

Een effectieve en toekomstbestendige facilitaire organisatie

René van der Poel
12 februari 2007

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management (deeltijd)
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN DEN HAAG

Afstudeerprofiel : Facility Management

Docent-begeleider : Dhr. ir. J.P. de Boer

Medebeoordelaar : Mw. drs. A. van Gent

Opdrachtgever : Facilitair Bedrijf,
Centraal Bureau voor de Statistiek Voorburg
Prinses Beatrixlaan 428
2273 XZ Voorburg

Contactpersoon : Dhr. drs. N.A. Oudhof

Onderzoeksperiode : mei 2006 – december 2006

AUTEURSREFERAAT

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) Voorburg heeft besloten om te verhuizen naar een nieuwe locatie en een nieuw **kantoorpand** te Den Haag – Leidschenveen. Tegelijk met deze verhuizing wordt de organisatie van het facilitaire bedrijf (FB) onder de loep genomen. De probleemstelling luidt: "Welke facilitaire organisatie is effectief voor het CBS in de nieuwe huisvesting". Het doel van dit onderzoek is om het **organisatiemodel** voor het FB van het CBS te typeren en te verbeteren. Het model moet er toe leiden dat **efficiency**, **effectiviteit** en **flexibiliteit** met elkaar in evenwicht worden gebracht. Hieruit volgt een advies waardoor de effectiviteit van de **facilitaire organisatie** kan worden verbeterd. Randvoorwaarde is de al gemaakte efficiëncyslag. Flexibiliteit wordt gezien als hulpmiddel en het optimaliseren van de effectiviteit als het resultaat. In de zienswijze van de auteur dragen vele aspecten bij aan een optimale organisatie. Houdt men dit scala aan invalshoeken zorgvuldig in de gaten dan draagt dat er toe bij dat hindernissen tijdig worden onderkend en kan de **organisatieontwikkeling** tijdens de uitvoering worden bijgestuurd. De aanbevelingen dragen er toe bij de **continuering** van het **primaire proces** van het CBS te waarborgen.

Indexreferaat

Facility Management (FM), kantoorpand, advies, organisatiemodel, INK, efficiency, flexibiliteit, effectiviteit, facilitaire organisatie, organisatieontwikkeling, continuering, primaire proces, Shared Service Centrum en Organisatie (SSC, SSO), PDCA-cirkel.

MANAGEMENTSAMENVATTING

De vestiging van het Centraal Bureau voor de Statistiek in Voorburg staat aan de vooravond van een verhuizing, omdat in het huidige pand vergaande investeringen moeten worden gedaan om aan de eisen van brandveiligheid te voldoen. Bovendien is er sprake van achterstallig onderhoud en voldoet het gebouw niet meer aan de eisen van deze tijd. De verhuizing zal een behoorlijke impact op het CBS als geheel hebben en in het bijzonder op de organisatie van het Facilitair Bedrijf. De verhuizing maakt het noodzakelijk de facilitaire organisatie aan te passen aan de nieuwe situatie. Dit heeft geleid tot de volgende probleemstelling:

“Welke facilitaire organisatie is effectief voor het CBS in de nieuwe huisvesting?”.

Dit kan worden bereikt door:

- Een meer bedrijfsmatige aanpak.
- Efficiëntere en effectievere organisatie van de kernprocessen.
- Verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening.
- Betere interne samenwerking.
- Kwalitatief op peil brengen en houden van het personeelsbestand.
- Innovatieve huisvesting om de vooraanstaande positie als kennisinstituut te handhaven.
- Een flexibel huisvestingsconcept met beperkte risico's en kosten.

Om de probleemstelling te beantwoorden en de doelstellingen te realiseren, is de facilitaire organisatie met behulp van modellen geanalyseerd. Uit de INK-analyse is de ambitie gebleken om door te groeien naar een systeem-georiënteerde organisatie (INK-fase III). Het gaat in deze fase om afstemming van alle processen in het systeem, zoals primaire processen, besturings-processen en ondersteunende processen. Voortdurend verbeteren is de brand-stof waarop een organisatie draait. In het INK-managementmodel is de motor voor verandering de zogenaamde 'Plan-Do-Check-Act-cirkel'. De verandering naar een Shared Service constructie kan met behulp van PDCA-cirkel worden geïmplementeerd. Het 3G-model wordt tenslotte gebruikt om de huisvesting te analyseren.

Door de samenvoeging van de centrale stafdiensten in één stafdirectie is het “Shared Service” concept een serieuze optie voor het CBS. Shared Service betekent simpel gezegd dat je zaken gezamenlijk aanpakt in plaats van het allemaal binnen je eigen hokje te houden. Deze optie wordt vooral ingegeven door het ontbreken van een eigen helpdesk van het Facilitaire Bedrijf en doordat de bedrijfsinformatiesystemen niet of moeizaam aan elkaar te koppelen zijn. De scriptie is geschreven in de Haagse regio maar is evenzeer van toepassing in Heerlen.

Belangrijke redenen voor Shared Services zijn: kostenbesparing, kwaliteitsverhoging, professionalisering en continuïteit. Dit zou allemaal bereikt kunnen worden met één frontoffice voor alle stafafdelingen. Door generieke functies van stafafdelingen samen te brengen kunnen schaalvoordelen worden behaald. Integratie van de ICT afdeling is binnen het Shared Service concept zeer aan te bevelen. Facilitaire Managers signaleren dat ICT steeds vaker wordt geïntegreerd in de facilitaire afdeling. De effectiviteit van de stafafdelingen neemt dan nog meer toe.

VOORWOORD

Tijdens de studie heb ik me bij sommige afzonderlijke modules wel eens afgevraagd wat kan ik daar in de toekomst mee gaan doen. Bij het werken aan de scriptie is dat pas echt duidelijk geworden. Daardoor kreeg ik mijn oorspronkelijke enthousiasme weer terug. Sterker nog, de praktijk vind je nu terug in de theorie. Tijdens de colleges was dat vaak precies andersom. Het terugvinden van de motivatie was ook zeer welkom om de laatste vijf modules, die vorig jaar nog niet waren afgerond, tot een goed eind te brengen. Daarna toch weer ingezakt. Inspiratie en ook motivatie lijken vaak helemaal uit jezelf te moeten komen. Inspiratie komt maar vliegt ook zo weer weg. Uiteindelijk zijn het dan de dierbaren om je heen die voor motivatie zorgen.

Verwijzend naar de titel van deze scriptie wil ik graag opmerken dat “Een effectieve en toekomstbestendige organisatie” niet is bedacht omdat het huidige FB niet effectief genoeg zou zijn. Uitgaande van het INK model kun je als organisatie altijd verbeteren en vernieuwen. Door de opgelegde efficiëncyslag moet er nog effectiever worden gewerkt en georganiseerd. Maar dat vraagt weer veel van de flexibiliteit van de organisatie en de mensen die daar werken.

Ik hecht er zeer aan deze afstudeerscriptie op te dragen aan Norah, Adriaan en Braiaan. Zij hebben een langere toekomst voor zich dan ik. Ik hoop dat die toekomst gunstig en met weinig hindernissen verloopt. Oom en tante zijn daar erg bij betrokken maar kunnen dat alleen op gepaste afstand volgen. Niet altijd wordt begrepen dat je meer wilt doen. Van mij als ervaringsdeskundige krijgen speciaal zij in dit voorwoord al een advies: “Als je de kans krijgt om in je jonge jaren onderwijs te volgen, pak die kans met beide handen aan. Later wordt het veel moeilijker!”

In de juiste tijdrangschikking: Jan, Ruud, Nico, Dick, Erik, Henk, Patricia, Ben, Annemieke en de mannen van de Repro & Afwerking, mijn dank is groot. Hoezo ketenafhankelijkheid, juist deze keten was nodig om met interne (Flexpool, FB en HHS) en externe (CFI) hulp tot een eindresultaat te komen. Soms een kleine handreiking maar met grote gevolgen, lees maximaal effect. Een speciaal woord van dank gaat uit naar Hans, die me tot de laatste alinea heeft bijgestaan.

Net als bij de klassieke organisatiedeskundigen, die hun theorieën baseerden op observaties en onderzoeken, zijn de resultaten en aanbevelingen in dit rapport beïnvloed door het wereldbeeld, met een mooi woord paradigma, dat ik in meer dan dertig jaar arbeidservaring heb verworven. De ideeën van de auteur komen daardoor niet per se overeen met die van de organisatie.

‘s-Gravenzande, 12 februari 2007

René van der Poel

INHOUDSOPGAVE

pagina

INLEIDING	1
1. CENTRAAL BUREAU VOOR DE STATISTIEK	3
1.1 ORGANISATIEKENMERKEN	3
1.2 ORGANISATIECULTUUR	4
1.3 FACILITAIRE ORGANISATIE OP STRATEGISCH NIVEAU	4
1.4 MISSIE EN DOELSTELLINGEN	5
1.4.1 CBS ALGEMEEN	5
1.4.2 FM ORGANISATIE	6
1.5 SAMENVATTING	7
2. ONDERZOEKSVERANTWOORDING	9
2.1 DOELSTELLING	9
2.2 PROBLEEMSTELLING	9
2.3 ONDERZOEKSAANPAK	10
2.3.1 LITERATUURONDERZOEK	11
2.3.2 PRAKTIJKONDERZOEK	11
2.3.3 IST EN SOLL VASTSTELLEN	11
2.3.4 AANBEVELINGEN EN CONCLUSIES	11
2.4 SAMENVATTING	11
3. LITERATUURONDERZOEK	13
3.1 WELKE FACILITAIRE ORGANISATIESTRUCTUREN ZIJN ER?	13
3.1.1 KLASSIEKE ORGANISATIESTRUCTUREN EN MEERSTROMENPERIODE	14
3.1.2 HEDENDAAGSE FACILITAIRE ORGANISATIESTRUCTUREN	15
3.1.2.1 De marktgeoriënteerde facilitaire organisatie	17
3.1.2.2 De ICT georiënteerde organisatie	18
3.1.2.3 FMWEB, de facilitaire Internet site van de rijksoverheid	18
3.1.3 SHARED SERVICES	18
3.2 WELKE BEDRIJFSCULTUREN ZIJN ER TE ONDERSCHIEDEN?	21
3.2.1 BEDRIJFSCULTUUR: SOORTEN EN MATEN	21
3.2.2 FLEXIBILITEIT EN KLANTVRIENDELIJKHEID	23
3.2.3 EFFICIENCY EN EFFECTIVITEIT	24
3.2.4 WIJZE VAN VERANDEREN EN DRAAGVLAK	25
3.3 GEBRUIK VAN MODELLEN (INK, PDCA EN 3G)	26
3.4 SAMENVATTING	27
4. PRAKTIJKONDERZOEK	30
4.1 CENTRALE FINANCIËN INSTELLINGEN (CFI), AGENTSCHAP VAN MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAPPEN (OCW)	30
4.2 OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN CBS EN CFI	31
4.3 INK FASE CBS EN CFI	33
4.4 INK BEST PRACTICE	33
4.5 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	35
4.6 SAMENVATTING	36
5. IST (HUIDIGE SITUATIE)	38
5.1 HOE ZIET DE HUIDIGE HUISVESTING ER UIT?	38
5.2 HOE ZIET DE HUIDIGE FACILITAIRE ORGANISATIE ER UIT?	42
5.3 WAT VOOR ORGANISATIECULTUUR HEERST ER BINNEN HET FB?	43
5.4 WAT IS DE HUIDIGE PERSONEELSOMVANG EN HET COMPETENTIENIVEAU VAN DE FACILITAIRE MEDEWERKERS?	44
5.5 HOE EFFECTIEF IS DE HUIDIGE FACILITAIRE ORGANISATIE?	44
5.6 IST VOLGENS INK	46
5.7 SAMENVATTING	47

	pagina
6. AANBEVELINGEN EN DE KWANTITATIEVE CONSEQUENTIES	49
6.1 AANBEVELINGEN UIT DE HOOFDSTUKKEN 1 t/m 4	49
6.2 KWANTITATIEF KADER	51
7. SOLL (TOEKOMSTIGE SITUATIE)	52
7.1 AAN WELK TYPE FACILITAIRE ORGANISATIE HEEFT HET CBS BEHOEFTE?	52
7.2 NAAR WAT VOOR CULTUUR WIL HET MANAGEMENT TOEWERKEN BINNEN HET FB?	54
7.3 WELKE PERSONEELSOMVANG EN WELK COMPETENTIE-NIVEAU VAN DE FACILITAIRE MEDEWERKERS IS ER NODIG IN DE NIEUWE FACILITAIRE ORGANISATIE?	54
7.4 HOE ZIET DE NIEUWE HUISVESTING VAN HET CBS DEN HAAG ER UIT?	55
7.5 HOE EFFECTIEF KAN DE FACILITAIRE ORGANISATIE WORDEN?	60
7.6 SOLL VOLGENS INK	62
7.7 SAMENVATTING	64
CONCLUSIE	65
LITERATUUR- EN BRONNENOVERZICHT	67
BIJLAGE 1 ORGANOGRAMMEN	
BIJLAGE 2 INK-MANAGEMENTMODEL EN PDCA-CIRKEL	
BIJLAGE 3 MATRIXEN EN OVERIGE MODELLEN	
BIJLAGE 4 ORGANSATIEVORMEN VOLGENS FMWEB	
BIJLAGE 5 OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN, TOEGEVOEGDE WAARDE, VOORDELEN EN NADELEN SSC	
BIJLAGE 6 BEZOEKVERSLAG CFI	
BIJLAGE 7 COMPETENTIENIVEAU VAN DE FACILITAIRE EN DE HELP-DESKMEDEWERKERS	



INLEIDING

Een opeenstapeling van plannen en ontwikkelingen heeft het noodzakelijk gemaakt om een CBS brede reorganisatie in te zetten. Verschillende efficiency maatregelen, herprioritering van het statistische programma en procesvernieuwing bij ICT, methodologie en bedrijfsvoering liggen hieraan ten grondslag. Daarnaast zijn er bezuinigingstaakstellingen opgelegd door het kabinet. De eerste fase van de reorganisatie heeft zich in 2004 al voltrokken. De personeelsformatie zal in 2012 worden teruggebracht tot circa 1900 vte. Eind 2004 waren er nog 2577 vte.

