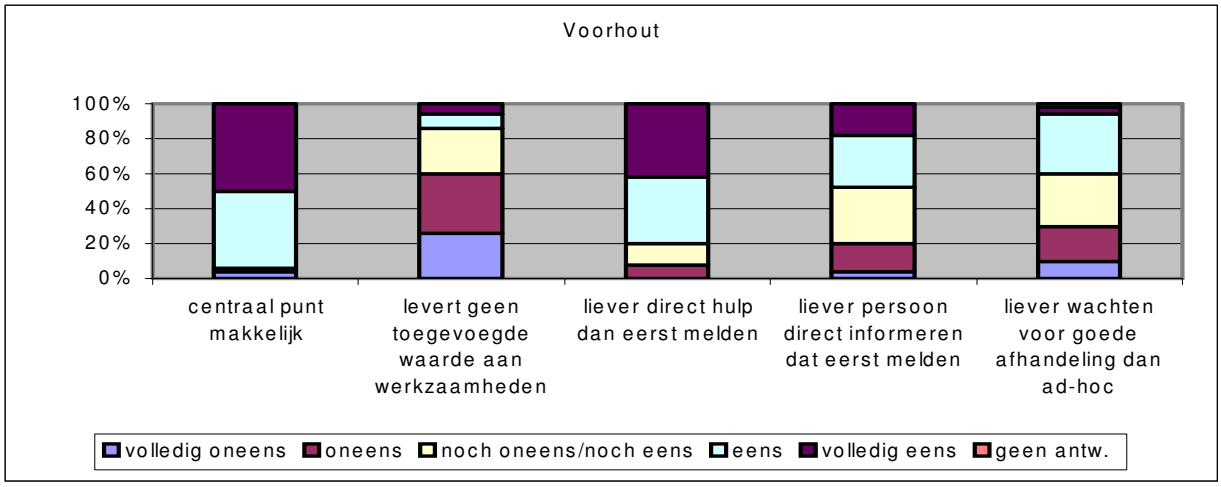




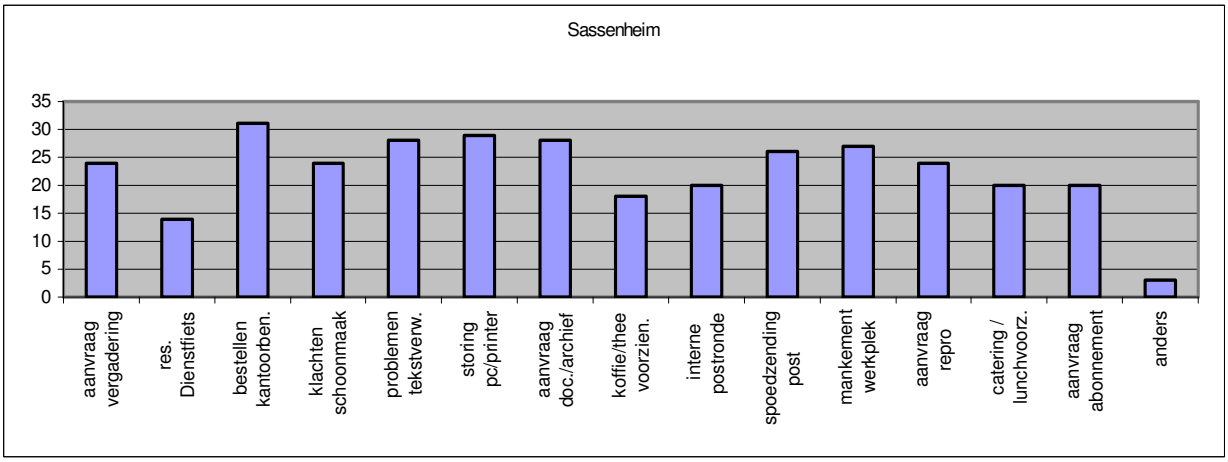
H. Meldpunt Facilitaire Zaken



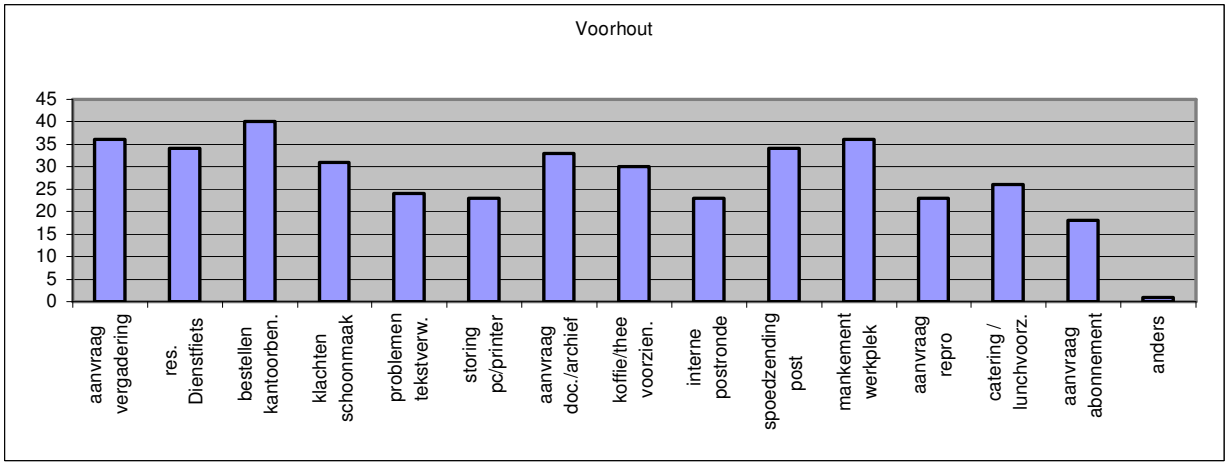


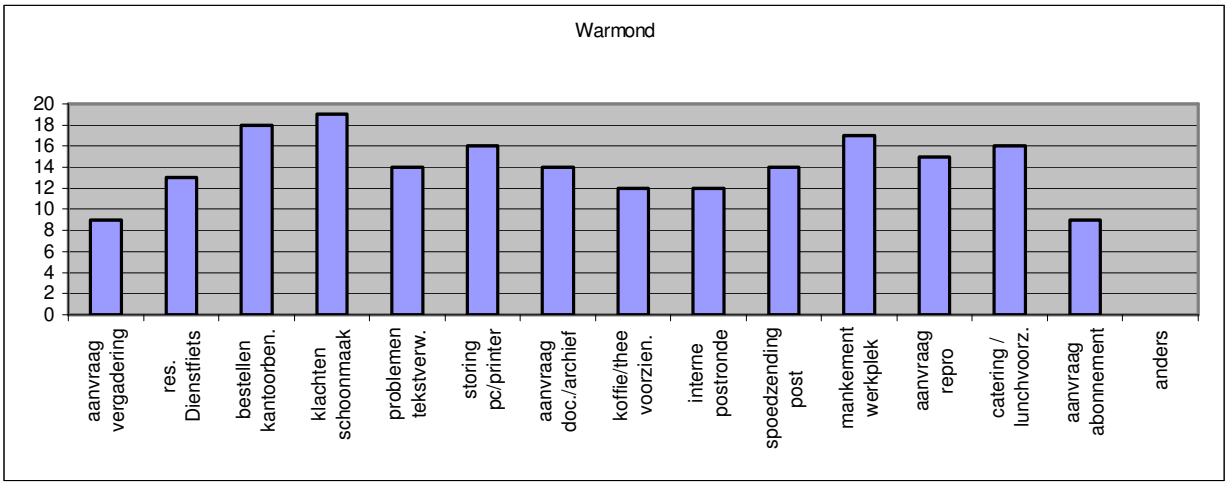


Zaken waarvoor men het Meldpunt Facilitaire Zaken zal



inschakelen:





Bijlage 7: Discussiestuk, conclusies en advies producten en diensten

De gekozen producten en diensten zijn toegelicht aan de hand van diverse onderzoeken. Aan de producten en diensten blijkt er weinig te hoeven worden verandert, wel zal het één en ander met elkaar afgestemd dienen te worden. Voor de nieuwe Gemeente kunnen er verschillende mogelijkheden zijn om deze producten en diensten aan te bieden. Het is nu aan het ambtelijk management om hier over intern te discussiëren en een uiteindelijke keuze te maken in deze afstemming van de producten en diensten. Men zal met elkaar van gedachten moeten wisselen waarin misschien de meningen kunnen verschillen. De status van dit stuk kan gezien worden als een handvat waarin aandachtspunten worden aangereikt om tot een afgewogen keuze te komen.

Receptie
Er is al besloten dat in de nieuwe organisatie een scheiding van de receptie komt in frontoffice (Gemeentewinkel) en backoffice (Facilitaire Zaken). Het telefoonverkeer zal ook bij de Gemeentewinkel binnenkomen. Omdat burgers van drie gemeenten nu naar één locatie komen, verwacht ik dat de receptie van de frontoffice niet meer taken op zich kan nemen. De receptie zal continu bezet moeten zijn.
De receptie van de backoffice daarentegen, zal juist weinig receptietaken meer over hebben. Telefoonverkeer wordt vanaf de frontoffice doorgeschakeld naar de betreffende personen, en burgers zullen hier nauwelijks meer komen. Het enige wat er zal zijn is dat bezoek op deze locatie zal komen. Verder zal er voor de receptie van de backoffice veel tijd over zijn om andere taken te doen.

