

Professionaliseren?

Eerst organiseren!

Debby Kouwenhoven
Januari 2005

Professionaliseren?

Eerst organiseren!

Debby Kouwenhoven
Januari 2005

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

Docentbegeleider: Dhr. P.H.J. Pouw

Medebeoordelaar: Mevr. B.A. Heemskerk-Nooij

Opdrachtgever: Gemeentelijke Belastingdienst Den Haag
Laan van Nieuw Oost-Indië 127
2593 BM Den Haag

Begeleider: Dhr. P. Goud en Dhr. J. Crooks

Den Haag, Januari 2005

Auteursreferaat

Het rapport is een onderzoek naar de meest geschikte wijze voor het verder professionaliseren van de afdeling Algemene Zaken van de Gemeentelijke Belastingdienst in Den Haag. Door de directie vooraf geformuleerde vragen vormen een basis voor het onderzoek. Dit alles rekeninghoudend met de gestelde randvoorwaarden en geformuleerde doelstellingen.

De belangrijkste conclusies die getrokken kunnen worden ten aanzien van de probleemstelling is de noodzaak voor het leggen van een goede basis voor een facilitaire afdeling. Momenteel is deze basis niet duidelijk aanwezig wat verdere professionalisering belemmert. Kortom moet men eerst organiseren voordat men verder kan professionaliseren. Dit ondersteund door een aantal instrumenten die voor een heldere structuur zorgen en een deel van de problemen op kunnen lossen. Hierbij moet men denken aan het gebruik van een producten- en dienstencatalogus, prestatie-indicatoren en een handboek voor de afdeling AZ. Deze instrumenten zijn voortgekomen uit het onderzoek m.b.v. het Facility Excellence Model, een klantbelevingsonderzoek en het 7s-model van McKinsey.

Voorwoord

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgerond door het uitvoeren van een afstudeeropdracht. In deze opdracht staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem binnen een organisatie centraal. Dit onderzoeksrapport welke het door mij uitgevoerde onderzoek weergeeft, vormt het eindproduct ter afsluiting van mijn studie.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken alle mensen te bedanken die mij geholpen hebben en het mogelijk hebben gemaakt mijn onderzoek tot een goed einde te brengen. In het bijzonder wil ik Paul Goud bedanken omdat hij mijn opdracht mogelijk heeft gemaakt. Daarnaast wil ik Jim Crooks bedanken voor het vertrouwen en voor de beschikbaarheid van alle benodigde informatie. Natuurlijk wil ik alle medewerkers bedanken voor de inzet tijdens de onderzoeken, de steun en vooral de gezelligheid tijdens het werk.

Natuurlijk wil ik mijn docentbegeleiders Paul Pouw en Bernadette Heemskerk niet vergeten en wil ik hun bedanken voor het beoordelen van mijn scriptie. Paul Pouw in het bijzonder omdat hij veel tijd heeft vrijgemaakt om mij te kunnen begeleiden en voor het geven van constante feedback. Dit heeft mijn scriptie in positieve zin beïnvloed.

Bedankt!

Debby Kouwenhoven
Den Haag, januari 2005

Managementsamenvatting

Als gevolg van het jaarlijkse overleg van de afdeling Algemene Zaken van de Gemeentelijke Belastingdienst Den Haag is er besloten een onderzoek te starten naar het verder professionaliseren van de afdeling.

Hierbij is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Hoe dient de afdeling Algemene Zaken deze afdeling te organiseren zodat er efficiënt en effectief gewerkt wordt en de afdeling zich beter kan profileren en verdere professionalisering gerealiseerd kan worden?

Voor het maken van een analyse van de afdeling en voor het bepalen van de huidige en gewenste situatie is gebruik gemaakt van het 7s-model en het Facility Excellence Model. Door deze twee modellen samen te voegen in het Facility Excellence Model is een compleet overzicht ontstaan van alle oorzaken die leiden tot de problemen die momenteel de afdeling beheersen.

Samenvattend kan uit het onderzoek geconcludeerd worden dat verder professionaliseren voor de afdeling Algemene Zaken nog niet aan de orde is. De resultaten uit het Facility Excellence Model geven aan dat de facilitaire organisatie (de afdeling Algemene Zaken) zich op bijna alle aandachtsgebieden in fase 1 (de vaardige facilitaire organisatie) bevindt terwijl men wil streven naar een fase 3 voor de facilitaire organisatie. Voordat men kan beginnen met het überhaupt professionaliseren van de afdeling zal eerst een goede basis gelegd moeten worden. Dit houdt in dat de afdeling de organisatorische aspecten zoals Management & Organisatie, Processen en Personeel eerst op orde moet krijgen. Vanuit deze basis is het vervolgens mogelijk te onderzoeken welke instrumenten nodig zijn om te kunnen starten met het professionaliseren van de afdeling met uiteindelijk als doel; het behalen van fase 3.

Om een goede basis te creëren voor de afdeling worden de volgende aanbevelingen gedaan:

Onderdelen voor verbetering	Aanbevolen instrumenten
Organisatorische aspecten	• Bestek • Taken en verantwoordelijkheden • Stijl van leidinggeven • Interne communicatie
Communicatie met klanten	• Producten- en dienstencatalogus • Opleidingen • Service Level Agreements
Professionaliseren	• Opzetten inkoopbeleid • Facilitair Management Informatiesysteem • Uitbreiden producten en dienstenpakket

Het implementeren van de geplande veranderingen zal door middel van het drie-fasen model van Kurt Lewin plaats moeten vinden. Deze fases bestaan uit Unfreeze, Move en Refreeze.

Omdat de noodzaak tot veranderen naar voren gekomen is in het jaarlijkse overleg van de afdeling staan alle medewerkers en betrokkenen achter deze beslissing. Mede hierom zal het veranderingsproces nauwelijks weerstand met zich mee brengen. Hierbij zal de eerste fase van het veranderingsproces, naar verwachting, geen problemen opleveren mits de geplande veranderingen duidelijk en goed gecommuniceerd zal worden. Daarbij is het ook van belang dat medewerkers eventueel nog invloed uit kunnen oefenen op de te nemen beslissing.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	9
Leeswijzer	9
Hoofdstuk 1 Onderzoeksbeschrijving	10
1.1 Aanleiding voor de opdracht.....	10
1.2 Doel	10
1.3 Doelgroepen.....	10
1.4 Probleemstelling en subprobleemstellingen	10
1.5 Onderzoekopzet	11
1.6 Onderzoeksverantwoording	12
1.6.1 Literatuuronderzoek	13
1.6.2 Empirisch onderzoek.....	13
1.6.2.1 7s-model.....	13
1.6.2.2 Facility Excellence Model	14
1.6.2.3 Klantbelevingsonderzoek	14
Hoofdstuk 2 Theoretische onderbouwing	17
2.1 Facility Management	17
2.2 Professionalisering	17
2.3 Managementmodellen.....	18
2.3.1 INK-model	19
2.3.2 7s-model	19
2.3.3 Facility Excellence Model.....	20
2.3.4 Combinatie van twee modellen	22
Hoofdstuk 3 De organisatie	23
3.1 Gemeente Den Haag	23
3.2 Gemeentelijke Belastingdienst.....	23
3.3 Algemene Zaken	24
3.3.1 Strategy (strategie).....	25
3.3.2 Structure (structuur)	25
3.3.3 Systems (systemen):.....	27
3.3.4 Staff (staf).....	27
3.3.5 Style (stijl).....	28
3.3.6 Shared values (identiteit)	29
3.3.7 Skills (vaardigheden).....	29
3.4 Conclusie.....	30
Hoofdstuk 4 Analyse afdeling Algemene Zaken	31
4.1 Positie en rol.....	31
4.2 Management & Organisatie.....	32
4.3 Financiën.....	33
4.4 Personeel	33
4.5 Processen	34
4.6 Klanten	35
4.7 Leveranciers.....	35
4.8 Conclusie.....	36

Hoofdstuk 5 Gewenste situatie afdeling AZ	37
5.1 Positie en rol.....	37
5.2 Management & Organisatie.....	38
5.3 Financiën.....	38
5.4 Personeel	38
5.5 Processen	38
5.6 Klanten	39
5.7 Leveranciers.....	39
5.8 Conclusie.....	39
Hoofdstuk 6 Klantbelevingsonderzoek	40
6.1 De resultaten	40
6.1.1 Algemeen	40
6.1.2 Bereikbaarheid AZ	41
6.1.3 Medewerkers AZ	41
6.1.4 Klachten, wensen, informatie en storingen	42
6.1.5 Repro	43
6.1.6 Postverwerking.....	44
6.1.7 Schoonmaak	45
6.2 Conclusie.....	45
Hoofdstuk 7 Conclusies	47
7.1 Positie & rol	47
7.2 Management & organisatie	47
7.3 Financiën.....	48
7.4 Personeel	48
7.5 Processen	48
7.6 Klanten	49
7.7 Samenvatting	49
Hoofdstuk 8 Aanbevelingen	50
8.1 Organisatorische aspecten.....	50
8.1.1 Bestek	50
8.1.2 Taken en verantwoordelijkheden	51
8.1.3 Stijl van leidinggeven	51
8.1.4 Interne communicatie.....	52
8.1.5 Personeelsbeleid.....	52
8.1.6 Coaching medewerkers AZ.....	53
8.2 Communicatie met klanten.....	53
8.2.1 Producten- en dienstencatalogus.....	53
8.2.2 Service Level Agreements	54
8.3 Organisatieontwikkeling	54
8.3.1 Opzetten inkoopbeleid	55
8.3.2 Facilitair Management Informatiesysteem	55
8.3.3 Uitbreiden producten en dienstenpakket.....	55
8.4 Implementatie.....	56
Hoofdstuk 9 Financiële consequenties.....	58
9.1 Opleidingen	58
9.2 Uitvoeren projecten door studenten	59
9.3 Overige kosten	59
Literatuuropgave	60

Overzicht bijlagen

Bijlage 1	: “Matrices FEM-model”
Bijlage 2	: “Resultaten Facility Excellence Model”
Bijlage 3	: “Klantbelevingsonderzoek AZ”
Bijlage 4	: “Begeleidende brief enquête”
Bijlage 5	: “Ingevulde enquêtes”
Bijlage 6	: “Organigram Gemeente Den Haag”
Bijlage 7	: “Hoe werkt het gemeentebestuur?”
Bijlage 8	: “Organigram Gemeentelijke Belastingdienst”
Bijlage 9	: “Interne en externe analyse Gemeentelijke Belastingdienst”
Bijlage 10	: “Figuur 4.1 en figuur 5.1”
Bijlage 11	: “Cursus Lijden of begeleiden”

Inleiding

Voor u ligt het onderzoeksrapport naar het verder professionaliseren van de afdeling Algemene Zaken van de Gemeentelijke Belastingdienst Den Haag. Het rapport is geschreven vanuit diverse onderzoeken in combinatie met diverse literatuur en ervaringen opgedaan tijdens mijn werkzaamheden. Met dit rapport hoop ik een onafhankelijk adviesrapport af te leveren waarmee de GBD haar afdeling AZ kan professionaliseren en de vooraf aangegeven problemen op kan lossen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van het onderzoek. In dit hoofdstuk komen punten naar voren zoals de aanleiding en het doel van de opdracht, de doelgroep waarvoor het rapport wordt geschreven en de probleemstelling en de daarbij behorende subprobleemstellingen. Tot slot wordt er een verklaring gegeven met betrekking tot de onderzoeksopzet en wordt er verantwoording afgelegd over de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd.

In hoofdstuk 2 worden de diverse termen die voorkomen in de probleemstelling (en termen die hiermee samenhangen) uitgelegd met behulp van de theorie. Zo worden er onder andere definities gegeven van facility management, van professionaliseren en de termen die hiermee samenvallen zoals efficiency en effectiviteit en tot slot worden er in dit hoofdstuk diverse managementmodellen beschreven die verdere professionalisering kunnen bewerkstelligen.

In hoofdstuk 3 wordt de organisatie van de Gemeentelijke Belastingdienst doorgelicht. Hierbij wordt gekeken naar het gehele concern van de gemeente Den Haag (waar de GBD deel van uitmaakt) en wordt de afdeling Algemene Zaken (de facilitaire afdeling) doorgelicht met behulp van het 7s-model.

Hoofdstuk 4 beschrijft de analyse van de huidige situatie van de afdeling AZ. Bij het tot stand komen van deze analyse is gebruik gemaakt van het Facility Excellence Model van Berenschot. Het model bestaat uit zeven verschillende aandachtsgebieden die per paragraaf uitgewerkt worden.

De gewenste situatie van de afdeling AZ wordt beschreven in hoofdstuk 5. Ook hier wordt gebruik gemaakt van hetzelfde FEM-model en de verschillende aandachtsgebieden die per paragraaf besproken worden.

Een van de onderdelen van het onderzoek bestaat uit een klantbelevingsonderzoek gehouden onder alle medewerkers van de GBD. In hoofdstuk 6 wordt een samenvatting gegeven van de belangrijkste resultaten.

In hoofdstuk 7 worden de belangrijkste conclusies samengevat.

Naar aanleiding van de conclusies die in hoofdstuk 7 weergegeven zijn, worden er in hoofdstuk 8 aanbevelingen gedaan ten aanzien van de geformuleerde conclusies.

De aanbevelingen uit hoofdstuk 8 hebben een aantal financiële gevolgen. Deze financiële gevolgen worden in hoofdstuk 8 weergegeven.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksbeschrijving

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek naar de professionalisering van de afdeling AZ beschreven. Het doel van het hoofdstuk is het geven van een beschrijving van het uitgevoerde onderzoek, de gebruikte onderzoeksmethoden en het afleggen van verantwoording over de gemaakte keuzes tijdens het onderzoeksproces. Allereerst wordt in paragraaf 1.1 de aanleiding van het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt het doel van de opdracht beschreven in paragraaf 1.2 en de daarbij behorende doelgroepen worden beschreven in paragraaf 1.3. In paragraaf 1.4 wordt de probleemstelling weergegeven die daarna uitgesplitst wordt in subprobleemstellingen. Daarna wordt er in paragraaf 1.5 een beschrijving gegeven van de onderzoeksopzet en in paragraaf 1.6 wordt verantwoording afgelegd over het onderzoek.

1.1 Aanleiding voor de opdracht

De aanleiding voor de opdracht is het inkrimpen van de facilitaire afdeling (afdeling AZ) van de GBD door het vertrek van twee medewerkers. De achtergebleven functies zijn niet vervuld en de taken zijn verdeeld over de overige medewerkers. Ondanks de afwezigheid van deze twee Fte's bleef het proces van de afdeling ongestoord doordraaien. De taken van deze functies werden overgenomen door de overgebleven medewerkers zonder dat de eigen werkzaamheden achterbleven. Mede hierdoor heeft de directie signalen ontvangen dat er voor de medewerkers van de afdeling niet voldoende taken zijn om optimaal gebruik te maken van het aantal werkbare uren. De directie wil meer grip op de werkzaamheden van de medewerkers zodat ze meer inzicht krijgen in de processen en de afdeling zich ook naar de organisatie toe kan profileren als een professionele afdeling. Na het houden van het jaarlijkse overleg in het Atlantic Hotel is het hele proces in gang gezet. Tijdens dit overleg hebben de medewerkers zelf al aan gegeven de problemen te herkennen en dat deze veroorzaakt worden door onprofessioneel handelen. Voordat de directie een besluit neemt om verder te professionaliseren, moeten een aantal vragen (zie hoofdstuk 2.2 p.12) gesteld worden met betrekking tot strategische doelen en huidige en gewenste positie. Daarom ben ik gevraagd deze vragen te beantwoorden in de vorm van een onderzoeksrapport. In dit overleg is de komst van mijzelf als extern adviseur aan de orde gebracht. Naast het onprofessioneel handelen ligt de afdeling AZ regelmatig onder vuur van de medewerkers (ook wel de klanten). Vanuit de klanten komen er signalen dat het imago van de afdeling AZ te wensen overlaat. Deze signalen geven aanleiding om de profilering van de afdeling binnen de organisatie kritisch te onderzoeken.

1.2 Doel

Het doel van de opdracht is het genereren van een adviesrapport met een bijbehorend implementatieplan. Deze adviezen moeten leiden tot een professionelere afdeling. Dit houdt in dat er duidelijkheid moet komen in de structuur, er afstemming moet komen tussen taken en verantwoordelijkheden en het kwaliteitsniveau van de dienstverlening vastgesteld en vastgelegd moet worden.

1.3 Doelgroepen

Naast de opdrachtgever de Gemeentelijke Belastingdienst (GBD) is het rapport ook opgesteld voor de Haagse Hogeschool afdeling Facility Management. Daarnaast is het rapport ook inzichtelijk voor andere diensten van de Gemeente Den Haag.

1.4 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Na het beschrijven van de aanleiding voor de opdracht is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Hoe dient de afdeling Algemene Zaken de afdeling te organiseren zodat er efficiënt en effectief gewerkt wordt en de afdeling zich beter kan profileren en verdere professionalisering gerealiseerd kan worden?

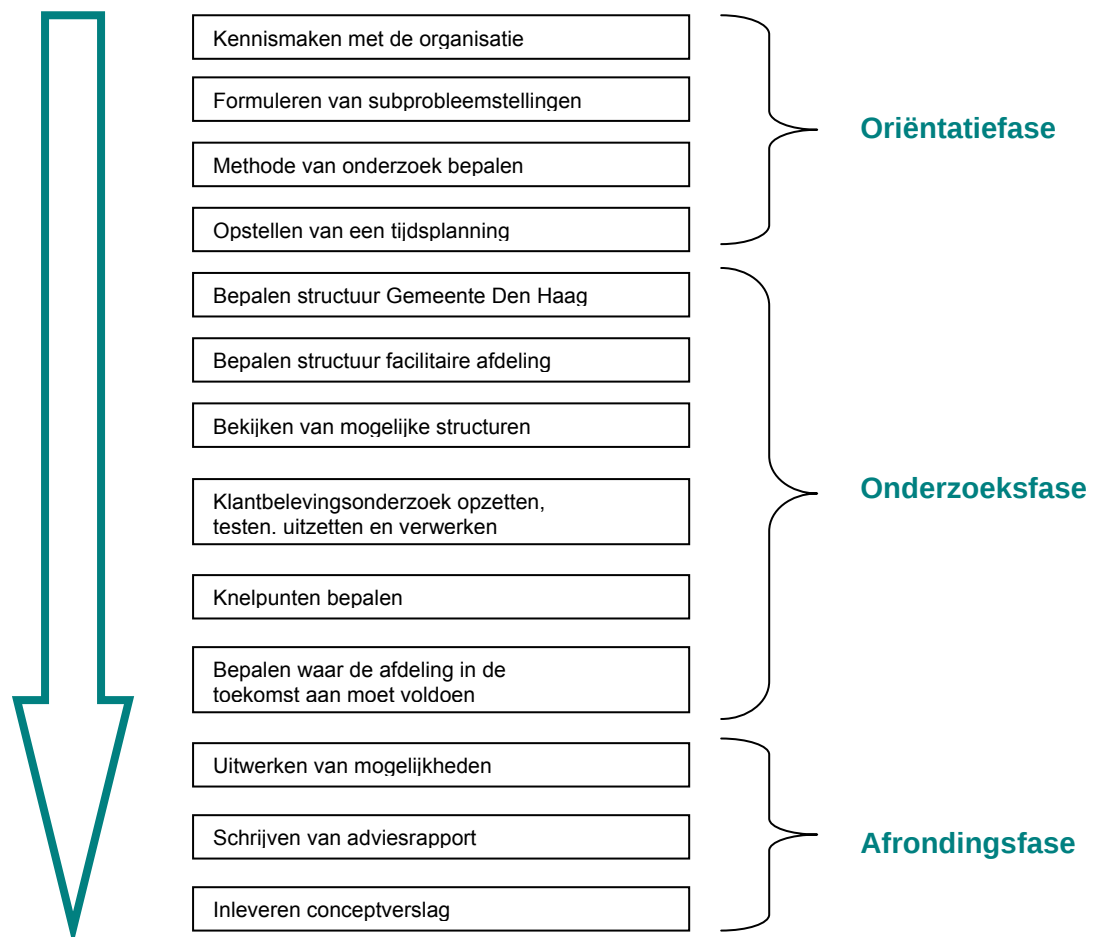
Na het formuleren van de probleemstelling is de probleemstelling uiteengelegd in een aantal deelvragen. Deze vragen zijn tussenstappen/vragen die ondernomen/beantwoord moeten worden om de globale probleemstelling te beantwoorden.

Voor dit onderzoek zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

- Hoe is de facilitaire afdeling georganiseerd?
- Hoe zit de organisatiestructuur van de gemeente in elkaar?
- Wat zijn de belangrijkste knelpunten?
- Wat zijn de verschillende mogelijkheden voor het opzetten van een professionele facilitaire organisatie?
- Hoe ziet de gewenste situatie er uit?
- Hoe kan de meest optimale situatie gerealiseerd worden?

1.5 Onderzoeksopzet

Om antwoord te kunnen geven op de gestelde deelvragen zijn er verschillende fasen doorlopen.



De oriëntatiefase is een fase waarin vooral kennis wordt gemaakt met de organisatie. Deze kennismaking heeft niet alleen betrekking op het bedrijf zelf maar ook op de omgeving van het bedrijf. Ook is het in deze fase mogelijk interviews af te nemen met de opdrachtgever om zoveel mogelijk informatie te verzamelen met betrekking tot de problemen binnen het bedrijf. Aan de hand van deze informatie is het mogelijk een probleemstelling te formuleren en deze uit te splitsen in een aantal subprobleemstellingen. Vervolgens wordt er in deze fase een tijdsplanning opgesteld. Zo krijgt men een schematisch overzicht van de te ondernemen acties alvorens aan de onderzoeksfase te beginnen. In de onderzoeksfase begint men met het beantwoorden van de diverse subprobleemstellingen door middel van theoretisch en empirisch onderzoek. In de onderzoeksverantwoording wordt een overzicht gegeven van de

daarbij gebruikte onderzoeksmethoden. Deze fase neemt van alle fasen de meeste tijd in beslag. In deze fase moet immers op elke vraag een antwoord gevonden worden teneinde antwoord te krijgen op de centrale probleemstelling. In afrondingsfase worden alle onderzoeksgegevens verzameld. Hiermee worden de diverse mogelijkheden om de probleemstelling te beantwoorden verder uitgewerkt tot een onafhankelijk adviesrapport.

1.6 Onderzoeksverantwoording

Het doen van onderzoek is onder te verdelen in twee vormen, namelijk het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek. Theoretisch onderzoek is het gebruik maken van bestaande informatie in de literatuur zoals boeken, websites, bedrijfsinformatie, artikelen enz. Bij empirisch onderzoek moet men zelf op zoek gaan naar de gewenste informatie. Deze informatie kan bijvoorbeeld verkregen worden door middel van enquêtes en interviews.

Hieronder is in een schema weergegeven welke onderzoeksmethoden gebruikt zijn om antwoord te krijgen op de subprobleemstellingen teneinde een antwoord te vinden op de probleemstelling zelf:

Subprobleemstelling	Gebruikte onderzoeksmethoden
Hoe is de facilitaire afdeling georganiseerd? (zie hoofdstuk 3.3 en hoofdstuk 4)	<u>Theoretisch onderzoek:</u> Bekijken van het organogram, taakomschrijvingen en functiebeschrijvingen m.b.v. intranet. <u>Empirisch onderzoek:</u> Interview met hoofd AZ m.b.t. de communicatiestructuur, overlegstructuur, taken en verantwoordelijkheden, van welke actoren de afdeling afhankelijk is en wie het beleid ontwikkelt.
Hoe zit de organisatiestructuur in van de gemeente in elkaar? (zie hoofdstuk 3.1)	<u>Theoretisch onderzoek:</u> Gebruik maken van het gemeentelijk intranet en bestuurlijke stukken. <u>Empirisch onderzoek:</u> Interviews met diverse leidinggevenden van leidinggevenden, beginnend bij de eigen dienst om steeds hoger in de organisatie te komen.
Wat zijn de belangrijkste knelpunten? (zie hoofdstuk 3.3, hoofdstuk 4 t/m 7)	<u>Theoretisch onderzoek:</u> Met behulp van het Facility Excellence Model heb ik de organisatorische positie van de afdeling AZ bepaald. <u>Empirisch onderzoek:</u> Om de knelpunten met betrekking tot de dienstverlening te achterhalen is gebruik gemaakt van een klantbelevingsonderzoek. Door op de afdeling te werken aan mijn onderzoek heb ik door observatie en goed beeld gekregen van verschillende knelpunten met betrekking tot de dienstverlening en de organisatie van de afdeling.

Hoe ziet de gewenste situatie er uit? (zie hoofdstuk 5)	<u>Empirisch onderzoek:</u> Interviews met het management, directie, medewerkers AZ en het uitzetten van een klantbelevingsonderzoek. Om de gewenste situatie op organisatorisch gebied te bepalen is gebruik gemaakt van het FEM-model en interviews met het management en de directie.
Wat zijn de verschillende mogelijkheden voor het opzetten van een professionele facilitaire organisatie?	<u>Theoretisch onderzoek:</u> Literatuuronderzoek naar verschillende mogelijkheden voor FO's. <u>Empirisch onderzoek:</u> Interviews met managers van facilitaire afdelingen van andere diensten binnen de gemeente en een commerciële organisatie.
Hoe kan de meest optimale situatie gerealiseerd worden?	<u>Theoretisch onderzoek:</u> Literatuuronderzoek naar de verschillende manieren om veranderingen te implementeren.

1.6.1 Literatuuronderzoek

Bij theoretisch onderzoek heb ik gebruik gemaakt van bestaande bronnen om zo de benodigde informatie te kunnen verzamelen. Dit is vaak de goedkoopste en ook een nuttige manier om aan concrete gegevens te komen¹. Ik heb hier gebruik gemaakt van diverse literatuur, zoals boeken en artikelen uit tijdschriften met als doel meer informatie te verzamelen met betrekking tot onder andere organisatiestructuren, professionalisering en managementmodellen. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van verschillende interne stukken van de Gemeente Den Haag die mij inzicht hebben gegeven in de structuur van de gehele organisatie. Om mijn onderzoek te ondersteunen en voor het vinden van de juiste bronnen is er gebruik gemaakt van het Internet. Omdat veranderingen binnen een organisatie vaak op veel weerstand duiden heb ik ook onderzoek gedaan naar verandermanagement.

1.6.2 Empirisch onderzoek

Omdat niet alle informatie beschikbaar is, is het nodig zelf onderzoek te doen. Het gaat hier in dit geval om het doen van onderzoek in de vorm van interviews en het houden van een klantbelevingsonderzoek. Voor de meeste interviews heb ik gekozen voor een informele aanpak. Dit betekent dat er geen officiële gespreksverslagen opgesteld zijn (in verband met vertrouwelijkheid). Wel zijn er tijdens het gesprek aantekeningen gemaakt, welke verwerkt zijn in het onderzoeksrapport. De vragen die tijdens deze interviews gesteld zijn hebben vooral te maken met de punten die in het 7s-model naar voren komen. Daarbij moet dus gedacht worden aan vragen met betrekking tot de structuur, de cultuur, de verschillende strategieën, het personeel etcetera.

1.6.2.1 7s-model

Door het stellen van vragen aan medewerkers en leidinggevend van de GBD heb ik de informatie verkregen die nodig was voor het beantwoorden van mijn vragen over de organisatiestructuur. Deze informatie heb ik verwerkt in het 7s-model van McKinsey (zie hoofdstuk 2.3.2). Ik heb voor dit model gekozen vanwege de aspecten die het model bevat. Deze aspecten komen redelijk overeen met de aspecten die gebruikt worden in het FEM-model (zie hoofdstuk 2.3.3). Dit maakt het mogelijk de beide modellen te combineren en hieruit conclusies te kunnen trekken. Het voordeel van het combineren is een nog uitgebreidere analyse van de huidige situatie. Dit omdat beide modellen wel dezelfde hoofdonderwerpen beschrijven maar de vragen die bij deze onderwerpen horen van elkaar

¹ Bron: Genet, Methoden van onderzoek en de markt, blz. 57

verschillen. De samenvoeging levert dus meer antwoorden per hoofdonderwerp op dan elk model apart en geeft dus een nog kritischere blik op de structuur van de facilitaire organisatie.

1.6.2.2 Facility Excellence Model

De keuze voor gebruik van het FEM-model is mede bepaald aan de hand van een artikel in het "Facility Magazine" van april 2001². Door dit artikel ben ik verder gaan zoeken naar de bruikbaarheid en de mogelijkheden om dit model toe te passen op de afdeling AZ. Door contact met diverse facility managers en afgestudeerde FM'ers heb ik besloten om te kiezen voor het FEM-model. Het model is geïnspireerd op het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit) en is specifiek gericht op facilitaire organisaties. Dit heeft voor mij de doorslag gegeven om voor dit model te kiezen. Het model is te gebruiken voor het bepalen van de huidige en gewenste situatie. De huidige en gewenste situatie worden bepaald met behulp van invulmatrices (zie bijlage 1). Deze matrices maken het mogelijk de gewenste situatie te laten bepalen door verschillende actoren die betrokken zijn bij het besluitvormingsproces met betrekking tot de toekomst van de facilitaire afdeling. De matrices heb ik verstrekt onder de directie, het Managementteam (MT), de Ondernemingsraad (OR) en het afdelingshoofd AZ. Dit met het verzoek aan te geven hoe de gewenste situatie voor de afdeling AZ er in hun ogen uit ziet. Deze actoren zijn gekozen om diverse redenen. De directie is eindverantwoordelijk voor alle processen binnen de GBD en dus ook voor de afdeling AZ. Het MT bestaat uit bijna alle afdelingshoofden van de GBD (en directie), zij zal niet alleen haar eigen visie ventileren maar ook rekening houden met de wensen van de medewerkers op de verschillende afdelingen. De OR is gekozen omdat zij alle medewerkers van de GBD vertegenwoordigt (daarnaast zullen de klanten apart gehoord worden m.b.v. een klantbelevingsonderzoek). Tot slot het afdelingshoofd AZ omdat deze een belangrijke rol zal spelen in het veranderingsproces en dit ook voor het grote deel uit zal moeten voeren. De resultaten van de matrices zijn samengevoegd in een Excel-bestand (zie bijlage 2). Alle succesfactoren uit de matrices zijn per aandachtgebied in het schema op pagina 1 van de bijlage verwerkt. Bij "Score ist" zijn de fases ingevuld die tot stand gekomen zijn bij het bepalen van de huidige situatie. De huidige situatie is bepaald in overleg met het afdelingshoofd. In die vier kolommen daarnaast zijn de gewenste situatie van de verschillende actoren ingevuld. Door de scores op te tellen en te delen door het aantal actoren is in de kolom "Score soll" uitgerekend welke fase per succesfactor gewenst is. Op dezelfde manier is het mogelijk de gemiddelde score per aandachtsgebied te berekenen. Deze scores zijn overgenomen op pagina 2 van de bijlage om deze vervolgens te gebruiken voor het maken van het "spinnenweb" (figuur 4.1 en figuur 5.1, zie bijlage 10).

1.6.2.3 Klantbelevingsonderzoek

Een van de aanleidingen van de opdracht zijn de negatieve signalen vanuit de klant. Daarom is besloten dit verder uit te diepen met behulp van een klanttevredenheidsonderzoek. De keuze voor het gebruik van enquêtes is gemaakt vanwege het grote aantal mogelijke respondenten (194 medewerkers) en vooral de anonimiteit die deze vorm biedt. Omdat in de enquête ook vragen verwerkt zijn waar aan de respondenten gevraagd wordt een oordeel te geven over de medewerkers is met name de anonimiteit van belang. Klanten stellen het niet op prijs dat hun naam uit zal lekken op het moment dat men een negatieve beoordeling geeft. Daarnaast is het voor de enquêteur eenvoudiger te organiseren en zijn de resultaten makkelijker te verwerken omdat er slechts een beperkt aantal antwoorden mogelijk is. Sommige afdelingen zijn vrij klein waardoor gegevens van medewerkers eenvoudig te achterhalen zijn. Hier wordt uitgegaan van de integriteit van de onderzoeker m.b.t. het geheimhouden van de gegevens.