Naast de bezinning over de organisatie zijn er ontwikkelingen op het gebied van huisvesting. De vestigingen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) zijn gehuisvest in panden waarvan het ontwerp dateert uit de zestiger en zeventiger jaren. Het CBS heeft twee standplaatsen, één in Heerlen en één in Voorburg. De huisvesting in beide gebouwen voldoet niet meer aan de eisen van deze tijd. In Heerlen betreft de veroudering voornamelijk de klimaatinstallatie maar in Voorburg is er sprake van omvangrijk achterstallig onderhoud. In Voorburg moeten er ook verbeteringen worden aangebracht om de brandveiligheid te waarborgen en om aan de eisen voor de gebruikersvergunning te voldoen. Na een financiële analyse is in 2003 voor Voorburg geconstateerd dat er grote investeringen moeten worden gedaan. Na gesprekken met de Rijksgebouwendienst werd snel duidelijk dat renovatie niet haalbaar was. De huur na renovatie zou te hoog uitvallen.

Dit alles heeft tot de beslissing geleid om het gebouw in Voorburg te gaan verlaten. Inmiddels is er, in Den Haag – Leidschenveen, een nieuwe locatie gevonden. In opdracht van het CBS wordt daar een nieuw pand gebouwd dat naar verwachting begin 2008 betrokken kan worden. Met de overgang naar een nieuw pand en de CBS brede reorganisatie wordt ook de facilitaire organisatie onder de loep genomen. Dit is de aanleiding voor mijn onderzoek. De facilitaire organisatie moet worden teruggebracht met 4-10%. Voorafgaande aan de verhuizing moet worden bedacht, welke facilitaire organisatie in de nieuwe situatie het meest effectief zal zijn.

De doelstelling van dit onderzoek is het schrijven van een adviesrapport voor de ontwikkeling van een nieuwe facilitaire organisatie. Om tot beantwoording van deze doelstelling te komen is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Welke facilitaire organisatie is effectief voor het CBS in de nieuwe huisvesting?”.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn vervolgens twaalf onderzoeksvragen geformuleerd. In hoofdstuk twee (onderzoeksverantwoording) worden deze opgesomd. De vragen zullen door middel van theoretisch en empirisch onderzoek worden beantwoord.

De leeswijzer van deze scriptie is als volgt:

- In hoofdstuk één wordt het CBS als organisatie geïntroduceerd.
- In hoofdstuk twee worden doelstellingen, probleemstellingen en de wijze van onderzoeken beschreven.



- Vervolgens komen in de hoofdstukken drie de theorie en in vier de praktijk aan bod.
- In hoofdstuk vijf wordt de **IST** situatie van zowel het CBS als van het Facilitaire Bedrijf van het CBS beschreven.
- Om een zinvol, afgewogen en realistisch voorstel te kunnen doen volgen in hoofdstuk zes aanbevelingen met de financiële consequenties.
- Deze aanbevelingen worden uitgewerkt in hoofdstuk zeven, de **SOLL** situatie. Het rapport sluit af met conclusies, literatuur- en bronnenopgave en relevante bijlagen.



1. CENTRAAL BUREAU VOOR DE STATISTIEK

In dit eerste hoofdstuk wordt het CBS als organisatie geïntroduceerd. Het CBS is een organisatie welke tot taak heeft het van overheidswege verrichten van statistisch onderzoek ten behoeve van praktijk, beleid en wetenschap en het openbaar maken van de op grond van zodanig onderzoek samengestelde statistieken¹.

1.1 ORGANISATIEKENMERKEN

Het CBS is een internationaal erkend toonaangevend kennisinstituut dat actief meegewerkt aan de ontwikkeling van statistische methoden en technieken op velerlei beleidsterreinen. In veel landen zijn er naast het centrale bureau ook decentrale kantoren. De omvang van het grondgebied van die landen zal daar meestal de aanleiding voor hebben gegeven. Het primaire proces van het CBS is te plaatsen in de bedrijfstak Overheid. Het CBS kan worden aangemerkt als monopolist maar dan wel zonder winstoogmerk. Op basis van de configuratiemodellen van Mintzberg (1979) is het CBS in te delen als een professionele bureaucratie. Positieve kenmerken van een professionele bureaucratie zijn: hoog opleidingsniveau, complexiteit, stabiliteit en niet routinematige handelingen. Een nadeel is de hokjesgeest. Professionals beperken zich het liefst tot het eigen loket.

Oorspronkelijk was het bureau als dienst ondergebracht bij het Ministerie van Economische zaken. Het CBS heeft vestigingen in Voorburg en in Heerlen. In Voorburg zijn circa 1200 personen werkzaam en in Heerlen circa 1000. Om de professionele onafhankelijkheid van het CBS nog meer gestalte te geven heeft het kabinet besloten om het bureau meer van het Ministerie van Economische Zaken los te koppelen. Daarvoor is in 2002 het ontwerp van een nieuwe Wet op het Centraal Bureau voor de Statistiek aangeboden aan de Tweede Kamer. In het wetsvoorstel werd voorgesteld om het CBS om te vormen tot een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO).

Sinds 1 januari 2004 is deze feitelijke verzelfstandiging doorgevoerd en heeft het CBS de status van ZBO. De Directeur-generaal van het CBS is nu verantwoordelijk voor de gang van zaken bij het CBS maar de Centrale Commissie voor de Statistiek is nog steeds met het toezicht daarop belast. Bij de overgang naar ZBO wordt vooral de bedrijfsvoering herzien. Zo moest bijvoorbeeld de financiële administratie worden getransformeerd van het kasverplichtingen systeem naar het batenlasten stelsel. Deze transformatie heeft inmiddels plaats gevonden. Sinds het CBS een ZBO is geworden, worden beslissingen steeds meer centraal genomen. De Raad van Bestuur (RvB) met aan het hoofd de Directeur-generaal (DG) van de Statistiek bestaat uit twee leden. Beslissingen worden één laag lager in het directiebestuur (DB) genomen. In het DB hebben naast de RvB de directeurs van de drie statistische divisies, de stafdivisie Methodologie en Kwaliteit (DMK) en de directeur van de Centrale stafdiensten (Bedrijfsvoering, FB en Personeel & Organisatie) zitting. De stafafdeling Facilitair Bedrijf maakt zelf geen deel uit van het DB maar wordt vertegenwoordigd door de stafdirecteur. De organisatie als geheel is overigens nog volop in ontwikkeling.

Opmerkelijk is de huidige organisatiestructuur binnen de Centrale Staven. Aan het hoofd staat een directeur terwijl er voor de stafdienst Bedrijfsvoering en P&O

¹ Artikel 3 (Wet op het Centraal Bureau voor de Statistiek).



ook twee directeurs zijn benoemd. Als hoofd van het Facilitaire Bedrijf is echter een sectormanager aangewezen. Opmerkelijk is ook de verdeling naar sectoren (Financiële Administratie, Inkoop, Planning & Control en Handhaving) binnen Bedrijfsvoering. Bij het FB wordt er gesproken van taakgroepen (Gebouwenbeheer, Reproductie & Afwerking en Documentatiestromen).

Tot slot is van belang te melden dat de positie van onderdelen/sectoren van de (voormalige) divisie Technologie en Methodologie (TNM) nog niet duidelijk is. Die sectoren zijn: Informatie- en Communicatietechnologie (TIC) en Ontwikkeling en Ondersteuning (TOO). In de bijlagen van deze afstudeerscriptie zijn organogrammen toegevoegd.

1.2 ORGANISATIECULTUUR

Bij het CBS ervaar ik een informele sfeer. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat veel medewerkers elkaar kennen en bij de voornaam noemen. Van een synergetisch effect dat hiermee bereikt zou kan worden is echter geen sprake. Dat heeft te maken met de lijnorganisatie en mandaten die bij het CBS zijn ingevoerd. Ook daardoor is er sprake van de hiervoor door Mintzberg al benoemde hokjesgeest.

Volgens Quinn (1999) zijn er vier dimensies waarop een bedrijfscultuur "scoort". Die dimensies zijn mensgericht, beheersgericht (regels en procedures zijn belangrijk), innovatief en resultaatgericht (het eindproduct staat centraal). In elke organisatie zijn deze vier elementen in zekere mate aanwezig. Veel CBS'ers en burgers ervaren het CBS als een bureaucratisch instituut. In het CBS brede HRM-actieplan van 2001 staat echter vermeld dat er een meer proces- en resultaatgerichte cultuur nodig is om alle doelstellingen te realiseren en de ambities waar te maken. Kennelijk vindt de directie dat er nu geen proces- en resultaatgerichte cultuur is en dat er wat aan de beheersing ontbreekt.

1.3 FACILITAIRE ORGANISATIE OP STRATEGISCH NIVEAU

Het Facilitaire Bedrijf (FB) kent drie disciplines welke in taakgroepen zijn ondergebracht. De taakgroepen Gebouwenbeheer, Documentatiestromen en Reproductie en Afwerking. Enkele jaren geleden maakte de taakgroep Inkoop en Crediteuren ook deel uit van het FB maar deze discipline is nu ondergebracht bij de stafafdeling Bedrijfsvoering. Het FB heeft geen eigen facilitaire helpdesk. De uitvoering van deze taken zijn ondergebracht bij de servicedesk van de sector Informatie- en Communicatietechnologie (TIC). De TIC servicedesk fungeert puur en alleen als doorgeefluik voor facilitaire aanvragen, problemen en klachten.

Het organisatie model zoals het facilitaire bedrijf nu is ingericht wordt ook wel aangeduid als een kop-romp-model². Een kleine staf (kop) met de drie taakgroepen als romp.

Staf FB

De staf van het FB bestaat uit een Sectorhoofd, een seniorbeleidsmedewerker en een managementassistente. De seniorbeleidsmedewerker maakt als projectleider deel uit van de projectgroep herhuisvesting.

² Visiedocument CFB 2004-2008, 13 februari 2004.



Projectgroep Herhuisvesting

De voormalige directeur Bedrijfsvoering is aangewezen als voorzitter en programmaleider van de projectgroep herhuisvesting. In de projectgroep zijn verder naast het sectorhoofd FB interne adviseurs opgenomen uit de disciplines inkoop, ICT, communicatie en een externe adviseur en secretaris. Verder zijn er ten behoeve van de herhuisvesting een projectbureau, een bouwteam, een klankbordgroep en verschillende deelwerkgroepen opgericht.

Stuurgroep Herhuisvesting

De besluitvorming is in handen van de stuurgroep bestaande uit de DG, DB-leden, de voorzitter Ondernemingsraad (OR) en de leden van het projectbureau. Het projectplan en de deelprojecten zijn opgesteld volgens de GOTIK-methode.

Taakgroepen FB

Voor de operationele uitvoering van taken zijn veel verantwoordelijkheden en bevoegdheden via de lijn naar de taakgroepen gedelegeerd.

De FD beschikt niet over een eigen helpdesk. Deze functie wordt vervuld door de servicedesk van de ICT afdeling (TIC).

1.4 MISSIE EN DOELSTELLINGEN

“...Aldus blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek”. Dagelijks verschijnt er statistisch nieuws van het CBS in verschillende media. Vrijwel iedereen in Nederland komt in aanraking met het CBS, als berichtgever die gegevens levert en als gebruiker die kennis neemt van de resultaten.

1.4.1 CBS ALGEMEEN

Missie³

Het CBS is in 1899 opgericht met als taak het verzamelen, bewerken en publiceren van statistieken ten behoeve van praktijk, beleid en wetenschap. In de huidige wettelijke grondslag voor het CBS, de Wet op het Centraal Bureau voor de Statistiek van 20 november 2003, vormt dit nog altijd de kern van de opdracht aan het CBS.