Als het bezoek ontvangen de enigste taak is wat overblijft, zal als advies meegegeven kunnen worden, om dit als taak van de bode te maken. De bode moet dan wel weten dat er bezoek zal komen, en zal het bezoek binnen moeten laten.
Daarnaast kan de receptie wel aanblijven als centrale punt binnen het gebouw. Er is dan ook meer controle voor bijvoorbeeld de veiligheid. Wanneer de receptie bemand is, zal deze wel andere taken moeten uitvoeren dan voorheen. Als advies kan bijvoorbeeld het centrale meldpunt voor de interne klant bij deze receptie geplaatst worden.

Helpdesk tekstverwerking
In de huidige organisaties blijkt dit wel onder de facilitaire afdeling te vallen, maar wordt er verder weinig gebruik van gemaakt. Dit komt omdat men niet weet dat het bestaat, of dat de helpdesk onkundig is. In de benchmarkgemeenten is het ondergebracht bij de afdeling Communicatie of Automatisering. Dit zijn ook mogelijkheden voor de nieuwe organisatie. Beide afdelingen zijn in de nieuwe organisatie als staf- of hulpdiensten georganiseerd. Hier is de mogelijkheid van een samenwerking. Communicatie bepaald de uitstraling, ICT zorgt dat het makkelijk beschikbaar wordt gesteld. Maak wel duidelijke afspraken waar men voor ondersteuning bij problemen terecht kan. Ik denk dat juist direct na de fusie er een duidelijke eenheid naar buiten uitgestraald moet worden.

Als advies zal men kunnen overwegen om de helpdesk tekstverwerking bij de afdeling ICT neer te leggen, nadat de standaard lay-out van de diverse brieven voor de nieuwe organisatie zijn ontworpen door afdeling Communicatie en Voorlichting. Het blijkt dat wanneer het ontwerpen eenmaal gedaan is, er nog maar weinig aanvragen binnen komen om andere macro's en sjablonen te maken. Het betreft dus vaak alleen problemen bij het invullen of kleine

aanpassingen en het beheer van de macro's en sjablonen. Afdeling ICT zal dan hier ondersteuning en voorlichting in geven.

Interne postronde
Dat de interne postronde belangrijk is voor de gehele organisatie is een feit. De informatievoorziening geschiedt hier deels door. Hoewel er tegenwoordig een hoop digitaal verzonden wordt, blijven er altijd documenten die niet digitaal verzonden kunnen worden. Het aantal postrondes kan naar mijn mening op twee maal per dag gebeuren. De interne klant vindt dit prima en ook in de benchmarkgemeenten is de frequentie gelijk gebleven. Ik adviseer wel om het op vaste tijdstippen te doen. Daardoor weten de ambtenaren wanneer zij iets kunnen verwachten.

Echter rijst nu de vraag, van waar en wanneer de post naar de andere locatie wordt gebracht. De TPG-post zal bij de backoffice (en dus locatie Voorhout) worden verwerkt. De post voor de locatie Sassenheim zal daar dus eerst naartoe moeten worden gebracht. Dat betekent dat deze post en ook de interne post, pas met de tweede postronde op locatie Sassenheim op de betreffende afdelingen zal liggen. Post van locatie Sassenheim naar locatie Voorhout idem dito.

Omdat de belangrijkste poststukken digitaal geregistreerd en verzonden worden zoals in de huidige situaties zal dit straks ook een belangrijk medium zijn. De stukken fysieke poststukken en documenten die verzonden worden, zijn vaak minder urgent. Dat merk men nu ook al met de huidige postrondes. Wanneer deze postrode net gedaan is en men heeft een document, dan komt dat de volgende dag wel.

Belangrijk is wel dat de uitgaande post op tijd aangeleverd moet worden. Hierbij is nog het verschil of deze post wel of niet geregistreerd moet worden.
Wanneer dit wel geregistreerd moet worden, betekent dit dat het locatie Voorhout moet. Er kan ook voor gekozen worden om een postmedewerker op locatie Sassenheim te plaatsen.

Wanneer er gekozen wordt dat de uitgaande post via Voorhout gaat, betekent dit dat deze post vanuit Sassenheim eerder opgehaald moet worden, zodat dit nog op tijd in Voorhout behandeld kan worden voordat de TPG dit op komt halen. Bij de andere optie kan men overwegen om het in Sassenheim ook door TPG op te laten halen.
Wanneer men besluit dat in Sassenheim het tijdstip van aanleveren niet vroeger wordt gezet en het moet naar Voorhout toe, betekent dit dat de medewerkers van de postverwerking langer aanwezig moeten zijn.

In het algemeen moet er van uit gegaan worden dat men langer met de postverwerking en de postrondes bezig zal zijn, omdat de organisatie groter wordt.
Het vervoer tussen de locaties van deze poststukken en documenten lijkt een belangrijk element te zijn voor deze dienstverlening.

Verzorging van vergaderingen
De vergaderruimtes zullen zich op locatie Voorhout gaan bevinden, omdat hier het bestuur gehuisvest zal worden. De vergaderruimtes op locatie Sassenheim zullen worden omgebouwd tot werkplekken. De druk voor de verzorging van vergaderingen komt dus in Voorhout te liggen. Hier zullen naar alle waarschijnlijkheid juist meer vergaderruimtes beschikbaar worden gemaakt. Een goed reserveringssysteem is belangrijk. Controle op het reserveren is belangrijk, om een chaos te voorkomen.

In een grotere gemeente, met verhoudingsgewijs meer ambtenaren, zal vaker voor kunnen komen dat er meerdere vergaderingen tegelijkertijd zullen zijn. Er zal dus voldoende beschikbaar capaciteit en planning van bodes moeten zijn, om dit te kunnen verzorgen. Uiteraard kan dit per dag en per gewenste verzorging van de vergadering verschillen.

Adviserend lijkt het belangrijk om de vergaderingen centraal te regelen, bijvoorbeeld via de receptie van de backoffice of het meldpunt voor Facilitaire Zaken. Daarnaast adviseer ik dat de bode alleen vergaderingen verzorgt voor alleen het bestuur, het ambtelijke management en afdelingsvergaderingen. Werkoverleggen in kleine groepen e.d., kan men zich zelf wel verzorgen.
Lunches moeten wel mogelijk blijven, maar de kosten hiervan kunnen worden doorbelast. Dit zou als uitbreiding van het standaardpakket kunnen dienen.

Koffie- en theevoorzieningen
De koffie- en theevoorziening op de werkplek zal gedaan worden via koffieautomaten. Zowel Gemeente Sassenheim, Gemeente Warmond als de benchmarkgemeenten, hebben hiervoor gekozen omdat het de goedkoopste oplossing is. De bodes zullen flexibeler ingezet kunnen worden, omdat de capaciteit niet meer bezet wordt door de koffie- en theerondes. Echter zullen de medewerkers meer over de gangen moeten gaan lopen.
Een punt van discussie is de koffie- en theevoorziening voor het bestuur. Inherent aan hun functie, zouden zij het op prijs kunnen stellen om nog wel persoonlijk voorzien te worden. Aan de andere kant zal dit bestuur regelmatig in overleg zijn, en zodoende al voorzien worden.

Als advies wordt gegeven om op beide locaties koffieautomaten neer te zetten, omdat dit gewoonweg goedkoper is en er voor de bodes efficiënter gewerkt kan worden. Daarnaast blijkt er weinig weerstand te zijn bij de interne klant. Omdat het bestuur zich op de locatie in Voorhout zal gaan bevinden en hier dus ook de vergaderfaciliteiten zijn, zou overwogen kunnen worden om het bestuur nog wel door de bode persoonlijk voorzien te worden. Dit zal weinig tijd in beslag nemen en zal dan een aantal maal per dag gedaan moeten worden. Gelet moet worden dat de overige werkzaamheden niet in gedrang komen.
Als tip kan worden meegegeven dat de koffieautomaten van locatie Warmond op locatie Voorhout gezet kunnen worden. Locatie Warmond wordt toch afgestoten, en hierdoor hoeft men niet nieuwe automaten aan te schaffen.

Assistentie bij huwelijken
De keuze voor deze dienst ligt om wel of niet meer de bode beschikbaar te stellen voor assistentie bij huwelijken. Hoewel het een typische taak voor een bode is, neemt het wel veel tijd in beslag, die de bode ook aan andere werkzaamheden kan besteden. Als besloten wordt om de assistentie door de bode nog wel in stand te houden, blijft de vraag over hoeveel trouwlocaties er over zullen blijven. Interne trouwzalen kan een bode wel verzorgen, maar externe locaties kunnen ook door de beheerders worden verzorgd. Dit scheelt reistijd voor de bode. Wanneer de overige facilitaire processen in gedrang komen, zal er eventueel extra bodes ingeschakeld moeten worden.

Als advies wordt gegeven om de assistentie bij huwelijken wel als taak van de bode te behouden. Locaties op de gemeentehuizen zal weinig extra tijd vergen van de bode. Maar wanneer er ook externe locaties worden aangehouden, betekent dit dat er voor de bode meer geregeld zal moeten worden, en er meer tijd in zal gaan zitten. Het inschakelen van extra bodes zal dan vaker moeten gebeuren.