Voorafgaand aan het verspreiden van de enquête binnen de organisatie zijn er een vijftal testenquêtes uitgezet. Deze zijn willekeurig verspreidt over vijf respondenten³ om op deze

² Bron: Zeeuw, A.M. de: Het Facility Excellence Model, een model voor positiebepaling, blz. 20-25.

³ Waar respondenten staat kan men ook de klanten lezen.

manier de begrijpbaarheid van de vragen te testen. Na het verwerken van de diverse opmerkingen omtrent de testenquête is de enquête verspreid onder alle klanten. In beginsel zijn de enquêtes alleen via e-mail naar alle respondenten verstuurd. Vanwege de lage respons is vervolgens besloten met een papieren versie langs alle afdelingen te gaan. Zo was het mogelijk de medewerkers direct aan te spreken en het belang van de enquête te onderstrepen. Door alle enquêtes direct in een envelop te verzamelen bleef ook op deze manier de anonimiteit van de medewerker gegarandeerd.

Zoals in bijlage 3 “Klantbelevingsonderzoek AZ” te zien is, wordt er bovenaan de enquête de mogelijkheid geboden om de verdieping, de afdeling en eventueel de naam in te vullen. Er is nadrukkelijk aangegeven dat het invullen van de naam niet verplicht is. Wel zijn de respondenten vriendelijk verzocht de verdieping en de afdeling in te vullen. Zo is het mogelijk om bepaalde problemen (m.b.t. bijv. schoonmaak) te lokaliseren en per verdieping of afdeling op te lossen. Dit is ook als zodanig in de begeleidende brief⁴ uitgelegd aan de respondent.

De vragenlijst is opgebouwd uit de volgende onderwerpen:

- Algemeen
- Bereikbaarheid AZ
- Medewerkers AZ
- Klachten, wensen, informatie en storing
- Repro
- Postverwerking
- Schoonmaak
- Totale dienstverlening

De gestelde vragen zijn per onderwerp gebundeld en ook als zodanig weergegeven. Elk onderwerp is vervolgens uitgesplitst in een aantal vragen die te beoordelen zijn in een vijfpuntschaal. Om het invullen van de enquête enigszins aantrekkelijk te maken is deze vijfpuntschaal omgezet in zogenaamde smiles (zie bijlage 3). Elke smile vertegenwoordigt een bepaald gevoel van de respondent. Om de uitdrukkingen meetbaar te maken zijn deze smiles bij het verwerken van de enquêtes omgezet in cijfers 1 t/m 6. Het cijfer 1 geeft aan dat de respondent “zeer ontevreden” is, een 2 staat voor “eigenlijk niet tevreden”, een 3 staat voor “gemiddeld tevreden”, een 4 voor “meer dan gemiddeld tevreden”, een 5 geeft aan dat men “uitermate tevreden” is. Tot slot wordt het getal 6 gebruikt om aan te geven dat de respondent op dat punt geen mening heeft of het antwoord niet weet. Om het overzicht van de grafieken eenvoudiger te maken worden de antwoorden alleen weergegeven in cijfers. Door het meetbaar maken van de meningen van de respondenten in cijfers, is het mogelijk statische gegevens te genereren die inzicht geven in de aanpak die vereist is om nog klantgerichter te werk te gaan.

Voorafgaand aan het onderzoek is in overleg met de directie, in verband met “enquête-moeheid” onder de respondenten, een slagingspercentage van 50 % vastgesteld⁵. Het onderzoek is uitgezet onder 194 medewerkers van de Gemeentelijke Belastingdienst en ingevuld door 117 medewerkers. Dit brengt het responspercentage op 60%. Dit percentage is boven het vereiste percentage en dus voldoende om uit te gaan van betrouwbare resultaten.

Omdat sommige resultaten een zeer negatief oordeel laten zien, heb ik besloten deze onduidelijkheden door middel van de “Critical incident methode” op te helderen. Deze methode richt zich op de proceskwaliteit van de afdeling en de informatie wordt verkregen door diepte-interviews met verschillende klanten. Deze interviews zijn overigens informeel en

⁴ Zie bijlage 4 “Begeleidende brief enquête”

⁵ Bij de meeste enquêtes wordt een percentage behaald tussen 30 en 40%.

anoniem afgenomen. Met informeel wordt bedoeld dat er geen officiële gespreksverslagen opgesteld zijn. Wel zijn er tijdens het gesprek aantekeningen gemaakt die verwerkt zijn in het rapport. Tijdens het interview zijn er vragen gesteld naar aanleiding van de enquête die de medewerkers al ingevuld hadden. In bijlage 5⁶ worden een aantal voorbeelden gegeven van zo'n "negatieve" enquête. De vragen die tijdens het interview gesteld zijn, hebben voornamelijk betrekking op de antwoorden waar de respondent aangegeven heeft ontevreden te zijn (bv. Waarom bent u ontevreden over dit onderwerp?) en op de overige opmerkingen die door de respondent ingevuld zijn.

⁶ Deze enquêtes zijn strikt vertrouwelijk, gegevens van de respondent zijn gefingeerd. Omdat handschriften vaak erg herkenbaar zijn, is besloten deze bijlage niet toe te voegen aan het rapport van de opdrachtgever.

Hoofdstuk 2 Theoretische onderbouwing

In dit hoofdstuk worden diverse definities uit de vooraf opgestelde probleemstelling en de daarmee samenhangende onderwerpen beschreven. Hierbij komen diverse omschrijvingen aan bod zoals facility management (paragraaf 2.1), professionalisering, efficiency en effectiviteit (paragraaf 2.2) en tot slot de diverse managementmodellen die ondersteunen bij het verder professionaliseren (paragraaf 2.3). Hierbij moet men denken aan het servqual-model, het INK-model en het Facility Excellence Model. In paragraaf 2.3.5 worden twee gekozen managementmodellen gecombineerd. Tot slot wordt er in paragraaf 2.4 een korte conclusie gegeven ten aanzien van de theorie. Het doel van dit hoofdstuk is het vinden van een passende format voor het uitvoeren van mijn analyse.

2.1 Facility Management

Om nu duidelijk te krijgen wat de afdeling AZ wil bereiken (professionalisering van de facilitaire afdeling), is het belangrijk te kunnen definiëren wat het begrip Facility Management nu eigenlijk betekent. Die wetenschap in combinatie met kennis over het begrip professionaliseren stelt het doel waar de afdeling naar toe wil groeien duidelijk.

Facility management staat voor een integrale aansturing van processen gericht op de gewenste ondersteuning van interne en externe klanten. Het gaat hier om het in balans brengen van de input met de output. Juist die vertaalslag van organisatorische en individuele behoeften naar een weloverwogen flexibel aanbod van ondersteunende diensten binnen een effectieve en daarop afgestemde huisvesting is de essentie van FM.

2.2 Professionalisering

Professionalisering is het geheel aan activiteiten, gericht op het ontwikkelen van medewerkers, werkprocessen en organisaties, dat wordt ondernomen om de strategische doelen van een organisatie te bereiken. Kortom, het beter worden in wat je doet om de gestelde strategische doelen te bereiken⁷.

Gegeven deze definitie kan men stellen dat elke organisatie dus altijd aan het professionaliseren is, vanuit het standpunt dat men altijd bezig is beter te worden in wat men al doet. Professionaliseren gaat echter verder: het is een planmatig uitgevoerd gestuurd proces, gesteund en gestuurd door het management en gericht op de verbetering van een aantal specifieke aspecten van de bedrijfsvoering (bv. medewerkers, werkprocessen, organisatie). De keuze van de aspecten is afhankelijk van de strategische doelen die de organisatie wil bereiken en de knelpunten die het daarbij zelf ondervindt. Het oplossen van die knelpunten is de primaire reden om te professionaliseren⁷.

Voorafgaand aan het nemen van de beslissing voor het professionaliseren moet de organisatie zich de volgende vragen stellen:

- Aan welke strategische doelen draagt de professionalisering bij?
- Hoe groot is de kloof tussen het huidige en het gewenste niveau van professionaliteit om de gestelde doelen te behalen?
- Welke professionaliseringsdoelen kiezen we?
- Kiezen we voor organisatiebrede verbetering of verbetering op aspecten?⁸

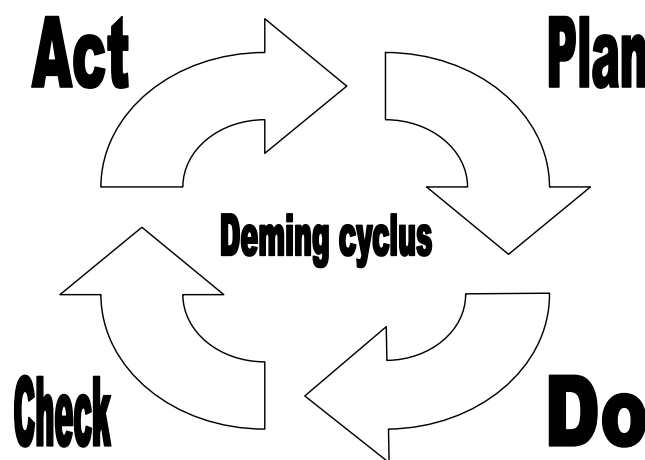
Pas nadat een organisatie haar positie heeft bepaald, kan zij professionaliseringsdoelen formuleren. Dan stelt men vast WAT de organisatie wil professionaliseren, het doel en het gewenste eindresultaat. Praktisch kan dat worden beschreven met behulp van kerncompetenties (eigenschappen van een organisatie of organisatieonderdeel) en competenties op individueel niveau.

⁷ Bron: <http://www.aedeswcp.nl/>

⁸ Bron: Berenschot 2001

Zoals uit de omschrijving op te maken is omvat professionaliseren verschillende onderdelen. Allereerst de kwaliteiten van de manager. Deze moet in staat zijn zichzelf verder te ontwikkelen, te beschikken over de nodige capaciteiten en competenties en moet inzake de materie deskundig zijn.

Naast de persoonlijke kwaliteiten van de manager is professionaliseren afhankelijk van de wijze waarop de manager het management voert met behulp van bijvoorbeeld de Deming-cyclus (zie figuur 2.1). Deze cyclus waarborgt de borging en verbetering van organisatorische kwaliteit. Het betreft hier een continue cirkel. In deze cyclus worden plan (beleid), do (uitvoering), check (evaluatie) en act (bijstelling) toegepast op de organisatie. Bij plannen worden de gegevens verzameld en de werkwijze gekozen voor het inzetten van tijd, middelen, geld en mensen. Bij het doen implementeert men de vooraf geplande werkwijze. Bij het checken wordt de voortgang van de implementatie bewaakt en de effecten gemeten. Bij act worden de plannen bijgesteld en begint de cirkel opnieuw.



Figuur 2.1: Deming-cyclus

Professionalisering heeft ook te maken met organisatorische aspecten zoals onder andere de structuur, cultuur, strategieën en administratieve organisatie. Deze aspecten zijn vaak te achterhalen met behulp van theoretische modellen zoals bijvoorbeeld het 7s-model.

Tot slot is professionaliteit afhankelijk van het personeel van de organisatie, in dit geval de afdeling AZ. Ook zij moeten beschikken over de juiste kwaliteiten op het uitvoerende niveau en de juiste competenties en capaciteiten. Daarnaast moeten ze in staat zijn zelf werk te genereren zonder constante aansturing van een direct leidinggevende.

Naast de bovengenoemde randvoorwaarden horen termen zoals efficiency en effectiviteit bij professionaliseren. Dit zijn dan ook de hoofdpunten waar het veranderingsproces zich op richt. Hieronder worden deze definities omschreven:

- Efficiëntie, het verkrijgen van het grootst mogelijk effect of resultaat met of uit een gegeven kracht, middel of toestand, met name de rationele toepassing van economische principes in het bedrijfsleven. Doeltreffendheid of doelmatigheid zijn synoniemen voor efficiëntie⁹.
- Effectief, doeltreffend werken

2.3 Managementmodellen

Bij het professionaliseren van een facilitaire organisatie is het doen van literatuuronderzoek zeer belangrijk. Tijdens het onderzoek naar professionalisering van de facilitaire organisatie

⁹ Bron: Geerts, Prof. dr. G. e.a.: Groot woordenboek der Nederlandse taal. p.763.

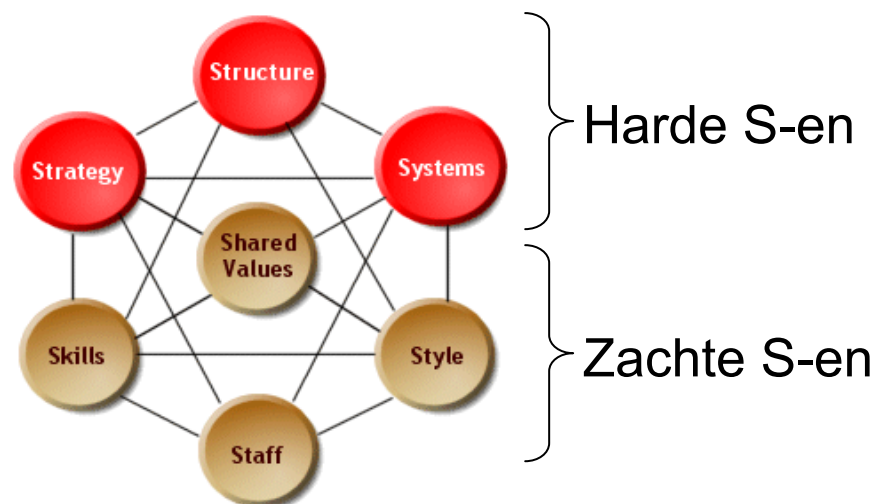
zijn er diverse managementmodellen aan de orde gekomen die kunnen ondersteunen bij de professionalisering. In deze paragraaf komen deze diverse modellen aan bod. Van elk model wordt een korte beschrijving gegeven. Vervolgens worden de modellen die voor dit rapport gebruikt zijn verder uitgewerkt.

2.3.1 INK-model¹⁰

Het INK-model biedt ondersteuning bij het verbeteren van de bedrijfsvoering. Het geeft profit en non-profit organisaties de kans om in hun eigen marktsegment uit te blinken. Het model is gericht op twee aandachtsgebieden te weten organisatiegebieden (leiderschap, personeelsmanagement, beleid & strategie, middelenmanagement, procesmanagement) en resultaatgebieden (waardering door personeel, klanten en maatschappij en de ondernemingsresultaten). Bij toepassing van het model zijn vier categorieën te herkennen, te weten: bewustwording (legt de noodzaak tot veranderen bloot wat leidt tot een interne discussie), diagnose (een analyse van de sterke en zwakke punten), verbeteren (naar aanleiding van de zwakke punten en verbeterplan opstellen) en besturen (geeft inzicht in de organisatie en de resultaten).

2.3.2 7s-model

Het 7s-model onderscheidt zeven dimensies/aspecten om naar een organisatie te kijken en zo de effectiviteit van de organisatie te analyseren. Hier wordt gebruik gemaakt van zeven verschillende elementen, strategy, structure, systems, style, skills, staff en shared values (zie figuur 2.2). Deze elementen zijn in te delen in de zogenaamde “harde” en de “zachte” aspecten.



Figuur 2.2: 7s-model van McKinsey

De harde aspecten zoals strategy, structure en systemen kunnen op korte termijn worden veranderd of bijgesteld. De zachte aspecten worden door McKinsey ook wel “traagvariabelen” genoemd. Dit vanwege het feit dat deze aspecten alleen op langere termijn veranderd kunnen worden. Ze zijn minder tastbaar en van aard vaak cultureel. Het veranderen van deze aspecten levert over het algemeen geen onmiddellijk resultaat op. De manager is de persoon die veel invloed kan uitoefenen op het veranderen van deze aspecten.

¹⁰ Bron: Ytsma, Drs. W.: De vele gezichten van facility management
Bron: Maas, Drs. G.W.A. en Pleunis, Drs. J.W.: Facility Management

Harde S-en:

Strategy: wijst op de voorgenomen acties van de manager. Welke uitdrukkelijke doelen worden gesteld en met welke middelen wil men ze bereiken? Deze doelen zijn vaak te vinden in de Missionstatement van de onderneming.

Structure: refereert naar de inrichting van de onderneming zelf, naar niveaus, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie.

Systems: omvat alle formele en informele werkwijzen en procedures, zoals orderbevestiging.

Zachte S-en:

Staff: concentreert het management zich op de vraag: Hoe zullen we ze rekruteren, vormen, evalueren en verlonen, motiveren, behouden?

Style: verwijst naar de managementstijl. We hebben het dan over de manier waarop de manager de medewerkers behandelt en de wijze waarop men met elkaar omgaat.

Shared values: plaatst McKinsey bewust in het centrum. Het gaat over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit.

Skills: tenslotte stelt skills scherp op wat de eigen organisatie doet schitteren. Waar is ze goed in en/of competitief?

2.3.3 Facility Excellence Model

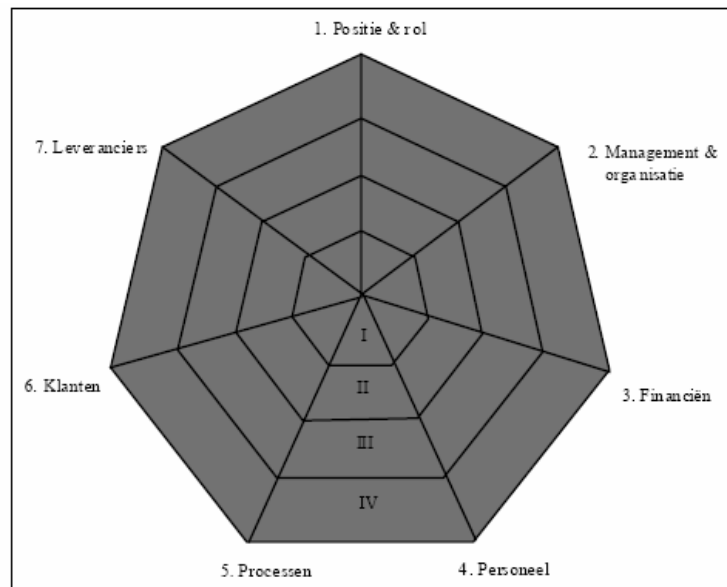
Het FEM-model is ontwikkeld door Berenschot Osbourne en Berenschot Business in samenwerking met Hogeschool Dierenoord. Bij de ontwikkeling is gebruik gemaakt van diverse literatuur met betrekking tot facility management en interviews. Het model is geïnspireerd op het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Omdat dit model gericht is op diverse organisaties heeft men een model ontwikkeld wat afgestemd is op de facilitaire organisatie, het FEM-model.

Na bestudering van de diverse modellen is gekozen voor het FEM-model. Omdat de probleemstelling gericht is op het verder professionaliseren van de afdeling AZ is het belangrijk te weten waar de afdeling in de huidige situatie gepositioneerd is. Door ook de gewenste positionering te bepalen kan de afdeling bepalen in welke mate men verder zou moeten professionaliseren ten einde de organisatiedoelstellingen te bereiken. Dit is dan ook de reden dat het FEM-model zo uitgebreid beschreven wordt.

Elke facilitaire organisatie kan het model gebruiken om de afdeling in grote lijnen in kaart te brengen. Ook kan men het model gebruiken om de gewenste situatie te bepalen. Zo kan het ondersteuning geven bij het verbeteren van de facilitaire organisatie. Zoals te zien is in figuur 2.3 bestaat het model uit zeven aandachtsgebieden en vier "ringen". Deze ringen geven de verschillende ontwikkelingsstadia van een facilitaire organisatie weer.

1. *Positie & rol.* De verhouding tussen de facilitaire organisatie en de moederorganisatie is een belangrijke factor bij de uitvoering van de strategie van de facilitaire organisatie.
2. *Management & organisatie.* De wijze waarop de facilitaire organisatie is vormgegeven. Op dit aandachtsgebied komt ook de stijl van leidinggeven aan bod.
3. *Financiën.* Om een facilitaire organisatie goed te kunnen besturen, kan de financiële beheersing niet ontbreken.
4. *Personeel.* Medewerkers zijn de kern van elke organisatie. Ook voor de facilitaire organisatie zijn personeelsbeleid, competenties en opleidingen essentieel.
5. *Processen.* Organisatieprocessen spelen een belangrijke rol bij het goed kunnen functioneren van de organisatie.
6. *Klanten.* Onder klanten worden de interne en externe afnemers van facilitaire producten en diensten verstaan. Om de continuïteit te waarborgen, streeft elke facilitaire organisatie naar klanttevredenheid.

7. *Leveranciers*. Steeds meer facilitaire organisaties werken nauw samen met leveranciers. Er zijn steeds meer mogelijkheden om de samenwerking met leveranciers te verbeteren.¹¹



Figuur 2.3: Het Facility Excellence model met de zeven aandachtsgebieden

Type I: De vaardige facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie is uitvoerend gericht, veelzijdig in het leveren van diensten en hulpvaardig. De moederorganisatie ervaart de facilitaire dienstverlening als vanzelfsprekend. De facilitaire organisatie is 'onzichtbaar' in de moederorganisatie gepositioneerd.

Type II: De introverte facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie is gericht op beheersing en denkt vanuit het eigen producten- en dienstenaanbod. Zij is binnen de moederorganisatie een goed gestructureerde interne leverancier van facilitaire diensten en reageert op vragen van klanten om deze vervolgens om te zetten in facilitaire producten en diensten.

Type III: De extroverte facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie is loyaal ten opzichte van de moederorganisatie. Zij is duidelijk bezig met wat haar klanten vinden of wensen ten aanzien van de facilitaire dienstverlening en tracht hier op voorhand op in te spelen. De facilitaire organisatie is flexibel waardoor ze is ingesteld op veranderingen en zoekt naar verbetering en optimalisering van facilitaire dienstverlening.

Type IV: De ondernemende facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie opereert zelfstandig, heeft ondernemingszin en richt zich zowel op interne als externe klanten. Zij ziet medewerkers, klanten en leveranciers als belangrijke bronnen om te verbeteren. Op klantniveau fungeert de facilitaire organisatie als partner. Zij stelt zich in op de steeds veranderende omstandigheden en is continu in beweging. Zij denkt commercieel en is marktgericht.¹²

Allereerst is het de bedoeling dat men de huidige positie (ist-situatie) bepaald door het invullen van de matrices (zie bijlage 1). Deze matrices zijn ingedeeld per aandachtsgebied.

¹¹ Bron: Berenschot Osbourne, Handleiding Facility Excellence Model, blz. 8-9

¹² Bron: Berenschot Osbourne, Handleiding Facility Excellence Model, blz. 9-10

Voor elk aandachtsgebied zijn een aantal succesfactoren bepaald. De succesfactoren bestaan weer uit vier verschillende ontwikkelingsfasen. Hoe hoger de fase hoe professioneler de organisatie. Deze scores worden omgezet in een profielschets waarbij het spinnenweb (zie figuur 2.3) een belangrijk hulpmiddel is. Door het opstellen van het spinnenweb is in één oogopslag duidelijk in welke fase de facilitaire afdeling zich bevindt. Vervolgens kan men het ideaalprofiel (soll-situatie) opstellen. Het is niet voor elke situatie gewenst om zich in ontwikkelingsstadium vier te bevinden. Dit is afhankelijk van onder andere de moederorganisatie en de omgevingsfactoren. Na het bepalen van de ist- en soll-situatie is het mogelijk de nodige verbeteracties op te stellen.

2.3.4 Combinatie van twee modellen

In dit onderdeel worden de twee gekozen managementmodellen, te weten; het 7s-model en het FEM-model, in elkaar geschoven. Het doel van deze samenvoeging is het creëren van een duidelijke structuur om alle knelpunten verkregen uit de beide modellen en de resultaten uit het klantbelevingsonderzoek samen te voegen in het FEM-model. Zo wordt een duidelijk overzicht verkregen van de knelpunten waardoor het “eenvoudiger” is conclusies en aanbevelingen te formuleren.

Onder de noemer *Positie & rol* heb ik gekozen voor één harde S en één zachte S namelijk *Structure* en *Shared Values*. Deze keuze is gebaseerd op het feit dat alle aspecten gebaseerd zijn op de organisatie zelf. Het refereert naar de inrichting van de organisatie, de bijbehorende cultuur en imago en de verhouding tussen de afdeling AZ en de organisatie zelf.

Het aandachtsgebied *Management & organisatie* wordt uitgebreid met de harde S *Strategie* en de zachte S *Style*. De link met *Strategie* is te vinden in de vormgeving van de facilitaire afdeling. Het gaat hier om de doelen die de manager stelt aan de afdeling en welke acties hieruit voortvloeien. In dit aandachtsgebied wordt ook de stijl van leidinggeven bekeken wat overeen komt met *Style*.

Het aandachtsgebied *Personeel* wordt gekoppeld aan de zachte S *Staff*. In beide aspecten staat het personeel en het personeelsbeleid van de afdeling centraal. Ook wordt de zachte S *Skills* geplaatst in het aandachtsgebied. *Skills* betreft de vaardigheden van de afdeling, waar ze goed in zijn en wat de afdeling doet schitteren. Dit wordt voornamelijk bepaald door de medewerkers die de diverse functies op de afdeling uitvoeren.

Processen wordt gekoppeld aan de harde S *Systems*. Het aspect *processen* is gericht op de processen en procedures van de afdeling en *Systems* geeft een beschrijving van de systemen waar processen mee gecontroleerd kunnen worden.

Nu alle onderdelen van het 7s-model toegevoegd zijn aan de aandachtsgebieden van het FEM-model blijven er drie aandachtsgebieden, over te weten;

- *Klanten*
- *Leveranciers*
- *Financiën*

Deze aandachtsgebieden zijn niet aan elkaar te koppelen waardoor ze hun eigen naam behouden tijdens het samenvoegen van de modellen.

Hoofdstuk 3 De organisatie

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 3.2 een beschrijving gegeven van de Gemeentelijke Belastingdienst (GBD) Den Haag. Omdat de GBD onderdeel is van de Gemeente Den Haag wordt deze organisatie in paragraaf 3.1 beschreven. Dit vanwege het feit dat de dienst en dus ook de afdeling AZ afhankelijk is van het beleid dat het college van Burgemeester en Wethouders en de gemeenteraad maken. Paragraaf 3.1 geeft antwoord op de subprobleemstelling: “Hoe zit de organisatiestructuur van de gemeente in elkaar?”. Tot slot wordt er in dit hoofdstuk een uitgebreide analyse gegeven van de afdeling AZ met behulp van het 7s-model. Deze paragraaf geeft (samen met hoofdstuk 4) antwoord op de vragen: “Hoe is de facilitaire afdeling georganiseerd?” en “Wat zijn de belangrijkste knelpunten?”. Het doel van dit hoofdstuk is het verkrijgen van inzicht in de invloeden die de gemeente en de GBD zelf hebben op de afdeling AZ. Daarnaast is het de bedoeling een duidelijk overzicht te krijgen van de organisatieopbouw van de afdeling AZ.

3.1 Gemeente Den Haag

Den Haag is in de 13^e eeuw ontstaan en opgebouwd. De locatie voor het bouwen van een nieuwe stad is bepaald vanwege de uitgestrekte bossen wat goed was voor de jacht. Een aantal eeuwen later behoort de gemeente samen met Amsterdam, Rotterdam en Utrecht tot (één van) de grootste steden van Nederland. Het heeft een oppervlakte van bijna 100 km² en 463.000 inwoners met meer dan 100 nationaliteiten. Al deze inwoners zijn verdeeld over acht stadsdelen. Een complexe organisatie is vereist om alle burgers van dienst te kunnen zijn.

Zoals te zien is in het organigram van de gemeente Den Haag (zie bijlage 6) bestaat de organisatie uit dertien diensten die allemaal verantwoordelijk zijn voor een of meer werkerterreinen. Elke dienst heeft zijn eigen directeur ook wel diensthoofd genoemd. Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat de gemeentesecretaris. De secretaris is tegelijkertijd voorzitter van het Gemeentelijk Managementteam (GMT) en het Overleg Van Diensthoofden (OVD). Het GMT is aangesteld ter ondersteuning en advisering van het college. Het OVD bestaat uit alle diensthoofden en neemt besluiten ten aanzien van de adviezen van het GMT.

Het college van Burgemeester en Wethouders vormt het algemeen bestuur van de gemeente. De gemeenteraad is er voor het nemen van de grote beslissingen en het controleren van het college. Hij wordt daarin ondersteund door diverse raadscommissies.

Het college verdeelt de beleidsvelden in portefeuilles. Elke wethouder uit het college krijgt een aantal portefeuilles toegewezen waarvoor verantwoordelijkheid gedragen moet worden. Deze wethouders worden portefeuillehouders genoemd. De portefeuillehouders maken diverse beleidsvoorstellen welke aangeboden dienen te worden aan het college. Ook de burgemeester heeft een eigen portefeuille namelijk “Openbare orde en Veiligheid”.

Het college is verantwoordelijk voor het vastleggen van de structuren van de verschillende diensten. De hoofdstructuur van een dienst wordt tot en met het eerste niveau onder het diensthoofd vastgelegd. Daarnaast stelt het college vast welke taken en bevoegdheden gedecentraliseerd worden uitgevoerd en de werkwijze en reikwijdte van de verantwoordelijkheden.

In het organigram is de gemeentesecretaris onder het college gesitueerd ter ondersteuning en advies. Deze is voorzitter van het Gemeentelijk Managementteam (GMT) en het Overleg van Diensthoofden (OVD). Voor een uitgebreide beschrijving wil ik u verwijzen naar bijlage 7; “Hoe werkt het gemeentebestuur?”.

3.2 Gemeentelijke Belastingdienst

Wie in Den Haag woont of een bedrijf heeft moet gemeentebelastingen betalen. Dat is nodig om allerlei voorzieningen in de stad te betalen zoals aanleg en onderhoud van wegen,

plantsoenen en riolering en het aantrekkelijk maken en veilig houden van uitgaansgebieden. Ook het toezicht in de stad en het optreden van politie en brandweer worden betaald van de geïnde belastinggelden. Door belasting te betalen leveren alle inwoners en bedrijven van Den Haag een bijdrage aan de stad.

Elk jaar krijgt elke inwoner of ondernemer van/in Den Haag te maken met verschillende gemeentelijke belastingen met uiteenlopende tarieven en diverse benamingen.

De belangrijkste gemeentelijke belastingen zijn:

- onroerende-zaakbelastingen;
- afvalstoffenheffing;
- rioolrecht van eigenaren;
- hondenbelasting;
- precariobelasting;
- toeristenbelasting;
- parkeerbelastingen.

De Gemeentelijke Belastingdienst draagt zorg voor de heffing en invordering daarvan.

Ook zorgt de Gemeentelijke Belastingdienst voor de uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ). Met de in het kader van de Wet WOZ vastgestelde waarde berekent de gemeente Den Haag de gemeentelijke Onroerende-Zaakbelastingen (OZB) en het hoogheemraadschap van Delfland de waterschapsomslag. Bezitters van een eigen huis hebben met de vastgestelde waarde ook te maken bij de berekening van het eigenwoning-forfait in de inkomstenbelasting en eventueel de vermogensrendementsheffing van de rijksoverheid.

Zoals al eerder vermeld heeft het beleidsterrein gemeentelijke belastingen betrekking op de heffing en invordering van gemeentelijke belastingen. Het diensthoofd is onder de verantwoordelijkheid van het college belast met de beleidsvoorbereiding, de uitvoering van het vastgestelde beleid en het beheren van de dienst. De directeur is verantwoordelijk voor alle aangelegenheden betreffende de heffing en invordering van de gemeentelijke heffingen en de uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken. Daarnaast heeft hij de bevoegdheid anderen te mandateren om deze bevoegdheden namens hem uit te oefenen. Dit vanwege het feit dat het heffen van belasting nogal gecompliceerd is. Met behulp van deze regeling is het mogelijk de uitvoering over te laten aan werknemers die hierin gespecialiseerd zijn.