In de Nederlandse samenleving streven wisselende coalities van politieke partijen en belangengroeperingen naar de realisatie van hun eigen denkbeelden. Het belang van feitelijke en onpartijdige informatie die door alle betrokkenen als uitgangspunt wordt geaccepteerd, is dan groot. De kwaliteit van de statistische informatie moet onomstreden zijn. Statistieken moeten snel beschikbaar zijn en de samenhang tussen allerlei maatschappelijke ontwikkelingen zichtbaar maken. De missie van het CBS luidt daarom: “Het samenstellen en publiceren van onbetwiste, samenhangende, actuele statistische informatie die relevant is voor de praktijk, beleid en wetenschap”.

Algemene doelen

Het CBS heeft tot taak het van overheidswege verrichtten van statistisch onderzoek en het openbaar maken van de op grond van zodanig onderzoek samengestelde statistieken⁴.

³ CBS jaarplan 2005.

⁴ Artikel 3 van de Wet op het CBS.



Belangrijk doel voor het in subhoofdstuk 1.1 genoemde ZBO is het transparant maken van de bedrijfsvoering en het bereiken van voortdurende efficiency verbetering. Beheersing van de ondersteunende activiteiten kan men omschrijven als er voor zorgen dat men zo goed mogelijk (=efficiënt, doelmatig) doet wat men belooft (=effectief, doeltreffend). Verhoging van de efficiency komt bedrijfseconomisch meestal tot uiting in lagere kosten, terwijl de effectiviteit tot uiting komt in de kwaliteit die de (interne) klant ervaart. Een bekende uitspraak is niet voor niets, effectiviteit heeft te maken met de goede dingen doen en efficiency met de dingen goed doen⁵.

1.4.2 FM ORGANISATIE

Visie, missie en doelstellingen Facilitair Bedrijf

Visie

Het Facilitair Bedrijf ontleent zijn bestaansrecht aan het optimaal ondersteunen van het primaire statistische proces. Met het aangeboden producten- en dienstenassortiment wordt op een pro-actieve wijze ingespeeld op de behoeften van de klant door een optimale huisvesting en werkplek te leveren en zorg te dragen voor documentatiestromen en reproductie. Ook heeft het Facilitair Bedrijf een beleidsadviserende rol naar het directiebestuur. De belangrijkste doelstelling is de voor de klant benodigde werkomgeving en faciliteiten zo te verzorgen dat zij aansluiten bij de wensen van de klant. De klant dient te beschikken over een aangename en functionele werkomgeving met een optimale beschikbaarheid van faciliteiten.

Het Facilitair Bedrijf heeft de laatste jaren een ontwikkeling ingezet in de richting van een regiefunctie. In deze context is het Facilitair Bedrijf vanuit een regisserende rol op dit moment verantwoordelijk voor de ontwikkeling en afstemming van de strategie op het gebied van huisvestingsfaciliteiten, reproductie in de meest brede zin en informatie- en documentatievoorziening.

Missie

Wil het Facilitair Bedrijf haar doelstellingen en werkzaamheden onverkort en zo optimaal mogelijk doorvoeren dan is een verregaande samenwerking maar vooral een permanente informatie uitwisseling met alle Divisies en Staven naar beide kanten onontbeerlijk. Haar missie is immers het zo optimaal mogelijk ondersteunen van de primaire bedrijfsprocessen van het CBS.

Doelstellingen

Het Facilitair Bedrijf zal in de periode 2004 – 2008 een substantiële bijdrage gaan leveren aan de projecten “Doelmatigheid” en “Concentratie Divisies”. Daarbij zal er geen strikte verdeling gehanteerd worden bij het bepalen onder welk project de efficiencyvoordelen zullen vallen. “Doelmatigheid” en “Concentratie Divisies” lopen als het ware door elkaar heen.

Een deel van de doelstellingen zal door natuurlijk verloop maar ook door het niet opvullen van vacatures bereikt worden (4%). De herverdeling van taken bij Repro & Afwerking en Documentatiestromen zal echter meer dan voldoende een bijdrage gaan leveren aan de personele bezuinigingstaakstellingen (naar schatting 10%).

⁵ PolyFacilitair zakboekje, PBNA.



Teneinde de missie van het Facilitair Bedrijf om het primaire statistische proces optimaal te ondersteunen te kunnen verwezenlijken, is een meer bedrijfsmatige aanpak en efficiëntere en effectievere organisatie van de kernprocessen noodzakelijk. Met behulp van een aantal initiële investeringen dient de basisstructuur van het Facilitair Bedrijf te worden geprofessionaliseerd. Door verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening, een betere interne samenwerking en het kwalitatief op peil brengen en houden van het personeelsbestand kan deze professionalisering worden bereikt. Goede afstemming en coördinatie met betrekking tot activiteiten met verwante sectoren is noodzakelijk. Een aantal facilitaire processen van de sector Informatie en Communicatie Technologie (TIC) en het Facilitair Bedrijf (CFB) dienen geïntegreerd en gecoördineerd te worden uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is een verhuizing van een werkplek, maar ook op andere gebieden, bijvoorbeeld bij het vaststellen en uitvoeren van printbeleid en ARBO, is sprake van noodzakelijke afstemming van processen. De Helpdesk is fysiek gepositioneerd bij de sector TIC en verleent naast diensten voor TIC eveneens diensten ten behoeve van de sector CFB.

Huisvesting en organisatiedoelen

Om de klant te laten beschikken over een aangename en functionele werkomgeving met een optimale beschikbaarheid van faciliteiten zijn voor de selectie van een nieuw gebouw door de Stuurgroep Herhuisvesting de volgende wensen/eisen geformuleerd:

- Het gebouw moet voldoen aan een ligging en uitstraling die overeenkomt met het CBS als gerenommeerd kennisinstituut.
- Het gebouw moet liggen in Den Haag.
- Loopafstand van maximaal 5 minuten van een NS station.
- De gekozen huisvesting dient uitbreidbaar en afstootbaar te zijn. Zonder risico's en kosten.
- Innovatieve huisvesting om de vooraanstaande positie als kennisinstituut te handhaven.

Het gebouw zal zowel van binnen als van buiten de stijl van het CBS moeten dragen. Het bouwteam en de werkgroepen moeten er op toezien dat uit de architectuur, de indeling en de inrichting van het kantoor zowel de maximale externe uitstraling als interne efficiency wordt verkregen.

1.5 SAMENVATTING

De CBS organisatie is volgens de typologie van Mintzberg te typeren als een professionele bureaucratie. Bij de indeling in bedrijfstakken valt het CBS als ZBO in de tak Overheid. De bedrijfscultuur laat zich het beste typeren als beheersgericht maar theorie en praktijk komen hier niet overeen. De directie lijkt namelijk de proces- en resultaatgerichte cultuur die er heerst niet te herkennen.

Opvallend is dat de positie van het FB op strategisch niveau ondergewaardeerd wordt. Verderop in dit rapport zal duidelijk moeten worden of die onderwaardering ook geldt voor het tactische en operationele niveau. Op het management van het FB wordt nu extra beslag gelegd vanwege de bouw en de aankomende verhuizing naar een nieuwe locatie en pand in Den Haag. Opvallend is ook dat het FB geen eigen helpdesk heeft maar deze functie heeft belegd bij de ICT helpdesk. Het FB opereert sinds een aantal jaren in toenemende mate vanuit een regiefunctie. De bijdrage aan de rijksbrede bezuinigingstaakstelling zal grotendeels gerealiseerd worden door de herverdeling van taken bij Repro & Afwerking



en bij Documentatiestromen. Teneinde de missie van het Facilitair Bedrijf optimaal te kunnen verwezenlijken, is een meer bedrijfsmatige aanpak en efficiëntere en effectievere organisatie van de kernprocessen noodzakelijk.



2. ONDERZOEKSVERANTWOORDING

In dit tweede hoofdstuk worden de doelstelling, probleemstelling, subprobleemstellingen en de methode van onderzoek van deze afstudeerscriptie beschreven. Voor een belangrijk deel is er gebruik gemaakt van het INK managementmodel. Dit model biedt houvast zonder dat er sprake is van een strak keurslijf. Het voordeel hiervan is dat er voor organisaties met een specifieke werkomgeving ruimte is voor eigen initiatief. Getracht is zoveel mogelijk het INK-model⁶ en de eerder door Deming (1982) bedachte Plan – Do – Check – Act cirkel⁷ systematisch en in logische volgorde te hanteren. Het INK-model is ook gebruikt omdat dit model een goede kapstok biedt om alle organisatie aspecten te benoemen. Eind 2003 heeft het managementteam van het facilitaire bedrijf van het CBS het INK-model gehanteerd voor een positie bepaling. De resultaten hiervan zijn verwerkt in hoofdstuk vijf.

Naast het INK-model en de PDCA cirkel wordt in deze scriptie gebruik gemaakt van het 3G-model. Dit model is een goed hulpmiddel om IST en SOLL en de huisvestingsituatie vast te leggen en te analyseren.

2.1 DOELSTELLING

De doelstelling van dit onderzoek is het schrijven van een adviesrapport voor de ontwikkeling van een nieuwe facilitaire organisatie voor het CBS Den Haag. Doelen moeten idealistisch zijn geformuleerd, maar ook realistisch zodat zij een werkelijk haalbare uitdaging vormen⁸. Deze uitgangspunten zullen in deze scriptie worden nagestreefd.

Doelstelling van de nieuwe huisvesting is om het prestatievermogen van de organisatie te verhogen. Hierbij moet gedacht worden in termen van flexibiliteit (mogelijkheid van krimpen en uitbreiden), creativiteit en een stimulerende en sfeerbepalende werkomgeving die cultuurversterkend werkt. Het gebouw zal zowel van binnen als van buiten de stijl van het CBS moeten dragen. Het bouwteam en de werkgroepen moeten er op toezien dat uit de architectuur, de indeling en de inrichting van het kantoor zowel de maximale externe uitstraling als interne efficiency wordt verkregen. Een organisatiedoel dat is ingegeven door kabinets-bezuinigingen betreft het inkrimpen van de organisatie. De nieuwe huisvesting dient daardoor voor onderdelen (verdiepingen) zonder risico's en kosten afstootbaar te zijn. Hiermee is een relatie gelegd tussen doelen en facilities.

2.2 PROBLEEMSTELLING

Om tot beantwoording van deze doelstellingen te komen is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Welke facilitaire organisatie is effectief voor het CBS in de nieuwe huisvesting?”.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn vervolgens twaalf onderzoeksvragen geformuleerd:

⁶ Model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit.

⁷ Deming (1982).

⁸ Regterschot.



1. Hoe ziet de huidige facilitaire organisatie er uit?
2. Wat voor organisatiecultuur heerst er binnen het FB?
3. Wat is de huidige personeelsomvang en het competentieniveau van de facilitaire medewerkers?
4. Hoe ziet de huidige huisvesting er uit?
5. Hoe effectief is de huidige facilitaire organisatie?
6. Welke facilitaire organisatiestructuren zijn er?
7. Welke bedrijfsculturen zijn er te onderscheiden?
8. Aan welke type facilitaire organisatie heeft het CBS behoefte?
9. Naar wat voor cultuur wil het management toewerken binnen het FB?
10. Welke personeelsomvang en welk competentieniveau van de facilitaire medewerkers is hiervoor nodig?
11. Hoe ziet de nieuwe huisvesting van het CBS Den Haag er uit?
12. Hoe effectief kan de facilitaire organisatie worden?

Deze vragen worden na theoretisch en empirisch onderzoek beantwoord. Beantwoording van de vragen zal uiteindelijk leiden tot een advies hoe de nieuwe facilitaire organisatie er uit zou kunnen zien.

2.3 ONDERZOEKSAANPAK

Na literatuuronderzoek en praktijkonderzoek wordt de huidige situatie (IST) vastgesteld. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan voor de nieuwe organisatiestructuur en wordt aangegeven wat hiervan de consequenties zijn. Daarna komt de toekomstige situatie (SOLL) pas aan bod. Deze toekomstige situatie kan niet worden beschreven voordat de financiële consequenties bekend zijn. Een deel van wat in het SOLL hoofdstuk wordt beschreven ligt al vast doordat de beslissingen hierover in het directiebestuur van het CBS zijn genomen. In het bijzonder de beslissing hoe de nieuwe huisvesting er uit gaat zien.

De Plan organisatiegebieden uit het INK-model zijn al herkenbaar in hoofdstuk één (de introductie van het CBS). Leiderschap komt onder andere tot uitdrukking door de formulering van de missie en de doelstellingen. Dit zijn belangrijke onderdelen van een strategie. Het management team (MT) van het FB heeft hiermee onder andere de koers uitgezet. Uit de positiebepaling die verder in hoofdstuk vijf (SOLL) wordt behandeld blijkt dat het facilitaire MT bij leiderschap meer de stijl heeft van doen dan veel over dit onderwerp communiceren. Daar valt nog een verbeteringslag te maken.