Kantoorbenodigdheden en meubilair
De scheiding tussen kantoorbenodigdheden en meubilair is er één die er altijd zal blijven zijn. Meubilair wordt minder vaak besteld dan kantoorbenodigdheden. Omdat het wel als ondersteuning van de werkplek geldt, moet het wel bij Facilitaire Zaken ondergebracht worden. Kantoorbenodigdheden worden veel gebruikt. Continu beschikbaarheid is belangrijk. Een ijzeren voorraad moet altijd aanwezig zijn. Zowel op locatie Voorhout als locatie Sassenheim. Daarnaast kan de bevoorrading wel vanuit een centraal punt gedaan worden, wat weer tussen de locaties vervoerd kan worden. Echter is er dan wel een vertraging in levering, wanneer men iets nodig heeft.
Omdat er bij elke afdeling een managementassistente zal komen, kan ook hier een voorraad aangelegd worden voor de meest gangbare spullen. Hier moeten dan duidelijke afspraken over gemaakt worden, en blijft er wel beheer op.
Het is ook een mogelijkheid om een centrale voorraadkast op locatie neer te zetten, zoals dat nu gaat. Dit zou bijvoorbeeld op de bodekamer kunnen staan, die hier dan het beheer over heeft.

Ik adviseer om een centrale voorraad aan te leggen en van hieruit de bevoorrading plaats te laten vinden naar de andere locatie. Op de andere locatie kan de bode ter plaatse het beheer van deze decentrale voorraad op zich nemen. Wanneer iets aangevuld moet worden, kan dit met het vervoer tussen de locaties worden meegenomen. Aanvragen kan via een centraal meldpunt worden gedaan. Bestellingen zullen altijd door Facilitaire Zaken moeten gebeuren, om kosten beheersbaar te houden.

Vervoer tussen locaties
Voor de postronde, maar ook voor vervoer van andere dingen, lijkt het vervoer tussen de locaties een belangrijke dienst te worden, om de facilitaire ondersteuning optimaal aan te kunnen bieden. Hoewel de afstand circa 3 kilometer is en dit makkelijk per fiets gedaan kan worden, lijkt het beschikbaar stellen van een auto noodzakelijk. Misschien is het mogelijk een auto van de buitendienst beschikbaar te stellen hiervoor. Er zal bepaald moeten worden op welke locatie deze auto gestationeerd zal worden.

Het vervoer van personen tussen de locaties, is ook iets waar op gelet kan worden. De dienstfietsen kunnen hier voor gebruikt worden, echter worden deze ook regelmatig gebruikt voor Bouw- en Woningtoezicht. Voor bijvoorbeeld dit soort werkzaamheden, heeft de interne klant aangegeven dat hier ook een auto beschikbaar moet worden gesteld, omdat er nu over een grotere regio zij hun werkzaamheden moeten doen. Wanneer dit met de auto van Facilitaire Zaken wordt gedaan, moeten hier duidelijke afspraken worden gemaakt over tijdstippen en reserveringen. De auto zal waarschijnlijk op vaste tijdstippen tussen de locaties moeten reizen. Daarnaast is het ook mogelijk, dat de auto door de bode gebruikt wordt voor een huwelijk op een externe locatie. Hier kunnen dus weer problemen ontstaan voor de overige facilitaire processen, zoals bijvoorbeeld de postrondes tussen de locaties.
Uit de verwachtingen van de interne klanten blijkt met slecht weer, men het niet ziet zitten om tussen de locaties te reizen. Het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld regenpakken is een optie.

Als advies wordt gegeven om de auto alleen beschikbaar te stellen voor Facilitaire Zaken. Dit voor het vervoer van post en overige documenten tussen de locaties. Omdat Facilitaire Zaken zich op locatie Voorhout zal gaan bevinden, zal ook hier de auto gestationeerd moeten worden. In overleg met de overige werkzaamheden, zou er wekelijks bekeken kunnen worden of deze auto ook voor andere doeleinden ingezet kan worden.

De medewerkers zullen gestimuleerd moeten worden om per fiets of anders carpooling tussen de locaties te reizen. Het fietsenplan maakt mogelijk dit te stimuleren.
Het vervoer tussen de locaties kan passen bij het puzzelstukje van de postbezorging tussen de locaties.

Meldpunt Facilitaire Zaken
Om de facilitaire dienstverlening centraal te houden en beter te kunnen structureren, lijkt een centraal meldpunt voor Facilitaire Zaken handig. Ook de interne klant staat hier positief tegenover, maar willen wel graag direct geholpen kunnen worden. Als de melding van de andere locatie komt, is dit niet direct mogelijk, tenzij er op die locatie een facilitair medewerker wordt neergezet. Als dit gedaan wordt, moet er voor gewaakt worden dat deze wel door Facilitaire Zaken aangestuurd blijft en niet door de medewerkers ter plaatse.
Het centrale meldpunt zal altijd bereikbaar moeten zijn. Hier gaat dus veel tijd inzitten. Ook moet er bepaald worden wat er wel en wat er niet gemeld kan worden en hoe het meldpunt bereikt kan worden.

Het lijkt verstandig om voorlopig een eenvoudige Meldpunt Facilitaire Zaken op te zetten. Hiermee bedoel ik wel een centraal punt aan te stellen waar men een melding kan maken en dat deze melding wordt geregistreerd en wordt doorgespeeld naar de betreffende uitvoerder. Het zal voorlopig moeten dienen om de interne klant een mate van zekerheid te geven dat zij ergens terechtkunnen. Het coördineren van de werkzaamheden is daar nog te vroeg voor. Daarvoor lijkt het mij verstandig om eerst duidelijk te hebben hoe de facilitaire ondersteuning straks werkelijk geleverd wordt.

Als optie kan dit meldpunt bij de receptie van de backoffice op locatie Voorhout gestationeerd worden. Als de receptie hier in stand blijft, hebben zij hier de tijd voor om dit op zich te nemen. De interne klant kan daar per telefoon en mail het meldpunt bereiken. Hier kunnen ook de meldingen geregistreerd worden en doorgegeven naar de betreffende medewerker.

Kosten en baten
Als aanvulling op de keuzes van de kwaliteitsniveaus van de producten en diensten wordt hieronder per product en dienst een schatting gegeven van de kosten en baten. Niet voor iedere product en dienst is het mogelijk dit inzichtelijk te maken en vaak is het kostendekkend.

Receptie en Meldpunt Facilitaire Zaken (zie tevens paragraaf 10.3 “Financiële consequenties”)
Wanneer de receptie als centrale punt binnen het gebouw aanblijft en daarbij de taak van het Meldpunt Facilitaire Zaken op zich krijgt, betekent dit dat de receptie continu bezet moet zijn op werktijden.
Het meldpunt Facilitaire Zaken zal in het begin eenvoudig worden opgezet. Het kan bij de receptie van de backoffice, wat valt onder Facilitaire Zaken, ondergebracht worden. Zo worden de uren van de bezetting van de receptie beter benut. De personeelskosten voor de bezetting van de helpdesk zijn dan al geïntegreerd bij die van de receptie en blijven er enkele installatiekosten over van bijvoorbeeld een emailadres en onvoorziene kosten. Deze worden ruw geschat op €500,-
Er wordt uitgegaan dat deze bezet zal zijn van 9.00 tot 17.00. Daarbij van uitgaande dat het gemeentehuis 50 weken per jaar open zal zijn, kan het bedrag op jaarbasis berekend worden.

Receptie + Meldpunt FZ	Eenmalige kosten	Terugkomende kosten
Kosten bezetting receptie Installatiekosten + onvoorzien	 €500	8 uur * 5 dgn * 50 wkn * €20,-
TOTAAL	**€500,-**	**€40.000,-**

De baten zullen zijn dat de kosten van de receptie beter benut zullen worden. Ook zullen de processen beter gestroomlijnd zijn en is er altijd een centraal punt voor de interne klanten.

Helpdesk tekstverwerking

De helpdesk tekstverwerking zal in feite alleen het beheer en onderhoud van de standaardbrieven zijn en de ondersteuning en voorlichting van de medewerkers in het gebruik hiermee. Om dit professioneler aan te gaan pakken zal een cursus applicatiebeheer noodzaak zijn, en hier ook jaarlijks opfriscursussen om op de hoogte van de stand van zaken te blijven. Hier zal een ruwe schatting van de kosten worden gegeven. Verwacht wordt dat er in deze dienst meer uren gemaakt zullen worden wanneer deze dienst zich meer gaat profileren. Er wordt een schatting gemaakt dat in de toekomst er circa 2 uur per week ondersteuning aan medewerkers en beheer van de standaardbrieven wordt gegeven. Er wordt uitgegaan van een 50 werkweken per jaar.

Helpdesk tekstverwerking	Eenmalige kosten	Terugkomende kosten
Cursus applicatiebeheer Opfriscursussen Uren helpdesk tekstverwerking	€3.000,-	 €500,- p.j. 2 uur p.w. * 50 wkn * €20,- = €
TOTAAL	**€3.000,-**	**€ 2.500,-**

De baten zullen zijn dat er door de medewerkers efficiënter gewerkt kan worden, omdat de altijd beschikbaar zijn. Ook bij problemen zullen zij nu professioneler geholpen worden. Daarnaast is er borging van de uniformiteit in het gebruik van de standaardbrieven en de uitstraling naar buiten toe.