Zoals te zien is in het organigram (zie bijlage 8) heeft de GBD volgens het organigram één directeur en drie portefeuillehouders. De portefeuille "Primair Proces" wordt vertegenwoordigd door de directeur en bestaat uit alle afdelingen die tot het primaire proces behoren te weten, Klantopvang, Invordering en Taxatie. De tweede portefeuille "Middelen" bestaat uit alle secundaire processen met uitzondering van ICT gerelateerde afdelingen. De portefeuille bestaat uit Beleidsondersteuning (BO), Financieel Economische Zaken (FEZ), Fiscaal Juridische Zaken (FJZ), Personeel en Organisatie (P&O), Algemene Zaken (AZ) en Interne Controle (IC). De derde portefeuille is de portefeuille "ICT" deze bestaat uit de afdelingen ICT-Beheer en Systeemontwikkeling (SO).

In bijlage 9 wordt een beschrijving gegeven van de interne en externe analyse van de GBD.

3.3 Algemene Zaken

Er zijn veel verschillende manieren om een organisatie te analyseren. Voor de interne analyse van deze organisatie heb ik gekozen voor het 7s-model van McKinsey (zie

hoofdstuk 2.3.2). In deze paragraaf worden de 7 aspecten van dit model toegepast op de afdeling AZ.

3.3.1 Strategy (strategie)

Afdeling AZ verzorgt de facilitaire dienstverlening, waaronder inkoop, schoonmaak- en bewakingsactiviteiten, het beheer van het gebouw en de daarbijbehorende installaties, post- en archiefzaken, arbo-en milieucoördinatie en bedrijfshulpverlening (BHV).

De doelstelling van de afdeling is als volgt:

Het facilitair (doen) ondersteunen van de dienst waaronder mede begrepen het zorgdragen voor een goed inkoopbeleid en juist archiefbeheer alsmede het in de hoedanigheid van Arbo-coördinator ontwikkelen en mede uitvoeren van het arbeidsomstandighedenbeleid.

Afdeling Algemene Zaken is belast met de volgende taken:

- Facilitaire en logistieke ondersteuning van management en medewerkers
- Beheren van de dienstbibliotheek en het centrale archief
- Inkopen van goederen en diensten alsmede het verstrekken van adviezen hieromtrent
- Verzorgen van de inhuur van schoonmaak- en beveiligingsactiviteiten
- Beheren van het gebouw en de installaties en het afhandelen van klachten en storingen
- Verzorgen en begeleiden van interne verhuizingen
- Vervaardigen van identiteitspassen en het beheer van de toegangscontrole
- Leveren van restauratieve diensten en het op facilitair gebied organiseren van recepties ed.
- Organiseren van de bedrijfshulpverlening
- Coördineren /adviseren m.b.t. arbo-activiteiten betreffende veiligheid en ergonomie en het mede ontwikkelen van het beleid dienaangaande
- Coördineren /adviseren m.b.t. milieuzaken en het actualiseren van het betreffende beleid
- Beheer van het contractenregister en de kleine kas
- Redigeren van AZ zaken op intranet en het applicatiebeheer van AZ toepassingen
- Leveren van managementinformatie en –overzichten
- Deelnemen in gemeentelijke werk- overleggroepen m.b.t inkoop, arbo en milieu

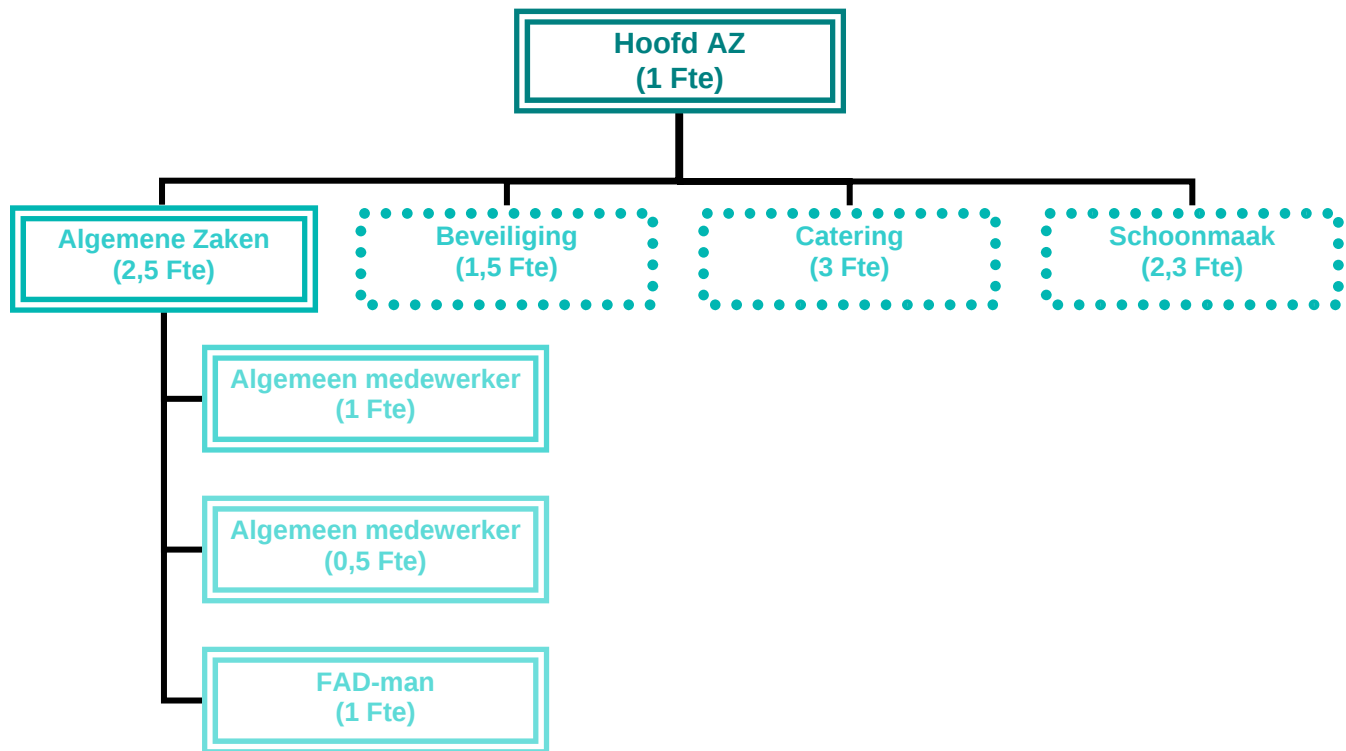
Om al deze taken te kunnen realiseren is het afdelingshoofd onder andere verantwoordelijk voor de uitvoering van taken door de medewerkers van AZ. Door het brede werkterrein vraagt de functie veel regelwerk. Belangentegenstellingen moeten door het hoofd overbrugd worden. Gemeentelijke en maatschappelijke ontwikkelingen zijn van grote invloed op de functie. Dit vergt een groot omschakelingsvermogen.

3.3.2 Structure (structuur)

De organisatie wordt gekenmerkt door een geringe gelaagdheid om de taken van de organisatie efficiënt en effectief te kunnen uitvoeren. De afdeling AZ is op zichzelf staand een kleine afdeling en ressorteert rechtstreeks onder de portefeuillehouder Middelen. De afdeling bestaat uit 3,5 Fte inclusief het afdelingshoofd.

De afdeling heeft één algemeen medewerker fulltime, een algemeen medewerker parttime en een Fad-man (zie figuur 3.1 Organigram afdeling AZ). De Fad-man heeft deze naam omdat hij gedetacheerd is via de FAD (Facilitaire Dienst Gemeente Den Haag). Hij is aangenomen in een soort huismeesterfunctie. Zijn taak is het uitvoeren van controle op de ingehuurd schoonmaakdienst. Hij controleert de werkzaamheden en stuurt de

schoonmaakdienst zonodig bij via het logboek. Daarnaast voert hij schoonmaakwerkzaamheden uit die niet tot de taken van de schoonmaakdienst behoren. Ondanks het feit dat schoonmaak, beveiliging en catering uitbesteed zijn aan de FAD, geeft het afdelingshoofd ook sturing aan deze diensten, welke in de gestippelde vakken weergegeven worden. Voor de schoonmaak heeft deze sturing betrekking op het direct leidinggeven aan de FAD-man en indirect leidinggeven aan de schoonmakers zelf (via hun voorman). De FAD wordt hier buiten beschouwing gelaten. Zijn er problemen met de schoonmaak dan wordt direct contact opgenomen met de voorman.



Figuur 3.1: Organigram afdeling Algemene Zaken

Voor de beveiliging werkt dit net zo. Indien nodig voorziet het afdelingshoofd bewaking van extra werk zonder dat dit via de FAD gecommuniceerd wordt. Daarnaast is het afdelingshoofd ook verantwoordelijk voor het inhuren van extra beveiliging in drukkere periodes. Ook hier weer zonder tussenkomst van de FAD. Wat betreft de catering heeft de FAD hier meer invloed. Dit vanwege het feit dat de medewerkers van de catering ook werkelijk in dienst zijn bij de FAD. De menu's worden voor elke week vastgesteld door de FAD maar in het geval van koffievoorzieningen, recepties, borrels ed. communiceert het afdelingshoofd direct met de medewerkers van de catering.

Het afdelingshoofd houdt zich in principe vooral bezig met beleidsmatige werkzaamheden en het aansturen van de uitvoerende medewerkers. In de werkelijkheid is het afdelingshoofd ook veel bezig met uitvoerende/operationele werkzaamheden, taken die eigenlijk bij de medewerkers van de afdeling horen te liggen. In zijn takenpakket zitten hoofdtaken zoals algemeen management (realiseren doelen en resultaten), facility management (inkoopbeheer, gebouwbeheer), arbo- en milieucoördinatie (BHV, ARBO-beleid) en overige werkzaamheden.

De verdeling van deze hoofdtaken is als volgt weer te geven:

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 1. Management | 10% |
| 2. Facility Management | 50% |
| 3. Arbo- en Milieucoördinatie | 30% |
| 4. Overige werkzaamheden | 10% |

De medewerkers houden zich vooral bezig op het uitvoerende vlak. De doelstelling van de functie is het leveren van een bijdrage aan het Facility Management van de GBD. Zij hebben hoofdtaken zoals facilitaire zaken waaronder het coördineren van interne verhuizingen, registreren van klachten, zorg dragen voor het magazijn, uitvoeren van post- en archiefzaken en overige werkzaamheden (veelal ondersteuning bij werkzaamheden van andere afdelingen).

De verdeling van deze hoofdtaken per medewerker is als volgt weer te geven:

- | | |
|--------------------------------|-----|
| 1. Facilitaire dienstverlening | 30% |
| 2. Magazijn beheer | 30% |
| 3. Post- en archiefzaken | 30% |
| 4. Overige werkzaamheden | 10% |

3.3.3 Systems (systemen):

Voor het beheren van het contractenregister heeft de ICT afdeling een speciale database gebouwd in Acces. Met behulp van deze database kan men er alle contracten in opslaan. Deze contracten worden geregistreerd op verschillende manieren zodat het contract op verschillende manieren te benaderen is. De contracten zijn terug te vinden op registratienummer, archiefdatum, bedrijfsnaam, soort contract, bedrijfsnaam en een korte beschrijving van het contract. Daarnaast is het mogelijk uitdraaien te maken van de aflopende contracten en de opzegdata van contracten per maand. Hierdoor is een optimale bewaking gewaarborgd. De afdeling is erg consequent in het invoeren, registreren en opbergen van de contracten. De controle hierop is echter niet optimaal en hierdoor missen afdelingen de signalen die hen wijzen op de status van de afgesloten contracten.

Om ervoor te zorgen dat er geen ongenodigde gasten het gebouw betreden, maakt de dienst gebruik van een pasjessysteem. Afdeling AZ zorgt voor de registratie en autorisatie binnen het gebruik van het programma AXEbase. In dit programma kan men elk willekeurig pasje oproepen. Men voert persoonsgegevens in van de houder van de pas en de daarbij behorende autorisatie. De uitgifte van een pasje wordt schriftelijk vastgelegd met ondertekening van de nieuwe pashouder.

Deze twee systemen zijn de enige systemen die specifiek door de afdeling gebruikt worden. De overige registraties zoals het sleutelregister, register binnengekomen supplementen en abonnementen op tijdschriften/kranten worden nog steeds schriftelijk bijgehouden. Er zijn geen begrotingssystemen in gebruik en klachten worden ook niet geregistreerd.

3.3.4 Staff (staf)

Een keer per jaar neemt het hoofd AZ functioneringsgesprekken af. Daarnaast heeft men afhankelijk van de situatie éénmaal per drie jaar beoordelingsgesprekken. Deze procedures zijn ingesteld om het personeel te evalueren maar ook om ze te motiveren en te laten zien dat ze belangrijk zijn voor de organisatie. Door de medewerkers zelf ook inspraak te geven, is het mogelijk de medewerkers tevreden te houden en te behouden.

Voor alle ambtenaren binnen gemeente Den Haag is het competentie management in gevoerd. Competentiemanagement is een hulpmiddel voor de leidinggevende om zijn medewerkers op de voor werk of loopbaan benodigde competenties aan te sturen en te

ontwikkelen¹³. Naast de algemene dienstcompetenties heeft elke afdeling specifieke competenties per functie. Deze competenties zijn vastgelegd in de functieomschrijving per medewerker. De competenties voor het afdelingshoofd hebben betrekking op aanpassingsvermogen, besluitvaardigheid, collegialiteit, drukbestendigheid, leidinggeven, nauwkeurigheid, organisatiesensitiviteit en overwicht. De medewerker moet zich richten op drukbestendigheid, klantgerichtheid, nauwkeurigheid, praktisch werken, tact en zelfstandigheid.

Aangezien de afdeling een algemeen karakter heeft qua functie, aard en omvang van de dienst wordt incidenteel ondersteuning gegeven aan andere afdelingen in geval van calamiteiten en pieksituaties. Dit houdt in dat er naast de functiespecifieke competenties van de medewerkers een dienstverlenende en flexibele houding verwacht wordt. Tijdens het functioneringsgesprek wordt er ook aandacht besteed aan de competenties en wordt besproken hoe de voortgang is en of de medewerker ondersteuning wenst. Dan kan besloten worden of het afdelingshoofd een cursus aan wil bieden om de medewerker te helpen bij het ontwikkelen van een specifieke competentie. Zo wordt een loopbaantraject voor de medewerker uitgestippeld. Doordat de medewerkers weten dat het afdelingshoofd serieus bezig is met hun wensen en die wensen ook gerealiseerd worden, blijven ze gemotiveerd en in ontwikkeling.

In de praktijk is opgevallen dat sommige medewerkers niet helemaal aan de competenties voldoen. Dit heeft te maken met het feit dat sommige medewerkers op de afdeling zijn geplaatst omdat de afdeling waar ze werkten opgeheven werd. Hierbij heeft het management en de directie niet goed gelet op de competenties waarover medewerkers van de afdeling moeten beschikken. Dit hoeft per definitie niet voor problemen te zorgen mits de medewerker goed ingewerkt wordt en de mogelijkheid krijgt zich te ontwikkelen (eventueel d.m.v. cursussen). Competentiemanagement is binnen het gebouw wel aanwezig maar de afdeling AZ doet hier weinig mee. Opleidingsplannen zijn de laatste jaren niet geformuleerd. Één van de medewerkers heeft een aantal jaren geleden een office cursus gevolgd, met betrekking tot het vakgerelateerde cursussen is er één medewerker die voorafgaand aan het gehele onderzoek een klantgerichtheids cursus heeft gevolgd. Beide medewerkers hebben na de cursussen nog steeds onvoldoende kennis. Het management heeft hier geen vervolg meer aan gegeven. Wel worden initiatieven van medewerkers in overweging genomen en waar mogelijk uitgevoerd.

Naast de verantwoordelijkheid voor de inbestede medewerkers is er ook de verantwoordelijkheid voor de uitbestede medewerkers zoals de medewerkers van de catering (3 Fte), beveiliging (1,5 Fte) en schoonmaak (12 medewerkers, 2,3 Fte). Deze diensten zijn dan wel uitbesteed maar moeten wel aangestuurd worden door de afdeling AZ.

3.3.5 Style (stijl)

In de rol van een Facilitair Manager zijn diverse stijlen van leidinggeven te herkennen. De stijl die het beste past bij het afdelingshoofd AZ is het werken vanuit de Y-theorie. Deze theorie is gebaseerd op het werk van Douglas McGregor. Managers die werken vanuit deze Y-theorie baseren zich op de gedachte die ervan uitgaat dat mensen wel willen werken, zelf controle willen hebben over hun activiteiten en steeds grotere verantwoordelijkheid willen dragen. Leidinggeven doet men hier door middel van ondersteuning, zoals luisteren, coachen en het geven van advies. Volgens deze theorie zijn mensen volledig in staat tot creativiteit en tot het leveren van belangrijke bijdragen aan de organisatie¹⁴.

Omdat taken van de afdeling zeer divers zijn, is kennis van diverse vakspecifieke onderwerpen vereist. Door de beperkte omvang van de afdeling zijn de communicatielijnen

¹³ Bron: Gemeente Den Haag: Competentiemanagement, zo werkt dat bij de Gemeente Den Haag!

¹⁴ Bron: Heuvel, W. v.d.: Communicatie en Managementvaardigheden. p.17

vrij strak en is er een directe aansturing. Ook door de inrichting van de werkplekken is het mogelijk zeer direct te communiceren. In de praktijk is er niet veel sprake van directe aansturing en uit observaties gebleken, wordt er te weinig gecommuniceerd binnen de afdeling.

In de praktijk wordt de Y-theorie (zoals boven genoemd) als stijl van leidinggeven duidelijk toegepast. Het nadeel hier bij is het feit de sommige medewerkers hier beter mee om kunnen gaan dan andere medewerkers. Er zijn op de afdeling medewerkers die constante aansturing nodig hebben. Deze medewerkers zijn niet in staat zelf werk te creëren en te signaleren. Door deze stijl van leidinggeven te hanteren voelen deze medewerkers zich niet gedwongen tot het ondernemen van actie en nemen een passieve houding aan. Kortom, onvoldoende sturing zorgt voor passieve werknemers.

3.3.6 Shared values (identiteit)

De afdeling heeft dezelfde identiteit als de dienst en de gemeente. Men maakt gebruik van hetzelfde logo en hetzelfde briefpapier. Dit is ook vastgelegd in het beleidsstuk "Richtlijnen en Publicaties". Daarnaast voert het hoofd AZ het beleid van de dienst, met betrekking tot de belangrijke plaats voor blijvende en systematische aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, door in de afdeling.

De afdeling zelf heeft binnen de organisatie geen goede reputatie. Dit is af te leiden aan de reacties van diverse medewerkers in gesprekken over de afdeling. Binnen de afdeling is duidelijk te zien dat het hier een ambtelijke organisatie betreft. De afdeling is niet afhankelijk van de klant wat betreft omzet (i.v.m. gedwongen winkelnering) waardoor de service naar de klant toe niet optimaal is. Problemen, klachten en bestellingen van klanten krijgen niet altijd hoge prioriteit. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat men onderscheid maakt tussen de verschillende klanten. Sommige klanten moeten langer wachten dan andere klanten. Sommige medewerkers tonen weinig tot geen initiatief wat tot irritaties leidt. Daarnaast wordt er geen controle uitgevoerd op de aard van de bestellingen die door de verschillende afdelingen geplaatst worden.

Door het meten van medewerkerstevredenheid leveren tevreden medewerkers niet alleen betere prestaties maar leveren zij een belangrijke bijdrage aan het beeld dat de organisatie van de afdeling heeft. Een arbeidsbelevingsonderzoek geeft inzicht in de arbeidssatisfactie, de samenwerkingsbereidheid, de wil om iets te bereiken en de "corporate pride" die een medewerker heeft met betrekking tot de afdeling en de organisatie¹⁵. Arbeidsbeleving is een onderwerp waar de afdeling AZ nog niets mee gedaan heeft. Medewerkerstevredenheid is geen bepalende factor voor het bepalen van beleid. De afdeling is zich niet bewust van het feit dat de arbeidsbeleving voor een groot deel bepalend is voor een succesvolle afdeling.

3.3.7 Skills (vaardigheden)

De afdeling is goed in het improviseren mits dit gebeurt door directe aansturing. Dit is een belangrijk kenmerk van de afdeling omdat de werkzaamheden voor meer dan de helft uit ad-hoc werkzaamheden bestaat. Daarnaast is eerder in het rapport al aangegeven dat de medewerkers nauwelijks over vakspecifieke kennis beschikken. Dit belemmert de professionalisering van de afdeling en dus het ontwikkelen van bepaalde skills.

Tevens is voor het analyseren van de afdeling AZ gekeken naar micro-economische en macro-economische factoren. Aangezien deze niet van invloed zijn op dit onderzoek is ervoor gekozen deze weg te laten.

¹⁵ Bron: <http://www.randm.nl/nl/arti81.html>

3.4 Conclusie

Zoals in de inleiding al aangegeven is, beantwoordt dit hoofdstuk een aantal subprobleemstellingen. Ten aanzien van de gemeentelijke organisatie kan men concluderen dat het college van B&W de belangrijkste beslissingen maakt ten aanzien van het gemeentelijk beleid en de hoofdstructuren van de verschillende diensten. Zij bepalen dus het beleid wat de GBD moet volgen. Wel is het diensthoofd gemandateerd voor het uitvoeren van de taken van de GBD. Door het diensthoofd te mandateren, is hij bevoegd voor het nemen van beslissingen zonder dit eerst met de college van B&W te bespreken.

Ten aanzien van de organisatie van de afdeling AZ zijn een aantal knelpuntenesignaleerd. De afdeling wordt gekenmerkt door geringe gelaagdheid. Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd zonder er bij stil te staan of de medewerkers hier capabel genoeg voor zijn. Daarnaast is de controle hierop nauwelijks aanwezig. Zoals de Deming-cyclus laat zien (zie hoofdstuk 2.2), is het wel mogelijk verantwoordelijkheden laag te leggen maar moet dit wel voortdurend onder controle staan van een leidinggevende. Ook met betrekking tot de aanwezige systemen is er geen controle op de uitvoer. Het afdelingshoofd is hier verantwoordelijk voor. Daarnaast heeft het management nagelaten aandacht te besteden aan de competenties van de medewerkers van de afdeling AZ. Er worden geen opleidingsplannen geformuleerd, gevolgde cursussen dragen niet bij aan de ontwikkeling en arbeidsbeleving speelt geen enkele rol. Door de gehanteerde managementstijl nemen sommige medewerkers een passieve houding aan. Dit wordt veroorzaakt door onvoldoende sturing. De bovenstaande punten samengenomen hebben tot gevolg dat de afdeling AZ geen goede reputatie heeft. Er wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende klanten waarbij de ene klant veel sneller geholpen wordt en de andere klant veel te lang moet wachten.

Hoofdstuk 4 Analyse afdeling Algemene Zaken

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de afdeling AZ in kaart gebracht met behulp van de resultaten van het FEM-model¹⁶. Met behulp van dit model is het mogelijk een analyse te geven van de knelpunten in de huidige organisatie en de wensen voor een toekomstige facilitaire organisatie. Met behulp van de “Handleiding Facility Excellence Model” en de daarin aangereikte matrices is het mogelijk per succesfactor (zie bijlage 1) multiple-choice vragen te beantwoorden die betrekking hebben op de diverse ontwikkelingsfasen die er voor een facilitaire organisatie mogelijk zijn. Deze matrices zijn toepasbaar voor zowel de huidige als voor de gewenste situatie. Voor een uitgebreide beschrijving en voor de totstandkoming van het FEM-model verwijs ik u naar hoofdstuk 1.6.2.2, hoofdstuk 2.3.3 en bijlage 2. Het hoofdstuk geeft antwoord op de subprobleemstellingen; “Hoe is de facilitaire afdeling georganiseerd?” en “Wat zijn de belangrijkste knelpunten?”. Het doel van dit hoofdstuk is het analyseren van de huidige situatie van de afdeling AZ. In hoofdstuk 5 wordt aansluitend gekeken naar de gewenste situatie die ook door middel van het FEM-model tot stand is gekomen.

Figuur 4.1 geeft de huidige positionering van de afdeling AZ binnen alle aandachtsgebieden weer¹⁷. Figuur 4.1 is te vinden in bijlage 10, welke, door uit te klappen, naast het rapport gehouden kan worden. Dit vergemakkelijkt het lezen van dit hoofdstuk.

4.1 Positie en rol

Het aandachtsgebied Positie en Rol geeft de verhouding weer tussen de afdeling AZ en de moederorganisatie. De afdeling wordt beoordeeld op financiële resultaatverantwoordelijkheid, marktpositie, klanttype en beleidsbepaling maar ook de positie ten opzichte van moederorganisatie en de rol van het hoofd AZ.

De afdeling AZ geeft aan de hand van jaarplannen zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau en is op dit gebied ook gesprekspartner voor de directie. De moederorganisatie bepaalt de strategische kaders die richtlijnen vormen voor het invullen van het beleid van de afdeling. Om meer tijd vrij te maken voor strategische maar vooral tactische vraagstukken is een aantal diensten zoals beveiliging, schoonmaak en catering uitbesteed. Ondanks het uitbesteden, heeft het hoofd AZ veel invloed op deze diensten en is in eerste instantie de contactpersoon. De diensten worden uitbesteed FAD. Die bemiddelt tussen de door de gemeente geselecteerde bedrijven en de diverse gemeentelijke diensten. Voor de GBD bemiddelt zij voor de schoonmaak, catering, beveiliging en de huur van het pand. Op alle diensten die door de FAD verzorgd worden komt een opslagpercentage. De contracten worden beheerd door de FAD maar voor het inhuren van bijvoorbeeld extra beveiliging dient het afdelingshoofd zelf te communiceren met het desbetreffende bedrijf. Hetzelfde geldt voor de schoonmaak. Worden er problemen geconstateerd dan dienen deze door het afdelingshoofd zelf besproken te worden met het schoonmaakbedrijf. De afdeling AZ is (behalve voor het gebouw) niet verplicht de diensten via de FAD uit te besteden.

De afdeling heeft volledige uitvoeringsverantwoordelijkheid. In de functieomschrijvingen staan de taken en verantwoordelijkheden van elke medewerker beschreven. Ondanks deze functieomschrijvingen zijn er niet alleen binnen de afdeling maar ook buiten de afdeling onduidelijkheden met betrekking tot wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de afdeling een medewerker ingehuurd heeft bij de FAD. Omdat deze medewerker op papier niet in dienst is van de GBD wordt hiervoor ook geen functiebeschrijving opgesteld. Daarnaast is er naar mijn mening onvoldoende communicatie geweest naar de andere medewerkers met betrekking tot de taken van de “FAD-medewerker”. Dit heeft tot gevolg dat er één medewerker is die veel taken met gemak doorgeeft aan de “FAD medewerker” terwijl er al twijfels zijn of het aantal werkbare uren van

¹⁶ Zie bijlage 2 “Resultaten FEM-model”.

¹⁷ Deze grafiek is tot stand gekomen m.b.v. bijlage 2 “Resultaten FEM-model”.

deze medewerker wel voldoende benut wordt. Hierdoor worden taken niet evenredig verdeeld. Dit zorgt voor frustratie bij de “FAD-medewerker” en spanningen tussen de medewerkers.

Wat betreft de resultaten heeft de afdeling verantwoordelijkheid met uitzondering van de financiële resultaatverantwoordelijkheid.

De afdeling AZ heeft uitsluitend interne klanten en er is in feite sprake van gedwongen winkelnering. Het komt er op neer dat er voor alle standaard producten en diensten gedwongen winkelnering geldt. Voor speciale producten geldt een vrije winkelnering omdat de expertise omtrent deze producten niet bij AZ maar bij de kopende afdeling ligt. Daarnaast komt het in praktijk regelmatig voor dat medewerkers zelf producten aanschaffen die niet onder de speciale producten behoren terwijl deze via de afdeling AZ goedkoper aangeschaft kunnen worden. Dit wordt vooral veroorzaakt door onvoldoende duidelijkheid en samenspraak met de afdelingshoofden.

Momenteel bevindt de afdeling zich in de minst ontwikkelde fase namelijk fase 1 (zie figuur 4.1, bijlage 10).

4.2 Management & Organisatie

Management & Organisatie heeft betrekking op de vormgeving van de afdeling AZ. Om de afdeling AZ in een bepaalde fase onder te brengen, wordt de afdeling beoordeeld op organisatiestructuur, organisatieontwikkeling, het gebruik van informatiesystemen en de leiderschapsstijl van het hoofd AZ.

De GBD valt onder de categorie lokale overheid en heeft een zeer platte organisatiestructuur¹⁸. Normaal gesproken zorgt dit voor zeer korte communicatielijnen maar bij de GBD komt het, net als bij vele andere bedrijven, wel eens voor dat bepaalde zaken niet duidelijk gecommuniceerd worden. Ook de communicatie binnen de afdeling verloopt niet altijd even soepel. Zelfs op een kleine afdeling als deze werkt men soms langs elkaar heen. Dit kan voor frustraties en spanningen onder de medewerkers zorgen wat het werkproces kan beïnvloeden. Onder de medewerkers heerst soms onduidelijkheid wie welke taken heeft en wie waar verantwoordelijk voor is. Het gevolg hiervan is dat er taken kunnen blijven liggen omdat de medewerkers zich er niet verantwoordelijk voor voelen. Dit wordt veroorzaakt door de onregelmatige communicatie vanuit het afdelingshoofd. Het hoofd moet duidelijkheid scheppen voor alle medewerkers. Momenteel is dit nog onvoldoende.

Beslissingen worden genomen door het afdelingshoofd na samenspraak met de medewerkers.

De afdeling AZ is vooral intern georiënteerd en heeft een centrale plaats in de organisatiestructuur. Vanuit de gegevens van de matrices is naar voren gekomen dat de afdeling onbewust ongestructureerd is. Dit houdt in dat de afdeling zich niet ontwikkelt en uitsluitend producten en diensten levert. Doordat de afdeling zich niet ontwikkelt, maakt de afdeling ook geen gebruik van informatiesystemen waardoor het verstrekken van managementinformatie bemoeilijkt wordt.

Wat betreft Management & Organisatie valt de afdeling AZ in fase 1 (zie figuur 4.1, bijlage 10), de eerste fase.

¹⁸ Zie bijlage 8 “Organigram Gemeentelijke Belastingdienst”.

4.3 Financiën

Om de afdeling AZ goed te kunnen besturen, is financiële beheersing essentieel. Een goede financiële beheersing wordt beoordeeld aan de hand van de gebruikte budgetteringsmethodiek, de kostendoorbelasting en het budgethouderschap.

De GBD als moederorganisatie werkt deels met budgetten. Deze budgetten zijn gebaseerd op het voorafgaande jaar en worden jaarlijks aangepast aan de inflatie en prijsindex. Elke afdeling beschikt over een eigen budget. Dit budget is niet geheel gecentraliseerd. Hierdoor is het moeilijk definieerbaar hoe de totale kosten opgebouwd zijn. Doordat er geen inzicht is in de kosten wordt slechts een klein deel doorbelast naar de desbetreffende afdelingen.

De afdeling Algemene Zaken werkt niet direct met budgetten. De afdeling Financieel Economische Zaken (hierna FEZ te noemen) maakt elk jaar (x) wel een begroting met daarin opgenomen per kostenplaats (= afdeling) een raming van de te maken kosten voor jaar x+1, maar afdeling FEZ stuurt primair op het totaal van alle budgetten. Dat wil zeggen dat het acceptabel is dat een afdeling een budget overschrijdt, zolang het totaal van alle kosten binnen het totaal van alle budgetten blijft. In een dergelijk geval houdt dit automatisch in dat er bij een andere afdeling een onderschrijding op het budget moet zijn ter compensatie. Ter controle op de budgetten maakt FEZ maandelijks een doorlichting van de exploitatie en rapporteert hierover aan de directie. Voor grote(re) uitgaven moet de afdeling AZ dekking aanvragen bij afdeling FEZ. Indien er dekking aanwezig is, moet de aanvraag daarna worden geaccordeerd door de portefeuillehouder en de directie. Het kan voorkomen dat het hoofd AZ ter verantwoording wordt geroepen bij de directie. Dit kan zowel voorafgaand aan de te plaatsen order zijn (ter onderbouwing daarvan) als achteraf indien er sprake is van een extreme overschrijding van de geraamde kosten (in de regel > 10%).