De Do organisatiegebieden komen aan bod in hoofdstuk vijf (IST). De gebruikers (medewerkers), het gebouw (middelen) en de processen worden onder andere met het 3G-model geanalyseerd.

Check resultaatgebieden worden uitgewerkt in hoofdstuk zes (aanbevelingen) en zeven (SOLL). De aanbevelingen zijn het eindresultaat in het rapport. De overige resultaatgebieden worden gedeeltelijk met behulp van het 3G-model geanalyseerd. Het gaat dan om de gebruikers (medewerkers en klanten) en gebied (maatschappij). Het onderdeel gebouw uit het 3G-model is uiteraard van belang om te analyseren of de nieuwe huisvesting het prestatievermogen van de organisatie verhoogt.

Het Act onderdeel (verbeteren en vernieuwen) volgt als laatste onderdeel van de Deming-cirkel (en INK) in de conclusie.



2.3.1 LITERATUURONDERZOEK

In het hoofdstuk literatuuronderzoek wordt verantwoording afgelegd over de gebruikte literatuur. In de literatuur is bestudeerd welke facilitaire organisatiestructuren en welke bedrijfsculturen er zijn. In het literatuuronderzoek heeft ook verdieping plaats gevonden naar het INK-model en zijn bronnen over Shared Services bestudeerd.

2.3.2 PRAKTIJKONDERZOEK

Om de theorie aan de praktijk te toetsen hebben er interviews plaats gevonden bij een andere organisatie die recent is verhuist naar een nieuwe huisvesting. Een belangrijke vraag die hiermee wordt beantwoord is of deze verhuizing consequenties heeft gehad voor de organisatiestructuur. Interessant om te weten is ook wat voor organisatiestructuur er is gekozen en hoe men binnen een andere organisatie tegen haar bedrijfscultuur aankijkt.

Elk land heeft maar één nationaal statistiek bureau. Doelend op het primaire proces is er daardoor ook in Nederland geen vergelijkbare organisatie als het CBS te vinden. Wel staat vast dat CBS'ers hun werk uitvoeren in een kantooromgeving. Daarin verschilt het primaire proces van het CBS niet met tal van andere organisaties. Voor praktijkonderzoek ben ik op bezoek geweest bij de Centrale Financiën Instellingen (CFI), een agentschap van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). CFI is een uitvoeringsorganisatie voor OCW. In 2005 heeft CFI een prijs gewonnen (de Business Intelligence Award) als meest intelligente organisatie voor dat jaar. Een organisatie die een prijs wint als meest intelligente organisatie is alleen daarvoor een bezoek al meer dan waard. Zowel CFI als het CBS is een uitvoeringsorganisatie. In die zin kan er bij dit praktijkonderzoek sprake zijn van een beperkte benchmark. In hoofdstuk 4 (het praktijkonderzoek) komen de raakvlakken volop aan de orde. Ook wordt ingegaan op de INK beleving van beide organisaties.

2.3.3 IST EN SOLL VASTSTELLEN

Met behulp van het 3G-model (Gebouw, Gebruiker, Gebied) wordt onderzocht of de nieuwe huisvesting voldoet aan de missie, visie en doelstellingen van de organisatie. Het 3G-model is een uitstekend hulpmiddel om vanuit de huidige positie te leren en te verbeteren. Het INK model wordt gebruikt om de facilitaire organisatie te evalueren en te verbeteren.

2.3.4 AANBEVELINGEN EN CONCLUSIES

Zoals aan het begin van dit subhoofdstuk (2.3) aangegeven zijn de conclusies en aanbevelingen niet in één hoofdstuk verwerkt. De aanbevelingen met de daarbij behorende kwalitatieve consequenties zijn opgetekend alvorens tot de nieuwe situatie (SOLL) te adviseren. De lezer is dan van te voren al bekend met de consequenties.

2.4 SAMENVATTING

De doelstellingen die in deze scriptie worden uitgewerkt zijn:

- Ontwikkeling van een nieuwe en toekomstbestendige facilitaire organisatie.
- Een analyse of de nieuwe huisvesting het prestatievermogen van de organisatie verhoogt.
- De opgelegde efficiency taakstelling moet worden omgezet in een effectieve facilitaire organisatie.



De centrale probleemstelling die moet worden beantwoord luidt: “Welke facilitaire organisatie is effectief voor het CBS in de nieuwe huisvesting?”.

In een scriptie over Facility Management is het blootleggen van de relatie tussen doelen en faciliteiten een belangrijk onderdeel. Om hieraan te kunnen voldoen, de doelstellingen zichtbaar te maken en de probleemstellingen te kunnen beantwoorden, worden het INK-model, de PDCA-cirkel en het 3G-model als hulpmiddel gebruikt.



3 LITERATUURONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt de theorie beschreven terwijl het hierop volgende hoofdstuk (4) de praktijk zal behandelen. Met dit theoretisch onderzoek worden de subprobleemstellingen 6 en 7 beantwoord.

6. Welke facilitaire organisatiestructuren zijn er?
7. Welke bedrijfsculturen zijn er te onderscheiden?

Volgens Wikipedia (de Internet encyclopedie) is een organisatie een doelgerichte samenbundeling van kennis, vaardigheden en kracht tussen drie of meer personen die primair middelen en activiteiten aanwendt om te voorzien in de behoefte aan producten en/of diensten in haar omgeving. Samenvattend aan te duiden als haar "primaire proces". Het is opgebouwd uit de complementaire begrippen taakverdeling en coördinatie.

Er zijn twee soorten organisaties te onderscheiden:

- bedrijven, met bedrijfseconomische doelen
- instellingen, met niet-economische doelen (sociaal, politiek, ecologisch)

De verschillende organisatietypen zijn als volgt onder te verdelen:

- lijnorganisatie
- lijn/staforganisatie
- projectorganisatie
- matrixorganisatie

Binnen het bedrijfsleven heeft de kennis op dit gebied, organisatiekunde zich vooral ontwikkelt in de Verenigde Staten tijdens de tweede industriële revolutie van het eind van de 19^e eeuw. Dit kwam doordat door de ontwikkeling van de massa-industrie en de mogelijkheden die dit bood ook vele problemen ontstonden, vooral op het gebied van efficiency.

N.B. Dit tekstdeel is integraal overgenomen van de Internet encyclopedie.

Omdat de ontwikkeling van organisatiekunde voor een belangrijk deel in de 19^e eeuw is begonnen, wordt hier in de literatuurzoektocht aandacht aan besteed. Verderop in deze scriptie zal blijken dat efficiency steeds de aanleiding is waardoor de effectiviteit onder druk komt te staan. Flexibiliteit is een goed hulpmiddel om deze druk op te vangen.

3.1 WELKE FACILITAIRE ORGANISATIESTRUCTUREN ZIJN ER?

Bij het literatuuronderzoek naar organisatiestructuren heb ik me laten leiden door vier invalshoeken. De eerste invalshoek betreft de algemene klassieke organisatiestructuren. Kennis van de klassieken is voor elke studie de basis. Toch wil ik in deze scriptie niet het gedachtegoed van de grote leermeesters uitgebreid gaan behandelen. Kennis van het verleden en van de oorsprong is noodzakelijk, maar het is een te grote sprong terug in de tijd om de evolutie vanaf de klassieken naar de hedendaagse organisatiestructuur geheel te overbruggen. Voor degene die daar wel in geïnteresseerd zijn, en welke FM'er is dat niet, verwijs ik naar "Geschiedenis van Facility Management (van zoetelaar tot facility manager)"⁹. Van dit boekje zou zelfs de Minister President enthousiast worden. In dit werk van een vader en zoon wordt zelfs de VOC genoemd, vanwege de oriëntatie op dienstverlening waarin de Nederlanders in de zeventiende eeuw al uitblonden.

⁹ Wessel en Michiel Ytsma, 2005.



De tweede invalshoek is de behandeling van de meerstromen periode waarin vooral Henry Mintzberg zich heeft onderscheiden. Mintzberg is onder andere bekend door zijn kop - hals - romp modellen, oneerbiedig maar door de vorm ook wel zitzak of aardappelzak modellen genoemd. Toch is het Mintzberg geweest die belangrijke basisprincipes heeft aangereikt die voor het ontwerpen van organisatiestructuren nog steeds worden gehanteerd.

De derde invalshoek behandelt hedendaagse facilitaire organisatiestructuren. Regterschot en Maas-Pleunis hebben belangrijke literatuuurbijdragen geleverd voor het HBO onderwijs ten behoeve van Facility Management. Maas en Pleunis zijn ongetwijfeld geïnspireerd door Regterschot. De schrijvers zitten op dezelfde lijn maar feit is dat Regterschot zijn boek ruim tien jaar eerder heeft geschreven als Maas en Pleunis. Na Maas en Pleunis hebben tal van andere schrijvers ideeën opgetekend die interessante denkbeelden opleveren voor het ontwikkelen of aanvullen van organisatiestructuren.

Tot slot verdiept het literatuur onderzoek zich in Shared Services structuren, de vierde invalshoek. Shared Service Centers (SSC's) lijken de laatste tien jaar een steeds belangrijkere plaats in te nemen. SSC's gaan verder dan de inrichting voor een Facilitaire afdeling alleen.

Wanneer over de structuur van een organisatie wordt gesproken, denken veel mensen meteen aan een organigram met hokjes en lijntjes. Organisatiestructuur is meer dan het vaststellen van een organisatieplaatje. Een organigram geeft het geraamte van de organisatie weer en groepeerd daarmee bepaalde activiteiten. Daarnaast spelen ook andere factoren een rol, zoals de mate van decentralisatie, de mate van delegatie, de functionele verbanden (functies en taken), de gebruikte managementsystemen, een overlegstructuur en rapportagelijnen.

3.1.1 KLASSIEKE ORGANISATIESTRUCTUREN EN MEERSTROMEN-PERIODE¹⁰

De protestants-christelijke ethiek (Luther en Calvijn) in de Middeleeuwen luidde een periode in waarin mensen zich bewust werden van het streven naar een zinvol bestaan op aarde. In plaats van onverschilligheid en passiviteit ontstond onzelfzuchtige inzet en arbeidszin. Wellicht was dit de eerste vorm van pro-actief handelen waarin mensen zelfcontrole, verantwoordelijkheid en individualisme nastreefden. Als gevolg hiervan ontstond er meer bedrijvigheid en vraag naar kennis van optimale organisatievormen. Het zou echter nog lange tijd duren voordat de macht van de Staat, de Kerk en een kleine elitegroep doorbroken werd.

Pas in de achttiende eeuw veranderde het feodale systeem van verdeling van middelen door de opkomst van het kapitalisme. De econoom Adam Smith (1776) omschreef belangrijke basiselementen van dit kapitalisme welke vandaag de dag nog vraagstukken zijn bij de oplossing van facilitaire problemen. De meest relevante basiselementen zijn:

- De meest efficiënte regulering van de stroom van middelen wordt bepaald door natuurlijke wetten van vraag en aanbod (en vrije concurrentie).
- Opdeling van arbeid leidt door specialisatie tot vergroting van de productiviteit.

¹⁰ Bron: "Toegepaste organisatiekunde", Thuis (1999).



De industriële revolutie die een gevolg was van het opkomende kapitalisme zorgde voor lage productiekosten door het efficiëntere gebruik van arbeidskrachten maar hogere investeringskosten door inzet van machines.

In plaats van geleidelijke veranderingen ontstond er aan het begin van de twintigste eeuw door een turbulente mix van technologische ontwikkelingen, ondernemingsgrootte en nieuwe werkmethoden een productiviteitsprobleem. Door de veelheid van problemen ontstond rond 1890 de stroming welke nu bekend staat als de klassieke organisatiekunde. In deze periode was er nog niet echt sprake van het vastleggen en uitdenken van organisatiestructuren.

In de meerstromen periode die vanaf 1930 is ingetreden hebben vooral Drucker en Mintzberg zich onderscheiden. Druckers verdiensten liggen voornamelijk op het vlak van decentralisatie en die van Mintzberg bij organisatiemodellen en structuurontwerp.

3.1.2 HEDENDAAGSE FACILITAIRE ORGANISATIESTRUCTUREN

In dit subhoofdstuk worden de denkbeelden van bekende auteurs op het gebied van facility management behandeld, gevolgd door oriëntaties op typen facilitaire organisaties.

De auteurs Regterschot en Maas-Pleunis bepleiten om facilities (huisvesting, interne service en middelen) zo effectief, flexibel en creatief mogelijk te laten bijdragen aan de verwezenlijking van de doelen van een organisatie. Dit zijn volgens Regterschot de doelstellingen van de facilitaire organisatie.

Drie basisuitgangspunten:

- Facilitaire organisatie richt zich op de going concern situatie, dat wil zeggen de organisatie en personeelsomvang is afgestemd op het takenpakket dat permanent aanwezig is in de organisatie.
- De facilitaire organisatie heeft meer het karakter van een beheerorganisatie in plaats van een bouworganisatie.
- De facilitaire organisatie verricht geen uitvoerende specialistische werkzaamheden.