Verzorgen interne postrondes

Het verzorgen van de interne postronde werd gedaan op de locaties Sassenheim en Voorhout, en zal in de nieuwe organisatie ook gedaan worden. Op de twee locaties zullen meer mensen gehuisvest worden, maar verwacht mag worden dat de interne postronde niet veel langer zal duren. Per locatie wordt dit geschat op ½ uur per ronde. Bij een frequentie van 2 maal per dag, betekent dit dat er voor de interne postronde 2 uur per dag wordt gerekend.
Echter zullen er ook poststukken tussen de locaties gebracht moeten worden. Vanwege de korte afstand en gebruik van een auto zal dit maximaal een half uur gaan duren. Bij een frequentie van 2 maal per dag betekent dit dat de bode hier een uur per dag voor moet reken.

Postrondes	Eenmalige kosten	Terugkomende kosten
Interne postrondes Externe postronde		2 uur * 5 dgn * 50 wkn * €20,- = € 10.000,- 1 uur * 5 dgn * 50 wkn * €20,- = €

		5.000,-
TOTAAL		**€15.000,-**

Koffie- en theevoorzieningen
De koffie- en theevoorzieningen zullen in de nieuwe organisatie vertrekt worden door koffieautomaten. Als basis zullen hier de kosten van de koffie- theevoorzieningen van Gemeente Sassenheim gegeven worden, omdat zij hier werken met koffieautomaten en hier de kosten inzichtelijk hebben. Deze bedragen jaarlijks €6.500,-. Gezien de huidige personeelsomvang (94) van gemeente Sassenheim en de verwachte personeelsomvang van Gemeente Teylingen (250) worden deze kosten vermenigvuldigd met 2,5. Sassenheim beschikt over 2 grote automaten, Voorhout over 1 grote automaat en Warmond heeft 2 kleine automaten. Er zal voor de grotere organisatie minstens 1 automaat aangeschaft moeten worden.

Kosten koffie- en theevoorz.	**Eenmalige kosten**	**Terugkomende kosten**
Aanschaf 1 automaat Koffie en thee	€5.000	 3 * €6.500 = € 16.250,-
TOTAAL	**€5.000**	**€16.250,-**

De baten zullen zijn dat de koffierondes van de bode is Voorhout komen te vervallen. Dat bespaart tijd en dus geld omdat de bode hier geen koffie meer hoeft te zetten en dit niet meer 2 maal per dag hoeft te brengen en op te halen. In het algemeen kan gesteld worden dat de beschikbare capaciteit van de bode voor andere taken ingezet kan worden.
De kosten die bespaard worden door geen koffierondes te doen kunnen als volgt worden geschat: er vindt 2 maal per dag een koffieronde plaats. Elke ronde duurt ½ uur. Daarnaast zal per keer circa ½ worden gerekend voor de afwassen en opruimen. Per dag neemt de koffieronde 2 uur in beslag. Voor 2 locaties wordt dit dan 4 uur totaal. Dit wordt elke werkdag gedaan, dus 5 dagen per week. Bij een aanname van 50 werkweken per jaar, kunnen de jaarlijkse kosten worden berekent die bespaart worden. Hierbij moeten dan nog de kosten voor aanschaf van koffie en thee worden bijgeteld.

Baten koffie- en theevoorz.	**Eenmalige kosten**	**Terugkomende kosten**
Koffieronde op 2 locaties Koffie en thee		4 uur * 5 dgn * 50 wkn * €20,- = € 20.000 €16.250,-
TOTAAL		**€36.250,-**

De kosten die bespaart worden door het gebruik van koffieautomaten wegen veel beter op dan de kosten voor de bode.

Verzorgen van vergaderingen
Het verzorgen van vergaderingen zal een van de hoofdactiviteiten blijven van de bode. In Warmond wordt hier niets aan gedaan. In Sassenheim en Voorhout wel. In 2004 had men in Sassenheim hier 918 uur en in Voorhout 770 uur voor geregistreerd. Hierbij zaten ook het verzorgen van vergaderingen en recepties van externen. Voor de nieuwe gemeente betekent het niet automatisch dat deze uren bij elkaar opgeteld worden. De vergaderingen zullen in plaats

van drie keer afzonderlijk, nu eenmaal plaatsvinden. Er zal worden uitgegaan van ongeveer 850 uur.

Kosten verz. vergaderingen	Eenmalige kosten	Terugkomende kosten
Uren verzorging vergadering door bode		850 uur * €20,- = €17.000,-
TOTAAL		**€ 17.000,-**

Assistentie bij huwelijken
De assistentie bij de huwelijken zal door de bode worden gedaan. Afhankelijk van de keuze of deze assistentie verleend moet worden op een interne of externe locatie, wordt hier respectievelijk 1 en 2 uur voor uitgetrokken. De frequenties van het aantal huwelijken en de keuze voor de locaties verschillen per keer. In de analyse van de producten en diensten kwam naar voren dat er per gemeente gemiddeld 40 maal per jaar een huwelijk wordt voltrokken. In totaal zou dat voor de nieuwe gemeente komen op 120 huwelijken waar assistentie door een bode verleend moet worden. Als aanname wordt gedaan dat hiervan de helft op een externe locatie plaats gaat vinden.
Voor het gebruik van de externe locaties van Sassenheim en Warmond worden voor het beschikbaar stelleng een kosten in rekening gebracht. De kosten voor schoonmaak worden in de leges verwerkt.

Kosten assistentie huwelijken	Eenmalige kosten	Terugkomende kosten
Interne locatie Externe locatie		60 stuks * 1 uur * € 20,- = €1.200,- 60 stuks * 2 uur * € 20,- = €2.400,-
TOTAAL		**€3.600,-**

De baten voor een huwelijksvoltrekking kosten zijn de leges die in rekening worden gebracht om de kosten van de bode en ambtenaar van de burgerlijke stand te dekken. De kosten voor een huwelijk op een externe locatie zullen daarom altijd duurder zijn. Niet alleen omdat de bode langer bezig zal zijn, ook de kosten voor het schoonmaken van de externe locaties moeten hierin worden verrekend.
De leges in de huidige gemeenten zijn afhankelijk van de tijdstippen, dagen en locaties. Hier rekenen de drie gemeenten ook verschillende bedragen voor. Daarom is er een gemiddelde vastgesteld. Voor de interne locaties wordt een bedrag van €300,- gerekend, voor externe locaties een bedrag van €450,-
Bij bovengenoemde eerde aantallen interne en externe huwelijken kunnen de baten berekend worden.

Baten assistentie huwelijken	Eenmalige kosten	Terugkomende kosten
Interne locatie Externe locatie		60 stuks * €300,- = € 18.000,- 60 stuks * €450,- = € 27.000,-
TOTAAL		**€45.000**

Vervoer tussen de twee locaties
Het vervoer tussen de locaties zal gedaan worden met een dienstauto. Deze zal moeten worden aangeschaft en er zal worden uitgegaan van een gebruikstermijn van 5 jaar. Daarnaast zijn er ook onderhoudskosten aan de dienstauto verbonden. Deze kosten bestaan uit afschrijving, benzine, verzekeringen, etc.
Er wordt ook van uit gegaan dat het vervoer tussen de locaties twee maal per dag door de bode wordt gedaan, en dat hier per keer een half uur voor wordt gerekend. Deze kosten zijn al opgenomen bij de externe postronde.

Vervoer locaties	**Eenmalige kosten**	**Terugkomende kosten**
Aanschaf dienstauto	€15.000,-	
Onderhoud en afschrijving		€7.000,- p.j.
TOTAAL	**€15.000,-**	**€7.000,-**

Bijlage 8: Zelfsturende teams[25]

Veel organisaties voelen een noodzaak tot veranderen. Ze worden geconfronteerd met andere en strengere eisen. Consumenten eisen tegenwoordig producten en diensten van een hoge kwaliteit, met een uitstekende service, lage prijzen en maatwerk. Bovendien verlangen consumenten steeds nieuwe en betere producten en diensten. Daarnaast is er een extra druk in de vorm van technologische ontwikkelingen die zich in een hoog tempo (met name op het gebied van de informatietechnologie) voltrekken. Dit vraagt van bedrijven dat zij zich continu vernieuwen. Productlevenscycli zijn dan ook korter dan ooit tevoren. Meer flexibele productieprocessen zijn nodig om maatwerkproductie mogelijk te maken en om snel te kunnen omschakelen op het vervaardigen van nieuwe producten Het realiseren van een hoge productiviteit per werknemer en het drukken van kosten is eveneens een must. Het zijn vooral de traditioneel georganiseerde, bureaucratische organisaties die het in de huidige omstandigheden moeilijk hebben.

Zelfsturende teams kunnen in veel gevallen een belangrijke bijdrage leveren aan het aanpassen van organisaties aan de eisen van deze tijd.

Organisaties streven met zelfsturende teams twee hoofddoelen na. In de eerste plaats het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie, in de tweede plaats het verbeteren van de kwaliteit van het werk. Wat betreft de kwaliteit van de organisatie kan gedacht worden aan zaken als het verhogen van de productiviteit van werknemers, het terugdringen van kosten, het terugdringen van het ziekteverzuim en het verhogen van de flexibiliteit. Bij de kwaliteit van het werk gaat het vooral om het verbreden en verrijken van de taken en de omstandigheden waarin gewerkt wordt. Over het algemeen leidt het werken met zelfsturende teams bij medewerkers tot het gevoel meer perspectief te hebben in het werk, het gevoel een zinvollere bijdrage te leveren aan de organisatie en in het algemeen tot een grotere betrokkenheid.