Van doorbelasting van de kosten aan andere afdelingen is geen sprake omdat de GBD niet met resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE's) werkt. Daarnaast wordt deze doorbelasting niet in de financiële regelgeving¹⁹ vereist. Hierdoor is geen inzicht in de onderverdeling van de kosten van de afdeling AZ.

Ook hier bevindt de afdeling AZ zich in fase 1 met een score van 1,33 in het FEM-model (zie figuur 4.1, bijlage 10). Dus ook op dit onderdeel bevindt de afdeling zich in de minst ontwikkelde fase.

4.4 Personeel

Het aandachtsgebied personeel zegt iets over de medewerkers van de afdeling, deze zijn immers de kern van de afdeling en spelen een belangrijke rol. Op het moment dat de medewerker zich goed voelt in het werk, zal de medewerker dit ook zo overbrengen aan de klant. De klant is op zichzelf weer een belangrijk onderdeel voor de tevredenheid van de afdeling. De succesfactoren zoals opleidingsbeleid, personeelsbeleid, arbeidsvoorwaarden en het gebruik van competenties spelen hierbij een belangrijke rol. Ook wordt er gelet op de tevredenheid van de medewerkers van de afdeling zelf.

Voor de afdeling AZ geldt geen specifiek opleidingsbeleid. Dienstbreed (Gemeente Den Haag) worden arbeidsvoorwaarden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaardenpakket. Voor alle facilitaire functies zijn benodigde competenties geformuleerd en deze worden vermeld in de diverse functiebeschrijvingen. Geen enkele medewerker van de afdeling heeft een facilitaire achtergrond. De medewerkers zijn hier geplaatst omdat oude functies kwamen te vervallen. Hierbij is geen rekening gehouden met

¹⁹ De financiële regelgeving is primair neergelegd in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV), waaraan elke gemeente in de Europese Gemeenschap moet voldoen. Uit de BBV is voor de gemeente Den Haag het handboek Financieel Management opgesteld, met daarin opgenomen alle richtlijnen omtrent begroting, maraps (3- en 8-maands-verantwoording aan het college B&W), kredito-overzichten (kwartaalrapportage aan het CBS ter bepaling van het EMU-saldo), jaarrekening, etc.

de competenties waarover medewerkers van de afdeling moeten beschikken. In principe zal dit geen problemen veroorzaken mits het afdelingshoofd de juiste sturing biedt en er voor zorgt dat de medewerkers opleidingen aangeboden krijgen die hun facilitaire inzichten vergroten. Voor zover bekend, zijn hier nauwelijks acties toe ondernomen.

Periodiek worden er functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden en tijdens deze gesprekken worden ook eventuele mogelijkheden besproken over de individuele loopbaanontwikkeling. Het aanbieden van opleidingen/trainingen gebeurt weinig gestructureerd en ad-hoc. Naar mijn beleving worden er naar aanleiding van deze gesprekken weinig consequenties getrokken of wordt er te lang gewacht met het ondernemen van stappen naar aanleiding van deze gesprekken. Medewerkers worden beloond zonder hiervoor enige prestaties te hebben geleverd. Dit geeft de medewerkers geen stimulans om het gedrag ten aanzien van klanten aan te passen. Slecht gedrag wordt beloond.

Opleidingen zijn de laatste tijd alleen door het afdelingshoofd gevolgd. Wel heeft een medewerker een cursus klantgerichtheid gevolgd. Na het volgen van de cursus is er geen enkele verbetering opgetreden ten aanzien van de klantgerichtheid van deze medewerker. Vooralsnog zijn er door het afdelingshoofd geen directe stappen ondernomen om het doel alsnog te bereiken.

Wat betreft het personeelsbeleid is de dienst zelf en mede daarom ook de afdeling theoretisch redelijk ontwikkeld. Met een score van 1,8 zit het personeelsbeleid tegen fase 2 (zie figuur 4.1, zie bijlage 10) aan. Wat betreft de praktijk bevindt de afdeling zich naar mijn inzichten duidelijk in fase 1.

4.5 Processen

Het aandachtgebied processen speelt een belangrijke rol bij het goed functioneren van de afdeling. Elke afdeling heeft een groot aantal hoofdprocessen. Door een duidelijke opzet en structuur is het mogelijk de afdeling (bij) te sturen. Bij het ontbreken van procesbeschrijvingen en onduidelijke en ontoegankelijke procesbeschrijvingen verliest men vaak het inzicht in de taken van de afdeling. Het aandachtsgebied wordt beoordeeld op verschillende succesfactoren. Er is een indeling gemaakt voor besturen en beheersen, prestatiesturing, het verbeteren en vernieuwen en de procesverantwoordelijkheid.

Een merendeel van de processen van de afdeling is vastgelegd in schema's en procedures. Deze schema's en procedures zijn te vinden op het intranet van de GBD. Elke maand wordt de actualiteit van deze procedures getoetst door de afdeling Interne Controle. Iedere afdeling krijgt een overzicht van alle te beschrijven processen, instructies en stroomschema's. Na beoordeling door de afdeling IC worden de instructies per proces beoordeeld door middel van smileys. De kleur en uitdrukking van de smiley geven aan wat de status is. Ook worden het organigram en de functiebeschrijvingen bijgehouden. In totaliteit beschikt de afdeling over procesbeschrijvingen voor bijna alle processen, slechts een enkele uitgezonderd. De procedures zijn er dus wel maar worden nauwelijks naar de medewerkers gecommuniceerd. Hierdoor blijven de taken en verantwoordelijkheden onoverzichtelijk en worden taken niet altijd uitgevoerd zoals geregeld is in de beschrijvingen.

Wel is het noodzakelijk de functiebeschrijvingen te herzien. Er worden op dit moment taken en verantwoordelijkheden genoemd die in de praktijk niet uitgevoerd worden en daarnaast ontbreekt een aantal taken en verantwoordelijkheden. Door weinig tot geen communicatie met de medewerkers en het ontbreken van een overzichtelijk handboek is het soms onduidelijk wie verantwoordelijk is voor welke taken. De verantwoordelijkheid voor deze processen ligt bij het lijnmanagement en dus het afdelingshoofd.

Doordat er op dit moment geen sprake is van prestatiesturing bij de facilitaire organisatie worden er ook geen gestructureerde plannen gemaakt om de afdeling te verbeteren en vernieuwen.

Met een score van 1,5 bevindt ook dit aandachtsgebied zich in fase 1, de minst ontwikkelde fase.

4.6 Klanten

Klanten zijn zeer belangrijk voor het bestaansrecht van de afdeling. De klanten zorgen voor terugkoppeling vanuit de organisatie met betrekking tot de kwaliteit die de afdeling levert. Hoe meer klachten er binnen komen vanuit de organisatie hoe meer het bestaansrecht van de afdeling ter discussie komt te staan. In het kort betekent dit dat zolang de klanten tevreden zijn de afdeling zal voortbestaan. Dit betekent niet dat de afdeling automatisch goed functioneert zolang er geen klachten zijn; de noodzaak om te verbeteren zal altijd blijven bestaan. Het aandachtsgebied klanten wordt vooral beoordeeld op de klantrelatie, het contact met de klant, de benadering van de klant maar ook de klanttevredenheid. Daarnaast is de ontwikkeling van de afdeling te meten aan interne of externe gerichtheid, het producten- en dienstenassortiment en de marketing naar de klant toe.

De afdeling AZ communiceert alleen op operationeel niveau met de klant. Dit heeft als gevolg dat niet alle klanten op de hoogte zijn van de producten en diensten die verkrijgbaar zijn. Door historische groei van de producten heeft het assortiment een zeer grote omvang gekregen. Hierdoor is het bijna onmogelijk een goede voorraadadministratie bij te houden en nemen de voorraden ook veel ruimte in beslag. Men heeft hierdoor geen overzicht in de bestaande voorraden en kan niet met ijzeren voorraden werken. Het gevolg hiervan is dat men de producten niet direct aan de klant kan leveren maar kan het ook voorkomen dat er te veel besteld wordt terwijl er nog genoeg in voorraad is.

De afdeling reageert wel op de klant maar zeer ongestructureerd. Dit houdt in dat de afdeling wel reageert op de klantvraag maar dat men niet precies weet hoe. Hierdoor worden klanten verschillend behandeld afhankelijk van de medewerker door wie de klant wordt geholpen. Er zijn namelijk geen vaste regels of standaarden vastgesteld. Het contact met de klant is zeer schaars en ad hoc en komt voornamelijk vanuit de klant zelf. Klanttevredenheid speelt dan ook geen rol en is geen uitgesproken resultaatcategorie. De afdeling heeft geen gestructureerde marketing en houdt zich niet bezig met het verbeteren van de service naar de klant.

Op het aandachtsgebied klanten scoort de afdeling AZ het laagst met een score van 1,0 in het FEM-model. Dit betekent dat de ontwikkeling van de afdeling op het gebied van klanten zich in de laagste fase, fase 1 bevindt (zie figuur 4.1, bijlage 10). Dit aandachtsgebied is het minst ontwikkelt en vergt daarom veel aandacht in de komende periode.

4.7 Leveranciers

Het aandachtsgebied leveranciers is vooral gericht op de relatie met de diverse leveranciers maar ook op de grootte van het leveranciersbestand. Zijn deze relaties historisch gegroeid of maakt men zelfs gebruik van mantelcontracten en partnerships? Daarnaast richt men zich op de vraag in hoeverre de prestaties van de betrokken leveranciers gemeten worden en in hoeverre dit is vastgelegd in prestatie-indicatoren.

Het aandachtsgebied leveranciers is het enige punt waarop de afdeling zich in fase 2 bevindt. Dit wordt vooral veroorzaakt door de relatie met de gemeente waardoor de dienst verplicht wordt bepaalde zaken met betrekking tot inkopen goed te regelen. Mede hiervoor heeft men gemeentebreed het inkopersplatform opgezet. Dit platform regelt onder andere collectief inkopen voor alle diensten om op deze manier schaalvoordeel te behalen.

Met een aantal leveranciers (voornamelijk met betrekking tot de leveranciers van drukwerk) heeft de dienst mantelcontracten en zelfs co-partnership. Een mantelcontract is een overeenkomst waarin de algemene voorwaarden en condities geregeld worden op het moment dat de afnemer besluit een product of dienst af te nemen. Men berekent wat de verwachte afname zal zijn zodat men hierop kortingen kan bedingen. Het co-partnership is de samenwerking tussen de afnemer en leverancier in bepaalde processen. Voor de GBD gaat het hier vooral om de opslag en distributie van de af te nemen goederen.

De afdeling AZ is niet onderhevig aan een bepaald uitbestedingsbeleid. De dienst en ook de gemeente laten de facilitaire afdelingen hier vrij in. Daarnaast is de grootte van het leveranciersbestand en ook het inkoopassortiment geen vraagstuk. Hierdoor is het mogelijk dat er teveel leveranciers zijn waardoor het mogelijk is dat de dienst kortingen misloopt. Door bestellingen bij diverse leveranciers (waar mogelijk) te bundelen kan dit aanzienlijke kortingen opleveren. Momenteel is de omvang van leveranciers niet van zodanige grote aard dat het nodig is dit aan te passen. Wel loopt men tegen problemen aan vanwege het feit dat men geen aandacht besteedt aan het inkoopassortiment. De omvang van de voorraden zijn van dien aard dat het complete assortiment zeer onoverzichtelijk is (zie paragraaf 4.6).

4.8 Conclusie

Zoals in de inleiding al vermeld is, wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de subprobleemstellingen; “Hoe is de facilitaire afdeling georganiseerd?” en “Wat zijn de belangrijkste knelpunten?”. Ten aanzien van dit hoofdstuk is te concluderen dat er veel onduidelijkheden zijn ontstaan met betrekking tot de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers. Er is geen handboek aanwezig en er is weinig communicatie in de vorm van werkoverleg. Dit zorgt voor frustraties en onderlinge spanningen tussen de medewerkers. De afdeling maakt nauwelijks gebruik van informatiesystemen en is niet in ontwikkeling. Door het ontbreken van een voorraadstelsel is er geen inzicht in de kosten die de afdeling AZ maakt. Wat betreft het personeel kan men hier concluderen (net als in hoofdstuk 3.4) dat het personeel geen facilitaire achtergrond heeft en dat er ook nauwelijks stappen worden ondernomen om facilitair inzicht te ontwikkelen. Wat betreft de functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken worden er te weinig conclusies getrokken. Dit heeft tot gevolg dat het matige presteren van medewerkers ondanks alle problemen toch wordt beloond in de vorm van salarisverhogingen. Op deze manier zullen medewerkers nooit gemotiveerd raken. Ze worden immers toch wel beloond of ze zich nu inzetten voor de afdeling of niet. Ook hier komt weer naar voren dat er geen prestatie-indicatoren zijn vastgesteld voor het verlenen van diensten aan klanten. Het gevolg: elke klant krijgt een andere behandeling. Daarnaast komt in dit hoofdstuk naar voren dat niet alle klanten op de hoogte zijn van de producten en diensten die de afdeling aanbiedt. Het assortiment is van dusdanige omvang dat het bijna onmogelijk is een goede voorraadadministratie bij te houden. Om terug te komen op de totale resultaten van het FEM-model met betrekking tot de huidige situatie is duidelijk dat de afdeling zich in fase 1 van het ontwikkelingsmodel bevindt.

Hoofdstuk 5 Gewenste situatie afdeling AZ

In dit hoofdstuk wordt de gewenste organisatie van de afdeling AZ beschreven en daarmee wordt antwoord gegeven op de subprobleemstelling: “Hoe ziet de gewenste situatie eruit?”. Deze beschrijving is gemaakt aan de hand van stap 3 van het FEM-model. In deze stap wordt het ideaalprofiel van de afdeling bepaald. Dit profiel is bepaald door (met behulp van de matrices, zie bijlage 1) gesprekken te voeren met de directie, het Management Team, de Ondernemingsraad en het afdelingshoofd AZ. De antwoorden van de verschillende ondervraagden zijn samengevoegd en worden weergegeven per aandachtsgebied. Een uitgebreide beschrijving van het model is te vinden in hoofdstuk 1.6, hoofdstuk 2.3.3 en bijlage 2. Het doel van dit hoofdstuk is het schetsen van een ideaalprofiel voor de toekomstige afdeling AZ.

Zoals te zien is in figuur 5.1²⁰ (zie bijlage 10) moet de afdeling zich in de toekomst gaan richten op het behalen van fase 3. Fase 3 is het optimale type voor de afdeling AZ en wordt ook wel de fase van “De extroverte facilitaire organisatie” genoemd. Fase 4 is in deze organisatie niet toepasbaar. Dit is afhankelijk van een aantal factoren zoals de omvang van de afdeling en de relatie met de moederorganisatie (overheid, er wordt dus geen winst beoogd). Het is niet zo dat een organisatie in fase 4 ondernemender is dan een organisatie in fase 3. Het is juist belangrijk om een ambitieniveau vast te stellen wat binnen het bereik ligt van de organisatie. Dit is bepaald door het kijken naar de vragen die gesteld worden met betrekking tot fase 4. Zo is het voor de organisatie niet interessant om te opereren op een externe markt, ook vrije winkelnering zou niet van toepassing kunnen zijn voor zo’n kleine afdeling. Dit zijn slechts enkele voorbeelden waarom fase 4 niet geschikt is voor de afdeling AZ. Door bijlage 10 uit te klappen is het mogelijk deze naast de tekst te houden. Dit vergemakkelijkt het lezen van dit hoofdstuk.

5.1 Positie en rol

Door het opstellen van meerjarenplannen kan de afdeling AZ zelf aangeven welke resultaten de afdeling in de toekomst wil behalen. Hierdoor heeft de afdeling zelf invloed op het te bepalen beleid dat bepaald wordt in overleg met de directie en het Management Team. Deze zullen uiteindelijk beslissen maar wel in goed overleg met de afdeling. De gewenste situatie met betrekking tot de positie en rol van de afdeling ziet er als volgt uit:

- De afdeling AZ heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid en werkt kostendekkend, omdat de afdeling vrij klein is en de organisatie een overheidsinstelling is, wordt er geen winst gemaakt
- Er is sprake van gedwongen winkelnering
- De afdeling heeft uitsluitend interne klanten en eventueel aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant
- De afdeling treedt op als regisseur: de afdeling selecteert zelf dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement
- Het afdelingshoofd opereert op tactisch/strategisch niveau

De afdelingen die voorheen zelf in mochten kopen doen dit nu in overleg met de afdeling AZ. De expertise van de desbetreffende afdelingen wordt benut maar het feitelijke bestellen ligt bij de afdeling AZ. Zo krijgt men inzicht in de aanschaf van producten en is het voor de financiële afdeling eenvoudiger om alle boekingen te verwerken aangezien alle bestellingen door één afdeling worden gedaan.

²⁰ Deze grafiek is tot stand gekomen m.b.v. bijlage 2 “Resultaten FEM-model”.

5.2 Management & Organisatie

De gewenste situatie met betrekking tot management & organisatie is als volgt bepaald:

- De organisatiestructuur van de afdeling is klantgeoriënteerd en centraal georganiseerd
- De afdeling ontwikkelt zich bewust maar de organisatieontwikkelingsprojecten hebben nog geen duidelijke samenhang
- Er is een informatiesysteem dat het merendeel van de activiteiten van de afdeling dekt, zoals bijvoorbeeld een voorraadsysteem
- Het afdelingshoofd neemt zelf initiatieven tot veranderen en delegeert de taken naar de medewerkers
- Wekelijks wordt er een werkoverleg gehouden met het afdelingshoofd en de medewerkers

5.3 Financiën

De gewenste situatie met betrekking tot de financiën van de afdeling is als volgt ingericht:

- Om kosten inzichtelijk te maken wordt er gewerkt met budgetten.
- Het budget is afgestemd op het voorafgaande jaar en op de schatting voor het komende boekjaar. De gebruikte methode maakt onderdeel uit van de richtlijnen die het concern heeft gekozen. Dit wordt voorgeschreven door de directie Financiën²¹ en vloeit voort uit het BBV.
- Dit budget wordt door de afdeling Financiële Economische Zaken opgesteld en komt ter beschikking van de afdeling AZ.

De afdeling heeft het eerste jaar de budgetten verdeeld over alle afdelingen, rekening houdend met de aard van en omvang van de afdelingen. Het tweede jaar heeft de afdeling de kosten geëvalueerd en de budgetten aangepast. Alle afdelingen krijgen dus een eigen budget bij de afdeling AZ. De kosten worden niet doorbelast. Het gaat hier vooral om het verkrijgen van inzicht in de kosten die de afdeling jaarlijks maakt.

5.4 Personeel

Wat betreft het personeel van de afdeling ziet de gewenste situatie er als volgt uit:

- Elke medewerker heeft zijn/haar eigen opleidingsplan
- Competenties worden toegepast op de medewerkers en getoetst in het functioneringsgesprek
- Medewerkers werken klantgericht
- Medewerkers zijn getraind in het gebruik van het geïmplementeerde informatiesysteem

5.5 Processen

In de toekomst zullen alle procesbeschrijvingen door het afdelingshoofd herzien en aangepast zijn. Zo is het mogelijk na te gaan of er processen zijn die nog niet beschreven zijn. Bij het invoeren van veranderingen ontstaan ook nieuwe processen. De gewenste situatie met betrekking tot het aandachtsgebied processen ziet er als volgt uit:

- Alle procesbeschrijvingen zijn herzien en aangepast
- Nieuwe processen zijn beschreven
- Per proces zijn prestatie-indicatoren geformuleerd gebaseerd op de klantverwachtingen
- Elke verandering in een proces wordt direct in de desbetreffende procesbeschrijving aangepast.
- Er zijn gestructureerde plannen vastgesteld voor het verbeteren en vernieuwen van de afdeling.

²¹ Zie bijlage 6 "Organigram gemeente Den Haag".

- De procesverantwoordelijkheid ligt bij het afdelingshoofd

5.6 Klanten

De afdeling zal in de gewenste situatie als volgt met de klanten omgaan:

- De afdeling neemt zelf initiatief om de klanten te benaderen
- Er wordt veel gecommuniceert met de klant en de afdeling profileert zich als een klantvriendelijke organisatie
- Het contact met de klant verloopt via een fysieke servicedesk en intranet
- Jaarlijks wordt er een klantbelevingsonderzoek gehouden
- Klanten zijn goed op de hoogte van de aanwezige producten en diensten door middel van een producten- en dienstencatalogus
- Het assortiment is bewust gekozen in overleg met de directie, het afdelingshoofd en een klantenpanel
- Het aanbod van producten- en diensten bestaat uit een vast pakket (basispakket) daarnaast zijn er mogelijkheden voor aanvullende diensten.

5.7 Leveranciers

De gewenste situatie met betrekking tot de leveranciers laat de volgende randvoorwaarden zien:

- Voor de belangrijkste producten zoals kantoorartikelen en drukwerk zijn mantelcontracten afgesloten met de leveranciers
- Het leveranciersbestand is zo klein mogelijk
- Leveranciersprestaties worden beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren

5.8 Conclusie

Dit hoofdstuk geeft zoals in de inleiding vermeld antwoord op de subprobleemstelling “Hoe ziet de gewenste situatie eruit?”. Als men kijkt naar het totaalbeeld van de gewenste situatie wil de afdeling zich in de toekomst kwalificeren als extroverte facilitaire organisatie. Omdat de huidige situatie laat zien dat de afdeling zich op alle gebieden in de beginfase (fase 1) bevindt, betekent dit dat de afdeling op zich op alle aandachtsgebieden moet richten op het behalen van fase 3. Hieronder worden een aantal van de belangrijkste gewenste punten weergegeven:

- De afdeling heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid
- De afdeling ontwikkelt zich bewust en hier zijn gestructureerde plannen voor
- Kosten zijn inzichtelijk
- Voorraden zijn inzichtelijk
- Alle procesbeschrijvingen zijn aanwezig en voorzien van prestatie-indicatoren
- De afdeling is erg klantgericht, hierbij moet men denken aan het communiceren met behulp van bijvoorbeeld een producten en dienstencatalogus.

Om dit te bewerkstelligen zijn er een aantal acties die ondernomen moeten worden. Deze acties worden omgezet in aanbevelingen en weergegeven in hoofdstuk 8.

Hoofdstuk 6 Klantbelevingsonderzoek

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste uitkomsten van het klantbelevingsonderzoek onder de medewerkers van de GBD. Het doel van dit hoofdstuk is het vinden van knelpunten vanuit de beleving van de klanten en de eventuele wensen die de klanten hebben ten aanzien van de dienstverlening van de afdeling AZ. Dit hoofdstuk draagt hiermee bij aan het vinden van een antwoord op de subprobleemstellingen “Wat zijn de belangrijkste knelpunten?” en “Hoe ziet de gewenste situatie eruit?”.

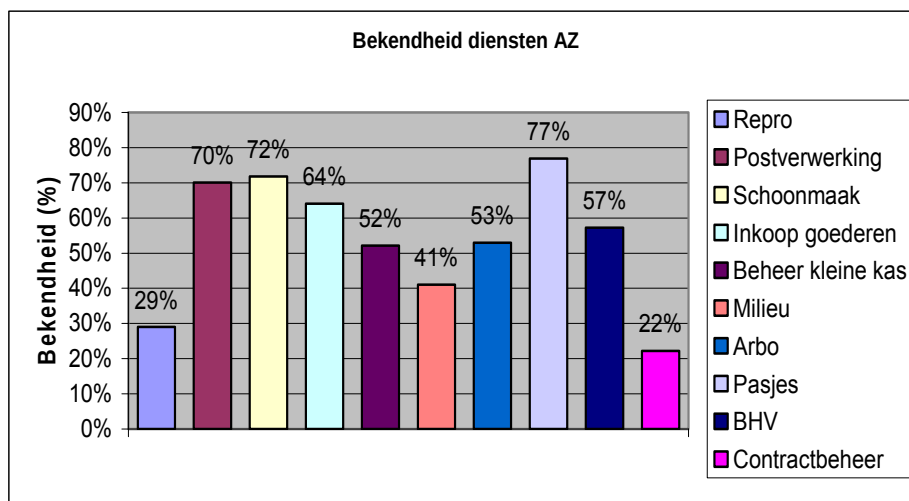
6.1 De resultaten

De resultaten die in dit hoofdstuk weergegeven worden zijn een samenvatting van de resultaten uit het rapport “De klant beleeft!”²². Om de antwoorden van de klanten meetbaar te maken zijn de smiles bij het verwerken van de enquêtes omgezet in cijfers 1 t/m 6. Het cijfer 1 geeft aan dat de respondent “zeer ontevreden” is, een 2 staat voor “eigenlijk niet tevreden”, een 3 staat voor “gemiddeld tevreden”, een 4 voor “meer dan gemiddeld tevreden”, een 5 geeft aan dat men “uitermate tevreden” is. Tot slot wordt het getal 6 gebruikt om aan te geven dat de respondent op dat punt geen mening heeft of het antwoord niet weet. Deze cijfers komen overeen met de cijfers in de legenda van de in dit hoofdstuk gebruikte grafieken.

6.1.1 Algemeen

Bij dit onderwerp is gevraagd met welke diensten de medewerkers bekend zijn. Er kon een keuze gemaakt worden uit een aantal veelvoorkomende standaard diensten van de afdeling AZ. Daarnaast is men ook in de gelegenheid gesteld aan te geven met welke diensten de medewerkers nog meer bekend zijn.

Wat opvalt aan de resultaten in grafiek 6.1 is het feit dat er een aantal diensten is die minder bekend zijn dan de “standaard” diensten zoals postverwerking, schoonmaak, inkoop en het aanleveren van toegangspasjes. Het gaat hier voornamelijk om de reproductie (29%), het milieubeleid (41%) en het beheren van contracten (22%). Wel geeft men aan dat de klanten ook bekend zijn met andere producten en diensten zoals het verzorgen van recepties, interne verhuizingen, verstrekken van sportkaarten, het registreren van overwerk en het bijvullen van kopieerapparaten.



Figuur 6.1: Bekendheid diensten afdeling AZ

Wat opvalt aan de resultaten per afdeling is dat de afdeling Taxatie het minst op de hoogte is van de taken van de afdeling AZ. Een van de oorzaken is wellicht het feit dat deze afdeling

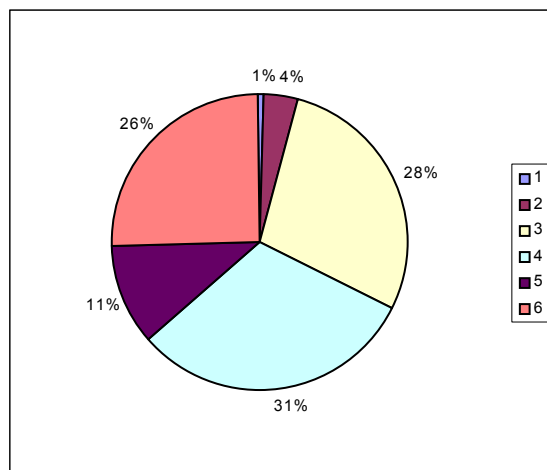
²² Dit rapport is door mijzelf opgesteld om de uitkomsten van de enquête aan het management van de GBD te kunnen verstrekken.

veel gebruik maakt van externe medewerkers. Deze zijn bij andere bedrijven ingehuurd om de afdeling te ondersteunen. Hierdoor is het mogelijk dat deze respondenten niet goed op de hoogte zijn van de diensten van de afdeling AZ. Vanwege het feit dat de afdeling AZ zich op de zesde verdieping bevindt, zijn de afdelingen die zich ook op de zesde verdieping bevinden over het algemeen goed bekend met de diverse diensten (gemiddeld 70,4%). Bij de afdeling FEZ (ook op de zesde verdieping), is (gemiddeld) 51% op de hoogte van de aangeboden diensten.

6.1.2 Bereikbaarheid AZ

Bij de bereikbaarheid AZ wordt gevraagd naar de openingstijden, de telefonische bereikbaarheid, de snelheid van telefoonaanname en de bereikbaarheid per e-mail.

Uit de onderzoeksresultaten kan men constateren dat de ondervraagden gemiddeld tevreden tot meer dan gemiddeld tevreden zijn over de bereikbaarheid van de afdeling. Opvallend is dat veel ondervraagden de vragen beantwoord hebben met keuze 6 ("weet niet" / "geen mening"). Vooral de vraag over de bereikbaarheid per e-mail levert een hoge score op (50%). Dit kan twee oorzaken hebben; of de medewerkers weten niet dat de afdeling een eigen mailbox heeft, of men maakt geen gebruik van deze mogelijkheid.



Grafiek 6.2 Totale bereikbaarheid afdeling AZ

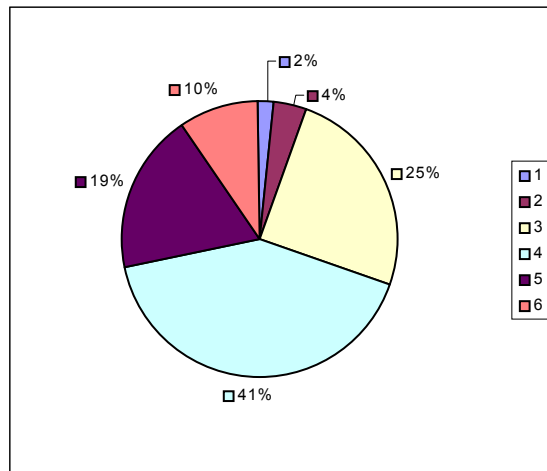
Bij de overige opmerkingen wordt aangegeven dat de telefoon niet altijd doorgeschakeld staat (dit wordt afgeleid uit het aantal onbeantwoorde oproepen). Dit bemoeilijkt de bereikbaarheid van de afdeling. Ook hebben veel mensen geen idee van de openingstijden van de afdeling waardoor men soms voor een dichte deur komt te staan. Verder geeft men aan dat men behoefte heeft aan ruimere tijden voor het plaatsen van bestellingen. Dit kan nu alleen op woensdag.

6.1.3 Medewerkers AZ

De beoordeling van de medewerkers is afhankelijk van de hulpvaardigheid van de medewerkers maar ook het probleemoplossend vermogen van de medewerkers is belangrijk. Hoe wordt het probleem van de klant opgelost en denkt men ook mee met de klant. Daarnaast spelen de uitstraling en de vakbekwaamheid van de medewerkers een rol in de beoordeling.

Zoals te zien is in grafiek 6.3 is de totale beoordeling van de medewerkers gemiddeld tevreden tot uitermate tevreden. Men is zeer te spreken over de hulpvaardigheid van de medewerkers en ook de andere onderdelen scoren zeer goed. Gekeken naar de resultaten per afdeling valt op dat de afdeling FEZ met ruim 19% niet tevreden is over de medewerkers van de afdeling AZ.

De uitslag van de enquête vertoont veel verschillen met de signalen die de medewerkers vooraf af hebben gegeven. Daarom is besloten een aantal medewerkers te interviewen om de oorzaak hiervan te achterhalen. Uit deze interviews is naar voren gekomen dat de tevredenheid over de medewerkers opgebouwd is uit uitersten. Een aantal medewerkers scoort extreem hoog en een aantal medewerkers scoort ver onder het gemiddelde. Hierdoor komt de totale tevredenheid op een voldoende.

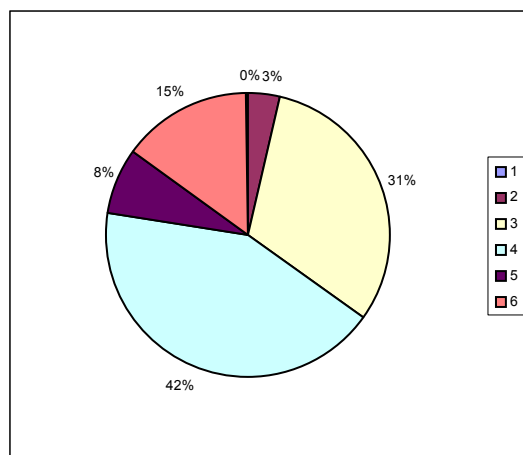


Grafiek 6.3 Totale beoordeling medewerkers AZ

6.1.4 Klachten, wensen, informatie en storingen

Bij het onderwerp klachten wensen en informatie is een beoordeling gevraagd op de communicatie, de snelheid, aangeboden oplossingen, nakomen van afspraken en het resultaat van de oplossingen.