Plaats en positie van de facilitaire organisatie in de totale organisatie:

- Dicht op de primaire werkzaamheden van de organisatie (klantgerichtheid).
- Producten en diensten tegen marktconforme tarieven.
- Klein in omvang maar professioneel.

Kenmerkend voor de facilitaire organisatie bij grote organisaties is:

- Grote versnippering van activiteiten.
- Weinig management, veel specialisaties.
- Te laag niveau in de organisatie.
- Weinig managementtools.



Ideaalmodel facilitaire organisatie:

MANAGEMENT		
Leiden organisatie en overleg topmanagement.		
BELEID >>>>>>>>> Strategische-, projecten- en ruimteplanning. Vaststellen normen voor investerings en exploitatie. Inventarisatie en behoefteverandering.	REALISATIE PROJECTEN Haalbaarheidstudies uit- voeren. Projectvoorbereiding en begeleiding. Selecteren en contracteren. Inrichten en verhuizen.	UITVOERING >>>>> Servicemanagement. Onderhoud. Procedures opstellen en bewaken. Doorberekening en middelenbeheer.
INFORMATIEBEHEER		
Verwerken en structureren en distribueren van informatie.		

Uit dit takenoverzicht zou volgens Regterschot het ideaalmodel voor de facilitaire organisatie zijn af te leiden. Dit model lijkt al een voorloper te zijn van het INK-model waarover later meer wordt behandeld. In dit ideaalmodel en het INK-model zijn heel wat meer aspecten opgenomen dan in de standaardindeling:

- huisvesting
- services
- middelen

Een andere invalshoek voor facilitaire organisaties heeft als uitgangspunt de autonomieform. Het matrixmodel van Regterschot is opgenomen in de bijlagen¹¹. Andere auteurs die een autonomie matrix hebben ontwikkeld zijn De Jong en Niesten.

De Jong en Niesten zijn auteurs die instrumenten bieden om de positie van de huidige facilitaire organisatie te bepalen. Met behulp van de grootheden autonomie en marktwerking is op een goede manier een organisatietype te positioneren. Verder gaan zij uit van een afgeleide van het 7-S model van McKinsey. Voor de bepaling van de positie gaan De Jong en Niesten uit van een matrix¹² waarin de mate van bestuurlijke autonomie en marktwerking tegen elkaar worden afgezet. De organisatorische positie van de facilitaire organisatie is in speelvelden te plaatsen. Deze speelvelden zijn dezelfde welke Regterschot noemt.

De stap na deze positionering is het bepalen van de strategie voor de facilitaire functie. Hiervoor moet in drie gebieden een besturingskeuze worden gemaakt en kaders worden vastgesteld.

- Commerciële autonomie
- Bestuurlijke autonomie
- Sourcing

De Jong en Niesten onderscheiden de volgende soorten uitbesteding:

- Regiewerk
- Partieel uitbesteden
- Integraal uitbesteden
- Capaciteitsuitbesteding
- Co-makship

¹¹ Zie bijlage 3.

¹² Zie bijlage 3.



- Main-contracting
 - Multiservice supplier
 - Facilitaire makelaar
 - Total facility management

Wessel Ytsma is de senior schrijver van het eerder genoemde boek over de geschiedenis van facility management (H3.1). In “De vele gezichten van facility management” van dezelfde schrijver is een interessant hoofdstuk over organisatiemodellen opgenomen. De auteur gaat uit van de stelling dat het beste model niet bestaat. De invulling van een model hangt af van vele factoren zoals: wel of niet doorberekenen, aanschaf van kwaliteitsproducten, budgetvriendelijke dynamiek in de dienstverlening of een gedegen en daardoor tragere levering (alles in eigen hand of uitbesteden)? Allereerst dient ingegaan te worden op de kenmerken van de primaire organisatie. Deze kenmerken en de wijze waarop het bedrijf of instelling zelf is opgezet zijn bepalend voor het facilitaire bedrijf.

3.1.2.1 De marktgeoriënteerde facilitaire organisatie¹³

Definitie marktorientatie: Marktorientatie is een samenvoeging van twee begrippen, namelijk klantorientatie en concurrentieorientatie. Bij klantorientatie biedt de organisatie diensten aan die daadwerkelijk voorzien in de behoefte, wensen en voorkeuren van huidige en potentiële klanten. Bij concurrentie orientatie biedt een organisatie diensten aan die kwalitatief beter zijn dan die van de concurrentie. Bij marktorientatie is het van groot belang dat de organisatie zowel aan de klant als aan de concurrent aandacht besteedt, waarbij deze aandacht op de juiste wijze (intern) wordt vertaald. Marktorientatie is daarom meer dan een optelsom van beide afzonderlijke oriëntaties. Informatie uit de markt moet binnen de organisatie worden verzameld en verspreid. Marktgeoriënteerdheid legt de nadruk op de afstemming tussen de vraag van de klant en het aanbod van de facilitaire organisatie.

Mogelijke aanleidingen voor een marktorientatie:

- Als overlevingsstrategie in een omgeving van opkomende concurrentie van facilitaire aanbieders.
- Het vervallen van het principe van gedwongen winkelnering. Vraag en aanbod vinden plaats op basis van kwaliteit/prijsverhouding en afnemerssatisfactie.
- Verzakelijking van de interne relaties.
- Resultaatverantwoordelijkheid. Organisatieonderdelen willen steeds meer invloed uitoefenen op kosten en opbrengsten, dus ook op de kosten van huisvesting, services en middelen.
- Concentratie op kernactiviteit (primaire proces) van de moederorganisatie. Facility management wordt vaker uitbesteed of verzelfstandigd. Bij strategisch belang is die kans kleiner indien de nodige infrastructuur voor de faciliteiten aanwezig is bij de moederorganisatie of als de concurrentie niet beter is dan wordt minder snel overgegaan tot uitbesteden of afstoten.
- Opkomende concurrentie van facilitaire aanbieders. Deze is in opkomst in Nederland.

¹³ Verveen, J. 1999



- Het steeds mondiger worden, mee willen beslissen op kwaliteitsgebied van de klant. Deze is hoog opgeleid en houdt ook rekening met eerdere kwaliteitservaringen van vrienden en bekenden.

3.1.2.2 De ICT georiënteerde facilitaire organisatie¹⁴

Een facilitaire organisatie waarbij automatiseringsactiviteiten en verstrekking van ICT-middelen deel uitmaken van het producten en dienstenpakket vraagt een heel andere inrichting. Hiervoor is de Methodiek Organisatie Beheer Infrastructuur (MOBI) een hulpmiddel. Het operationele beheer van de faciliteiten wordt geheel gerelateerd aan de technische automatiseringsinfrastructuur van de organisatie. Hafkamp gaat er vanuit dat de meeste bedrijven en instellingen een grote verscheidenheid aan afdelingen en centra kennen die zich rechtstreeks of zijdelings met het beheer van de automatiseringsinfrastructuur bezighouden. Daarom wordt een stafafdeling opgericht die het beheer op tactisch niveau verzorgt tussen de divisies en de facilitaire organisatie. FM wordt daardoor ondergeschikt aan ICT.

3.1.2.3 FMWEB, de facilitaire Internet site van de rijksoverheid

Binnen de rijksoverheid is een facilitaire netwerk ontstaan die zich ten doel stelt om meer met elkaar samen te werken en om van elkaar te leren. Alle ministeries doen daar aan mee met als belangrijk doel om te komen tot een "Benchmark Bedrijfsvoering Rijksoverheid". FMWEB organiseert regelmatig thema bijeenkomsten waar over facilitaire problemen wordt nagedacht. Eén van deze thema's had betrekking op sturing en organisatie. Tijdens deze bijeenkomst¹⁵ zijn een aantal organisatie hoofdvormen benoemd. Deze hoofdvormen zijn:

- Centraal
- Decentraal
- Shared Service

In de praktijk blijken er ook allerlei mengvormen te zijn. In bijlage 4 worden deze verder benoemd. Ook wordt ingegaan op pluspunten van de mengvormen afzonderlijk. Uit de discussie en ervaringen van het projectteam Sturing en Organisatie is gebleken dat een zuivere vorm van de benoemde organisatietypen bij geen enkel ministerie voorkomt. Ideale organisatietypen bestaan niet. Citaat: "Een verkeerde structuur maakt goede prestaties onmogelijk, maar ook: een meest juist gekozen en uitgewerkte structuur garandeert geen topprestaties. Structuur is voor succes wel een essentiële, maar geen noodzakelijke voorwaarde". Helaas is de deelname aan de bijeenkomsten uitsluitend voorbehouden aan facilitaire directeurs en zogenaamde linkin-pins¹⁶ van de kernministeries. CBS medewerkers hebben er geen toegang toe. Ook niet tot het Intranet van FMWEB.

3.1.3 SHARED SERVICES

In de afgelopen tien jaar zijn in Nederland tal van Shared Service Centers (SSC) gevormd. Begin 2003 waren er meer dan 100 operationeel en verwacht mag worden dat een toenemend aantal ondernemingen van een SSC gebruik gaat maken om kosten te reduceren en de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. SSC's komen in allerlei vormen voor, voor uiteenlopende activiteiten en

¹⁴ Hafkamp, R.R. 1993

¹⁵ Verslag startbijeenkomst Thema sturing en organisatie, 4 oktober 2006.

¹⁶ Likert (1967)



onder verschillende namen. In het boek van Strikwerda (geheel gewijd aan SSC's) wordt de volgende definitie gehanteerd. "Een SSC is een resultaat-verantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie die tot taak heeft het leveren van diensten aan de operationele eenheden van die organisatie op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs." Verderop in dit subhoofdstuk volgen nog twee definities.

Er zijn ondernemingen die gezamenlijk in de vorm van een joint venture een SSC oprichten. Weer andere ondernemingen bieden voor eigen rekening en risico een Shared Service aan andere ondernemingen.

SSC's worden toegepast bij de volgende activiteiten:

- Financiën en administratie
- Management control
- Personeelsmanagement
- Inkoop en contractenbeheer
- ICT
- Facility management

SSC'ers bieden een oplossing voor:

- Reduceren van hoge kosten
- Realiseren van synergie
- Verhoging van de professionaliteit en kwaliteit van ondersteunende processen
- Verhoging van de arbeidsproductiviteit in ondersteunende en administratieve taken
- Betere beheersing van outsourcing
- Bevorderen van delen van kennis en ervaring
- Noodzaak van strategische flexibiliteit
- Noodzaak van grotere transparantie in de organisatie

Facilitaire organisaties ondergebracht bij een SSC

Definitie¹⁷: Een SSC is een vaak zelfstandig organisatieonderdeel waarin alle ondersteunende processen op ongeveer vergelijkbare wijze worden of kunnen worden uitgevoerd.

Kenmerken:

- Werkt voor meer opdrachtgevers.
- Vooraf worden afspraken gemaakt wat wordt geleverd tegen welke voorwaarden en welke prijs.
- In overleg met de klant wordt bepaald wat er wordt geleverd en hoe dat gerealiseerd wordt.
- Heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid.

Voor een succesvolle implementatie zal de facilitaire organisatie moeten veranderen. De nadruk ligt hierbij op het bedenken en formuleren van een nieuwe strategie en structuur. Vaak is het ook nodig om het gedrag en de mentaliteit van de betrokkenen onder de loep te nemen. Een van oorsprong hiërarchische relatie zal in een meer op samenwerking gerichte relatie moeten veranderen.

¹⁷ FMM, juni 2005. Ploeg, v.d. M. en Beers, v. M. Implementeren van SSC.



*FB versus SSC, Nieuwe naam of ander organisatie onderdeel?*¹⁸

In dit recente, en actuele, artikel wordt ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen een FB en een SSC. De beweegredenen voor het ontstaan van een FB lag in de noodzaak om te veranderen naar een effectievere organisatie. De afgelopen jaren is het aantal SSC's sterk toegenomen. Aan het einde van dit subhoofdstuk zijn voorbeelden van bestaande SSC's opgenomen. Belangrijke redenen voor de groei zijn: kostenbesparing, kwaliteitsverhoging, professionalisering en continuïteit. Een SSC opereert marktconform en kenmerkt zich door verschillende organisatieonderdelen te dienen waarbij verschillende activiteiten gebundeld worden met het doel schaalvoordelen behalen. Overeenkomsten en verschillen zijn opgenomen in bijlage 5.

Kritische succesfactoren:

De scheidslijn tussen SSC en FB is heel dun als de SSC's alleen facilitaire dienstverlening aanbieden. Het enige verschil is dan dat het strategische facilitaire kader wordt belegd bij de klant en het FB voor de uitvoering zorgt. Als er een bewuste keuze wordt gemaakt voor de oprichting voor een SSC met hiervoor genoemde groei redenen (kostenbesparing, kwaliteitsverhoging, professionalisering en continuïteit) dan zijn deze doelstellingen alleen zinvol als er ook andere stafafdelingen bij betrokken raken.