In de oude situaties betreffen het organisaties met een lijnstructuur. In organisaties met een *lijnstructuur* werden de productiemiddelen in serie gerangschikt. De productie verliep in een vaste volgorde en iedere medewerker voerde telkens een stukje van het proces uit, steeds hetzelfde stukje uiteraard. Ook leidde de vergaande arbeidsdeling tot de ontwikkeling van stafafdelingen, zoals personeelszaken. Taken die een specifieke kennis vereisten werden uit het primaire proces gelicht. De basis werd gelegd voor organisaties waar de eenheid en de kwaliteit in de organisatie bewaakt bleef door middel van een veelheid van regels en procedures en door een hiërarchische leiding.
Ze zijn te star, traag en log. Daarnaast spelen er ook nogal eens interne problemen in dergelijke organisaties. Er heerst vaak een hokjesgeest en er is vaak gebrek aan communicatie. Tevens zijn er vaak frustraties bij het personeel over onduidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, is er een gebrek aan beïnvloedingsmogelijkheden, een geringe betrokkenheid bij de organisatie en bij de producten en diensten en een gering probleemoplossend vermogen van medewerkers. Het veranderen van de organisatie tot een organisatie met zelfsturende teams kan een oplossing zijn voor dergelijke problemen.

1. Procesontwerp
Werk was een groot deel van deze eeuw zo georganiseerd dat het geschikt was voor massaproductie. Organisaties hadden een bewerkingsgerichte structuur, het efficiënt maken van

[25] Bron: http://www.m-cc.nl/Zelfsturende%20teams.doc (09-05-'05)

de bewerking stond centraal. Medewerkers waren getraind om bepaalde bewerkingen zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Leidinggevenden en stafspecialisten bepaalden hoe het werk moest worden gedaan, controleerden de kwaliteit en stuurden bij. In een bewerkingsgerichte structuur wordt het productieproces langs verschillende afdelingen in de organisatie geleid. Tegenwoordig proberen veel organisaties werk te organiseren rondom betekenisvolle processen. Hierbij is de flexibiliteit en efficiëntie van het totale productieproces het uitgangspunt.
De kern van het herontwerpen van processen is het minimaliseren van arbeidsdeling. Er worden teams gevormd met integrale taken. Dit vergt een *integrale benadering* aangezien mensen die eerst op functionele afdelingen werkten nu in multifunctionele teams terecht komen. De hele organisatie wordt als het ware door elkaar gehusseld. Door het herontwerpen van het productieproces van een bewerkingsgerichte manier naar een productgerichte manier gaan medewerkers over het algemeen hun werk als zinvoller ervaren. Ze krijgen meer overzicht over het productieproces en kunnen hun eigen bijdrage daaraan beter herkennen. Op die manier wordt het mogelijk om in teamverband te gaan werken. Het team wordt hiermee dan verantwoordelijk voor het totale proces.

2. Zelfsturing
In traditionele organisaties vindt de besturing van de organisatie grotendeels plaats door leidinggevende personen en via onpersoonlijke besturing, in de vorm van procedures, regels en systemen. Er is sprake van een 'verticale' scheiding van werk. In de teamgerichte organisatie vindt er een omkering van de verticale scheiding van werk plaats. Een expliciet uitgangspunt is het vergroten van de *regelmogelijkheden van individuen en teams*. Dit wil zeggen dat activiteiten binnen teams worden gepland en bijgestuurd, dat eventuele storingen in het productieproces binnen het team worden opgelost en dat het team de eigen prestatie stuurt. Het vergroten van de regelmogelijkheden van individuen wordt vaak *empowerment* genoemd. Daarbij gaat het om:
- bevoegdheid om bepaalde beslissingen te nemen, beschikken over een bepaald budget
- middelen (materialen, tijd, ruimte, training, etc.)
- beschikken over alle relevante informatie
- aanspreekbaar zijn op resultaten

3. Teamwerk
In veel organisaties is lang sprake geweest van vaste takenpakketten, weergegeven in uitgebreide en gedetailleerde functiebeschrijvingen. Mensen werkten op een relatief geïsoleerde manier, ieder had zijn eigen werk. In de teamgerichte organisatie is uiteraard het werken in teamverband een kernpunt. Dit sluit goed aan bij de behoeften die mensen hebben aan sociaal contact en aan overleg. Mensen hebben de behoefte om ergens bij te horen.
Ook is een team een goed middel om complexe taken mogelijk te maken. Een groep mensen is namelijk beter in staat dan een individu om een complexe taak te vervullen. Daarnaast is een groep minder kwetsbaar dan een individu. Dit hangt samen met de mogelijkheid om taken te laten rouleren binnen een team (zie punt 4).

4. Flexibele werkverdeling
In de traditionele organisatie is sprake van een tamelijk starre werkverdeling. Ieder voert de deeltaak uit waarvoor hij of zij getraind is. In de teamgerichte organisatie is sprake van een flexibele werkverdeling. De taken zijn complexer en voller geworden en er ontstaat meer overlap tussen functies. Hierdoor zijn de teamleden inzetbaar voor verschillende taken binnen het productieproces Teamleden worden getraind voor verschillende activiteiten binnen het

productieproces en doen derhalve meerdere vaardigheden op. Training on-the-job is bij uitstek mogelijk in een zelfsturend team aangezien mensen veel interactie hebben met elkaar en van elkaar kunnen leren. Hierdoor is een flexibele verdeling van werk mogelijk. Dit maakt een team minder kwetsbaar (bijvoorbeeld wanneer er onverwacht een teamlid uitvalt).

Invoering
Het invoeren van een organisatie met zelfsturende teams is ingrijpend. Zoals eerder genoemd kan het invoeren van zelfsturende teams in organisaties niet worden bezien als een op zichzelf staande activiteit. Werk dat ondergebracht is in aparte afdelingen wordt nu ondergebracht in teams. Bij dit veranderingsproces heeft iedere wijziging consequenties voor het totaal. Het ontwerpen van een organisatie met zelfsturende teams is tevens tijdrovend. De voorbereiding vergt tijd. Er moet een nieuwe visie opgebouwd worden en er is veel communicatie nodig om die visie met elkaar te bespreken en uit te bouwen. De rijping en ontwikkeling van zelfsturende teams kost ook tijd. Een aantal mensen bij elkaar stoppen met een taak is niet voldoende. Mensen moeten aan elkaar wennen, rollen moeten globaal verdeeld worden. Mensen moeten de tijd en middelen krijgen om nieuwe vaardigheden aan te leren, enz. De echte resultaten van de organisatie met zelfsturende teams komen pas na jaren. Dan heeft zich een nieuw evenwicht kunnen ontwikkelen. Teams hebben geleerd zichzelf te sturen, leidinggevenden hebben de tijd gekregen om een nieuwe managementstijl te ontwikkelen, teams hebben de gelegenheid en tijd gehad om verbeteringen in het productieproces door te voeren, enz. Om hier te komen is een gestructureerde aanpak noodzakelijk.
De volgende onderwerpen vergen specifieke aandacht bij de voorbereiding en invoering van zelfsturende teams:

1. Veranderen
Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de invoering van zelfsturende teams is de ambitie om te veranderen. Zowel in de beginfase als in latere fasen van een zelfsturende team-project is de betrokkenheid en ambitie, van met name het topmanagement, een vereiste. Of het topmanagement wil veranderen hangt mede af van de gevoelde noodzaak tot veranderen. In sommige organisaties leeft een sterk bewustzijn van de toenemende concurrentie en de toenemende complexiteit van de organisatieomgeving. Men voelt dat de toekomst minder voorspelbaar is en dat overleven geen vanzelfsprekendheid is. In andere organisaties ziet men de organisatiecontext nog als meer stabiel en wordt de noodzaak tot veranderen in mindere mate gevoeld.
Het beoordelen van het verandervermogen is zowel in de oriëntatie en analyse fase (door een analyse van interne en externe ontwikkelingen) als in het verloop van het proces een punt van aandacht. Vaak wordt hierbij een externe consultant ingeschakeld.

2. Anders managen
Het gaan werken met zelfsturende teams vereist grote veranderingen in management. Omdat teams en individuen zelfsturend(er) worden neemt de noodzaak of behoefte aan managementfuncties af. Het aantal management posities in de organisatie neemt af. Ook zijn er minder management lagen in de organisatie. Er is vrijwel altijd sprake van verplatting.
Een logische vraag is wat er in de nieuwe situatie gebeurd met de mensen die in de oude organisatie managers waren. Een aantal van hen krijgt een niet-management functie en worden teamlid. Een ander deel blijft in een leidinggevende functie maar krijgt een fundamenteel andere rol en een ander takenpakket. Met betrekking tot het productieproces stuurt de teamleider op output. De teamleider geeft feedback op het functioneren en geeft mede vorm aan proces- en productverbeteringen en aan vernieuwingen. Daarnaast is de teamleider eerste

aanspreekpunt voor de rest van de organisatie en schept de teamleider externe voorwaarden voor het opbouwen van zelfsturendheid. De teamleider geeft sturing aan de ontwikkeling van het team. Een hiërarchische stijl van leidinggeven past niet in een organisatie met zelfsturende teams.
Een deel van de managers is niet in staat de overgang naar de compleet andere manier van werken te maken. Van deze laatste groep stroomt in de praktijk een deel van de mensen uit door vervroegde uittredingsregelingen, outplacement of op andere wijze.