Over het algemeen is men gemiddeld tot meer dan gemiddeld tevreden op alle onderdelen. 8% van de ondervraagden is zelfs uitermate tevreden (zie grafiek 6.4). Wel valt ook bij dit onderwerp op dat gemiddeld 15% van de medewerkers geen mening heeft of geen antwoord weet op de vraag.



Grafiek 6.4 Totale beoordeling KWIS

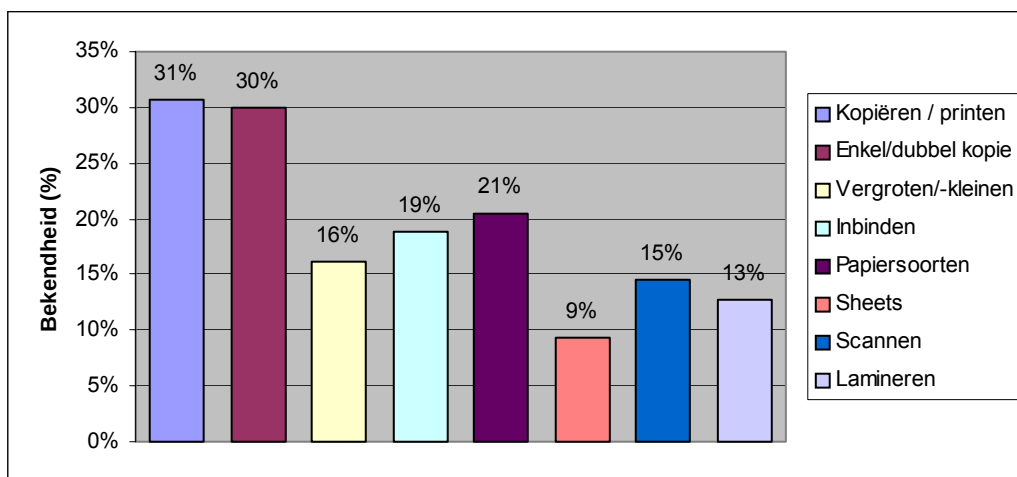
Ook hier kunnen we constateren dat dit komt doordat mensen of niet weten dat het mogelijk is met deze problemen naar de afdeling toe te stappen of nog nooit gebruik hebben gemaakt van deze mogelijkheid. Daarnaast is er bij elke vraag een klein percentage (gemiddeld 3%) wat wel ontevreden is. Men is ontevreden over de communicatie, snelheid, oplossingen, nakoming en het resultaat. Omdat dit slechts om kleine percentages gaat (2-5%) wordt hier nauwelijks aandacht aan besteed terwijl het toch een van de signalen is dat men niet geheel

tevreden is over de afdeling. Ook bij dit onderwerp zijn er afdelingen met antwoorden die afwijken van de gemiddelde antwoorden. Allereerst de afdeling klantopvang waar 13% van de medewerkers ontevreden is over de communicatie en de snelheid van handelen. Bij navraag naar deze antwoorden bleek dat men vooral problemen heeft met de manier van communiceren die niet vlot en niet klantvriendelijk is. Daarnaast geeft men aan dat er geen prioriteit gegeven wordt aan de klant en dat men van mening is dat men te lang moet wachten op een goede oplossing. De tweede afdeling die opvalt is wederom de afdeling FEZ. Hier is 10-30% van de medewerkers ontevreden over het gehele onderwerp. Bij navraag heeft men redenen aangegeven die reeds onder het kopje medewerkers AZ beschreven worden.

6.1.5 Repro

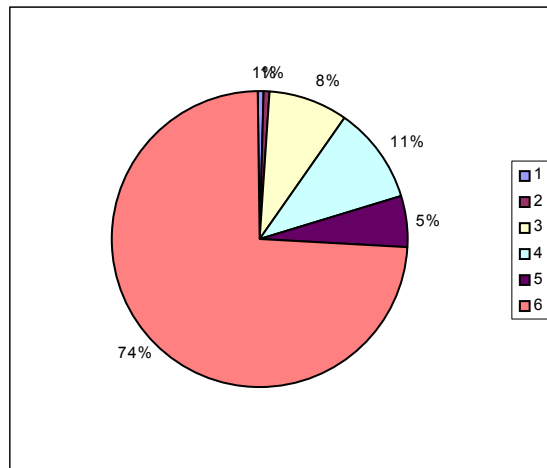
Bij het onderwerp repro zijn de geënquêteerden gevraagd welke repro diensten zij kennen. Daarnaast zijn er ook vragen gesteld over de verwerkingstijd van de opdrachten, de kwaliteit van de opdrachten en de breedte van het assortiment.

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat men nauwelijks (9-31%) bekend is met deze dienst (zie grafiek 6.5). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door miscommunicatie. In het gebouw staan op diverse afdelingen apparaten waar men zelf in kan binden terwijl dit eigenlijk tot de diensten van de afdeling AZ behoort. Daarnaast moet de enkele medewerker die bij de afdeling komt voor inbinden ed. zelf aan de slag met de apparaten, iets wat de service niet ten goede komt.



Grafiek 6.5 Bekendheid van de medewerkers met diverse reprodiensten.

Het eerste wat opvalt aan het totaal overzicht van de resultaten (zie grafiek 6.6) is dat 74% van de ondervraagden geen antwoord heeft op deze vraag. Hieruit kan men veronderstellen dat men nauwelijks bekend is met de aangeboden diensten.

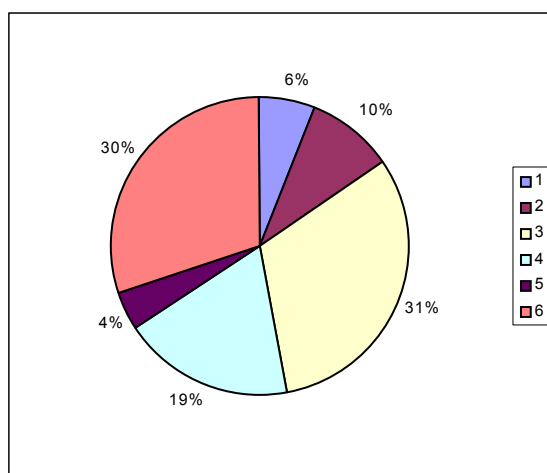


Grafiek 6.6 Totale beoordeling reprodiensten

Voor de afdelingen Taxatie & Vastgoedinformatie en Systeemontwikkeling hebben met 9% geen idee welke diensten er aangeboden worden. Bij de afdeling T&V komt dit ook doordat zij hun taxatierapporten voornamelijk zelf inbinden op de afdeling. Van de ondervraagden die wel eens gebruik hebben gemaakt van de diensten is de meerderheid gemiddeld tevreden tot zelfs uitermate tevreden. Vooral de afdeling klantopvang heeft geen inzicht in de diverse mogelijkheden en daarnaast geeft gemiddeld 90% aan geen idee te hebben van de verwerkingstijd. Ook dit komt voornamelijk doordat de afdeling zelf voor de repro activiteiten zorgt.

6.1.6 Postverwerking

Met betrekking tot de postverwerking zijn er vragen gesteld met betrekking tot de tijdstippen, de frequentie, de zorgvuldigheid en de manier van aanleveren.



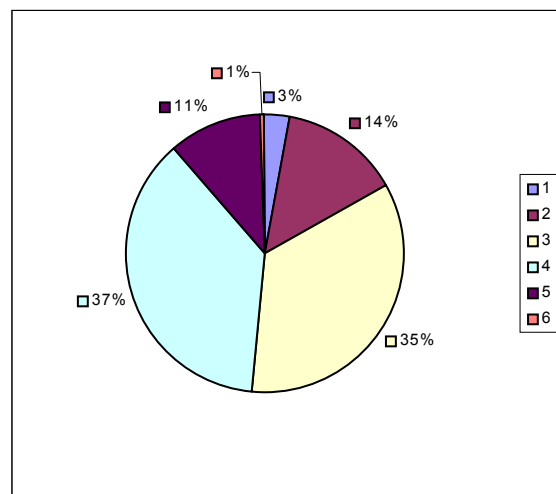
Grafiek 6.7 Totale beoordeling postverwerking

Zoals te zien is in grafiek 6.7 geeft ook hier 30% van de ondervraagden aan dat men het niet weet of dat men geen mening heeft. Daarnaast is 31% van de medewerkers gemiddeld tevreden, 19% meer dan gemiddeld tevreden en zelfs 4% uitermate tevreden over de postbezorging. De overige 16% geeft aan eigenlijk niet tevreden te zijn waarvan 6% zelfs zeer ontevreden is. Dit komt vooral naar voren in de frequentie en de zorgvuldigheid van de bezorging. Het komt volgens de medewerkers vaak voor dat de post op de verkeerde afdelingen gebracht wordt. Op afdelingsniveau geven vooral de afdelingen klantopvang, invordering en Financieel Economische Zaken aan zeer ontevreden te zijn. De klachten zijn over het algemeen gelijkmatig verdeeld over de gestelde vragen.

6.1.7 Schoonmaak

Bij het onderwerp schoonmaak is vooral gelet op de algehele netheid van het gebouw met daarnaast speciale aandacht voor de toiletten, het aanvullen van papier in de toiletgroepen en het schoonmaken van de werkplek.

In het algemeen is de meerderheid van de medewerkers tevreden over de schoonmaak, 35% is gemiddeld tevreden, 37% is meer dan gemiddeld tevreden en 11% zegt zelfs uitermate tevreden te zijn. Een enkeling (1%) geeft aan geen mening te hebben. Toch is 14% van de medewerkers eigenlijk niet tevreden (14%) of zelfs zeer ontevreden (3%). Dit komt vooral tot uiting in de schoonmaak van de werkplek en de toiletten. Op afdelingsniveau hebben de afdelingen Invordering, Klantopvang, Taxatie en ICT-Beheer de meeste klachten. Deze afdelingen bevinden zich respectievelijk op de 1^e, 2^e, 4^e en 5^e verdieping. Vooral de schoonmaak van de werkplek scoort bij deze afdelingen zeer laag.



Grafiek 6.8 Totale beoordeling schoonmaak

6.2 Conclusie

In zijn totaal zijn de klanten niet ontevreden. Ze beoordelen de dienstverlening met een voldoende. Toch zijn er een aantal klanten met een aantal kritische opmerkingen. Deze opmerkingen dienen niet als te negatief worden ervaren maar als opbouwende kritiek waarmee het management verbeteringen aan kan brengen in de kwaliteit van dienstverlening en op deze manier het imago van de afdeling. Aan veel van de besproken onderwerpen ligt onvoldoende communicatie ten grondslag. Denk hierbij aan de communicatie met betrekking tot de producten en diensten die de afdeling aanbiedt maar ook de bereikbaarheid.

Gekeken naar de totale resultaten van de aangeboden producten en diensten kunnen we concluderen dat niet alle klanten goed op de hoogte zijn van de taken die de afdeling AZ heeft en de producten en diensten die de afdeling AZ aanbiedt. Dit zorgt er voor dat medewerkers een negatief beeld krijgen van de afdeling waarin men het gevoel heeft dat de afdeling niets te doen heeft. Hierdoor zullen de klanten het proberen (waar mogelijk) zoveel mogelijk zelf op te lossen waarbij de expertise van de afdeling onbenut blijft. Zo komt de afdeling in een neerwaartse spiraal terecht. Om klanten tevreden te houden is het noodzakelijk deze spiraal te doorbreken.

De medewerkers worden positief beoordeeld. Dit in tegenstelling tot de gesprekken die ik met diverse medewerkers heb gevoerd. Na mondelinge interviews met een aantal van deze medewerkers is naar voren gekomen dat de tevredenheid over de medewerkers opgebouwd is uit uitersten. Een aantal medewerkers scoort extreem hoog en een aantal medewerkers scoort onder het gemiddelde. Hierdoor komt de totale tevredenheid op een voldoende. De

ontevredenheid heerst met name rondom de aansturing van de afdeling. De aansturing is indirect waardoor de taakuitvoering van de medewerkers afhankelijk is van de instelling van de medewerker. Hierbij wordt geen rekening gehouden met de mogelijkheid dat sommige medewerkers behoefte hebben aan meer aansturing. Op het moment dat deze medewerkers niet direct aangestuurd worden, raken deze gedemotiveerd. Op deze manier worden er binnen de afdeling uitersten gecreëerd wat ten koste gaat van de tevredenheid van de klant. Daarnaast is het zelfs mogelijk dat medewerkers die wel gemotiveerd zijn de norm naar beneden stellen en zich aanpassen aan de niet gemotiveerde medewerkers. Dit met als gevolg dat klanten weg blijven omdat ze het zelf beter en sneller kunnen. Hierdoor ontstaat een situatie waarin de medewerkers van de afdeling niet optimaal gebruik maken van het aantal werkbare uren. Wat weer als gevolg heeft dat er een gevoel binnen de organisatie ontstaat dat de afdeling nauwelijks taken heeft.

Hoofdstuk 7 Conclusies

De aanleiding voor de start van het onderzoek was het jaarlijkse overleg in het Atlantic Hotel. Tijdens dit overleg zijn de volgende knelpunten naar voren gekomen:

- Geen optimaal gebruik van het aantal werkbare uren
- Weinig grip op de werkzaamheden
- Onprofessioneel handelen van de afdeling
- De afdeling kampt met een imagoprobleem

Na verschillende onderzoeken ben ik tot de conclusie gekomen dat de bovenstaande knelpunten het gevolg zijn van diverse problemen die binnen de afdeling heersen. In dit hoofdstuk zal aangegeven worden wat de oorzaken zijn van het ontstaan van deze knelpunten. Deze oorzaken worden ingedeeld in de diverse aandachtsgebieden van het FEM-model. Ook de oorzaken die uit het 7s-model en het klantbelevingsonderzoek naar voren zijn gekomen, worden in de aandachtsgebieden van het FEM-model ingedeeld. Omdat niet alle aandachtsgebieden knelpunten veroorzaken wordt er alleen aandacht besteed aan de gebieden die dat wel doen. Het doel van het hoofdstuk is het geven van een antwoord op de centrale probleemstelling zoals gesteld in hoofdstuk 1. Aansluitend aan dit hoofdstuk worden er ten aanzien van de conclusies aanbevelingen gedaan in hoofdstuk 8.

7.1 Positie & rol

Elke afdeling binnen de GBD heeft functieomschrijvingen voor haar medewerkers zo ook de afdeling AZ. Ondanks deze omschrijvingen is het voor de medewerkers onduidelijk wie welke taken heeft en wie waar verantwoordelijk voor is. Daarnaast is er onvoldoende communicatie naar de medewerkers toe m.b.t. de FAD-medewerker (welke geen functiebeschrijving heeft). Dit zorgt voor onduidelijkheden onder de medewerkers.

Het afdelingshoofd hoort werkzaamheden te verrichten op tactisch niveau. In de functiebeschrijvingen is dit ook zo geformuleerd. In werkelijkheid is het afdelingshoofd veel tijd kwijt aan uitvoerende (operationele) werkzaamheden. Taken die eigenlijk bij de facilitaire medewerkers horen te liggen. Dit wordt veroorzaakt door de kwaliteiten van de operationele medewerkers. Deze zijn van een zodanig niveau dat het hoofd zelf toegegeven heeft dat het niet altijd mogelijk is taken te delegeren. Dit overtuigt niet echt van een professionele afdeling. Hiermee komen we op het laatste probleem het imagoprobleem van de afdeling.

Dit imagoprobleem is af te leiden uit gesprekken die gevoerd zijn (a.d.h.v. de Critical incident methode) met diverse medewerkers van de GBD. Dit wordt vooral veroorzaakt door het maken van onderscheid tussen klanten omdat er geen richtlijnen zijn opgesteld voor het behandelen van klanten.

7.2 Management & organisatie

Ook in dit aandachtsgebied worden signalen afgegeven van onduidelijkheden met betrekking tot taken en verantwoordelijkheden. Ook hier wordt de grondslag van dit probleem veroorzaakt door onvoldoende communicatie.

De stijl van leidinggeven van het afdelingshoofd sluit niet aan bij de aansturing die sommige medewerkers nodig hebben. Het afdelingshoofd houdt te weinig rekening met medewerkers die niet in staat zijn zelf werk te creëren en signaleren. Hierdoor nemen sommige medewerkers een passieve houding aan. Dit gedrag wordt wel gesignaleerd maar er wordt te weinig actie ondernomen om dit tegen te gaan.

Zolang deze punten niet veranderen is het voor een afdeling als deze niet mogelijk zich verder te ontwikkelen.

7.3 Financiën

Van doorbelasting van de kosten aan andere afdelingen is geen sprake omdat de GBD niet met resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE's) werkt. Hierdoor is geen inzicht in de onderverdeling van de kosten van de afdeling AZ en vindt er slechts een kleine doorbelasting plaats naar de verschillende afdelingen.

7.4 Personeel

Wat betreft het personeel van de afdeling wordt er wel aandacht besteed aan het personeel maar alleen op de gebieden van de verplichte zaken zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ook worden er te weinig conclusies getrokken uit deze gesprekken. Medewerkers worden beloond zonder hiervoor enige prestaties te hebben geleverd. Dit geeft de medewerkers geen stimulans om het gedrag ten aanzien van klanten aan te passen. "Slecht" gedrag wordt beloond. Ook hier wordt de Deming-cyclus niet volledig doorlopen.

Geen enkele medewerker van de afdeling heeft een facilitaire achtergrond. De medewerkers zijn hier geplaatst omdat oude functies vervallen zijn. De directie en het management hebben hierbij geen rekening gehouden met de competenties waarover medewerkers van de afdeling over moeten beschikken. In principe zal dit geen problemen veroorzaken mits het afdelingshoofd de juiste sturing biedt en er voor zorgt dat de medewerkers opleidingen aangeboden krijgen die hun facilitaire inzichten kunnen vergroten. De laatste jaren hebben de medewerkers nauwelijks cursussen gehad. De cursussen die gevolgd zijn hebben geen duidelijke vruchten afgeworpen en hebben niet tot verwachte resultaten geleid. Het afdelingshoofd heeft hierna geen stappen meer ondernomen om dit te veranderen. Het nemen van verdere stappen is juist essentieel voor het behalen van succes. De Deming-cirkel is gebaseerd op continue verbetering (zie hoofdstuk 2.2). De cyclus zou borging en verbetering van organisatorische kwaliteit moeten waarborgen. Door geen verdere stappen te ondernemen na het volgen van een cursus ligt het proces stil en is het bijna onmogelijk dat er werkelijk verbetering op zal treden.

Zoals aan het begin van het hoofdstuk te lezen is, heeft het management aangegeven dat de afdeling kampt met een imago probleem. Het imago van de afdeling is het beeld wat de klant van de afdeling heeft, dit hoeft niet waarheidsgetrouw te zijn. De identiteit van de afdeling is hoe de afdeling werkelijk is. Het gaat hier dus niet om een imago probleem aangezien de klant een beeld heeft gevormd wat ook werkelijk overeenkomt met de identiteit van de afdeling. De negatieve identiteit van de afdeling AZ wordt veroorzaakt door een houdingsprobleem van een aantal medewerkers.

7.5 Processen

Voor de afdeling AZ zijn alle processen en functiebeschrijvingen beschreven. De slechte communicatie naar de medewerkers toe vormt het struikelblok binnen de afdeling. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het afdelingshoofd. Taken en verantwoordelijkheden zijn voor de medewerkers niet duidelijk. Hierdoor worden taken niet altijd uitgevoerd zoals geregeld is in de beschrijving.

Daarnaast worden er geen eisen gesteld aan de service naar de klanten toe. Doordat er op dit moment geen sprake is van prestatiesturing bij de facilitaire organisatie worden er ook geen gestructureerde plannen gemaakt om de afdeling te verbeteren en vernieuwen.

De meeste systemen waar de afdeling mee werkt zijn nog schriftelijk. Het enige systeem waar mee gewerkt wordt is het contractenregister. Doordat de taken niet duidelijk zijn, is er geen controle op aflopende contracten en is het bijhouden van een dergelijk systeem zinloos. Ook hier ontbreekt weer de borging van kwaliteit en dus de afronding van de Deming-cyclus (zie hoofdstuk 2.2).

7.6 Klanten

Uit het FEM-model en het klantbelevingsonderzoek valt op dat ook hier de communicatie voor een groot deel de oorzaak is van het probleem van de afdeling. Er wordt totaal niet gecommuniceerd naar de klant toe en deze heeft ook geen idee van alle producten en diensten die de afdeling kan leveren.

Doordat er geen instructies zijn met betrekking tot het serviceniveau wat de medewerkers aan de klanten moeten leveren, wordt elke klant anders behandeld. Klanten weten niet waar ze aan toe zijn en dit zorgt voor onrust en een negatief beeld van de afdeling. Het gevolg hiervan is dat klanten alleen in uiterste nood de afdeling benaderen. Als de mogelijkheid er is doen ze het liever zelf. Dit zorgt voor minder taken voor de afdeling en een inefficiënt gebruik van het aantal werkbare uren. Hierdoor krijgen de medewerkers van de afdeling AZ het minder druk. Dit geeft de gelegenheid om achterover te hangen achter het bureau wat het negatieve imago van de afdeling meer en meer versterkt. Hierdoor zullen er nog minder klanten komen met als gevolg een neerwaartse spiraal en verstoorde houdingen tussen de klanten en de medewerkers van de afdeling.

7.7 Samenvatting

Een samenvatting ten aanzien van de bovenstaande punten kan men in het kort concluderen dat communicatie en onduidelijkheden met betrekking tot taken en verantwoordelijkheden van de afdeling een van de grootste struikelblokken zijn op weg naar professionalisering van de afdeling. Deze twee aspecten hebben zijn niet alleen van toepassing binnen de afdeling zelf maar ook van en naar de interne klanten toe. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het afdelingshoofd. Daarnaast kan men concluderen dat het management en de directie te lang gewacht hebben met het aanpakken van de problemen. Hierdoor is een ooit zo bloeiende afdeling veranderd in een afdeling met alleen de basisproducten en diensten zonder zich te richten op de interne klanten.

Het grootste overkoepelende probleem is het niet volledig doorlopen van de Deming-cyclus (zie hoofdstuk 2.2). Men probeert soms acties op te starten maar deze veranderen al snel in losse flodders doordat er geen waarborging is. Er is geen controle op de diverse processen. Dit komt bijvoorbeeld ook naar voren in het laag leggen van de verantwoordelijkheid. Het is mooi om verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen maar dit betekent niet dat het management vervolgens geen aandacht hoeft te besteden aan de processen. Juist in een situatie waar verantwoordelijkheden laag gelegd worden, is het belangrijk de kwaliteit te borgen door het voortdurend controleren en bijsturen van processen.

Als men kijkt naar de theorie in hoofdstuk 2.2 ten aanzien van professionalisering is een professionele afdeling afhankelijk is van de kwaliteiten van het afdelingshoofd, het management dat het afdelingshoofd voert, het personeel en de organisatie van de afdeling. Al deze punten maken onderdeel uit van het FEM-model. Deze punten zijn terug te vinden in de volgende aandachtsgebieden: Management & Organisatie, Processen en Personeel. De overige aandachtsgebieden (en met name het aandachtsgebied klanten) worden negatief beïnvloed door de problemen in de bovenstaande aandachtsgebieden. Kortom het aandachtsgebied klanten kan alleen verbeterd worden nadat de problemen in de aandachtsgebieden Management & Organisatie, Processen en Personeel opgelost zijn.

Ten aanzien van de probleemstelling kan men zeggen dat de afdeling zich eerst goed moet organiseren om vanuit die positie verder te kunnen professionaliseren en efficiënt en effectief te kunnen werken. Het is momenteel nog niet mogelijk om verder te professionaliseren. Eerst moet de afdeling een goede basis leggen waarbij borging van kwaliteit de hoofdrol speelt. Pas dan is het mogelijk te denken aan het professionaliseren van de afdeling.

Hoofdstuk 8 Aanbevelingen

Zoals in het vorige hoofdstuk geconcludeerd is, zal de afdeling AZ zich eerst moeten richten op het organiseren voordat de afdeling zich kan professionaliseren. Vooral de communicatie en onduidelijkheden met betrekking tot taken en verantwoordelijkheden liggen ten grondslag aan de problemen die zijn ontstaan. Daarnaast zijn in het vorige hoofdstuk nog meer oorzaken weergegeven welke van grote invloed zijn op de afdeling AZ. Al deze punten hebben dan ook hoge prioriteit en worden in het stappenplan verwerkt. Pas als deze stappen helemaal doorlopen en geïmplementeerd zijn, is het mogelijk te denken aan verdere professionalisering. Vanwege de omvang van het hele professionaliseren is het niet mogelijk aanbevelingen te geven met betrekking tot verder professionalisering. Daarom wordt aangeraden met behulp van alle onderzoeksresultaten en de bijlagen (bijlage 1 en 2) van het FEM-model en plan van aanpak te maken voor het opzetten van verdere professionalisering. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het afdelingshoofd. In paragraaf 8.1 worden de organisatorische aspecten weergegeven. De aanbevelingen die hier geformuleerd zijn, moeten als eerste uitgevoerd worden voordat men zich kan gaan richten op de klanten. Betere communicatie en meer service voor de klant zijn de hoofdaspecten van paragraaf 8.2. Deze aanbevelingen kunnen pas uitgevoerd worden als fase 1 (beschreven in paragraaf 8.1) afgerond is. Vervolgens kan men denken aan verdere ontwikkeling van de organisatie (zie paragraaf 8.3), het verdere professionaliseren (fase 3). Het doel van dit hoofdstuk is het aanreiken van een plan om de afdeling AZ te organiseren en te structureren alvorens te kunnen professionaliseren.

8.1 Organisatorische aspecten

Bij aanbevelingen die worden gedaan ten aanzien van organisatorische aspecten wordt voornamelijk aandacht besteed aan het leggen van een goede basis voor het professionaliseren van de afdeling. Nadat deze basis gelegd is en de organisatie nogmaals haar positie heeft bepaald, zal zij professionaliseringsdoelen moeten formuleren met behulp van kerncompetenties (zie hoofdstuk 2.2 p.12). Een aantal aanbevelingen kunnen een begin zijn van professionalisering maar zijn in eerste instantie bedoeld een goed lopende afdeling te bewerkstelligen. Voordat men gaat beginnen met het communiceren naar de medewerkers van de afdeling is het de bedoeling eerst een duidelijke structuur te creëren zodat deze vervolgens naar de medewerkers gecommuniceerd kan worden. Het allerbelangrijkste is het toepassen van de Deming-cyclus bij elke verandering die de afdeling doorvoert. Vooral het controleaspect is van belang aangezien tijdens het onderzoek naar voren is gekomen dat de meeste processen falen vanwege het gebrek aan controle op het proces.

8.1.1 Bestek

Omdat er veel onduidelijkheid is met betrekking tot de taken en de verantwoordelijkheden is het noodzakelijk (naast het aanpassen van functiebeschrijvingen, zie kopje Taken en verantwoordelijkheden) een inventarisatie te maken van alle taken die de afdeling uitvoert en met welke regelmaat deze taken terugkomen. Door deze taken te verzamelen samen met de procedurebeschrijvingen in een handboek ontstaat er een soort bestek. In dit bestek zijn lijsten te vinden van welke taken er dagelijks, wekelijks, maandelijks etc. uitgevoerd moeten worden. Door een parafenlijst toe te voegen kunnen medewerkers taken aftekenen. Dit maakt het voor het afdelingshoofd goed controleerbaar en kan aan de hand van deze lijsten de uitgevoerde werkzaamheden en nog openstaande taken terug te laten komen in het werkoverleg. In het werkoverleg (zie interne communicatie) is het mogelijk feedback en sturing te geven. Zo kunnen alle medewerkers zelf zien welke taken er gedaan moeten worden in welke week zonder dat hier constante aansturing voor vereist is. Door het werken met een dergelijk handboek is het de bedoeling dat de medewerkers zelfstandigheid ontwikkelen in het uitvoeren van de facilitaire taken. Door werkoverleg (zie hoofdstuk 8.1.4) is het mogelijk de checklist te communiceren naar het afdelingshoofd die zo de controle kan behouden over de werkzaamheden.

8.1.2 Taken en verantwoordelijkheden

Door onduidelijkheden met betrekking tot de taken en verantwoordelijkheden worden sommige taken niet goed uitgevoerd en worden klanten niet optimaal geholpen. Na inventarisatie van alle aanwezige taken zal het afdelingshoofd de functiebeschrijvingen moeten herzien en een nieuwe functiebeschrijving op moeten stellen voor de FAD-medewerker. Daarin moet het hoofd zich niet stug vasthouden aan de taken waar de FAD-medewerker voor aangenomen is maar tegelijkertijd ook rekening houden met een eerlijke verdeling van de werkdruk. Tijdens deze samenstelling dient het afdelingshoofd ook rekening te houden met de bijkomende taken naar aanleiding van dit onderzoek. Doordat het afdelingshoofd inzicht heeft in de kwaliteiten van de medewerkers zal hij verantwoordelijk zijn voor het toewijzen van taken. Taken kunnen verdeeld worden op basis van de kennis van de medewerker. Men gaat uit van de gedachte dat medewerkers in gezet moeten worden op de punten waar ze sterk in zijn. Op het moment dat het afdelingshoofd constateert dat essentiële kwaliteiten ontbreken voor het uitvoeren van bepaalde taken dan zal het afdelingshoofd stappen moeten ondernemen om deze kwaliteiten toe te voegen aan de medewerkers (hetzij door het inwerken van de medewerker of door het laten volgen van een relevante cursus). De portefeuillehouder "Middelen" zal er op toe moeten zien dat het afdelingshoofd zijn verantwoordelijkheden neemt.

De werkwijze van deze processen zal na goed overleg (met het hoofd AZ en de medewerkers) en goedkeuring door het MT en de directie vastgelegd worden in een beschrijving. De processen zullen aangestuurd worden op basis van prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren worden gebaseerd op informatie van klanten. Zo kunnen gestructureerde plannen gemaakt worden in samenspraak met de klanten, medewerkers en leveranciers.

Op het moment dat de functiebeschrijvingen aangepast zijn aan de nieuwe situatie zal het afdelingshoofd deze moeten communiceren naar de desbetreffende medewerkers. Hierbij moet het afdelingshoofd (in overleg met het MT en hoofd P&O) aangeven welke eisen er gesteld worden aan een medewerker van de afdeling en hoe ze zich moeten profileren naar de klant. Ondanks het volgen van een klantgerichtheids cursus zit hier nog weinig vooruitgang in. Na de terugkoppeling naar de medewerkers moeten de functiebeschrijvingen vastgesteld worden door het managementteam. Na vaststelling zullen de medewerkers ingelicht moeten worden omtrent de nieuwe taakverdeling.

8.1.3 Stijl van leidinggeven

Zoals in het rapport al aangegeven is, streeft de directie en het managementteam (en dus ook het afdelingshoofd) naar het laag leggen van de verantwoordelijkheid. Waar de directie en het management niet aan gedacht hebben, is het feit dat de afdelingshoofden en de medewerkers hier wel aan toe moeten zijn en moeten beschikken over de juiste capaciteiten. Zolang dit niet goed geregeld is, is het belangrijk de leiderschapstijl aan te passen aan de situatie. Dit is mogelijk met behulp van situationeel leidinggeven. Hierbij houdt de manager rekening met het competentieniveau en de motivatie van de medewerkers. Afhankelijk van deze twee factoren stemt de manager de stijl van leidinggeven hierop af. Dit betekent ook dat het afdelingshoofd in bepaalde situaties strenger zal moeten zijn voor de medewerkers en de medewerkers af moet rekenen op de behaalde prestaties. Dit kan niet altijd op de zachte manier en soms zal het hoofd meer rekening moeten houden met het belang van de afdeling dan met het vriendelijk overbrengen van de boodschap.