Bij de oprichting van een SSC is het ook noodzakelijk om (gebundelde) processen te standaardiseren en te optimaliseren. Hierbij is een investering in het oplossen van de medewerkers op het gebied van informatieverstrekking en communicatie aan te bevelen.

*SSC Beschouwd vanuit de invalshoek Personeelsmanagement*¹⁹

Regelmatig wordt de opvatting gehanteerd dat een SSC de geautomatiseerde helpdesk voor P&O is. Vooral de uniforme en routinematige taken worden hierin ondergebracht. Met andere woorden, ondersteuning op het gebied van personeelsmanagement kan intern worden uitbesteed. Door ICT is tevens samenwerking tussen personeels- en salarisadministratie mogelijk.

De definitie (en doel) van een SSC is hier als volgt beschreven²⁰. "Indien binnen een organisatie alle processen die op een ongeveer vergelijkbare wijze worden uitgevoerd, zijn samengevoegd in een nieuwe, semi-autonome, resultaat-verantwoordelijke eenheid die op basis van afspraken haar diensten aan andere eenheden levert. Het doel is de servicekwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen. Door generieke functies samen te brengen kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd."

Voorbeelden van (operationele) SSC's:

- Unilever, Philips, Shell en Heineken (allen multinationals).
- Bij de Rijksoverheid is een Shared Service Center Human Resource Management (SSC HRM) in oprichting. Binnen deze SSC dient verhoging van de efficiency bereikt te worden door de salaris- en personeelsadministratie en de verlof- en ziekteverzuimadministratie te concentreren en verder te automatiseren.

¹⁸ FMM, juni 2006. Venema-Verveen. J. en Stam L. Facilitair Bedrijf versus Shared Service Center.

¹⁹ Baas, W. de en Leeuw, G. de, 2005.

²⁰ Opheij, W. en Willems, F, 2004



- SSC bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken²¹. Binnen dit SSC is P&O, Financiële bedrijfsvoering, Facilitaire zaken, ICT en Communicatie & Informatie ondergebracht. ICT is de belangrijkste voorwaarde voor het functioneren van deze SSC. Een voornaam hulpmiddel hierbij is de interactieve producten en dienstencatalogus. Het aantal medewerkers bij dit ministerie is 1700 fte, waarvan 420 fte bij het SSC.
- Bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat zijn de eerst decentraal uitgevoerde taken op het gebied van Documentaire informatievoorziening (DIV) ondergebracht bij een Shared Service Organisatie (SSO)²². De SSO is in maart 2003 ingericht en een jaar later is DIV daarin toegevoegd bij het facilitaire bedrijf, één van de onderdelen van de SSO.

Binnen deze SSC's zijn de volgende consequenties opgetekend:

- Bijna altijd is er sprake van een fysieke afstand tussen de dienstverlener en de klant.
- Veel communicatie verloopt via e-mail, telefoon, sms'jes en zelfstandig zoekwerk in intranet.
- Specialisten voor beleidsonderwerpen kunnen ook in de SSC worden ondergebracht. In dat geval ontstaat er een grotere afstand tot de beslis-sers en verlies van status.
- Er kan makkelijk een kloof ontstaan tussen gebruiken en de gewoonten op de werkvloer enerzijds en het SSC anderzijds. Pro actieve dienst-verlening gaat ontbreken en cultuurverschillen leiden tot irritaties.
- Duidelijk moet zijn wie bevoegd is om diensten af te nemen. Is dat de leidinggevende of iedere medewerker?

De frontoffice (helpdesk) beschikt over een allround overzicht wat er leeft en zal zoveel mogelijk afhandelen. De backoffice bestaat uit specialisten die meerdere klanten krijgen en moeten in staat zijn hun aandacht en tijd over deze klanten te verdelen.

3.2 WELKE BEDRIJFSCULTUREN ZIJN ER TE ONDERSCHIEDEN?

Bij het kwalificeren van de bedrijfscultuur moeten twee zaken in het achterhoofd worden gehouden²³: “Eén: de bedrijfscultuur bestaat niet, in elke organisatie zijn veel subculturen. Twee: het is een kwestie van waarnemen.” Verschillende mensen kunnen omgangsvormen heel anders ervaren. In het volgende sub-hoofdstuk zal ik toch trachten een aantal bedrijfsculturen te onderscheiden. En als de heersende cultuur niet deugt, dan zal er een verandering in gang gezet moeten worden.

3.2.1 BEDRIJFSCULTUUR: SOORTEN EN MATEN

“Zin en onzin over cultuurverandering”. Uit het voorwoord in het boek²⁴ van Edgar Schein blijkt direct al dat bedrijfscultuur geen management instrument is dat even snel in te voeren is of überhaupt noodzakelijk. Nederlandse hoogopgeleiden gedijen het best in een informele bedrijfscultuur. Volgens Schein is een bedrijfs-cultuur simpelweg “de manier waarop we dingen nu eenmaal doen” binnen een organisatie. En dat heeft effect op het aantrekken en behouden van personeel en op de productiviteit van het personeel.

²¹ Facto Magazine, okt. 2005.

²² Facto Magazine, maart 2006.

²³ Artikel Elsevier: “Mini cursus bedrijfscultuur”.

²⁴ De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming.



Volgens een enquête gehouden onder lezers van *Intermediair* werken veel van de lezers in een *zorgzame bedrijfscultuur*. Daarin is het heel normaal om je ziek te melden met een kauwtje, en vinden de werknemers het privé-leven belangrijker dan het werk en durven daarvoor ook uit te komen. Degenen die in een zorgzame bedrijfscultuur werken zijn bijna net zo tevreden met de sfeer die daar heerst als degenen die in een informele bedrijfscultuur werken. Werknemers die in een *veeleisende bedrijfscultuur* werken hebben voor de cultuur zelf weinig waardering, maar zijn over hun salaris best tevreden. Ze moeten wel hard werken, maar krijgen daar blijkbaar genoeg terug op financieel gebied en wat werkplezier betreft. Maar de bedrijfscultuur die de meest ontevreden werknemers van Nederland oplevert is de *autoritaire bedrijfscultuur*. Deze wordt gekenmerkt door autoritair leidinggeven, topdown beslissingen nemen, altijd aan alle door de baas bepaalde verwachtingen moeten voldoen en niet eens weten wat “eigen inbreng” betekent. Autoritaire werkgevers zijn in Nederland mateloos uit de tijd, maar toch bestaan ze nog. Veel autoritaire werkgevers hebben er zelf ook genoeg van, ze hebben ontevreden werknemers die minder hard werken, om meer salaris vragen en ondertussen dromen over een andere baan. Het is echter moeilijk de keiharde sfeer, die er in een autoritaire bedrijfscultuur heerst, te veranderen.

Volgens bedrijfscultuurspecialisten is er minimaal zeven jaar voor nodig om een cultuur te veranderen. De veranderingsgezinde autoritaire werkgever staat voor een bijna onmogelijke taak, het is moeilijk om innovatieve, creatieve en jonge mensen te interesseren om bij de betreffende organisatie te komen werken. Deze werken liever in een informele cultuur, waarin leidinggevenden iedere dag weer moeten bewijzen dat ze het waard zijn om baas te zijn.

*Wat is een cultuur*²⁵:

- Een cultuur wordt in wezen bepaald door de aangeleerde, impliciete veronderstellingen waarop mensen hun dagelijkse gedrag baseren.
- Leden van de organisatie kunnen zonder hulp van buitenaf niet reconstrueren waarop hun dagelijks gedrag is gebaseerd.

Waarop is cultuur gebaseerd:

- Cultuur heeft te maken met de intermenselijke relaties in de organisaties (communicatie, teamwork en de verhouding tussen superieuren en ondergeschikten).
- Cultuur in organisaties ontstaat rond de wijze waarop men met elkaar omgaat.

Een organisatiecultuur herken je niet alleen aan de opvattingen van mensen, maar ook aan (met voorbeelden):

- de inrichting (wanden, transparantie, flexibiliteit)
- de vormgeving (strak, modern, degelijk)
- de huisvesting (innovatief, eenvoudig)

en aan:

- kledingvoorschriften (formeel, informeel)
- formaliteitsniveau van gezagsverhoudingen (formeel, informeel)
- werktijden (vast, flexibel)
- vergaderingen (frequentie)

²⁵ Bron: sheets M&O4, 2005-2006, André Leferink.



3.2.2 FLEXIBILITEIT EN KLANTVRIENDELIJKHEID

*Omgaan met de klant: Een vak apart.*²⁶

In een groeimodel gaat de facilitaire dienst stap-voor-stap op weg naar een passende organisatie in dienst van de klant. Stap-voor-stap ontstaat daarbij een vak apart: het omgaan met klanten. Natuurlijk heeft iedereen in de organisatie contacten met klanten. Maar klantcontacten zijn inmiddels een specialisme geworden. Die contacten vragen een aparte organisatorische eenheid die verantwoordelijk is voor de dienstverlening aan de klant met een eigen identiteit, beleidslijnen en verantwoordelijkheden.

De klant centraal zetten en het bereiken en waarborgen van hoogwaardige dienstverlening vraagt, naast het inzetten van dat specialisme, regie in alle processen van klantvraag naar uiteindelijk geleverd product. Daarom worden uiteindelijk alle (eerste vraag) klantcontacten ondergebracht in een centraal loket. Die contacten zullen vanuit dit middelpunt in regie zijn.

Het adagium daarbij is tweeledig: leiden en aansturen. De medewerkers van het loket leiden de klant door de organisatie en sturen waarnodig de productie aan.

Bij een eerste klantcontact krijgt de klant:

- Direct het antwoord of het gevraagde product:
“Ogenblikje, ik maak nu meteen uw nieuwe naamkaart”;
- of een eenduidige toezegging over de levering van het product (door wie, wanneer):
“Ik hou even ruggespraak met een collega, zoek dat voor u uit, bel u vanmiddag zelf terug”;
- of een afspraak met een “specialist”:
“Ik maak nu een afspraak voor u met Chef Heijmans van de afdeling Huisvesting”.

Na een eerste klantcontact blijft de medewerker van het loket tijdens de productie van het gevraagde product als eerste aanspreekpunt voor de klant beschikbaar en aanspreekbaar. De medewerker kijkt dus mee in het ‘productieproces’. En zonodig beïnvloedt hij voor de klant dit proces zonder daarbij het inhoudelijke specialisme van de leverancier te betreden. Het kan hierbij gaan om de prioriteitstelling ten aanzien van de afhandeling van een aanvraag. Deze relatie tussen loket en afdeling vergt nauwe samenwerking en afspraken op grond van procesbeschrijvingen over onder andere kennisoverdracht en management informatie.

Klantgericht, maar niet klantgezwicht.

Voorgaande vergt wel enige nuancering. Het kan natuurlijk niet zo zijn dat de klant zondermeer de facilitaire organisatie gaat aansturen. Daarvoor zijn randvoorwaarden nodig waarbinnen die klantgerichte dienstverlening ook zo efficiënt mogelijk voor de gehele organisatie verloopt. Bovendien is een effectieve dienstverlening gebaat bij een balans tussen klant en medewerker. Er moet dus voor gezorgd worden dat de organisatie op de klant is gericht maar niet onder de klant zwicht. Het streven moet zijn om een win-win situatie voor alle betrokkenen te bereiken.

²⁶ Afgeleid van de notitie “Gast in eigen huis” van de Gemeente Steenwijk (2002).



Hoe meer klantcontacten door het loket kunnen worden afgehandeld, des te meer een afdeling zich kan richten op haar eigen specialisme. “Houden jullie (loket) je nou zo veel mogelijk bezig met de klant dan kunnen wij (functionele afdeling) ons ongestoord richten op ons specialisme en zorgen voor een snelle en efficiënte productie van het gevraagde product of dienst!”

Om alle eerste klantcontacten te laten plaatsvinden in en vanuit het loket is een herverdeling (een nieuwe ‘knip’) in alle processen van “vraag” naar “product / dienst” nodig. Deze herverdeling is gebaseerd op het herkennen en erkennen van elkaars specialisme: klantcontacten (frontoffice/loket) en vakinhoudelijk (backoffice/afdeling). Leidend in deze verdeling zijn afbreukrisico's, (on)mogelijkheden tot standaardisatie en ook de (on)mogelijkheden van automatisering. In die zin is de verdeling een dynamische. Op basis van de producten- en diensten-catalogus op Internet wordt de verdeling tussen frontoffice en backoffice vastgelegd. Daardoor kunnen de medewerkers van het loket snel in een procesbeschrijving of stappenplan zien wat er voor de betreffende klant bij frontoffice gedaan kan worden, wanneer de specialist moet worden ingeschakeld, etc.