3. Omgaan met weerstand
De invoering van zelfsturende teams in een organisatie gaat noodzakelijkerwijs samen met het optreden van weerstand. In de traditionele organisatie hebben mensen hun eigen vaste takenpakket.
In de nieuwe situatie worden zij in de eerste plaats geconfronteerd met de noodzaak tot verbreding. De druk om nieuwe vaardigheden en kennis op te moeten doen en een continu leerproces op te starten kan weestand opleveren, zoals: "Waarom wordt dat allemaal van mij gevraagd?" en: "Ik wil het wel doen maar dan wil ik wel meer gaan verdienen."
In de tweede plaats kunnen mensen het gevoel hebben dat er taken van ze worden "afgepakt". Door de flexibele werkverdeling zijn er geen gebieden die exclusief eigendom van individuen zijn. Dit kan leiden tot uitspraken als: "dit was altijd mijn taak, waarom wordt dat van mij afgepakt, word ik soms niet meer gewaardeerd?" en: "Anderen zijn niet voldoende deskundig om deze taak uit te voeren, ik moet het doen." Verschillende mensen kunnen het gevoel hebben status te verliezen. Dit geldt met name voor veel managers.
Een derde vorm van weerstand is meer diffuus en direct ("Ik wil wel maar heb helaas geen tijd, het is zo druk").
Met betrekking tot veranderen zijn twee zaken van belang. Ten eerste het voorkomen van weerstand, ten tweede het omgaan met weerstand. Weerstand kan grotendeels worden voorkomen door middel van een goede communicatie en informatieoverdracht, door het betrekken van mensen in het vormen van ideeën en in de besluitvorming en door mensen te helpen bij het overgaan naar de nieuwe situatie.
Wanneer er expliciete weerstand optreedt kan gekozen worden voor verschillende strategieën. Er kan via onderhandelen een werkbare oplossing worden gevonden, via manipulatie of via dwang. Kortom: vaardigheden in en kennis over het hanteren van weerstand is een belangrijke eis die gesteld wordt aan (top)managers.

4. Systemen
Een verschuiving naar zelfsturende teams vereist veranderingen in de meeste systemen en praktijken van de organisatie. De systemen zijn afgestemd op een wezenlijk ander type organisatie en voldoen niet meer in de nieuwe situatie. Vier systemen die vooral om aandacht vragen zijn (Wellins, 1994):

- *selectie*: het selecteren van mensen voor een team met een flexibele werkverdeling vergt andere methoden dan wanneer geselecteerd wordt voor een traditionele functie met een stabiel takenpakket. Om te beginnen zijn er *andere criteria* aan de orde. Communicatieve vaardigheden en gerichtheid op samenwerking zijn van groter belang geworden. Daarnaast moet bij de selectie van een teamlid worden beoordeeld in hoeverre de kandidaat een aanvulling op het team vormt in termen van persoonlijkheid, capaciteit, kennis en vaardigheden. Er wordt bij iedere selectie gekeken naar het totale team.

Het beoordelen van deze nieuwe criteria maakt het noodzakelijk dat goed gekeken wordt naar de relevantie van selectie-instrumenten. Soms zullen maatwerk-instrumenten moeten worden ontwikkeld.
De uitvoering van de selectie is uiteraard niet uitsluitend een aangelegenheid van het management meer. Teamleden worden betrokken bij de selectie en bij de besluitvorming.

- *training:* de overgang naar zelfsturende teams brengt met zich mee dat iedereen veel nieuwe vaardigheden en kennis moet aanleren. Hierbij gaat het zowel om *technische kennis en vaardigheden* als om *sociale vaardigheden*. Daarnaast is een zeker inzicht vereist in *bedrijfskundige en financiële aspecten* aangezien regeltaken steeds meer in het team komen te liggen. Er moet een trainingsplan zijn dat aangeeft in welke tijdsfase welke trainingen benodigd zijn. Uiteraard is het verstandig de teamleden te betrekken in het maken van dit plan. Tenslotte is het een vereiste dat er draagvlak bestaat bij het management voor investeringen in trainingen.

- *beoordeling*: een beoordelingsproces waarin de leidinggevende in zijn eentje de beoordeling opstelt, past niet meer bij de cultuur en verhoudingen in de organisatie met zelfsturende teams. Mensen zijn zelfsturend en hebben derhalve een eigen mening over hun functioneren. Veel organisaties veranderen het beoordelingsproces ingrijpend. Het oordeel van de betrokkenen zelf kan expliciet worden meegenomen in de totaalbeoordeling. Daarnaast kunnen eventueel oordelen van andere teamleden worden meegenomen. Ook de mening van de klant kan worden betrokken bij het beoordelingsproces. De nieuwe manier van werken staat meer dan vroeger toe dat er concrete doelen kunnen worden gesteld. Vaak is goed meetbaar of de doelen zijn behaald.
Bij de beoordeling van leidinggevenden wordt soms gebruikt gemaakt van een combinatie van *top-down* en *bottom-up* beoordeling. De leidinggevende wordt zowel door diens leidinggevende als door de eigen teamleden beoordeeld.

- *beloning:* er zijn verschillende redenen om aandacht te besteden aan de manier van belonen. Ten eerste: het werken met zelfsturende teams leidt in veel gevallen tot een significante verbetering van het bedrijfsresultaat. Het ligt voor de hand dat medewerkers daarvan willen profiteren. Ten tweede: er wordt veel gevraagd van de medewerkers. Eisen worden strenger, men moet continu leren, men moet zelf veel meer verantwoordelijkheid gaan dragen en men wordt veel meer resultaatgericht aangestuurd. Ten derde: traditionele beloningssystemen zijn vaak gebaseerd op functiewaarderingssystemen die niet meer van toepassing zijn op de nieuwe situatie in de organisatie; de functies bestaan namelijk niet meer. Er zijn diverse nieuwe soorten beloning. Er zijn systemen die gericht zijn op het belonen van vaardigheden. Dit komt er op neer dat het aantal voor het team relevante vaardigheden dat een teamlid bezit de beloning bepaalt. Een andere manier van beoordelen heet *gain-sharing*. Dit komt er op neer dat medewerkers worden beloond voor het bereiken van organisatiedoelen. Ook is het mogelijk om naast een individuele beloning een beloningscomponent toe te voegen die is gebaseerd op het teamresultaat. Er kan tevens een combinatie worden gemaakt van verschillende soorten beloning.

5. Interactie met de organisatie

Wanneer een zelfsturend team een (h)echt team aan het worden is, kan het zich voordoen dat een team zich min of meer gaat isoleren van de rest van de organisatie. Het team is zo autonoom geworden dat het zich dermate afwijkend gaat gedragen dat het niet meer bij de rest van de organisatie past. Teamleden identificeren zich in zo'n situatie veel meer met het team dan met de organisatie. Hetzelfde geldt wellicht voor de teamleider. Er doen zich spanningen

voor tussen teamdoelen en organisatiedoelen. Ook kunnen zich spanningen voordoen tussen teams, bijvoorbeeld in de vorm van concurrentie.
De rol van de teamleider is een belangrijke, met betrekking tot de interactie tussen het team en de rest van de organisatie. De teamleider is de primair verantwoordelijke voor het ontwikkelen van het team binnen de randvoorwaarden die de organisatie stelt. Een duidelijke aansturing van teamleiders door (top)management is daarom een vereiste. Bij het stellen van doelen in het team moeten altijd de organisatiedoelen als referentiepunt worden meegenomen.

De resultaten van zelfsturende teams zijn over het algemeen goed te noemen. In alle soorten organisaties zijn positieve effecten waargenomen. De resultaten zijn significant en treden op verschillende terreinen op, zoals:
- kostenbesparingen
- toename in de arbeidsproductiviteit
- betere kwaliteit en service
- snelheid van produceren en leveren
- resultaten in de sfeer van human resources (lager ziekteverzuim, grotere betrokkenheid medewerkers e.d.)

Bijlage 9: Kwaliteitsmodellen

In deze bijlage worden drie kwaliteitsmodellen kort toegelicht. Als bronnen voor deze bijlage zijn de volgende boeken gebruikt:

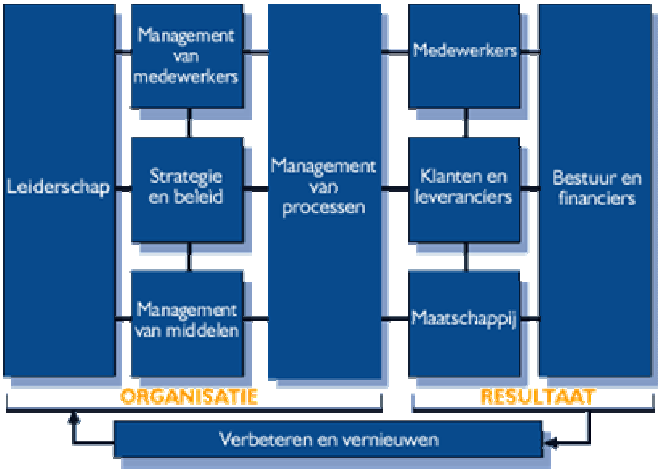
- Bij, van der H. e.a.: *Kwaliteitsmanagement in beweging.* (2004).
- Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: *Facility management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.* (2001).
- Ytsma, drs. W.: *De vele gezichten van Facility Management*. (2002).