In het begin zal een strakke aansturing vereist zijn omdat het veranderingsproces op deze manier goed gecontroleerd en tijdig bijgestuurd kan worden. Medewerkers krijgen wel inspraak maar zullen meer initiatief moeten tonen waarin ze zelf werk kunnen genereren en signaleren. De uiteindelijke beslissing ligt bij het afdelingshoofd. Zodra verdere professionalisering bereikt is, is het mogelijk de leiderschapstijl aan te passen zodat het afdelingshoofd zich niet uitsluitend bezig hoeft te houden met controlerende taken.

Om het afdelingshoofd te ondersteunen bij het leidinggeven wordt geadviseerd het afdelingshoofd een cursus te laten volgen waarbij effectief leidinggeven centraal staat. Deze cursus kan gevolgd worden bij de Haagse school. Dit is een onderdeel van de gemeente Den Haag die diverse cursussen verzorgt. Hier wordt geadviseerd deel te nemen aan de e-learning cursus "Lijden of begeleiden". In bijlage 11 wordt een overzicht gegeven van de inhoud van de cursus.

8.1.4 Interne communicatie

De interne communicatie binnen de afdeling is onvoldoende hierdoor weten de medewerkers niet goed wat er verwacht wordt. Er is geen sprake van een team aangezien iedereen zijn eigen taken heeft en niet van plan is werk van anderen over te nemen. Het afdelingshoofd zal elke week een werkoverleg moeten organiseren waarin de acties van de afgelopen week en de belangrijkste punten van de komende week besproken worden. Met betrekking tot de afgelopen week krijgt het afdelingshoofd de gelegenheid de taken te checken en eventueel bij te stellen voor een volgende keer. Met betrekking tot de komende week geeft een werkoverleg het afdelingshoofd de gelegenheid taken te delegeren naar de medewerkers toe, die een week later weer geëvalueerd worden. Zo krijg je een continue waarborging van de processen (zie hoofdstuk 2.2) Op deze manier weten alle medewerkers wat er speelt op de afdeling en kunnen dit ook beter communiceren naar de klant toe. Op deze manier kunnen de medewerkers van de afdeling het imago van de afdeling stukje bij beetje verbeteren.

Naast het werkoverleg is het een mogelijkheid alle processen en processchema's in een handboek te verwerken. Deze wordt geplaatst bij de medewerkers van de afdeling zodat ze eenvoudig op kunnen zoeken wat de procedure is voor een bepaald product of een bepaalde dienst. In een begeleidend stuk is het mogelijk om per procedure aan te geven wat het afdelingshoofd verwacht ten aanzien van de klantgerichtheid (prestatie-indicatoren). Door steekproefsgewijs informele gesprekken te houden met diverse klanten kan het afdelingshoofd controle uitoefenen op de juiste uitvoering.

8.1.5 Personeelsbeleid

Zoals eerder gebleken is, hebben de reeds gevolgde cursussen geen invloed gehad op de werkzaamheden van de medewerkers. Door consequenties te stellen aan het behalen van een cursus zal de medewerker meer inzet tonen in het bereiken van goede resultaten. Ook dit vergt een juiste aanpak van het afdelingshoofd. Natuurlijk is het mogelijk dat medewerkers niet direct slagen voor een bepaalde cursus. Maar bij herhaling zal het afdelingshoofd strenger op moeten treden en mogelijk conclusies trekken op het gebied van de geschiktheid van de medewerker in het facilitaire werkveld. Zonder deze consequenties is het verder professionaliseren van de afdeling bijna onmogelijk. Zoals in de theorie te lezen hangt professionaliteit voor een groot deel af van de kwaliteit van de medewerkers van de afdeling.

Het toetsen van de competenties is een van de kritische succesfactoren voor het slagen van het veranderingsproces. Als het afdelingshoofd wil dat dit proces een kans van slagen heeft dan zal het hoofd de verantwoordelijkheid moeten nemen dit uit te voeren.

Om een deel van de oorzaken van het probleem binnen de afdeling op te kunnen lossen wordt aangeraden de medewerkers van de afdeling nogmaals een opleiding te laten volgen met betrekking tot klantgerichtheid. Ook deze opleiding zal gevolgd worden bij de Haagse school. De cursus zal één werkdag in beslag nemen.

De aanbevelingen zijn slechts instrumenten die gebruikt worden bij vormen en opleiden van van de medewerkers. Vorming en opleiding is gekoppeld aan competentie management. Door het volgen van cursussen werkt men aan het behalen van de gestelde competenties. Het invoeren van competentie management heeft tot gevolg dat het afdelingshoofd hier aandacht aan moet besteden in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Door

medewerkers te beoordelen op hun (positieve of negatieve) prestaties kan men de medewerker constant bijsturen. Afhankelijk van de beoordeling dient het afdelingshoofd hier een beloningsregeling of sanctie aan te koppelen. Zoals uit het verhaal blijkt, zijn er diverse instrumenten met betrekking tot het personeelsbeleid. Deze instrumenten zijn wel te onderscheiden maar niet los te koppelen van elkaar. Daarom moeten al deze maatregelen worden verankerd in een beleidsmatig personeelsplan van de afdeling.

8.1.6 Coaching medewerkers AZ

Coaching is een vorm van begeleiding bij persoonlijke en professionele ontwikkeling, waarbij gebruik wordt gemaakt van confrontatie, reflectie en bewustwording. Coaching helpt belemmeringen wegnemen die ineffectief gedrag in stand houden. Het biedt ook de mogelijkheid te experimenteren met nieuw gedrag en dit gedrag te verankeren. Coaching is zeer nuttig in het kader van competentie management. Competenties die onvoldoende aanwezig zijn, kunnen ermee worden ontwikkeld. Het kan de inzetbaarheid vergroten, het zelfvertrouwen, het zelfbewustzijn (kwaliteiten, drijfveren, overtuigingen en blokkades) en het zelflerend vermogen. Beter zelfsturing, beter omgaan met stressvolle situaties, belemmerende gedachten en blokkades, en versterking van de eigen communicatieve vaardigheden behoren ook tot de mogelijke resultaten. Per saldo leidt coaching tot effectievere mensen, dus effectievere organisaties waarin de individuele mens centraal staat²³.

Coaching zal onderdeel uitmaken van het personeelsplan zoals geformuleerd in hoofdstuk 8.1.5. Zoals te lezen, helpt coaching bij het ontwikkelen van de medewerkers van de afdeling. Om saamhorigheid en collegialiteit tussen de medewerkers te ontwikkelen teneinde de effectiviteit van de afdeling te bevorderen, wordt aanbevolen de medewerkers te coachen in groepsvorm met daarnaast ook aandacht de ontwikkeling per medewerker. De duur van het coachingstraject is moeilijk te bepalen. Dit zal bepaald worden door coach die door middel van intakegesprekken de aanpak zal bepalen en dus ook de duur van het coachingstraject. Voor dit onderzoek wordt uitgegaan van 1 uur per week van maart 2005 tot december 2005.

8.2 Communicatie met klanten

Goede communicatie is niet alleen belangrijk binnen de afdeling maar zeker ook naar de klanten toe. Hierbij moet men niet afwachten tot de klant langskomt. Het is belangrijk pro-actief te handelen naar de klant toe. In deze paragraaf worden een aantal aanbevelingen beschreven die ondersteunen bij het communiceren naar de klant.

8.2.1 Producten- en dienstencatalogus

Omdat klanten aangegeven hebben geen inzicht te hebben in de producten en diensten die de afdeling levert, wordt geadviseerd een producten- en dienstencatalogus te realiseren. Een producten- en dienstencatalogus is een van de belangrijkste communicatiemiddelen tussen de facilitaire afdeling en haar klanten. In de catalogus moet beleidsmatig vastgesteld worden welke producten geleverd worden tegen welk kwaliteitsniveau. Kortom wat wordt geleverd tegen welke voorwaarden. In deze catalogus moeten de volgende punten opgenomen worden;

- Een omschrijving van het facilitaire product: In de catalogus moet duidelijk staan omschreven wat er met het product wordt bedoeld. Wat hoort er nu wel en niet bij?
- De leverbare kwaliteitsniveaus: Wanneer de afdeling AZ verschillende kwaliteitsniveaus kan leveren, moet dit vermeld worden. Vb. Hoe kan de verzorging van recepties en jubilea er uit zien? Wat zijn de verschillende soorten vergaderzalen?

²³ Bron: www.sn.nl/default.asp?id=1069

- De bestelwijze: Hoe moet het product worden besteld, kan dit via een algemene medewerker van de afdeling of moet de klant het afdelingshoofd benaderen? Is er voor dit product een handtekening van een budgethouder nodig of niet?
- De leveringscondities: Onder welke condities kan het product worden geleverd? Is er een besteltermijn? Moet het door de klant zelf opgehaald worden?
- De prijs: Kiest de afdeling AZ er in de toekomst voor kosten door te belasten en te werken met budgetten dan is het belangrijk de prijs te vermelden. Wat kost het product per eenheid?
- Informatie over klachten en after-saleservice: Waar kan de afnemer terecht met klachten, op- en of aanmerkingen over het geleverde of te leveren facilitaire product?²⁴

Het communiceren van een PDC kan op diverse manieren. Allereerst is het mogelijk deze uit te brengen als hardcopy en deze te verspreiden onder alle secretariaten van de GBD. Daarnaast is het plaatsen van het PDC op de smartsite van de afdeling een mogelijkheid om alle klanten te bereiken. Door het opzetten van een uitgebreide smartsite wordt de klant beter bereikt en straalt de afdeling meer professionaliteit uit, wat uiteindelijk het doel is van alle veranderingen.

Omdat er veel taken zijn voor het afdelingshoofd wordt aanbevolen een aantal studenten van de opleiding Facility Management in te zetten ter ondersteuning van het afdelingshoofd bij het opzetten van een PDC. Een dergelijke opdracht is zwaar genoeg voor het voltooien van een managementstage voor een 3^e-jaars student en het neemt het afdelingshoofd veel werk uithanden. Wel moet er rekening mee gehouden worden dat deze studenten wel begeleiding nodig hebben.

8.2.2 Service Level Agreements

Voor Service Level Agreements geldt hetzelfde als bij een producten en dienstencatalogus. Door Service Level Agreements beleidsmatig vast te stellen, weet de klant wat hij/zij kan verwachten. Welke producten kan de klant afnemen tegen welke voorwaarden. Als klanten merken dat de afdeling zich verplicht tot bepaalde levervoorwaarden zullen ze sneller besluiten de afdeling in te schakelen. Op het moment dat de klant zich bij de afdeling meldt is de volgende stap het voldoen aan de verwachtingen die vooraf gecreëerd zijn. Of men aan deze verwachtingen kan voldoen hangt af van de mate waarin service en kwaliteit werkelijk aangeboden worden. Door zelfs meer te bieden dan wat de klant verwacht, zullen de klanten uitermate tevreden zijn en dit ook verspreiden binnen de organisatie. Mond-op-mond reclame is een van de beste manieren om klanten te winnen. Dit zorgt ervoor dat steeds meer klanten bij de afdeling terug komen. Hoe meer klanten hoe meer werk wat er vervolgens voor zorgt dat de afdeling efficiënter gebruik gaat maken van het aantal werkbare uren. Ook hier moet er continue controle plaatsvinden door het afdelingshoofd met betrekking tot een juiste afwikkeling van het proces.

Ook hier kan een 3^e-jaars student Facility Management de helpende hand bieden bij het uitwerken van SLA's.

8.3 Organisatieontwikkeling

De aanbevelingen die in deze paragraaf naar voren komen, zijn aanbevelingen die niet direct noodzakelijk zijn bij het oplossen van de weergegeven problemen maar die wel uit het onderzoek (met name uit de gewenste situatie van het FEM-model, zie hoofdstuk 5) naar voren zijn gekomen. Deze aanbevelingen zullen daarom bijdragen aan een deel van de professionalisering van de afdeling AZ en dus aan het verder ontwikkelen van de afdeling.

²⁴ Maas, drs. G.W.A. en Pleunis, drs. J.W.: Facility Management, blz. 168-169

8.3.1 Opzetten inkoopbeleid

Door het schrijven van beleid met betrekking tot inkopen kan de afdeling er voor zorgen dat de voorraden weer op orde komen en dat de medewerkers op de hoogte worden gebracht van de inkoopverantwoordelijkheid van de afdeling AZ. Daarnaast is het in een later stadium mogelijk een goede voorraadadministratie bij te houden (bv met behulp van FMIS, zie hoofdstuk 8.3.2) omdat voorraden weer overzichtelijk zijn. Het afdelingshoofd zal verantwoordelijk zijn voor het opstellen van het beleid en zal dit ter goedkeuring aan moeten bieden aan de directie en het MT.

Voorafgaand aan het opstellen van het beleid zal het afdelingshoofd een analyse moeten maken van de meest verkochte producten en het hoofd zal producten uit moeten kiezen die onderdeel uit zullen maken van het aanbod. Het herleiden van de meest verkochte producten is mogelijk door contact op te nemen met Corporate Express de hoofdleverancier van kantoorartikelen. Deze beschikken over overzichten van alle door een bepaalde afnemer bestelde goederen in een bepaald jaar.

8.3.2 Facilitair Management Informatiesysteem

Na het opstellen van het inkoopbeleid is het mogelijk een FMIS te gaan gebruiken.

Een FMIS is een geïntegreerd mens-machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die te ondersteuning dienen van de operationele activiteiten, de bedrijfsleiding, de analyse en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie²⁵.

Een FMIS zorgt voor het inzichtelijk maken van diverse activiteiten van een facilitaire organisatie waarbij de nadruk ligt op het integraal managen van processen. Met behulp van een FMIS is het mogelijk werkelijke en meetbare efficiencyverbetering te realiseren. Voor een afdeling als AZ kan men denken aan de volgende onderdelen die kunnen passen in een FMIS op maat voor de afdeling AZ:

- Ruimtereservering
- Sleutelbeheer
- Meldpunt (voor klachten, storingen etc.)
- Voorraadbeheer

De bovenstaande punten zijn slechts voorbeelden van mogelijke onderdelen. Aanbevolen wordt een apart onderzoek te starten naar het invoeren en implementeren van een FMIS. Dit onderzoek kan ook prima uitgevoerd worden door een 3^e-jaars student. Ook met het in het oog houden van de kosten is dit een prima oplossing.

Omdat dit rapport zich uiteindelijk richt op het leggen van een goede basis en een duidelijke structuur is er nog nauwelijks aandacht besteed aan het werkelijke verder professionaliseren van de afdeling AZ. Aanbevolen wordt na het uitvoeren van bovenstaande aanbevelingen en nieuw plan van aanpak op te stellen m.b.v. hoofdstuk 5 "Gewenste situatie afdeling Algemene Zaken".

8.3.3 Uitbreiden producten en dienstenpakket

Zoals uit het onderzoek naar voren is gekomen, zijn er diverse activiteiten die door afdelingen zelf uitgevoerd worden terwijl deze in het takenpakket van de afdeling AZ behoren. Het afdelingshoofd dient in overleg met het MT en de directie beleid op te stellen waarin gedwongen winkelnering verplicht gesteld wordt. Na goedkeuring van het beleid is het mogelijk de diverse activiteiten weer terug te trekken naar de afdeling AZ. Dit kan bijdragen aan efficiënter gebruik van het aantal werkbare uren.

²⁵ Bron: Maas en Pleunis, Facility Management, blz. 265

Bij uitbreiding van het dienstenpakket moet men denken aan het aanbieden van reprodiensten welke nu door het gebouw verspreid gerealiseerd worden. Voorafgaand aan het invoeren van een reprodienst zal de afdeling zich hierop voor moeten bereiden. Aangeraden wordt de postkamer hiervoor in te richten. Op deze manier kan de afdeling alle apparaten en benodigdheden een eigen plek geven (momenteel staat alles verspreid). De resterende apparaten die binnen het gebouw aanwezig zijn, zullen teruggebracht moeten worden naar de afdeling AZ wil het project kans van slagen hebben. Een goede opzet waarbij men alle mogelijkheden laat zien en gebruik zal maken van werkborden straalt professionaliteit uit naar de klant en zal bij kunnen dragen aan een verbetering van het imago. Ook hier is het belangrijk dat het uitvoeren van de werkzaamheden verankert wordt in het beleid. Dit maakt het voor andere afdelingen onmogelijk alsnog zelf de taken uit te voeren.

Ook het organiseren van recepties wordt nu geregeld door een medewerker van de afdeling FJZ welke in de huidige situatie geen relatie meer heeft met het uitvoeren van deze werkzaamheden. In de toekomstige situatie zal de afdeling P&O data doorgeven van komende jubilea zodat de afdeling AZ dit kan verzorgen. Ook dit moet verankert worden in het beleid.

8.4 Implementatie

In het onderstaande overzicht worden de aanbevelingen in een tijdspad geplaatst.

Wat	Wanneer	Wie
Bestek opstellen	Maart 2005	Afdelingshoofd AZ
Taken en verantwoordelijkheden duidelijk stellen	Maart 2005 - April 2005	Afdelingshoofd AZ i.o.m. MT, directie en medewerkers AZ
Coaching afdeling AZ	Maart 2005 - nader te bepalen	Haagse School voor alle medewerkers AZ
Stijl van leidinggeven	Mei 2005 - Oktober 2005	Afdelingshoofd AZ bij Haagse School
Interne communicatie	April 2005	Afdelingshoofd AZ en alle medewerkers AZ
Verankeren personeelsbeleid	Juni 2005 - Augustus 2005	Afdelingshoofd AZ i.o.m. afdelingshoofd P&O
Producten- en dienstencatalogus	September 2005 - januari 2006	Afdelingshoofd AZ i.c.m. 3 ^e -jaars student HHS
Opleidingen medewerkers	Mei 2005	Alle medewerkers AZ
Service Level Agreements	September 2005 - januari 2006	Afdelingshoofd AZ i.c.m. 3 ^e -jaars student HHS
Opzetten inkoopbeleid	September 2005 - Oktober 2005	Afdelingshoofd AZ
Uitbreiden producten en dienstenpakket	Oktober 2005	Afdelingshoofd AZ i.o.m. MT en directie
Facilitair Management Informatiesysteem	Februari 2006 - juni 2006	Afdelingshoofd AZ i.c.m. 3e-jaars student HHS

Om dit alles te kunnen realiseren is het noodzakelijk dat de afdeling goed geïnstrueerd wordt met betrekking tot de nieuwe aanpak. Eerst moet er binnen de afdeling duidelijkheid zijn wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft. Daarnaast moeten afspraken gemaakt worden omtrent de nieuwe werkwijzen en het "charmeoffensief" naar de klant toe. Deze plannen

moeten niet alleen gemaakt worden door de directie en het management maar ook met behulp van de medewerkers op de afdeling. Door de medewerkers inspraak te geven worden ze duidelijk betrokken bij het veranderingsproces waardoor er weinig tot geen weerstand zal ontstaan. Na het maken van een plan van aanpak (Wie gaat Wat aanbieden op Welke manier en Wanneer) zal het plan stukje bij beetje ingevoerd worden. Dit vereist van het afdelingshoofd veel inspanning op het gebied van aansturen en controleren. Na het controleren kan het nodig zijn de plannen bij te stellen. Op deze manier blijft het verbeteringsproces in beweging (zie figuur 2.1). Dit geldt overigens ook voor het management, ook zij moeten deelnemen in het veranderingsproces en actief bezig zijn met controlerende werkzaamheden.

Hoofdstuk 9 Financiële consequenties

In dit hoofdstuk worden de financiële gevolgen van het veranderingsproces weergegeven. De financiële gevolgen bestaan uit kosten voor opleidingen en stagevergoeding. Daarnaast wordt een overzicht gegeven van de tijd die het afdelingshoofd zal moeten reserveren teneinde de aanbevelingen uit te voeren.

9.1 Opleidingen

De volgende opleidingen zijn in de aanbevelingen geformuleerd:

- Cursus “Lijden of begeleiden, de manager als coach”
Te volgen door het afdelingshoofd.
Momenteel zijn er aan deze opleiding nog geen kosten verbonden. De kosten voor de cursus wordt gesubsidieerd door de gemeente Den Haag. Mocht het budget voor de cursus op zijn dan kan men rekening houden met de volgende kosten:

1 dag: **€ 800,-**

- Training managementvaardigheden²⁶
Te volgen door het afdelingshoofd.
Het doel van de training is het in huis halen van de kennis en vaardigheden op effectief en adequaat leiding te geven aan de medewerkers van de afdeling AZ.
Cursusduur: Tweemaal een dag, en driemaal twee dagen met tussenliggende avond.

Kosten: **€ 2.450,-** excl. kosten conferentieoord.

- Coachingstraject
Voor alle medewerkers van de afdeling.
44 weken op basis van 1 uur per week à € 180,- per uur.

Kosten: **€ 7.920,-** excl. onvoorziene kosten.

- Workshop Klantgerichtheid
Te volgen door twee medewerkers van de afdeling en het afdelingshoofd²⁷.
Ook aan deze cursus zijn er voorlopig geen kosten verbonden. Mocht het budget op zijn dan kan met rekening houden met de volgende kosten:

Docent:	€ 1200,-
Cursus materiaal:	€ 200,-
Lokaal:	€ 350,- +
Totaal:	€ 1750,-

Deze kosten zijn overigens voor het geven van een cursus ongeacht het aantal personen (maximaal 12).

- Vervolgcurcus workshop Klantgerichtheid
Dit is een vervolg op de bovenstaande workshop. Deze cursus is gratis en zal in de toekomst ook gratis blijven.

Totale kosten: vanaf € 10.370,- tot € 12.920,-

²⁶ Bron: www.roi-opl.nl, voor een beschrijving van de inhoud van de cursus zie bijlage

²⁷ Ondanks het feit dat één medewerker de cursus zonder succes heeft afgelegd, wordt geadviseerd de cursus nogmaals te volgen. Nu worden er door het afdelingshoofd consequenties gesteld indien de cursus weer geen resultaat laat zien.

9.2 Uitvoeren projecten door studenten

In de aanbevelingen wordt aangeraden drie instrumenten uit te laten voeren door studenten van de Haagse Hogeschool. De kosten voor deze studenten zijn gebaseerd op de gehele stageperiode (17 weken). Mochten de studenten eerder klaar zijn met de opdracht dan kan de afdeling de studenten nog inzetten op andere werkzaamheden.

Kosten per student (Stagevergoeding + bijkomende kosten voor de GBD) : € 2412,98

Totaal: € 7238,94

9.3 Overige kosten

De tijd die door het afdelingshoofd en de medewerkers van de afdeling gestoken moet worden in de veranderingen en overige aanbevelingen is niet nader te bepalen. Wel kan er een schatting gemaakt worden (op basis van aannames) van het aantal benodigde uren per aanbeveling.

De tijd die nodig zal zijn (op basis van een schatting) wordt hier per aanbeveling aangegeven:

Taken afdelingshoofd:

Bestek opstellen	: 160 uur
Functiebeschrijvingen herzien	: 40 uur
Opzetten inkoopbeleid	: 40 uur
Verankeren en opzetten personeelsbeleid	: 100 uur
Cursus Leiden of begeleiden	: 8 uur
Training managementvaardigheden	: 106 uur
Workshop klantgerichtheid	: 24 uur
Begeleiding studenten (3)	: 102 uur
Totaal	: 580 uur

Totale kosten op basis van bruto uurloon (€ 20,28): € 11.762,40

Literatuuropgave

Artikelen/folders

Gemeente Den Haag: Competentiemanagement, zo werkt dat bij de Gemeente Den Haag

Zeeuw, A.M. de: Het facility excellence model // Facility Management Magazine. Jrg. 14, nr. 89, (apr. 2001), p. 20-25

Boeken

Baarda, D.B. e.a.: Basisboek Enquêteren en gestructureerd interviewen. Eerste druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90-207-3086-x

Boomsma, S. en Borrendam, A. van: Kwaliteit van dienstverlening (De integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management). Derde geheel herziene druk. Alphen a/d Rijn: Samsom, 2000. ISBN 90-14-06148-x.

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003 - 2004. Negende druk. Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 2003. ISBN 90-73077-095

Geerts, Prof. dr. G. e.a.: Groot woordenboek der Nederlandse taal. Twaalfde herziene druk. Utrecht-Antwerpen: van Dale Lexicografie, 1992. ISBN 90-6648-411-x

Keuning, Dr. D. en Eppink, Dr. D.J., Management & Organisatie, Theorie en Toepassing. Zevende druk. Houten: Educatieve Partners Nederland bv, 2000. ISBN 90-11-06327-9

Krimpen, J. van: Facility Management in perspectief (Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening). Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2003. ISBN 90-130-0043 -6

Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 90-140-7794-7

Ytsma, Drs. W.: De vele gezichten van facility management. Tweede druk. Kluwer bv, 2002. ISBN 90-14-09272-5

Interne stukken

College van Burgemeester en Wethouders, Besluit: Organisatieregeling Gemeente Den Haag. Den Haag: 2003. BSD/2003.2641 – RIS 112304

College van Burgemeester en Wethouders, Besluit: Uitvoeringsbesluit Organisatie. Den Haag: 2003. BSD/2003.963 – RIS 112296

College van Burgemeester en Wethouders, Besluit: Aanbestedingsrichtlijn gemeente Den Haag. Den Haag: 25-11-2003. BSD/2003.1987

Dienst Stadsbeheer, Raadsvoorstel: Bedrijfsinterne milieuzorg. Den Haag: 23-06-1992. RV 207

Rapport

Berenschot Osbourne: Handleiding Facility Excellence Model (Een model voor de positiebepaling van de facilitaire organisatie op weg naar 'Excellence'). Utrecht, september 2002.

Kouwenhoven, D.: Handboek Communicatie en Managementvaardigheden. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004.

Syllabi

Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de markt 2003 - 2004. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003

Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage 2001 - 2002. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2001 code 2318.

Heuvel, W. v.d., Communicatie en Managementvaardigheden. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003-2004.

Websites

<http://intranet.denhaag.nl/smartsite.dws?id=14>

<http://www.adburdias.nl/kwaliteitssysteem.htm>

<http://www.aedeswcp.nl/>

<http://www.ez.nl>

<http://www.haagseopleidingen.nl>

<http://www.icsb.nl/?m=instrument&a=item&id=12>

<http://www.ink.nl>

<http://www.planon.nl>

<http://www.roi-opl.nl>

<http://www.sdbnieuws.nl/consulting/hrm/organisatieproces.htm>

<http://www.sn.nl/default.asp?id=196>

Bijlage 1

Positie & Rol

Succesfactoren ↓	Ontwikkelingsstadia →			
	I	II	III	IV
Financiële resultaatverantwoordelijkheid	☐ De facilitaire organisatie heeft geen eigen financiële resultaatverantwoordelijkheid.	☐ De facilitaire organisatie heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid conform het budget en werkt kostendekkend, waarbij geldt: overschot = toeval.	☐ De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het te behalen rendement inclusief een percentage Return on Sales (ROS ¹).	☐ De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid ten aanzien van het behalen van winst.
Marktpositie	☐ De scheidslijn tussen gedwongen en vrije winkelnering is niet duidelijk.	☐ Er is sprake van gedwongen winkelnering: De afdelingen van de moederorganisatie zijn verplicht om dienstverlening bij de facilitaire organisatie af te nemen.	☐ Er is sprake van gedeeltelijk gedwongen winkelnering: Voor de standaard-/collectieve dienstverlening geldt een gedwongen winkelnering en voor de aanvullende/variabele dienstverlening geldt een vrije winkelnering.	☐ Er is sprake van vrije winkelnering: De facilitaire organisatie is onafhankelijk van de moederorganisatie en opereert op de vrije markt.
Klanttype	☐ De facilitaire organisatie heeft uitsluitend interne klanten.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten en aan de moederorganisatie gelieerde organisaties als klant.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en streeft ernaar meer externe klanten aan te trekken.	☐ De facilitaire organisatie heeft interne klanten, organisaties die aan de moederorganisatie gelieerd zijn als klant en externe klanten.
Beleidsbepaling	☐ De moederorganisatie bepaalt het beleid dat de facilitaire organisatie voert.	☐ De moederorganisatie bepaalt alleen de strategische kaders. De facilitaire organisatie geeft zelf invulling aan het beleid op tactisch en operationeel niveau, aan de hand van jaarplannen.	☐ De facilitaire organisatie voert een actieve dialoog met de moederorganisatie omtrent de te behalen resultaten m.b.t. klanten, leveranciers, medewerkers, omgeving en financiën. Er wordt een meerjaren-strategie opgesteld om deze resultaten te bereiken.	☐ De facilitaire organisatie bepaalt zelf het beleid en stemt dit af met andere ondersteunende functies binnen de moederorganisatie. Er is een meerjaren businessplan.
Positie ten opzichte van de moederorganisatie	☐ Uitvoerder: De facilitaire organisatie heeft uitvoeringsverantwoordelijkheid en richt zich met name op het leveren en uitvoeren van facilitaire zaken.	☐ Beheerder: De facilitaire organisatie heeft zowel uitvoerings- als resultaatverantwoordelijkheid, een gedeelte van de facilitaire diensten wordt uitbesteed, waardoor meer tijd vrijkomt voor strategische/ tactische vraagstukken.	☐ Regisseur: De facilitaire organisatie heeft resultaatverantwoordelijkheid, zij selecteert facilitaire dienstverleners in opdracht van het lijnmanagement en blijft betrokken bij de output.	☐ Partner: De facilitaire organisatie heeft een adviesverantwoordelijkheid en begrijpt en adviseert de klant vanuit een win-win situatie. Zij werkt met de klant op gelijkwaardige basis.
Rol Facility Manager	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/ het bestuur van de moederorganisatie op operationeel niveau.	☐ De facility manager is gesprekspartner van de directie/ het bestuur op operationeel/ tactisch niveau.	☐ De facility manager wordt betrokken door de directie/ het bestuur bij de plannen op tactisch/ strategisch niveau.	☐ De facility manager is adviseur van de directie/ het bestuur op strategisch niveau.

Management & Organisatie

Succesfactoren

Ontwikkelingsstadia →

	I	II	III	IV
Organisatie-structuur	☐ Intern georiënteerd en onbewust decentraal georganiseerd.	☐ Intern georiënteerd en centraal georganiseerd.	☐ Klantgeoriënteerd en centraal georganiseerd.	☐ Klantgeoriënteerd en bewust (de)centraal georganiseerd.
Organisatie-ontwikkeling	☐ Onbewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie ontwikkelt zich niet, maar levert uitsluitend de producten en diensten.	☐ Bewust ongestructureerd: De facilitaire organisatie gebruikt bewust geen organisatie ontwikkelingsmodellen.	☐ Bewust, maar weinig gestructureerd: Binnen de facilitaire organisatie vinden organisatieontwikkelingsprojecten plaats, maar die hebben nog geen duidelijke samenhang en structuur.	☐ Bewust gestructureerd: De organisatie-ontwikkeling in geïntegreerd in alle facetten van de bedrijfsvoering.
Gebruik van informatie-systemen	☐ Er wordt geen informatiesysteem gebruikt.	☐ Informatiesystemen en internet worden gebruikt voor deelactiviteiten.	☐ Een aantal met elkaar gekoppelde informatiesystemen en internettoepassingen dekken het merendeel van de activiteiten van de facilitaire organisatie.	☐ Een integraal informatiesysteem presenteert de prestaties als samenhangend geheel, waarbij met internettechnologie een geïntegreerd onderdeel vormt.
Leiderschapsstijl	☐ Telling: De leider is degene die bepaald.	☐ Selling: Er is samenspraak met de medewerkers, maar de leider bepaalt uiteindelijk.	☐ Delegating: De leider neemt initiatief en delegeert taken.	☐ Participating: Medewerkers nemen initiatieven en hebben eigen verantwoordelijkheden en de leider neemt hierin deel.