De basis van het nieuwe dienstverleningsconcept is dat de klant het aanbod en de werkwijze van de facilitaire dienst meer gaat sturen. Dit gebeurt op verschillende manieren. Er zullen vraagpatronen en klantprofielen worden opgesteld. Op basis daarvan worden checklists gemaakt voor de integrale behandeling van de vraag van de klant. Die vraagpatronen en klantprofielen worden ook gebruikt om de klant op Internet zo persoonlijk mogelijk te bedienen. (Her)invoeren van een ideeënbus kan helpen om achter de vraag van de klant te komen. Daarbij zal helder aangegeven moeten worden om welke ideeën het dan gaat en wat het verschil is met bijvoorbeeld het discussieforum en de reguliere klachten-procedure. Ook moet worden aangegeven op welke wijze er met die ideeën wordt omgegaan. Natuurlijk zijn er nog vele andere mogelijkheden om die vraagsturing door de klant te realiseren.

Stelling:

De eerste verantwoordelijkheid voor de FM'er is vorm geven aan optimale klantgerichtheid, maatwerk en de kwaliteit van dienstverlening. De vraag: tot hoever gaat dat (en wat kost me dat) dient gesteld en beantwoord te worden in het primaire proces.

3.2.3 EFFICIENCY EN EFFECTIVITEIT

In deze scriptie zijn efficiency en effectiviteit belangrijke begrippen. Efficiency staat voor de dingen goed doen (optimale processen, levertijden en kwaliteit) en effectiviteit staat voor de goede dingen doen. Bij het laatste begrip gaat het er om te beantwoorden aan het doel van de organisatie (doelmatigheid), de missie en de waarden van die organisatie.

Efficiency kan worden bereikt door:

- Optimalisering gebouwoppervlakte (BVO, NVO)
- Optimalisering spaceplanning
- Vermindering kosten interne verhuizingen
- Intensivering ruimtegebruik
- Energiebesparing



Effectiviteit kan worden bereikt door:

- Meer supportruimte
- Diversiteit werkplekopstellingen
- Stimuleren van interactie
- Juiste imago

In een scriptie over FM is het zaak de relaties tussen doelen en faciliteiten bloot te leggen. Stimuleren van interacties kan vooral goed in een Shared Service structuur. De onderlinge afhankelijkheid of onderlinge samenhang, met een mooi woord interdependentie, wordt bij de thema's verhuizing en effectieve organisatie vooral bepaald door het kantoorconcept.

Waarom andere kantoorconcepten:

- Met concepten kunnen concurrentie voordelen behaald worden.
- Medewerkers gaan steeds meer werken vanuit structuren waar concepten aan gehangen worden.
- Er wordt steeds meer gekeken naar methoden en processen om organisaties effectiever en efficiënter te laten functioneren.
- Innovatieve concepten leiden tot een betere gerichtheid op activiteiten.

Valkuilen van vernieuwde kantoorconcepten:

- Onvoldoende draagvlak.
- Vanuit de verkeerde doelen geïmplementeerd.
- Onvoldoende afstemming op type werkstijlen.
- Onvoldoende communicatie tijdens verandertraject.
- Verhouding werkplekken en medewerkers is onvoldoende ingeschat.

3.2.4 WIJZE VAN VERANDEREN EN DRAAGVLAK

Voor het verkrijgen van draagvlak is het goed om stil te staan bij een uitspraak van Mintzberg. "Iets kan rationeel zijn vanuit perspectief van de medewerker terwijl het management datzelfde als volstrekt irrationeel beoordeeld".

Kalkoenen overtuigen om voor Kerstmis te stemmen, dat lukt een manager niet²⁷.

Wil je een krachtige interventie in de cultuur? Vervang dan de leider! De nieuwe leider introduceert nieuwe gebruiken en moet aandacht besteden aan nieuwe waarden. Zijn eigen gedrag is daarbij het voorbeeld.

Twee andere opvattingen bij een structuur / cultuur dilemma:

- Door de structuur van de organisatie te veranderen, gaan mensen (min of meer vanzelf) anders functioneren.
- Mensen veranderen pas als je de cultuur van de organisatie verandert.

*Wanneer zijn cultuurveranderingen nodig*²⁸:

- Fundamentele veranderingen in de omgeving
- Bedrijf is zeer concurrerend en omgeving verandert snel
- Bedrijf is in slechte doen
- Bedrijf groeit snel
- Bedrijf groeit uit tot grote onderneming

²⁷ Willmott, 1994

²⁸ Bron: sheets M&O4, 2005-2006, André Leferink.



De invoering van een nieuwe structuur in een organisatie is altijd ingrijpend. Een verandering verloopt daardoor niet vanzelf of vanzelfsprekend. In dit hoofdstuk is gezocht naar inzichten die een bijdrage kunnen leveren aan het verwerven van draagvlak bij de medewerkers voor een nieuwe organisatiestructuur. Een verandering kan alleen succesvol zijn als weerstanden tijdig worden onderkend en gemanaged.

Voorafgaande aan de verhuizing van het CBS is het streven om archieven op te ruimen en alle relevante archiefbescheiden te digitaliseren. In het nieuwe pand wordt een clean desk beleid gevoerd en dat zal volgens de directie een cultuurverandering vergen. Afspreken van dit beleid en een cursus zijn mogelijk niet voldoende om deze omslag tot een goed einde te brengen. Veranderen en verkrijgen van draagvlak is een proces. Lewin (1947) heeft hiervoor een model bedacht, de drie fasen theorie.

- Unfreezing: Laat zien waarom het huidige gedrag niet meer adequaat is.
- Moving: Ontwikkelen door groepssessie een nieuw stelsel van waarden en normen, aanleren van nieuw gedrag.
- Freezing: Verankering van het nieuwe gedrag in de organisatie en leg het neer in structuren, procedures, etc.

Deze methode van Lewin is ook wel bekend geworden als de waterval methode.

3.3 GEBRUIK VAN MODELLEN (INK, PDCA EN 3G).

Het verlangen naar zelfcontrole, verantwoordelijkheid en individualisme dat mensen ten tijde van Calvijn en Luther nastreefden lijkt ook weer terug te vinden in het INK-model. Het INK-model is een procesmatig en conceptueel complementair model. Een belangrijke bijkomstigheid van het INK-model is de mogelijkheid van uitvoeren van een zelfevaluatie.

INK-managementmodel en PDCA-cirkel

Het INK-model is gebaseerd op vier uitgangspunten.

1. **Praktijkgericht en zelfwerkzaamheid.**
Het INK-managementmodel bestaat uit negen aandachtsvelden, die de enorme variatie in de bedrijfsvoering van profit en non-profit organisaties samenvatten. Het model maakt fysiek onderscheid tussen de wijze waarop een organisatie functioneert en wat de inspanningen hebben opgeleverd. Anderzijds toont het model ook de samenhang tussen de verschillende velden. De praktijkgerichtheid betekent ook dat zelfwerkzaamheid door het management het uitgangspunt bij het ontwerp is geweest.
2. **Ontwikkelingsfasen.**
Leren excelleren is een lange weg en er is behoefte aan mijlpalen. Er zijn vijf fasen gedefinieerd die doorlopen moeten worden om een excellente onderneming te worden.
3. **PDCA als regelkring.**
Voortdurend verbeteren is de brandstof waarop een organisatie draait. In het INK-managementmodel is de motor voor verandering de zogenaamde "Plan-Do-Check-Act-cirkel" van dr. W. Edwards Deming.
4. **Focus op excellentie.**
Tien jaar ervaring met het toepassen van het EFQM- respectievelijk INK-managementmodel heeft geleid tot een beeld van een excellente organisatie. Excellente organisaties worden gekenmerkt door leiderschap met durf, resultaatgerichtheid, continu verbeteren, transparantie en samenwerking.



Om creativiteit bij het hanteren van het model te waarborgen wordt in het model gesproken over aandachtsgebieden en niet over criteria. Er zijn vijf organisatie- en vier resultaatgebieden te onderscheiden. In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht en wordt er informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. In de resultaatgebieden worden de strategisch relevante maatstaven gekozen en wordt geregistreerd wat feitelijk is gerealiseerd. Een feedback loop geeft aan dat de organisatie leert van de uitkomsten en dat verbeteringen in gang worden gezet.

Het INK-model loopt van boven tot onder door de organisatie:

- Hoe geeft een organisatie vorm aan leiderschap.
- Wat doet een organisatie aan personeelsmanagement.
- Is er een goede beleidscyclus.
- Wat zijn de doelstellingen.
- Welke middelen zijn er en hoe zijn de processen en het handelen het best te organiseren.

In het SOLL hoofdstuk wordt hier nader op ingegaan.

3G-model

In dit model wordt het gebouw, de gebruiker en de omgeving (gebied) als een samenhangend geheel gezien. Het 3G-model biedt een kader om de relaties en ontwikkelingen van gebruiker, gebouw en omgeving te beoordelen. Bij het vastleggen en analyseren van de IST en SOLL situatie is dit model een uitstekend hulpmiddel

3.4 SAMENVATTING

Naast structuur en cultuur heeft dit hoofdstuk een tipje van de sluier efficiency en effectiviteit opgelicht. Effectiviteit heeft te maken met “de goede dingen doen” en efficiency met “de dingen goed doen”. In deze samenvatting zijn de meest interessante aspecten uit dit hoofdstuk gedistilleerd. Deze aspecten zijn belangrijke hulpmiddelen om de vragen in deze scriptie verder te kunnen beantwoorden

Klassieke organisatiestructuren

De industriële revolutie die een gevolg was van het opkomende kapitalisme zorgde voor lage productiekosten door het efficiëntere gebruik van arbeidskrachten maar hogere investeringskosten door inzet van machines. Vandaag de dag grijpen organisaties vaak naar zelfde oplossingen. Hoger opgeleiden moeten er nu voor zorgen om de ingewikkelde processen goed te laten verlopen. Efficiency-slagen die door bezuinigingen zijn ingegeven pakken daardoor niet goedkoper uit.

Meerstromen periode

In deze periode is de basis gelegd voor decentralisatie, organisatiemodellen en structuurontwerp. Dit zijn belangrijke aspecten voor het inrichten van een organisatie.

Hedendaagse facilitaire organisatiestructuren

Het ideaalmodel voor de facilitaire organisatie van Regterschot heeft veel weg van een eenvoudige voorloper van het INK-model. De indeling naar autonomie-vorm binnen een organisatie is een aanvulling en verrijking van het ideaalmodel.



Vooraf de matrix waarin de mate van bestuurlijke autonomie en marktwerking tegen elkaar worden afgezet.

Een andere ontwikkeling is een ICT georiënteerde facilitaire organisaties. Zorgelijk is dat FM dan ondergeschikt dreigt te worden aan ICT. Dat komt vooral voor bij organisaties die een grote verscheidenheid aan afdelingen en centra kennen die zich met automatiseringsaspecten bezighouden. Bedenk dat het facilitaire werkveld meer als één discipline bevat. Daarom kan je een FD niet zo maar even bij een ICT afdeling onderbrengen.

Shared Services

Binnen de divisie Technologie en Methodologie van het CBS is men de weg van een één-loket-gedachte ingeslagen. Deze stap kan ook worden gevolgd door de staven en ondersteunende afdelingen. Shared Services is hierbij het toverwoord. De interne ketenprocessen kunnen eenvoudiger aan elkaar gekoppeld worden. Gestandaardiseerde ICT-uitwisselingen, eenmalige gegevensvastlegging, één loket voor de klant en verbeterde dienstverlening. De synergie die wordt bereikt zal resulteren in sneller en eenvoudiger genereren van management informatie. Als beweegredenen voor het ontstaan van een FB werd in het verleden de noodzaak om te veranderen naar een effectievere organisatie genoemd. Dezelfde beweegredenen valt op te voeren voor het veranderen naar een SSC. Vooral omdat er in de praktijk allerlei mengvormen blijken te zijn. Deze worden in bijlage 4 benoemd. De kritische succesfactoren zoals: kostenbesparing, kwaliteitsverhoging, professionalisering en continuïteit waarborgen kunnen alleen worden gerealiseerd als er ook andere stafafdelingen bij betrokken worden. Het hoofddoel van een dergelijke exercitie moet zijn de servicekwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen. Door generieke functies van stafafdelingen samen te brengen kunnen schaalvoordelen worden behaald.

Shared Service lijkt daarmee een serieuze optie voor het CBS. Deze optie wordt vooral ingegeven door de samenvoeging van de stafafdelingen in één divisie, door het ontbreken van een eigen helpdesk voor het facilitaire bedrijf²⁹ en doordat de bedrijfsinformatiesystemen niet of moeizaam aan elkaar te koppelen zijn³⁰.

Bedrijfscultuur

Over de te onderscheiden bedrijfsculturen valt in dit hoofdstuk op te merken dat een bedrijfscultuur simpelweg de manier is waarop we dingen nu eenmaal doen binnen een organisatie. De organisatiecultuur is niet allen te herken aan de opvattingen van mensen, maar ook aan de inrichting, de vormgeving en de huisvesting. Tot nu toe is er bij het CBS sprake geweest van een zorgzame bedrijfscultuur maar de CBS top wil deze ombuigen naar een meer proces- en resultaatgerichte cultuur. De nieuwe huisvesting gaat hierin een rol spelen. Een organisatiecultuur herken je namelijk niet alleen aan de opvattingen van mensen, maar ook aan: de inrichting, vormgeving en de huisvesting. Naast huisvesting komen ook flexibiliteit en klantvriendelijkheid als cultuuraspecten naar boven drijven. Klantvriendelijkheid wordt ook onderwerp van gesprek wanneer klantcontacten worden ondergebracht in een centraal loket.