Kwaliteitszorg zijn alle activiteiten waarmee kan worden bereikt dat de producten in alle opzichten voldoen aan de verwachtingen van de klant en dat deze producten op een zo efficiënt mogelijke manier worden geproduceerd.
Het invoeren van een kwaliteitszorgsysteem kan Facilitaire Zaken helpen om dit te realiseren. Een kwaliteitssysteem is het geheel van de organisatorische structuur, de verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van kwaliteitszorg.

1. INK-model

INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het INK is een stichting met als doelstelling het verhogen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering met behulp van het INK-managementmodel. Dit is een diagnose-instrument en vormt een leidraad voor het bepalen van de huidige en gewenste kwaliteitsniveaus / sterke en zwakke punten van de organisatie aan de hand van vooraf vastgestelde criteria. Met behulp van dit model, dat bestaat uit negen aandachtsgebieden die samen bepalend zijn voor het succes van de organisatie, zijn er verschillende diagnosemethoden mogelijk. De positiebepaling is er één van. Aan de hand van deze positiebepaling wordt duidelijk gemaakt in welke ontwikkelingsfase de instelling zich bevindt.

Het INK-model onderscheidt vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden. In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie op dit moment is ingericht. Anderzijds leveren zij richtlijnen voor de manier waarop de organisatie ingericht zou kunnen worden op weg naar een excellente organisatie.
In de resultaatgebieden worden de belangrijkste kwaliteitsnormen, waaraan de producten of diensten moeten voldoen, benoemd. Vervolgens wordt gemeten of deze kwaliteitsnormen ook daadwerkelijk worden gehaald. Het proces 'Leren & verbeteren' geeft aan dat de organisatie moet leren van de uitkomsten om op koers te blijven, te verbeteren of te vernieuwen.



INK Model: de vijf organisatiegebieden
De vijf organisatiegebieden hebben betrekking op de manier waarop de organisatie is ingericht. Met andere woorden: wat doet de organisatie om resultaten te bereiken?

1. Leiderschap
De manier waarop de leiding van de organisatie de koers bepaalt, deze vervolgens vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid (bijv. in de manier waarop de organisatie is ingericht) en tenslotte het goede voorbeeld geeft, faciliteiten ter beschikking stelt, vernieuwingen stimuleert etc.

2. Strategie en Beleid
De manier waarop wordt vastgesteld welke kant het op moet met de organisatie (bijv. welke gegevens daarbij gebruikt worden). Vervolgens hoe deze gegevens worden gedefinieerd in een zogenaamde missie en vertaald worden in concrete doelen (en een koers om die doelen te realiseren). En tenslotte op welke wijze deze koers omgezet wordt in concrete acties (inclusief evaluaties).

3. Medewerkers
De vertaling van de strategie en het beleid in personeelsbeleid en -instrumenten. Vervolgens hoe kennis en vaardigheden van medewerkers worden ontwikkeld en tenslotte op welke wijze medewerkers erkenning krijgen.

4. Middelen
De wijze waarop middelen (geld, kennis/technologie, materiaal/diensten) worden ingezet om de doelstellingen te realiseren.

5. Processen
Hoe en in welke mate de organisatie de te hanteren werkwijzen (processen) in kaart heeft gebracht, deze processen beheer(s)t en stelselmatig vernieuwt en verbetert.

INK Model: de vier resultaatgebieden
In de resultaatgebieden wordt gemeten wat de werkzaamheden van de organisatie hebben opgeleverd.

1. Waardering door klanten en leveranciers
Hoe waarderen klanten en leveranciers de inspanningen van de organisatie om aan hun eisen en wensen te voldoen. Daarbij draait het eigenlijk om drie vragen: Kennen we onze klanten? Weten we wat die klanten belangrijk vinden? En hoe doen we het in de ogen van die klanten op die voor hen belangrijke gebieden?

2. Waardering door medewerkers
Hoe ervaren, beleven en waarderen de medewerkers de inspanningen van de organisatie om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

3. Waardering door de maatschappij

Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de organisatie om in de bedrijfsvoering rekening te houden met de maatschappelijke behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving.

4. Eindresultaten
In welke mate is de organisatie in staat haar financiële en operationele doelstellingen te realiseren. De resultaten die hier gemeten worden, zijn als het goed is bij het onderdeel strategie en beleid gedefinieerd als te bereiken doelen.

INK Model: de vijf fasen van organisatieontwikkeling

Fase I: Activiteit georiënteerd

In zijn werksituatie streeft iedereen ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn probeert het bedrijf deze te verhelpen.

Fase II : Proces georiënteerd

Het voortbrengings- of primaire proces wordt beheerst. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd, taken en verantwoordelijkheden liggen vast. Prestatie-indicatoren zijn benoemd en fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.

Fase III Systeem georiënteerd

Er wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan verbetering van het bedrijf als geheel. De Plan-Do-Check-Act-cirkel wordt toegepast in primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Klantenfocus is bepalend voor het te voeren beleid, dat erop gericht is problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.

Fase IV : Keten georiënteerd

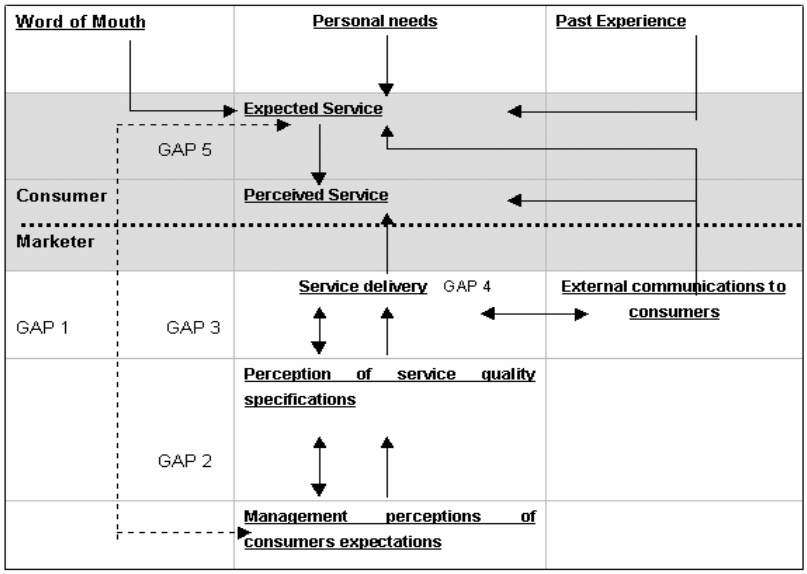
Samen met partners in de voortbrengingsketen wordt gestreefd naar maximale resultaten voor alle partijen. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is voor een bepaalde taak. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden. Innovatie staat voorop.

Fase V : Excelleren en transformeren

In haar marktsegment behoort de organisatie tot de top. Het proces van continu verbeteren is in de organisatiestructuur en -cultuur verankert. Op basis van een lange termijn visie worden echter tijdig de bakens verzet om nieuwe activiteiten op te starten en de organisatie daarvoor in te richten.

2. Servqual-model

Het Servqual-model staat voor Service & Quality. Het is een beproefd model dat vanuit de marketing is ontwikkeld om consumentengedrag te meten. Het servqual-model geeft een betrouwbaar en valide waarderingscijfer voor de dienstverlening van een organisatie, zoals bijvoorbeeld Facilitaire Zaken.
Met behulp van het Servqual-model kan de kwaliteit van de dienstverlening worden gemeten door de verwachting van de klant te vergelijken met zijn ervaringen. Uit dit model blijkt dat het verschil tussen hetgeen de klant verwacht en door zijn ervaring (gap 5), bepaald wordt door een aantal factoren.



Gap 1
Gap1 ontstaat doordat het management een beeld heeft van de verwachtingen van de klant dat niet overeenkomt met de werkelijke verwachtingen. Het management baseert zich bij het formuleren van het beleid ten aanzien van de dienstverlening niet voldoende op de juiste vertaling van de verwachtingen van de klant.

Gap 2
Gap 2 ontstaat doordat het management niet de juiste vertaalslag maakt van het kwaliteitsbeleid naar operationele normen, de regels en richtlijnen voor medewerkers en de specificatie van de dienstverlening. Het management is dus wel in staat een duidelijk beeld te vormen van de verwachtingen die de klant koesteren, maar kan deze kennis niet vertalen in duidelijke productspecificaties.