Financiën

Succesfactoren

Ontwikkelingsstadia →

	I	II	III	IV
Budgetterings-methodiek	☐ Het budget is gebaseerd op historische gegevens.	☐ Het budget is gebaseerd op het voorafgaande jaar en op de planning/ inschatting voor het komende jaar.	☐ Het budget is gebaseerd op een combinatie van inschattingen/ planningen voor het komende jaar en de in DVO's ² verwachte afzet.	☐ De gedecentraliseerde budgetten zijn gebaseerd op de sommatie van verschillende SLA's ³ met interne en externe klanten.
Budgethouder-schap	☐ Het budget is niet geheel gecentraliseerd, kosten zijn niet inzichtelijk.	☐ Het budget is gecentraliseerd. Kosten zijn inzichtelijk.	☐ Het budget voor de collectieve/ standaard-dienstverlening is gecentraliseerd. Het budget voor de aanvullende/ variabele dienstverlening is gedecentraliseerd.	☐ Het budget is gedecentraliseerd.
Kostendoor-belasting	☐ Er vindt geen doorbelasting van kosten plaats.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen een gedeelte van de kostprijs.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen de integrale kostprijs inclusief een percentage Return on Sales.	☐ Er vindt doorbelasting plaats tegen marktconforme prijzen.

Personeel

Succesfactoren

Ontwikkelingsstadia →

	I	II	III	IV
Opleidings-beleid	☐ Het aanbieden van opleidingen/ trainingen gebeurt weinig gestructureerd en ad hoc.	☐ Het management stelt opleidingen/ trainingen voor en toetst dat aan de mening van de medewerkers.	☐ Het management bepaalt samen met medewerkers welke opleidingen/ trainingen nodig zijn. Dit sluit aan op het ondernemingsbeleid van de moederorganisatie.	☐ Het management stelt samen met de medewerkers een integraal opleidingsplan op dat aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers.
Personeels-beleid	☐ De wettelijke regelingen worden uitgevoerd en er worden ad hoc functionerings-gesprekken gehouden.	☐ Periodiek worden functionerings- en beoordelingsge-sprekken gehouden en ad hoc worden mogelijkheden besproken over de individuele loopbaanontwikkeling.	☐ Periodiek vinden functioneringsge-sprekken en beoordelingsge-sprekken plaats. Aanvullend hierop vindt monitoring van de ontwikkeling met de medewerker plaats.	☐ De medewerker is daarnaast in grote mate zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaan-ontwikkeling en wordt afgerekend op resultaat.
Arbeidsvoor-waarden en beloning	☐ De arbeidsvoorwaarden worden toegepast conform de beschikbare ruimte in het arbeidsvoorwaar-denpakket.	☐ Er wordt incidenteel gebruik gemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeids-voorwaardenpakket.	☐ Er wordt structureel gebruik gemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeids-voorwaardenpakket.	☐ Er wordt optimaal gebruik gemaakt van keuzemogelijkheden binnen het arbeids-voorwaardenpakket. Er bestaat een aantoonbare koppeling tussen de beoordeling van de ontwikkeling van de medewerkers en het beloningsniveau.
Competenties van medewerkers	☐ Er wordt niet bewust nagedacht over benodigde competenties van medewerkers.	☐ De medewerkers worden ingezet op basis van deskundigheid.	☐ De benodigde competenties van medewerkers zijn gedefinieerd voor essentiële facilitaire functies.	☐ De competentie-ontwikkeling van medewerkers wordt planmatig georganiseerd en gemonitord.
Medewerkers-tevredenheid	☐ De tevredenheid van medewerkers van de afdeling is geen uitgesproken resultaat-categorie.	☐ De facilitaire organisatie is zich bewust van het belang van de medewerkers-tevredenheid en er is op onderdelen hierover informatie aanwezig.	☐ De medewerkers-tevredenheid en -wensen worden d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden ongestructureerd doorgevoerd.	☐ De medewerkers-tevredenheid en -wensen worden d.m.v. een instrument gemeten. De resultaten worden structureel door een onafhankelijke externe met medewerkers besproken, waarbij actiepunten gestructureerd worden doorgevoerd.

Processen

Succesfactoren



Ontwikkelingsstadia



	I	II	III	IV
Besturen en beheersen	☐ De processen zijn niet in kaart gebracht of gedefinieerd.	☐ De processen zijn gefragmenteerd vastgelegd en hoofdzakelijk vastgelegd in schema's en procedures.	☐ Alle processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden ad hoc bijgestuurd.	☐ De processen zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen en worden structureel en integraal bestuurd, gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd.
Prestatie-sturing	☐ Er is geen sprake van prestatie-sturing bij de facilitaire organisatie.	☐ De facilitaire organisatie stuurt op prestaties en kosten van de output.	☐ De facilitaire organisatie stuurt processen aan op basis van prestatie-indicatoren, die gebaseerd zijn op kosten/opbrengsten en informatie van klanten.	☐ De facilitaire organisatie bestuurt integraal de processen op basis van kritische succesfactoren, die zijn vastgesteld op basis van klant- en leveranciersinformatie en op basis van informatie uit de omgeving.
Verbeteren en vernieuwen	☐ Er zijn geen gestructureerde plannen om te verbeteren en te vernieuwen.	☐ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld. Deze worden op ad hoc basis gevolgd.	☐ Het management heeft gestructureerde plannen vastgesteld in samenspraak met medewerkers, klanten, leveranciers en uit de omgeving. Deze worden gestructureerd opgevolgd.	☐ Het verbeteren en vernieuwen van processen is ondergebracht in kwaliteitssystemen waarin informatie van management, medewerkers, klanten, leveranciers en omgeving zijn opgenomen.
Procesverantwoordelijkheid	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt bij de hoogste leiding van de facilitaire organisatie.	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement van de facilitaire organisatie.	☐ De procesverantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie.	☐ Er zijn zelfsturende teams waarbij de procesverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt.

Klanten

Succesfactoren

Ontwikkelingsstadia →

	I	II	III	IV
Klantrelatie	☐ De facilitaire organisatie communiceert over de dienstverlening op operationeel niveau met de klant.	☐ De producten en diensten van de facilitaire organisatie zijn vastgelegd in een producten-/ en dienstengids.	☐ De facilitaire organisatie sluit DVO's af met interne en gelieerde klanten.	☐ De facilitaire organisatie sluit SLA's af met interne en externe klanten.
Klantcontact	☐ Het klantcontact is schaars en ad hoc.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, informatie via inter-/ intranet (passieve virtuele servicedesk ⁵), klantenoverleg en accountmanagement.	☐ Het klantcontact verloopt d.m.v. een fysieke servicedesk, een interactieve virtuele servicedesk ⁶ , klantenpanels, accountmanagement en klantrelatiemanagement ⁷ .
Klantbenadering	☐ De klantbenadering is reactief en ongestructureerd: De facilitaire organisatie reageert op de klantvraag maar weet niet precies hoe.	☐ De klantbenadering is reactief, maar gestructureerd: De facilitaire organisatie reageert gestructureerd, op gecontroleerde wijze en gemanaged op de klantvraag.	☐ De klantbenadering is proactief, maar beperkt zich tot de huidige klanten: De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige klanten te benaderen.	☐ De klantbenadering is proactief ten aanzien van zowel huidige als mogelijke toekomstige klanten. De facilitaire organisatie neemt zelf het initiatief om huidige en nieuwe klanten te benaderen.
Producten-/ diensten-assortiment	☐ Het productassortiment is historisch gegroeid.	☐ Er is sprake van een bewust gekozen productassortiment.	☐ Er wordt een bewust gekozen productassortiment in de vorm van een basis-/ plus-pakket ⁸ en maatwerk aangeboden en gecommuniceerd met de klant.	☐ Iedere klantvraag wordt afzonderlijk behandeld en op maat ingevuld.
Interne of externe klantgerichtheid	☐ De facilitaire organisatie richt zich voornamelijk op de eigen werkzaamheden.	☐ De facilitaire organisatie toetst <i>incidenteel</i> kosten en prestaties aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie.	☐ De facilitaire organisatie toetst <i>structureel</i> kosten, prijzen en kwaliteit aan facilitaire organisaties binnen dezelfde branche als de moederorganisatie.	☐ De facilitaire organisatie toetst structureel kosten, prijzen en kwaliteit aan alle typen facilitaire organisaties die zich in de markt begeven.
Marketing	☐ Er is geen gestructureerde marketing.	☐ Het verbeteren van de prijs-kwaliteitverhouding en het toepassen van de servicedesk.	☐ Het toepassen van een servicedesk, DVO's en accountmanagement.	☐ Het toepassen van SLA's, accountmanagement en een strategisch marketingplan.
Klanttevredenheid	☐ Klanttevredenheid is geen uitgesproken resultaatcategorie.	☐ Klanttevredenheid is een thema en er is op enkele onderdelen informatie hierover aanwezig.	☐ De klantwensen en -tevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden niet structureel doorgevoerd.	☐ De klantwensen en -tevredenheid wordt d.m.v. een instrument gemeten. De actiepunten worden structureel doorgevoerd.

Leveranciers

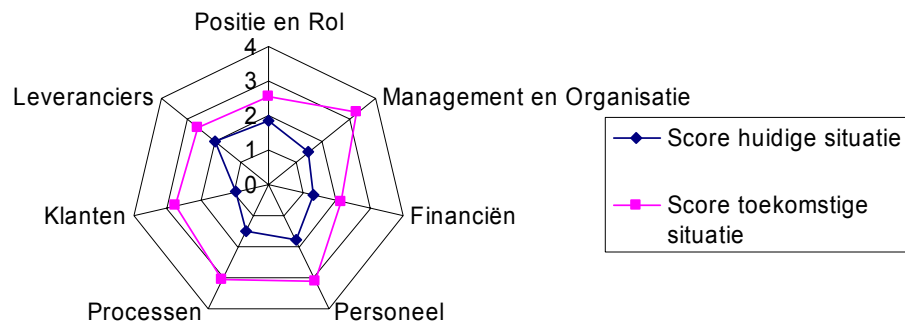
Succesfactoren Ontwikkelingsstadia →

	I	II	III	IV
Leveranciers	☐ Historisch gegroeid.	☐ Single sourcing ⁹ en/of second sourcing ¹⁰ .	☐ Mantelcontracten voor de belangrijkste producten ¹¹ .	☐ Mantelcontracten en/of copartnership ¹² .
Leveranciersbestand/ inkoopassortiment	☐ De grootte van het leveranciersbestand/ inkoopassortiment is geen vraagstuk.	☐ Er wordt aandacht besteed aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en inkoopassortiment.	☐ Er wordt actief gewerkt aan het terugbrengen van de grootte van het leveranciersbestand en inkoopassortiment.	☐ Er is een beperkt selectief samengesteld leveranciers/ inkoopassortiment.
Leverancierscontrol/ prestatiemeting	☐ Er wordt geen aandacht besteed aan leveranciersprestaties.	☐ Leveranciersprestaties worden aan de hand van contractafspraken en meldingen van de klant beheerst.	☐ Leveranciersprestaties worden actief beheerst aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces zijn opgesteld.	☐ Leveranciersprestaties worden actief beheerst en teruggekoppeld aan de leverancier aan de hand van prestatie-indicatoren die op basis van informatie uit het primaire proces.
Uitbestedingsbeleid	☐ Er is geen uitbestedingsbeleid.	☐ Er is een uitbestedingsbeleid, maar dat is weinig onderbouwd.	☐ Er is een uitbestedingsbeleid als onderdeel van het beleid van de facilitaire organisatie, dat rekening houdt met het afbreukrisico en de waardetoevoeging binnen het primaire proces van de moederorganisatie.	☐ Er is uitbestedingsbeleid als bij III. Er wordt gedacht vanuit de partnershipsrelatie met leveranciers.

Aandachtsgebied	Succesfactoren	Score IST	Hoofd AZ	Directie	OR	MT	Score Soll
1. Positie en Rol	Financiële resultaatverantwoordelijkheid	1	2	2	4	2	2,50
	Marktpositie	3	3	2	2	3	2,50
	Klanttype	1	2	2	2	2	2,00
	Beleidsbepaling	2	4	3	3	3	3,25
	Positie ten opzichte van de moederorganisatie	2	4	2	2	2	2,50
	Rol facility manager	2	4	2	2	2	2,50
Gem. score:	(totaal gedeeld door 6)	1,83	3,17	2,17	2,50	2,33	2,54
2. Management en Organisatie	Organisatiestructuur	2	4	3	3	3	3,25
	Organisatieontwikkeling	1	4	3	4	4	3,75
	Gebruik van informatiesystemen	1	4	3	4	2	3,25
	Leiderschapsstijl	2	4	2	4	2	3,00
Gem. score:	(totaal gedeeld door 4)	1,50	4,00	2,75	3,75	2,75	3,31
3. Financiën	Budgetteringsmethodiek	2	2	2	2	2	2,00
	Budgethouderschap	1	4	4	4	2	3,50
	Kostendoorbelasting	1	1	1	1	1	1,00
Gem. score:	(totaal gedeeld door 3)	1,33	2,33	2,33	2,33	1,67	2,17
4. Personeel	Opleidingsbeleid	1	4	4	4	3	3,75
	Personeelsbeleid	2	4	3	3	4	3,50
	Arbeidsvoorwaarden en beloning	1	4	1	3	4	3,00
	Competenties van medewerkers	3	3	3	3	3	3,00
	Medewerkerstevredenheid	2	2	2	2	3	2,25
Gem. score:	(totaal gedeeld door 5)	1,80	3,40	2,60	3,00	3,40	3,10
5. Processen	Besturen en beheersen	2	4	4	4	3	3,75
	Prestatiesturing	1	3	2	3	4	3,00
	Verbeteren en vernieuwen	1	4	3	3	3	3,25
	Procesverantwoordelijkheid	2	2	1	2	4	2,25
Gem. score:	(totaal gedeeld door 4)	1,50	3,25	2,50	3,00	3,50	3,06
6. Klanten	Klantrelatie	1	2	2	2	2	2,00
	Klantcontact	1	4	3	3	3	3,25
	Klantbenadering	1	2	3	3	3	2,75
	Producten- dienstenassortiment	1	3	2	3	4	3,00
	Interne of externe gerichtheid	1	2	1	3	4	2,50
	Marketing	1	2	1	2	2	1,75
	Klanttevredenheid	1	4	4	4	4	4,00
Gem. score:	(totaal gedeeld door 7)	1,00	2,71	2,29	2,86	3,14	2,75
7. Leveranciers	Leveranciersrelaties	4	4	2	3	3	3,00
	Leveranciersbestand	1	4	1	3	2	2,50
	Leverancierscontol	2	2	2	2	2	2,00
	Uitbestedingsbeleid	1	3	3	3	3	3,00
Gem. score:	(totaal gedeeld door 4)	2	3,25	2	2,75	2,5	2,63
Gemiddelde score 7 aspecten (/ 33)		1,57	3,16	2,38	2,88	2,76	2,79

Aandachtsgebied	Omschrijving aandachtsgebied	Score huidige situatie	Score toekomstige situatie	Vershil
Positie en Rol	De verhouding tussen afdeling AZ en de moederorganisatie.	1,83	2,54	0,71
Management en Organisatie	De wijze waarop afdeling AZ vorm gegeven is.	1,50	3,31	1,81
Financiën	Om afdeling AZ goed te kunnen besturen mag financiële beheersing niet ontbreken.	1,33	2,17	0,83
Personeel	Medewerkers zijn de kern van de afdeling en van essentieel belang.	1,80	3,10	1,30
Processen	Organisatieprocessen spelen een belangrijke rol bij het goed functioneren.	1,50	3,06	1,56
Klanten	Klanten zijn belangrijk voor het bestaanrecht van de afdeling. Klanttevredenheid is daarbij zeer belangrijk.	1,00	2,75	1,75
Leveranciers	Afdeling AZ heeft en deel van haar diensten uitbesteed, hierdoor met er goede samenwerking en afstemming zijn.	2,00	2,63	0,63

Grafiek Huidige en gewenste situatie afdeling AZ



Klantbelevingsonderzoek afdeling Algemene Zaken

Verdieping: _____

Afdeling: _____

Evt. Naam: _____ > niet verplicht!



> U bent zeer ontevreden



> U bent eigenlijk niet tevreden



> U bent gemiddeld tevreden



> U bent meer dan tevreden



> U bent uitermate tevreden



> U weet het niet / geen mening

Algemeen

Kunt u aangeven met welke werkzaamheden van de afdeling Algemene Zaken u bekend bent? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- | | |
|---|--|
| ☐ Repro ²⁸ | ☐ Milieu |
| ☐ Postverwerking | ☐ Arbeidsomstandigheden |
| ☐ Schoonmaak | ☐ Maken van toegangspasjes |
| ☐ Inkopen van goederen | ☐ Bedrijfshulpverlening |
| ☐ Beheer kleine kas | ☐ Beheer contractenregister |
| ☐ Overig nl.: _____ | |

Bereikbaarheid AZ

Hoe tevreden bent u over:



- | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| • De openingstijden van Algemene Zaken | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • De telefonische bereikbaarheid | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • De snelheid van de telefoonaanname | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • De bereikbaarheid per e-mail | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Medewerkers AZ

Hoe tevreden bent u over:



- | | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| • De hulpvaardigheid van de medewerkers | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • Het probleemoplossend vermogen van de medewerkers | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • De uitstraling van de medewerkers | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| • De vakbekwaamheid van de medewerkers | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Klachten, wensen, informatie en storing (KWIS)

Hoe tevreden bent u over:



- | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| • De communicatie van de afdeling na het melden maken van een KWIS ²⁹ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

²⁸ Repro is een verzamelnaam voor alle diensten die te maken hebben met drukwerk, het kopiëren en inbinden van documenten

²⁹ Klacht, Wens, Informatie of een Storing

Als u de totale dienstverlening van de afdeling een waardering mocht geven wat is dan uw oordeel?

OO

Heeft u verder nog opmerkingen of suggesties m.b.t de afdeling Algemene Zaken waardoor de functie van de afdeling verbeterd kan worden? Ook krijgt u hier de gelegenheid om bepaalde dingen toe te voegen m.b.t. de gegeven antwoorden.

[illegible]

Bedankt voor uw tijd en inzet!

Hierbij wil ik nogmaals benadrukken dat het invullen van de enquête anoniem is én blijft. Na het verwerken van de gegevens zullen de enquêtes vernietigd worden.

Klantbelevingsonderzoek afdeling Algemene Zaken

Beste Collega,

Zoals de heer De Ridder al heeft gezegd in zijn nieuwjaarstoespraak wordt het jaar 2004 het jaar van de afdeling Algemene Zaken. In dit jaar zal deze afdeling onderhevig zijn aan diverse veranderingen. Al deze veranderingen zijn er op gericht de afdeling verder te professionaliseren zodat de afdeling zich beter kan richten op de interne klant (te weten de medewerkers van de GBD). Voordat deze veranderingen in werking zullen treden is het belangrijk om nog duidelijker te krijgen wat de wensen van de klant zijn.

Om zo goed mogelijk aan deze wensen te voldoen is er een enquête opgesteld. In deze enquête staan vragen over diverse diensten van de afdeling Algemene Zaken. Naast de meerkeuze vragen zal er aan het einde van de enquête de mogelijkheid zijn opmerkingen te plaatsten. Met behulp van de resultaten van de enquête zal er een advies geformuleerd worden om de afdeling te professionaliseren om zo nog beter aan de wensen van de interne klant te kunnen voldoen. Hiermee wil ik dan ook het belang van het invullen van de enquête onderstrepen.

In de bijlage vindt u de enquête. Het verzoek is de enquête uit te printen, in te vullen en via de interne post in gesloten envelop voor 14 mei naar mij op te sturen. Daarnaast is het mogelijk om de enquête in de stembus bij kamer 6.10 te deponeren. Ik wil graag benadrukken dat het invullen van de enquête anoniem is en dit door ondergetekende gewaarborgd wordt. Wel verzoek ik u om in te vullen op welke afdeling en verdieping u werkzaam bent. Hierdoor kan ook gericht advies gegeven worden m.b.t de verschillende afdelingen en verdiepingen. Natuurlijk is het altijd mogelijk om uw naam op de enquête in te vullen, zodat ik u eventueel nog vragen kan stellen m.b.t. gegeven antwoorden. Indien u nog vragen heeft kunt u mij bereiken onder nummer 3821.

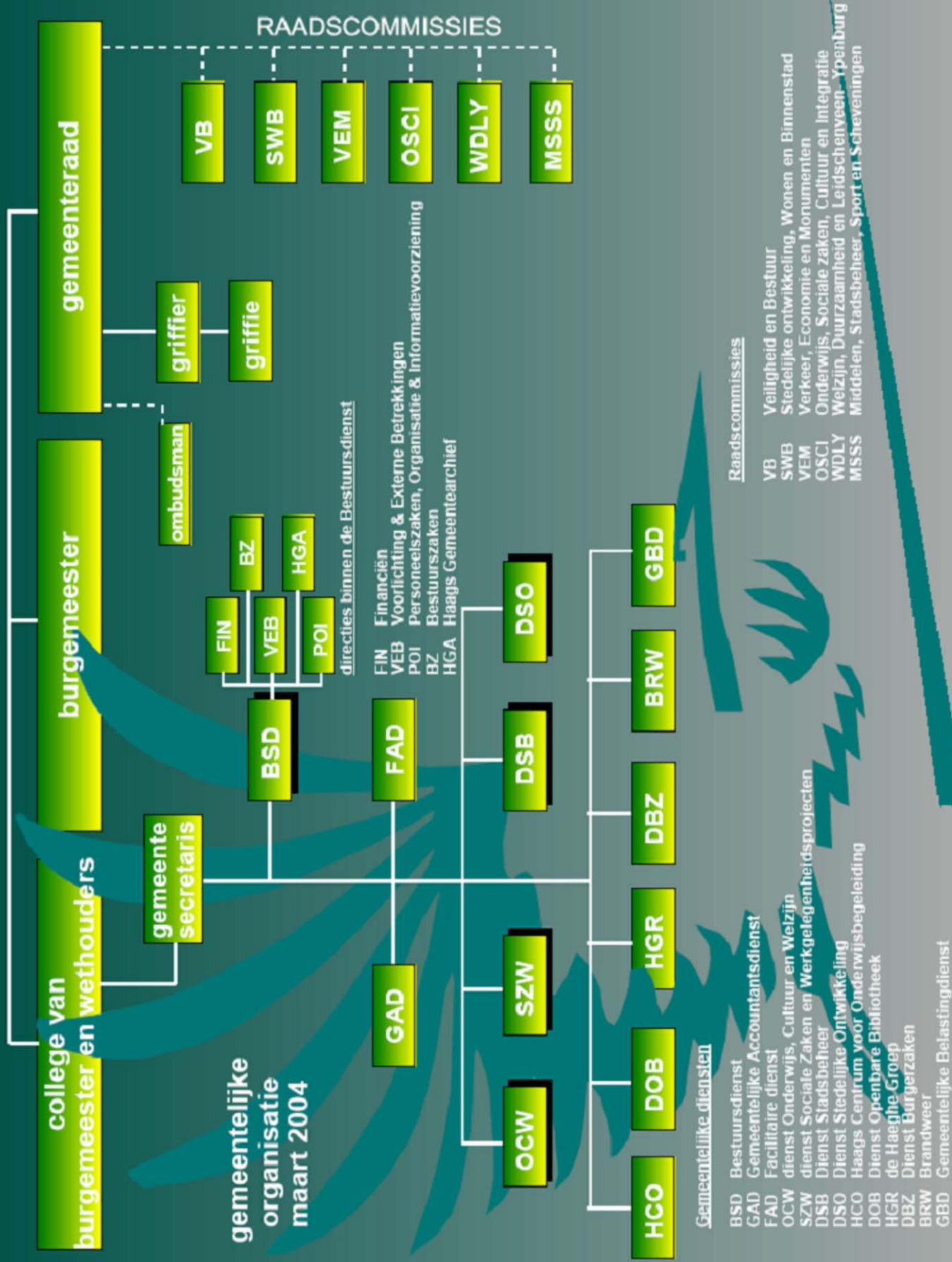
Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Debby Kouwenhoven
Algemene Zaken

Bijlage 5

In verband met de vertrouwelijkheid van de ingevulde enquêtes is er voor gekozen deze niet in dit bestand toe te voegen.



Het dagelijks bestuur

Het college van burgemeester en wethouders is het dagelijks bestuur van de gemeente Den Haag. De burgemeester is de voorzitter van het college. Daarnaast zijn er in Den Haag acht wethouders. Iedere wethouder heeft een eigen portefeuille: een aantal zaken waarvoor hij of zij verantwoordelijk is. Voorbeelden van portefeuilles zijn verkeer en vervoer, volksgezondheid, onderwijs en cultuur.

Het college

- Burgemeester drs. W.J. Deetman
- Wethouder drs. L.E.J. Engering-Aarts
- Wethouder drs. J. Klijnsma
- Wethouder mr drs. B.J. Bruins
- Wethouder drs. P.M.M. Heijnen
- Wethouder A.J. Hilhorst
- Wethouder drs. M. Smits
- Wethouder W.J. Stolte
- Wethouder mr drs. G.A.A. Verkerk
- Gemeentesecretaris drs. D.M.F. Jongen

Naast de verantwoordelijkheid voor een portefeuille hebben alle wethouders een eigen stadsdeel toegewezen gekregen. In dat stadsdeel is een wethouder verantwoordelijk voor het stadsdeelplan, dat eens per jaar wordt opgesteld. De stadsdeelwethouder moet in de gaten houden of afgesproken plannen en maatregelen in een stadsdeel ook werkelijk van de grond komen. Als er problemen bestaan in een stadsdeel, stelt de stadsdeelwethouder die problemen aan de orde.

Wethouders worden benoemd door de gemeenteraad. De wethouders worden bijna altijd gekozen tijdens de gemeenteraadverkiezingen. Iemand die eenmaal is benoemd tot wethouder, maakt geen deel meer uit van de gemeenteraad. Door deze afstand kan de gemeenteraad het college van burgemeester en wethouders beter controleren.

Elke week op dinsdagochtend vergadert het college van burgemeester en wethouders. Deze vergadering is niet openbaar. Er zijn onderwerpen waarover burgemeester en wethouders zelf een beslissing mogen nemen, maar over de grote onderwerpen neemt de gemeenteraad het besluit. Het college doet in zo'n geval een voorstel aan de gemeenteraad.

De burgemeester draagt twee petten in het gemeentebestuur. De burgemeester zit het college van B en W voor, maar ook de gemeenteraad. De burgemeester wordt benoemd voor een periode van zes jaar. Hij of zij is niet alleen voorzitter, maar heeft ook een eigen portefeuille: openbare orde en veiligheid. Dat is in de wet geregeld.

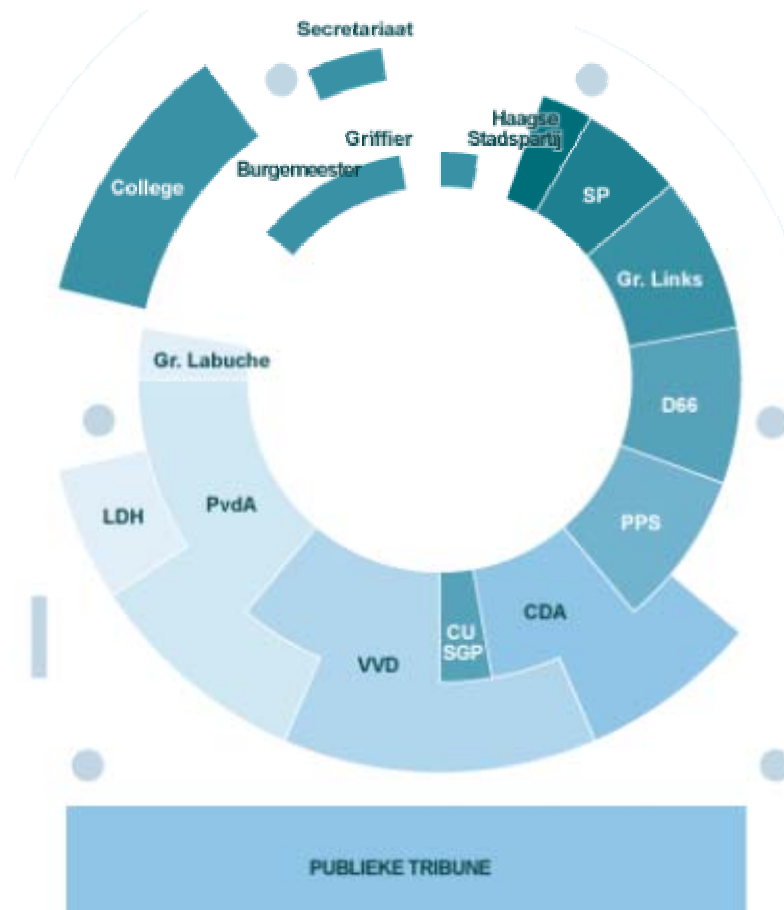
De gemeenteraad

De gemeenteraad van Den Haag telt 45 leden. In de raad zijn 11 politieke partijen vertegenwoordigd. Zij vertegenwoordigen de bevolking in het gemeentebestuur. De gemeenteraad stelt de hoofdlijnen van het beleid vast. Grote plannen op het gebied van de ruimtelijke ontwikkeling, economie, welzijn, verkeer, enz. kunnen pas worden uitgevoerd nadat een meerderheid van de raad er voor gestemd heeft. Ook beslist de raad over de gemeentebegroting. De gemeenteraad controleert het college van burgemeester en wethouders. De leden van de raad worden elke vier jaar door de Haagse bevolking gekozen.

De Haagse gemeenteraad bestaat momenteel uit 11 partijen. De VVD, PvdA en CDA zijn de grootste raadsfracties met respectievelijk 11, 10 en 7 raadsleden. Samen vormen zij de coalitiepartijen. Uit hun midden zijn de huidige wethouders benoemd.

De overige fracties in de Haagse gemeenteraad vormen de oppositiepartijen. Dit zijn D66 (3 raadsleden), GroenLinks (3 raadsleden), Leefbaar Den Haag (3 raadsleden), Politieke Partij Scheveningen (3 raadsleden), SP (2 raadsleden), de Haagse Stadspartij (1 raadslid), ChristenUnie-SGP (1 raadslid) en tenslotte Groep Labuche (1 raadslid).

³⁰ Bron: www.denhaag.nl



De raad vergadert om de drie weken op donderdagavond. De vergaderingen vinden plaats in de raadzaal in het Stadhuis aan het Spui. Zij zijn openbaar - iedereen mag ze bijwonen. Haagse burgers en anderen kunnen inspreken aan het begin van de vergadering over onderwerpen op de agenda. De raad wordt voorgezeten door de burgemeester, die tevens voorzitter van het college is.

Bij het vaststellen van het beleid wordt de gemeenteraad bijgestaan door een raadscommissie. In een raadscommissie vertegenwoordigt een aantal raadsleden hun fractie bij de behandeling van specifieke onderwerpen. Gemiddeld heeft een commissie vijftien leden. Raadsleden kunnen in meerdere commissies zitten. In de commissie mogen maximaal drie raadsleden per fractie zitten. De raadscommissie adviseert de raad over besluiten die door de gemeenteraad moeten worden genomen. Daarnaast spreken commissieleden over het beleid van het college en de uitvoering hiervan. In de commissie wordt niet gestemd. Dat gebeurt in de raad. Het standpunt van de fractie in de commissie is vaak bepalend voor de stemming in de raad. Er zijn zes vakcommissies, acht stadsdeelcommissies en drie bijzondere commissies.

In een **vakcommissie** wordt gesproken over inhoudelijke thema's, die de gemeente Den Haag in zijn geheel aangaan, zoals werkgelegenheid, ruimtelijke ordening, sport of welzijn.

- Middelen, Stadsbeheer, Sport en Scheveningen (MSSS)
- Veiligheid en Bestuur (VB)
- Verkeer, Economie en Monumenten (VEM)
- Onderwijs, Sociale zaken, Cultuur en Integratie (OSCI)
- Welzijn, Duurzaamheid en Leidschenveen-Ypenburg (WDLY)
- Stedelijke ontwikkeling, Wonen en Binnenstad (SWB)

In de **stadsdeelcommissies** wordt gesproken over thema's die over een bepaald stadsdeel gaan.

- Scheveningen
- Laak
- Centrum
- Escamp
- Leidschenveen-Ypenburg

- Loosduinen
- Haagse Hout
- Segbroek

De **bijzondere commissies** hebben betrekking op een speciaal onderwerp.

- Rekeningencommissie
- Rekenkamercommissie
- Adviescommissie Bezwaarschriften

De huidige manier waarop de gemeente wordt bestuurd heet dualisme. Het belangrijkste doel van een dualistisch gemeentebestuur is burgers en bestuur nader tot elkaar te brengen en de interesse van burgers voor de politiek te bevorderen. De gemeenteraad moet zich meer dan vroeger op de burger richten.

De gemeenteraad bepaalt zijn eigen agenda en vergaderingen. Dit geldt ook voor de raadscommissies. Deze commissies zijn georganiseerd naar beleidsterrein. In een raadscommissie buigt een deel van de gemeenteraad zich over plannen en voorstellen voordat deze aan de voltallige gemeenteraad worden voorgelegd.

Wethouders maken geen deel uit van de raadscommissies. Zij kunnen wel worden uitgenodigd door een raadscommissie om een toelichting te geven op voorstellen van het college van B en W.

Wat doet het Gemeentelijk Management team?

Het GMT draagt onder voorzitterschap van de gemeentesecretaris zorg voor een centrale en integrale aanpak van het concernbeleid, de concernsturing op het middelenbeleid en de ondersteuning van en advisering aan het college.

Taken:

- bewaakt de realisering door het bestuur vastgestelde strategische doelen en -projecten
- is opdrachtnemer bij bestuursopdrachten die betrekking hebben op concernbrede- en integrale vraagstukken
- draagt zorg voor het opstellen van een startdocument bij grote dienstoverstijgende projecten en bewaakt de voortgang en de bestuurlijke afstemming
- geeft aansturing aan de stadsdeel management teams en bewaakt de totstandkoming van de integrale beleidsuitvoering in de stadsdelen
- treedt op als agendacommissie voor de vergaderingen van het OVD.
- is verantwoordelijk voor de aanlevering en voorbereiding van voorstellen op het terrein en bedrijfsvoering met een dienstoverstijgend belang ter definitieve ambtelijke besluitvorming door het OVD.
- draagt zorg voor de invulling en voorbereiding van de themabesprekingen in het OVD, op eigen initiatief of op verzoek van de leden van het OVD.

Het GMT verzekert zich ervan dat bij de voorbereiding van besluiten alle diensten en overige relevante partijen hun inbreng hebben kunnen leveren. Zij kan daartoe diensthoofden, directeuren van concerndirecties en andere personen uitnodigen aan het overleg deel te nemen.

Het Gemeentelijk Management Team bestaat uit:

- de gemeentesecretaris (voorz)
- de algemeen directeuren van de kerndiensten
- de concerndirecteuren van Financiën en POI
- de directeur grote stedenbeleid (GSB): als agendalid bij alle beleidsonderwerpen
- de overige directeuren op uitnodiging bij onderwerpen waarvoor zij directe verantwoordelijkheid dragen of die specifiek hun verantwoordelijkheid in belangrijke mate aangaan

De leden van het GMT dragen ieder voor zich zorg voor de aansturing van één of meerdere van de bestaande dienstoverstijgende overleggen en -projecten op de verschillende beleidsterreinen en rapporteren hierover in het GMT. De directeuren van concerndirecties dragen zorg voor de overleggen op de verschillende middelenterreinen en brengen de resultaten in bij het GMT. Het GMT komt wekelijks bijeen, in de regel op woensdagochtend tussen 9.00 uur en 11.00 uur.

Overleg Van Diensthoofden

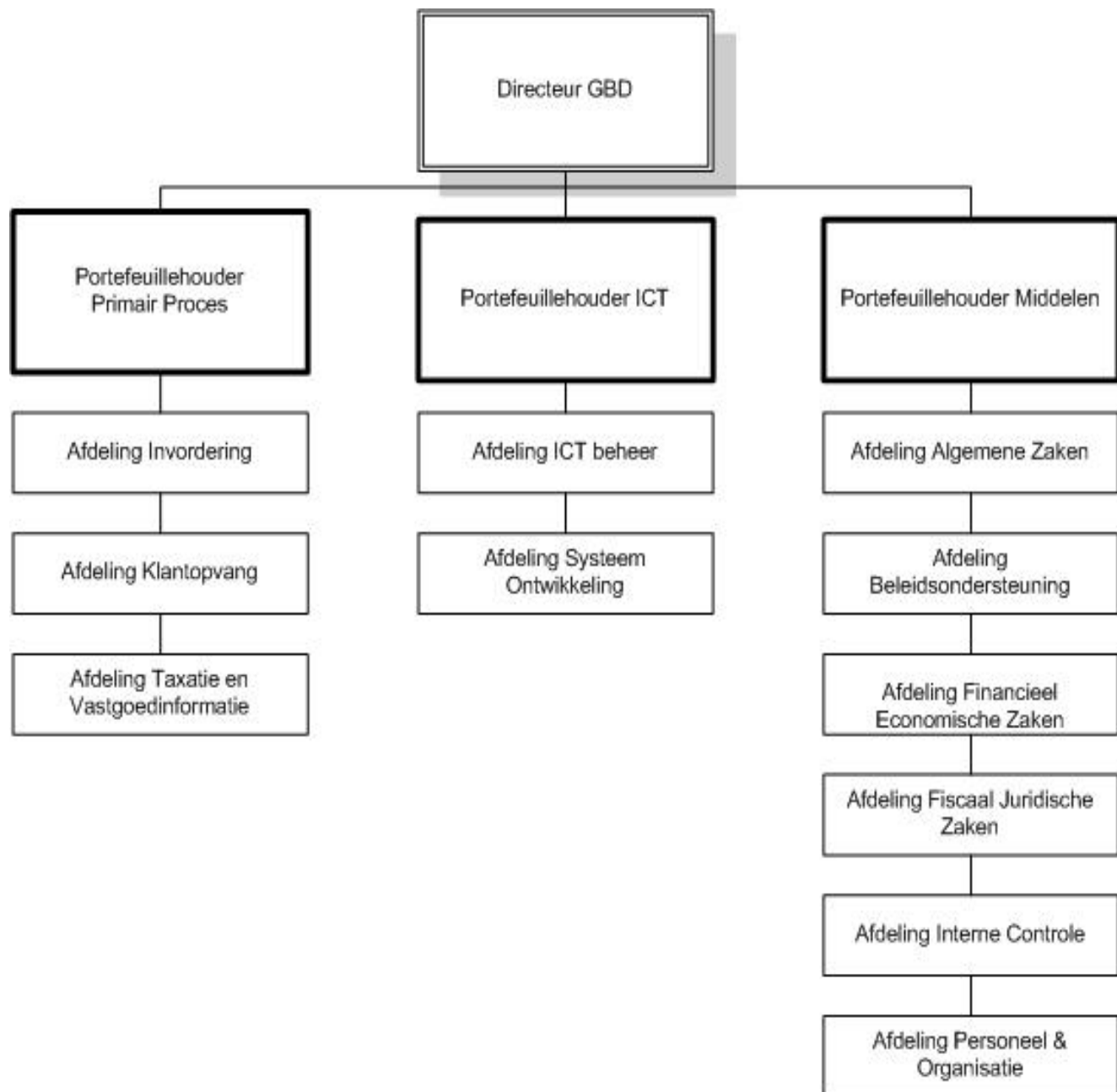
OVD (gemeentesecretaris en diensthoofden) neemt besluiten over het advies aan het college op voorstellen die door het GMT zijn voorbereid over concernbrede of dienstoverstijgende vraagstukken ten aanzien van de bedrijfsvoering.

Het overleg van diensthoofden bestaat uit:

- gemeentesecretaris (voorz)
- diensthoofden
- overige directeuren op uitnodiging

Indien het OVD van oordeel is dat de afstemming in de voorbereiding onvoldoende is geweest wordt het voorstel terugverwezen naar het GMT of nader gemotiveerd aan het college voorgelegd.

Het OVD komt maandelijks bijeen, in de regel op een donderdagmiddag tussen 15.00 uur en 17.00 uur.



Er zijn veel verschillende manieren om een organisatie te analyseren. Voor de analyse van deze organisatie heb ik gekozen voor het 7s-model van McKinsey. Het 7s-model onderscheidt zeven dimensies/aspecten om naar een organisatie te kijken en zo de effectiviteit van de organisatie te analyseren. Hier wordt gebruik gemaakt van zeven verschillende elementen, strategy, structure, systems, style, skills, staff en shared values.

Strategy (strategie)

Het heffen en invorderen van (gemeentelijke) belastingen en het mede daarvoor taxeren van onroerende zaken roept naar zijn aard weinig enthousiasme op bij de belastingplichtigen. Dit vereist van de GBD een houding van werken waarbij een gedegen kennis van zaken hand in hand gaat met begrip, tact en een klantgerichte instelling. Bij dit alles vereist belastingheffing een rechtvaardig optreden waarbij het hanteren van het gelijkheidsbeginsel in samenhang met doelmatig handelen hoog in het vaandel staan. Gelet hierop heeft de GBD de volgende missie ontwikkeld, welke centraal staat in haar handelen:

De GBD staat voor:

Het op een klantgerichte wijze uitvoeren van de (gemeentelijke) fiscale regelgeving;
kwalitatief goede beleidsontwikkeling op het terrein van de lokale heffingen;
rechtvaardig optreden, waarbij het gelijkheidsbeginsel hoog in het vaandel staat;
doelmatige inzet van de beschikbare middelen.

De Gemeentelijke Belastingdienst (GBD) is belast met de volgende taken:

- heffen en invorderen van de belangrijkste gemeentelijke heffingen (belastingen, rechten en retributies);
- gevraagd en ongevraagd adviseren met betrekking tot die gemeentelijke heffingen en de Wet WOZ;
- voorbereiden en opstellen van regelgeving van de verordeningen voor alle heffingen;
- toezien op de uitvoering van gemeentelijke heffingen, voor zover deze plaatsvindt door gemeentelijke organen buiten de GBD (b.v. legesnota's e.d.);
- behandelen bezwaar- en beroepsschriften en verrichten dwanginvordering van alle gemeentelijke heffingen;
- uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken;
- desgevraagd adviseren bij aangelegenheden op het terrein van de rijksbelastingen;
- in het kader van de Wet waardering onroerende zaken leveren van objectgegevens aan het Waterschap en de Rijksbelastingdienst;
- verrichten van taxatie- en (dwang)invorderingwerkzaamheden in en voor buurgemeenten;
- fungeren als informatiepunt met betrekking tot vastgoedinformatie.

Teneinde het een en ander te realiseren is de Directeur der Gemeentebelastingen in de Organisatieverordening aangewezen als verantwoordelijke voor de uitvoering van alle wettelijke bepalingen met betrekking tot de heffing en invordering van belastingen en de Wet waardering onroerende zaken. Hij heft en vordert de belastingen in op eigen naam en is daarvoor in- en extern eindverantwoordelijk.

Structure (structuur)

De directeur wil de organisatie platter zien en gelooft in empowerment van zijn medewerkers. Vandaar dat de hiërarchische structuur met zijn vernieuwende visie aangepast is. De structuur is een stuk minder hiërarchisch en veel platter dan voor de reorganisatie een aantal jaren geleden.

De dienst is opgebouwd uit drie portefeuillehouders, het Primaire Proces, ICT/Control en de portefeuille Ondersteuning. Elke portefeuille bestaat uit een aantal afdelingen gerelateerd aan de portefeuille. Deze structuur, waarbij de uitvoerende teams in feite de kern vormen, sluit goed aan bij de doelstellingen van de dienst die voornamelijk zijn gericht op kwaliteit en doelmatigheid van het primaire proces. Met de indeling in portefeuilles zijn de staffuncties en de uitvoerende taken –centraal en decentraal niveau - van elkaar gescheiden. De portefeuilles ICT/Control en Ondersteuning hebben een faciliterende functie voor de portefeuille Primaire Proces

De directeur houdt zich voornamelijk bezig met coördinerende werkzaamheden en hij stuurt hiernaast de oorspronkelijke hoofdafdeling uitvoering aan. In zijn portefeuille zitten alle primaire processen. Voor de functie van portefeuillehouder ICT en Control staat momenteel een vacature open. De afdelingen binnen deze portefeuille zijn voorlopig verdeeld over de andere portefeuilles. Paul Goud, plaatsvervangend directeur, is tevens hoofd beleidsondersteuning. Hij heeft alle ondersteunende diensten in zijn portefeuille. Samen zijn zij verantwoordelijk voor de oorspronkelijke centrale hoofdafdeling.

De organisatiestructuur is vastgelegd in een organigram in het GBD jaarplan, dat via het intranet van de dienst toegankelijk is voor alle medewerkers.

Systems (systemen):

Naast een beperkt aantal gecombineerde buiten-/ binnendienstfuncties komen er bij de GBD voornamelijk kantoorfuncties voor. Het primaire bedrijfsproces van de dienst richt zich op het verkrijgen, bewerken en verwerken van informatie, gerelateerd aan het heffen en invorderen van gemeentelijke belastingen en het uitvoeren van de Wet Waardering Onroerende zaken (Wet WOZ). De vastlegging van deze gegevens gebeurt deels schriftelijk, deels in het diensteigen geautomatiseerde integrale, belastingstelsel IBS2000³¹. Voor de uitvoering van deze primaire processen zijn afdelingen als Taxatie en Vastgoedinformatie, Invordering en Klantopvang van groot belang.

Om ervoor te zorgen dat deze primaire processen optimaal kunnen worden uitgevoerd, is het noodzakelijk dat er aandacht wordt besteed aan de secundaire processen. Voor de uitvoering van alle secundaire processen zijn afdelingen als Algemene Zaken, Personeel & Organisatie en Fiscaal Juridische Zaken aanwezig.

Om een optimale uitvoering van al deze processen te kunnen garanderen, is een goede communicatie erg belangrijk. Men probeert door regelmatig overleg de processen zo goed mogelijk te laten verlopen.

Besluitvorming over beleid en bedrijfsvoering vinden plaats in het MT (Managementteam), waarvan naast de top van de dienst ook een aantal lijnmanagers deel uitmaakt. Bij de dienst worden belangrijke middelenfuncties (financiën, personeel en automatisering) in het MT vertegenwoordigd door de controller. Het I&A-beleid wordt voorbereid in het automatiseringsoverleg. Daarnaast worden er soms themabijeenkomsten van het MT georganiseerd, waarbij de betreffende afdelingshoofden worden uitgenodigd. Het MT is van mening dat gezien de omvang en taken van de huidige dienst de huidige samenstelling van het MT de meest effectieve en efficiënte is.³²

Staff (staf)

Op 31 december 2003 waren er 167,3 FTE's. Dat komt neer op 178 medewerk(st)ers. De onderverdeling naar vrouwen en mannen was respectievelijk 61 en 117. Hiervan waren 35 medewerk(st)ers in een deeltijd dienstverband. Het personeelsbestand bestaat voor 16,8 uit medewerk(st)ers van allochtone afkomst. Ook heeft de GBD 2 medewerk(st)ers in dienst met een lichamelijke handicap. Het ziekteverzuim excl. zwangerschapsverlof ligt op 5,87%. Dit betekent een vermindering van het ziekteverzuim met 0,11% ten opzichte van het vorige boekjaar. Voor ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid wordt voortdurend gekeken in hoeverre kan worden vastgesteld of het personeelsmanagement van de GBD heeft geleid tot voldoende gekwalificeerd en gemotiveerd personeel. Men maakt daarbij gebruik van een aantal instrumenten. Hierbij moet men denken aan functionerings- of beoordelingsgesprekken. Ook aan de praktische uitwerking van het Arbo-beleid is de nodige aandacht besteed. Wat betreft het opleidingsbeleid hebben 52 medewerk(st)ers deelgenomen aan een of meerdere opleidings- of trainingsactiviteiten.

Een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van het personeel is plezier in het werk en betrokkenheid bij de organisatie. Deze directe informatie wordt verkregen door het personeel er rechtstreeks naar te vragen in een functioneringsgesprek of een werkbelevings-onderzoek. Indirect kan de motivatie afgeleid worden uit onder andere het ziekteverzuim en het verloop. Ook de organisatiecultuur kan een maatstaf zijn voor de betrokkenheid van het personeel. Gerichte onderzoeken naar de tevredenheid en arbeidssatisfactie van het personeel binnen de GBD zijn de

³¹ Periodieke bedrijfsdoorlichting GBD. Gemeente Den Haag, februari 2001

afgelopen jaren niet gehouden. Informatie hierover wordt vooral ontleend aan de risico-inventarisaties en -evaluaties die door de Arbodienst worden uitgevoerd.

Style (stijl)

Medewerkers zijn tegenwoordig veel meer bevoegd bepaalde zaken te regelen. De medewerkers weten hoe ze de werkzaamheden moeten uitvoeren en hebben hier sinds de reorganisatie ook bevoegdheid en verantwoordelijkheid voor. De directeur wil dat de medewerkers zelf aan de slag gaan en dat hij er alleen ter coördinatie en controle is. Als iets uit de hand dreigt te lopen, bemoeit de directeur zich er pas mee en grijpt hij als dit nodig is ook pas in. Met deze verandering is de organisatie veel minder afhankelijk geworden van de directeur en is de organisatie veel beter in staat als zelfstaand orgaan te functioneren. Ook mogen de werknemers het management met de voornaam aanspreken wat erg informeel is. Dit verkleint de afstand tussen het management en de uitvoerende werknemers waar door iedereen zich prettig voelt in de organisatie.

Shared values

De identiteit van de GBD is te allen tijde te herkennen aan het speciaal ontworpen logo en briefpapier zie bijlage 1. Bovenaan het briefpapier is een ooievaar te zien. De ooievaar is een echte Haagse verschijning. Eeuwenlang was hij te vinden op de vismarkt, op het eilandje in de Hofvijver of op het dak van de Ridderzaal, getuige talrijke schilderijen, prenten en tekeningen. Maar ook siert hij sinds de 16de eeuw het Haagse stadswapen en staat hij afgebeeld op de meest uiteenlopende voorwerpen. Het is onduidelijk waarom de ooievaar terecht kwam in het stadswapen. Waarschijnlijk speelde de veelvuldige aanwezigheid van het dier in de omgeving van het Binnenhof en het stadhuis een rol. Daarbij was de ooievaar als geluksbrenger een goede mascotte. Onderaan het papier staat een lijn. Deze lijn staat voor de kustlijn. Den Haag ligt immers aan de kust. Het gebruik van het briefpapier is aan regels gebonden en de richtlijnen van publicaties zijn in een speciaal handboek vastgesteld. Ook de kleur van het logo is voorgeschreven.

De gemeente Den Haag vindt het belangrijk, dat haar personeel goed toegerust is voor de gemeentelijke taken. Alleen dan kan de gemeente haar rollen als overheid en dienstverlener vervullen. Ook wil zij iedere medewerker kansen en stimulansen bieden om het werk goed te lijven doen, ook als de omstandigheden veranderen. Daarom heeft de gemeente in haar personeelsbeleid een belangrijke plaats gegeven aan blijvende en systematische aandacht voor ieders persoonlijke ontwikkeling. De GBD naar aanleiding hiervan een aantal dienstspecifieke competenties opgesteld. Deze competenties zijn: klantgerichtheid, nauwkeurigheid, resultaatgerichtheid en samenwerken. Elke medewerker en sollicitant moet aan deze competenties voldoen.

Skills (vaardigheden)

De GBD speelt vaak snel in op externe ontwikkelingen. Dit blijkt onder meer uit de realisatie van de WOZ-infodesk (Wet waardering Onroerende zaken) als eerste gemeente in Nederland. Ook heeft de GBD door haar netwerk te benutten een belangrijke rol gespeeld in het voorkomen van de taakoverdracht van de WOZ van gemeenten naar het Rijk. Verder was de GBD in een vroeg stadium reeds nauw betrokken bij de voorbereiding van de invoering van de euro en was als een van de eersten binnen de gemeente klaar met het aanpassen en testen van de eurokritische systemen.

Externe analyse

De overheid

De GBD is een op zichzelf staand onderdeel (dienst) van het college van Burgemeester en Wethouders van de Gemeente Den Haag. Het bedrijf draagt volledige verantwoordelijkheid voor alle uitgevoerde transacties. Deze verantwoordelijkheid is afgegeven door de Gemeenteraad omdat de GBD gemandateerd is door de gemeenteraad. Dit omdat het bij wet geregeld is en omdat de kennis en kunde dienstspecifiek is. De GBD functioneert op gemeentelijk niveau en wordt daarom ook wel lokale overheid genoemd. De lokale overheden functioneren op hun beurt weer binnen de rijksoverheid.

De financiers

De belangrijkste bron van inkomsten zijn de inkomsten uit heffingen (het primaire proces). Omdat de GDB een onderdeel van de gemeente is, wordt het bedrijf op verschillende manieren gefinancierd. Van het rijk (op landelijk niveau) ontvangt de GBD een bedrag afhankelijk van het aantal inwoners van de gemeente Den Haag. Daarnaast krijgt men ook een toelage uit het gemeentefonds, dit is ook weer

afhankelijk van het aantal inwoners. Het mag duidelijk zijn deze bedragen uiteindelijk ook weer door de burger betaald worden.

De klanten

De gemeente heeft in 2002 de ambitie geuit om Den Haag binnen vijf jaar de meest klantgerichte gemeente van Nederland te doen worden met als slogan: "In Den Haag is iedere burger een beetje majesteit". Hiertoe is een gemeentebreed project Klantgerichtheid van start gegaan. Daartoe zijn een kerngroep en een (ambtelijk) platform in het leven geroepen om een en ander te begeleiden en uit te werken. De GBD is in het platform vertegenwoordigd. Als definitie van klantgerichtheid wordt gehanteerd dat alle medewerkers van de gemeente Den Haag de klant zichtbaar en merkbaar centraal stellen in beleidsontwikkeling, besluitvorming en dienstverlening. Als toelichtende voorbeelden worden in dit verband genoemd: communiceren in begrijpelijke taal over beleid en handelen ("zeggen wat je doet"), afspraken nakomen ("doen wat je zegt") en in beleidskeuzes en handelen rekening houden met concreet en actueel geconstateerde behoeften van klanten ("vraaggericht zijn"). Onder klanten worden verstaan: inwoners van Den Haag en bedrijven/instellingen die in Den Haag gevestigd zijn of daar een belang hebben. Bovendien worden andere diensten/ medewerkers als klant van elkaar beschouwd.

Als eerste stap om de ambitie van meest klantgerichte stad van Nederland te realiseren wordt een gemeentebreed thema onder de loep genomen. Gekozen is voor het thema Bereikbaarheid; geprobeerd wordt inzichtelijk te maken wat "bereikbaarheid" voor de verschillende diensten betekent en/of wat dat voor de diensten zou moeten betekenen.

Binnen de GBD worden in 2003 bestaande aanpakken waar mogelijk geoptimaliseerd en uitvoering gegeven aan gemeentebreed geaccordeerde projecten. De GBD maakt onderscheid tussen twee soorten klanten, t.w. de belastingbetalende burger en het gemeentebestuur.

Micro- economische factoren

Concurrenten

De GBD heeft geen concurrenten. Dit omdat het een overheidsinstantie is en die net als alle andere gemeentelijke organen op wettelijke basis bevoegdheden toegekend gekregen heeft. Vanuit politiekbelang zullen alle gemeentelijke organisaties hun tariefdifferentiëring zodanig laag stellen dat men als gemeente niet tot een van de duurste behoort.

Producten

De kennis en diensten die de GBD aan kan bieden zoals het heffen en invorderen van heffingen, het opstellen van de regelgeving, het toezien op de uitvoering van de regelgeving buiten de GBD, het behandelen van bezwaarschriften, adviseren op het terrein van gemeentebelastingen en de functie als informatiepunt met betrekking tot vastgoedinformatie.

Macro-economische factoren

De macro-economische analyse bestaat uit verschillende trends/factoren zoals demografisch, economisch, technologisch, sociaal maatschappelijk, politiek, ecologisch en marktfactoren.

Demografische factoren

Dit zijn factoren op het gebied van groei, omvang en samenstelling van de bevolking. Voor de meeste bedrijven bepalen deze factoren hoe groot de markt of het afzetgebied is en of zich daarin wijzigingen zullen voordoen. Het klantenbestand van de GBD bestaat uit inwoners van Den Haag en bedrijven en instellingen die zich in Den Haag hebben gevestigd. Ook mensen die panden in Den Haag bezitten maar er niet wonen worden ook tot de klanten gerekend. Ontwikkelingen binnen de regio Den Haag kan van grote invloed zijn op het primaire proces van de GBD. Op het moment dat er nieuwe woonwijken en bedrijvenparken binnen Den Haag gebouwd zullen worden, betekent dit direct meer inkomsten voor de GBD. Ditzelfde geldt voor het vertrek van inwoners en bedrijven naar andere locaties buiten Den Haag.

Economische factoren

Het nationaal inkomen heeft altijd een grote rol gespeeld bij de vraag hoe groot de afzetmogelijkheden voor producten of diensten zijn. Naast nationale economische factoren zijn ook internationale economische ontwikkelingen van belang. Economische factoren hebben vooral invloed op de bedrijven en inwoners van de GBD. In tijden van een slechte economie zullen veel van deze bedrijven het hoofd niet meer boven water kunnen houden en zal het gemiddelde nationaal inkomen van de burger dalen. Dit betekent direct minder inkomsten voor de GBD.

Technologische factoren

Op het gebied van technologie voltrekken zich spectaculaire ontwikkelingen. Met name het internet vormt een belangrijk medium in deze tijd. De GBD speelt hier goed op in door op de website veel informatie te verstrekken omtrent de heffingen en aanslagen. Ook kunnen de klanten via dit medium elektronisch aangifte doen wat het primaire proces vergemakkelijkt voor de GBD.

Sociaal maatschappelijk

Het heffen van belastingen en het invorderen roept naar zijn aard weinig enthousiasme op bij de belastingplichtigen. Zeker op het moment dat klanten in financiële nood verkeren. Dit vereist van de GBD een houding van werken waarbij een gedegen kennis van zaken hand in hand gaat met begrip, tact en een klantgerichte instelling. Het komt dan ook wel eens voor dat mensen die bij de balie komen volledig de controle verliezen. De medewerkers zijn dan ook getraind om om te gaan met klanten.

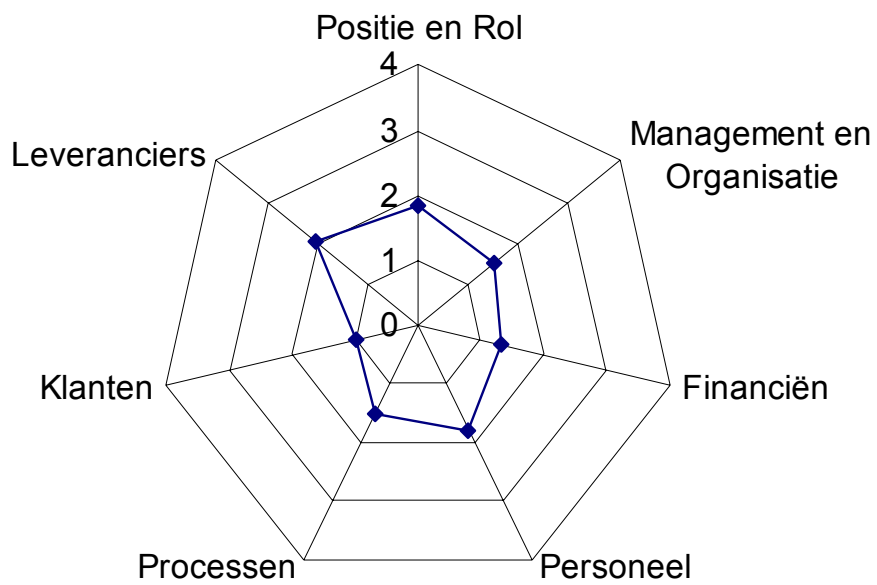
Politieke factoren

Nieuwe wetgeving betekent voor bedrijven vaak dat de vrijheid van de organisatie om plannen ongewijzigd door te voeren beperkt wordt. De GBD is erg afhankelijk van de politiek omdat het een onderdeel is van de overheid. Door de wetgeving worden alle klanten gedwongen hun heffingen en aanslagen te betalen.

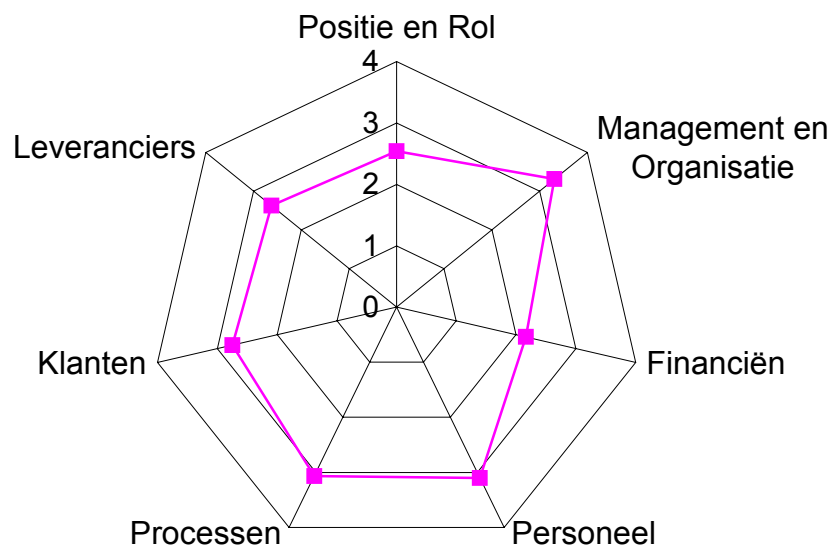
Marktfactoren

Bij het bepalen van marktfactoren vormen de grootte en de samenstelling van de markt belangrijke gegevens. De GBD is niet in staat om het marktaandeel te vergroten. Het is daarom sterk afhankelijk van het aantal inwoners en het aantal bedrijven wat zich in de stad vestigt.

Figuur 4.1 Huidige situatie afdeling AZ



Figuur 5.1 Gewenste situatie AZ



Lijden of begeleiden - E-learning

Met de E-learning variant kunt u deze training geheel zelfstandig volgen. De training is een combinatie van filmjes, vragen, testen, lezen en luisteren. De basis van de training wordt gevormd door de filmjes, waar bekende Engelse acteurs als John Cleese en Dawn French een rol in spelen. De vaak hilarische situaties, waarin de acteurs kostelijk overdreven spelen, zorgen voor bespreekstof in de training.

Inhoud van de training

Organisaties kunnen alleen overleven onder twee voorwaarden. Ten eerste moet iedereen een optimale bijdrage leveren, het beste waartoe hij of zij in staat is, ongeacht status of functie. En ten tweede moeten met name managers elke gelegenheid aangrijpen om de kennis, vaardigheden en ervaring van hun medewerkers te vergroten, zodat de organisatie als geheel slimmer wordt.

Coaching is de meest effectieve methode die managers kunnen gebruiken om de vaardigheid en productiviteit van hun medewerkers te vergroten. Maar helaas besteden veel managers daar veel te weinig aandacht aan, en sommige managers vermijden het helemaal uit angst voor de consequenties of omdat ze geen idee hebben hoe ze het aan moeten pakken. Deze cursus helpt u uw coachingsvaardigheden te ontwikkelen.



Doelstellingen van het programma

In dit programma leert u:

- De **voordelen** en **hoofdfasen** van het coachingsproces te herkennen
- Uw medewerkers **motiveren** zichzelf te overtreffen
- Goede coachingtechnieken **implementeren**
- Prestaties **optimaliseren**
- Een **actieplan op te stellen** voor effectievere coaching

Doelgroep

Het programma is bedoeld voor iedereen op elk niveau in de organisatie die verantwoordelijk is voor het coachen en begeleiden van anderen. De cursus staat op zichzelf, maar kan ook dienen ter voorbereiding of aanvulling op een training.