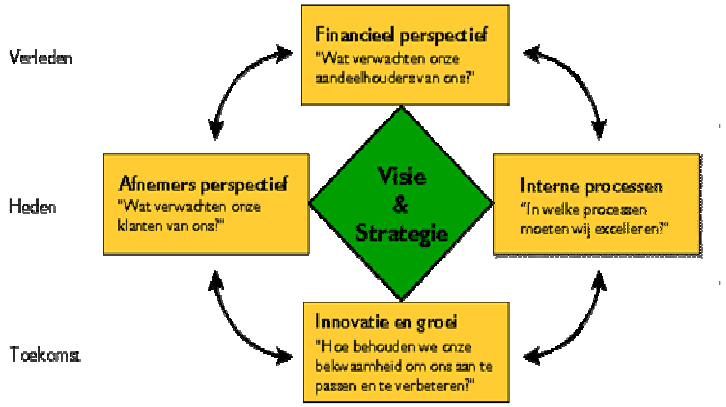
Gap 3
Als het management goede en duidelijke kwaliteitsspecificaties heeft geformuleerd, hoeft dit nog niet te betekenen dat er daadwerkelijk een goede kwaliteit geleverd wordt. Binnen gap 3 wordt dus niet aan de specificatie van het management voldaan bij de daadwerkelijke dienstverlening. Het kan zo zijn dat het contactpersoneel niet in staat is, of niet bereid is, aan de kwaliteitsspecificaties te voldoen. Tevens speelt de beschikbaarheid van middelen en communicatie tussen de diverse afdelingen een belangrijke rol.

Gap 4
In gap 4 kunnen de verwachtingen van de klant beïnvloed worden door de externe communicatie. Wanneer er een onderlinge afwijking is tussen de daadwerkelijke dienstverlening en in de externe communicatie beloofde dienstverlening, zal dit van invloed zijn op de door de klant beleefde kwaliteit. Gap 4 geeft dus het verschil weer tussen de uiteindelijk verkregen dienst en de afspraak die men daaromtrent gemaakt had.

De som van gap 1 tot en met gap 4 bepaalt de grootte van gap 5. Door het verkleinen van de eerste 4 gaps kan de kwaliteit van de dienstverlening worden verbeterd. De kwaliteit van de dienstverlening die wordt ervaren door de interne klanten, komt terug in gap 5.
Het oordeel van de kwaliteit van de dienstverlening wordt door de klant bepaald door tien dimensies: betrouwbaarheid, hulpvaardigheid, vakbekwaamheid, bereikbaarheid, vriendelijkheid, communicatie, geloofwaardigheid, veiligheid, begrip voor de klant, tastbare elementen.

3. Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard is een raamwerk dat managers kan helpen om de missie, strategie en doelen van de organisatie te vertalen in een hanteerbare set van prestatie-indicatoren. Het is een eenvoudig hulpmiddel om de voortgang van kritische activiteiten en de realisatie van een strategie te volgen. De beheersing daarvan vindt vervolgens met behulp van een samenhangende set van indicatoren. De Balanced Scorecard bekijkt de prestatiemeting vanuit



vier perspectieven:

1. Het financieel perspectief is vooral belangrijk voor de aandeelhouders en de eigenaren van het bedrijf. Het is belangrijk om financiële maatstaven te nemen die ook een indicatie geven voor de toekomstige prestaties.

2. Bij de interne processen worden de prestaties gemeten van die processen die de grootste invloed hebben op de financiële prestaties en de klanttevredenheid. Indicatoren zijn bijvoorbeeld de doorlooptijd of de kwaliteit van de output.

3. Bij het afnemersperspectief wordt gekeken naar indicatoren die inzicht geven in de prestatie van de onderneming van het perspectief van de klanten. Daarbij is het ook belangrijk te kijken naar de “inspanningen” van de klant om het product of dienst te verkrijgen. Indicatoren zijn bijvoorbeeld percentage tevreden of ontevreden klanten.

4. Wil een organisatie succesvol blijven dan is het relevant om te leren van veranderende omstandigheden en eventueel hier consequenties aan te koppelen. Daarvoor is het nodig om indicatoren te ontwikkelen die inzicht geven in de groeipotentie van een organisatie, zoals tevredenheid of verloop onder medewerkers.

De vier gebieden die de Balanced Scorecard beschrijft (afnemersperspectief, financieel perspectief, interne processen en innovatie en groei) komen sterk overeen met de

resultaatgebieden van het INK-model. Het definiëren van indicatoren voor elk van deze perspectieven geeft een overzichtelijk set ten behoeve van het beheersen van de organisatie. De Balanced Scorecard zorgt daarbij voor structuur, samenhang en een overzichtelijke rapportage. De Balanced Scorecard is hiernaast geschikt als hulpmiddel voor het formuleren van een strategie, de vertaling daarvan in concrete acties vanuit verschillende perspectieven en het organisatiebreed communiceren van de strategie.
Door indicatoren te formuleren voor elk perspectief ontstaat een samenhangend geheel waarmee de organisatie beheerst kan worden en waarmee het strategische veranderproces bewaakt en beheerst kan worden. Er moeten duidelijke oorzaak-gevolgrelaties liggen tussen de indicatoren die bij de vier perspectieven horen.

Conclusie

De modellen die hierboven beschreven staan kunnen allemaal gebruikt worden voor Facilitaire Zaken. Alle kwaliteitsmanagementmodellen zijn complete diagnosemodellen. Bij toepassing van deze modellen ontstaat een bredere kijk op meten in de organisatie. Breed wil zeggen, niet alleen gericht op financiële maatstaven.
In het Servqual-model wordt de kwaliteitsbeleving behandeld en biest inzicht in oorzaken van kwaliteitsproblemen en zorgt dus voor een klantgerichte aanpak. De Balanced Scorecard gebruikt prestatie-indicatoren om de prestaties in kaart te brengen, en lijkt daarin op de resultaatgebieden van het INK-model. Het INK-model beschrijft daarbij ook nog organisatorische en externe aandachtspunten.
Ze gebruiken dus een ander perspectief, maar kunnen er wel voor zorgen dat de kwaliteit verbeterd wordt. Het is aan Facilitaire Zaken te bepalen welk perspectief zij belangrijk vinden.

Bijlage 10: Implementatieplan

In deze bijlage wordt er een implementatieplan gegeven. Hierin wordt beschreven wie (*verantwoordelijken en betrokkenen*) wat (*acties*) wanneer gaat doen.
Als startpunt om de acties door te gaan voeren is september 2005 vastgesteld. Vanaf dan zijn de invullingen van de formatieplaatsen bekend.

IMPLEMENTATIEPLAN		
WAT	**WIE**	**WANNEER**
Algemeen		
Overleg en vaststellen kwaliteitsniveaus producten en diensten	Ambtelijk management en Hoofd FZ	Najaar 2005
Afstemmen producten en diensten aan kwaliteitsniveaus	Hoofd FZ	Najaar 2005
Invoeren zelfsturende teams		
Leren uit literatuur en praktijk	Hoofd FZ	Sept. - dec. 2005
Schrijven van beleid	Hoofd FZ	Sept. - dec. 2005
Implementatie	Hoofd FZ en medewerkers	Vanaf 1 januari 2006
Evaluaties	Hoofd FZ en medewerkers	Vanaf 1 januari tijdens maandelijks werkoverleg
Service Level Agreements (SLA's)		
Schrijven van SLA's a.d.h.v. kwaliteitsniveaus en afstemming producten en diensten	Hoofd FZ	Sept. - dec. 2005
Berekenen van SLA's	Hoofd FZ	Sept. - dec. 2005
Invoering SLA's i.c.m. producten- en dienstencatalogus en meldpunt	Hoofd FZ	Januari 2006
Bijhouden, evalueren en aanpassen SLA's	Hoofd FZ	Jaarlijks vanaf januari 2006
Doorbelasten van geleverde diensten	Hoofd FZ	Jaarlijks vanaf januari 2006
Prestatie-indicatoren		
Opstellen prestatie-indicatoren a.d.h.v. SLA's	Hoofd FZ en product-verantw. medewerkers	Jan. - mei 2006
Opzetten registratiesysteem i.c.m. meldpunt	Hoofd FZ en product-verantw. medewerkers	Jan. - mei 2006
Opstellen onderzoek	Hoofd FZ	Jan. - mei 2006
Halfjaarlijks onderzoek	Productverantw. medewerkers	Halfjaarlijks vanaf juni 2006

Analyse gegevens	Productverantw. medewerkers	Halfjaarlijks na onderzoek
Evaluatie prestatie-indicatoren	Hoofd FZ en product-verantw. medewerkers	Halfjaarlijks na onderzoek

Opzetten Meldpunt Facilitaire Zaken		
Installeren meldpunt	Hoofd FZ	Voor 1 januari 2006
Beschrijving werkzaamheden meldpunt a.d.h.v. SLA's	Hoofd FZ	Voor 1 januari 2006
Medewerkers informeren	Hoofd FZ	Voor 1 januari 2006
Interne klanten informeren	Hoofd FZ	Direct na fusie
Invoeren producten- en dienstencatalogus		
Schrijven van catalogus a.d.h.v. SLA's	Hoofd FZ	Sept. - dec. 2005
Invoeren catalogus op intranet	Hoofd FZ	Januari 2006
Uitbrengen hard-copy catalogus	Hoofd FZ	Januari 2006
Beheer catalogus	Hoofd FZ	Na invoering catalogus
Opzetten kwaliteitszorgsysteem		
Onderzoek kwaliteitszorgsysteem	Hoofd FZ of stagiair	Najaar 2006
Invoeren kwaliteitszorgsysteem	Hoofd FZ of stagiair	N.a.v. uitslag onderzoek