²⁹ Zie subhoofdstuk 4.2.

³⁰ Zie subhoofdstuk 5.5.



Indien een organisatie daadwerkelijk overgaat tot verandering of wijziging van wat dan ook is het verkrijgen van draagvlak een absoluut vereiste. Voor een organisatie daartoe besluit is een zelfevaluatie noodzakelijk. Modellen zijn daarvoor het instrument. Het INK-model is zeer geschikt voor een dergelijke analyse. Het 3G-model kan gebruikt worden voor een analyse van de huisvestingssituatie.



4 PRAKTIJKONDERZOEK

Voor het herhuisvestingproject bleek tijdens de voorbereidingen dat er binnen het CBS te weinig expertise is om dit project tot een goed einde te brengen. Binnen de rijksoverheid is er bij verschillende ministeries in Den Haag de laatste jaren wel veel kennis opgedaan om complexe herhuisvestingprojecten te begeleiden. Vooral medewerkers van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OC&W) hebben de nodige kennis en ervaring op het gebied van bouwkundige projecten. Binnen dit ministerie was voorheen een afzonderlijke afdeling / directie die zich met bouwzaken in het onderwijs (scholen en andere onderwijsinstellingen) bezig hield. Na de opheffing van deze afdeling is het idee ontstaan om de kennis beschikbaar te stellen voor andere ministeries. Het CBS heeft de lacune voor het huisvestingsproject onderkend en maakt nu ook gebruik van kennis van de collega's van de ministeries. Een aantal van hen zijn nu voor één of enkele dagen bij het CBS gedetacheerd.

Op deze manier is er een relatie met Henk van der Woord, Clustermanager Huisvesting bij Centrale Financiën Instellingen (CFI), een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van OC&W. Henk is momenteel één dag in de week bij het CBS gedetacheerd. Om meer te weten te komen hoe het facilitaire bedrijf bij een andere overheidsorganisatie is ingericht is bij CFI praktijk onderzoek verricht. Henk van der Woord heeft daarbij het huisvestingsconcept bij CFI laten zien en informatie daarover gegeven en zijn collega Patricia Bommelé (Hoofd Bedrijfsbureau Algemene Zaken) heeft informatie verstrekt over de inrichting van de facilitaire organisatie. Het bezoek aan CFI is in feite een benchmark geweest. Bij een benchmark wordt gezocht naar de beste werkmethode, die zal leiden tot een superieure prestatie³¹.

Naast de benchmark met CFI zijn in dit hoofdstuk verslagen van best practice bezoeken aan INK erkende instellingen gebruikt.

4.1 CENTRALE FINANCIËN INSTELLINGEN (CFI), AGENTSCHAP VAN MINISTERIE VAN ONDERWIJS EN WETENSCHAPPEN (OCW)

CFI is op 1 september 2006 verhuisd naar haar gerenoveerde pand in Zoetermeer aan de Europaweg 2. In datzelfde pand komt ook een deel van de Algemene Inlichtingen en Veiligheidsdienst (AIVD). Het pand dat CFI (en de AIVD) nu als huisvesting heeft is het voormalige gebouw van het Ministerie van OC&W. Dit ministerie is nu naar de binnenstad van Den Haag verhuisd.

De kerntaken van CFI zijn:

- Uitvoering wet- en regelgeving (en financiën) voor het onderwijs.
- Ontwikkelen en beheren van informatieproducten.

Het primaire proces van CFI ontwikkelt zich in de richting van een expertisecentrum voor de uitvoering van wet- en regelgeving voor OC&W. Aan een gezonde bedrijfsvoering voldoet CFI als zij voldoet aan de normen voor INK fase III. "Een systeem georiënteerde organisatie". Belangrijke focus is klantgerichtheid met als inzet problemen voorkomen in plaats van verhelpen.

³¹ Camp R.C.: Benchmark, 1992.



Bij CFI werken nu nog circa 650 medewerkers. Ongeveer 200 hiervan zijn tijdelijk ingehuurd om een goed en efficiënt digitaal portaal voor CFI te ontwikkelen. Zo is er een instellingsportaal, een beleidsportaal en een toezichtportaal. CFI participeert in een platform van en voor uitvoerende organisaties, die van elkaar willen leren. Dit doen zij door te analyseren in welke mate de strategische doelstellingen van de organisaties gerealiseerd worden, welke factoren hierop van invloed zijn en welke verbeteringen mogelijk zijn op basis van een onderlinge vergelijking van de deelnemende organisaties. Daarvoor wordt herhaaldelijk (om de drie à vier jaar) een benchmark te houden.

Door de nieuwe huisvesting is er een nieuwe manier van werken geïntroduceerd. Deze nieuwe manier wordt ondersteund door clean desk en gedigitaliseerde werkprocessen.

4.2 OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN CBS EN CFI

De eerste overeenkomst is outputsturing. Bij het CBS wordt sinds kort meer de nadruk gelegd op wat mensen doen. Niet hoe laat ze binnen komen en weggaan. De tijdregistratie is afgeschaft. Aan medewerkers wordt veel meer vertrouwen gegeven. Bij CFI is outputsturing al langer bekend. Het afschaffen van de tijdverantwoording bij het CBS is met verdeelde meningen ontvangen. Veranderingen verleiden oudere werknemers soms tot uitspraken als: "Dat hebben we 10 jaar geleden al eens geprobeerd". Jongere werknemers reageren vaak enthousiast en fris. Maar er zijn ook jonge mensen die vroeg oud zijn en oudere mensen die jong blijven.

Een eerst verschil is dat CBS in twee locaties is gehuisvest (Voorburg en Heerlen) en CFI in één vestiging. Nadeel bij twee locaties is de communicatie. Een voordeel is er ook: Je vist in twee vijvers door twee culturen. Het ene gaat beter in de ene vestiging en het andere beter in de andere. Andere overeenkomsten/verschillen zijn opgenomen in onderstaand overzicht.

Overeenkomsten / verschillen	CBS IST en SOLL *1.)	CFI
Aantal medewerkers	1200 medewerkers	650 medewerkers
Waarvan facilitaire medewerkers	48 medewerkers (inclusief 7 van Inkoop en 2 van de ICT Helpdesk *2.)	51 medewerkers (waarvan 12 tijdelijk ingehuurd)
Percentage facilitaire medewerkers	4,00%	7,85%
Opleidingsniveau facilitaire medewerkers	Uitvoerend zowel HBO als MBO	Uitvoerend voornamelijk MBO
Percentage werkplekken	100%	75% werkplekken
Kantoor/werkplekconcept	Cellenconcept (IST) Kloosterconcept (SOLL)	Klooster concept
Vergaderruimten in de werkomgeving	Beperkte keuze (IST). Veel ruimte (SOLL).	Veel ruimte voor overleg
Overige vergaderruimte in het gebouw	Meestal voldoende (IST). Meer ruimten (SOLL). In beide gevallen reserveren verplicht; catering mogelijk.	Voor grotere vergader-ruimten: reserveren verplicht, catering mogelijk.



Overeenkomsten / verschillen	CBS IST en SOLL *1.)	CFI
Bereikbaarheid	Vaste telefoon met BGG nummers	Inloggen op telefoon (geen BGG)
Copycorner	Middelgrote ruimte waar ook een fax en papier-versnipperaar staan	Kleine kamer met kast voor kantoorbenodigdheden
Facilitaire Helpdesk	Ondergebracht bij ICT Helpdesk in uithoek op 1 ^e verdieping of telefonisch	Centrale frontoffice op 1 ^e verdieping of via FMIS (Planon)
ICT Helpdesk	ja	geen fysieke frontoffice
Technische Dienst (TD)	Volledige TD (IST) Handyman (SOLL)	Geen TD. Twee facilitaire medewerkers en een clustermanager. Technische werkzaamheden op regie- en oproepbasis.
Post en Archief	De weg naar DIV is al ingeslagen. Groot archief (IST) Uitbesteden (SOLL)	Op termijn vervallen er functies door digitalisering. Archief uitbesteed.
Logistiek	Door medewerkers postkamer uitgevoerd.	Zeer beperkt, wordt uitgevoerd door facilitaire medewerkers.

- *) 1. Waar niet vermeld betreft het de IST situatie en is de SOLL nog niet bekend.
 2. Deze zijn voor de vergelijkbaarheid vermeld. Inkoop en ICT behoren niet tot het FB.

Toelichting Helpdesk

Bij CFI ligt de nadruk van de helpdeskfunctie op facilitair gebied. Een ICT helpdesk is er niet. Bij de verhuizing vond men dat bij ICT niet nodig. ICT is daardoor fysiek niet erg toegankelijk. Bij het CBS is het precies andersom. De helpdeskfunctie voor het FB is bij de ICT afdeling ondergebracht. Informatica medewerkers (LBO en MBO niveau) geleiden de facilitaire aanvragen door via een geautomatiseerd systeem. De meldingen komen veelal telefonisch binnen. Indien de eerste lijns informatica medewerkers niet aanwezig zijn worden de meldingen soms door computeradviseurs (HBO niveau) aangenomen.

Flexibiliteit, efficiency en effectiviteit

Bij CFI wordt voor facilitaire diensten die buiten het standaardpakket vallen eerst een businessplan gemaakt. Het opmaken van een dergelijk plan heeft uiteraard een doorlooptijd. In die zin is de facilitaire dienst niet flexibel. Eerst moet er een procedure worden afgehandeld. Het voorbeeld waar bij CFI nu een businessplan voor wordt opgemaakt is wel een majeur project, te weten digitalisering van documenten.

Kunnen FD medewerkers flexibel worden ingezet? Bij CFI is dat niet het geval. Wel zijn er snuffelstages mogelijk voor medewerkers met de bedoeling om hen op termijn ander werk te laten doen buiten de FD. Binnen het takenpakket zelf komt flexibiliteit wel voor. Twee facilitaire medewerkers van huisvesting zijn nog wel tot het 2^e kwartaal van 2007 bezig om de restpunten af te werken. Daarvoor komen ze ook wel eens buiten de gebruikelijk kantoortijden terug. Het CBS zal voor nieuwe veelomvattende dienstverlening ook niet over één nacht ijs gaan.



Flexibiliteit kom je bij alle CBS FB taakgroepen zeker tegen. Maar dat betekent niet dat de organisatie overal “ja” op zegt.

Kan de FD nog efficiënter en effectiever worden? Het antwoord van CFI luidt: “Nee, de rek is er wel uit”. Voor het CBS kan die vraag in dit hoofdstuk niet worden beantwoord. Deze afstudeerscriptie gaat er namelijk over. Na de aanbevelingen volgen pas conclusies.

Medebewoners

In het bezoekverslag van CFI is aangetekend dat de 5^e verdieping nog niet klaar is. Deze verdieping is bestemd voor projectteams of eventueel voor een andere overheidsorganisatie. Op de nieuwe locatie van het CBS heeft deze organisatie met krimp al rekening gehouden. In de huurovereenkomst is het afstoten van verdiepingen al opgenomen. De visie van het CBS is dat nieuwe bewoners niet uitsluitend van de overheid moeten komen. Bij CFI staat nu al vast dat facilitaire ondersteuning voor nieuwe bewoners door CFI wordt verzorgd. Voor de nieuwe CBS locatie zijn voor de langere termijn nog geen concrete afspraken gemaakt wie facilities aan andere bewoners gaat leveren. Beveiligingsproblematiek wordt dan ook onderwerp van gesprek.

4.3 INK FASE CBS EN CFI

Het INK-managementmodel kent vijf fasen van organisatieontwikkeling.

- fase I betreft de kwaliteit van de werkplek
- fase II de beheersing van de primaire processen
- fase III de kwaliteit van de organisatie als samenhangend geheel
- fase IV de samenwerking in de keten
- fase V het transformatievermogen, de kunst om tijdig vanuit lange termijn perspectief de bakens te verzetten

Bij beoordeling van de professionaliteit van het CBS en CFI volgens de INK-systematiek bevindt CFI zich nu tussen fase I (activiteit georiënteerd) en II (proces georiënteerd). In een cijfer uitgedrukt: 1,7. Ten aanzien van INK hebben de medewerkers van FB geen specifieke activiteiten. Tenzij wordt bedoeld kwaliteit leveren, dat wordt bij CFI ook nagestreefd. Bij het CBS is dat niet anders. INK is een zaak waar het management zich mee bezig houdt. In 2004 heeft het managementteam (MT) van het CBS met behulp van het INK model haar positie bepaald. De uitkomst was dat het FB zich ruimschoots in fase 2 bevindt. Fase 2 staat voor een organisatie die een heldere koers heeft (men weet wat men wil), weet wat er gedaan moet worden en daarvoor de processen heeft ingericht. Uit de positiebepaling is de ambitie naar voren gekomen om naar fase 3 (systeem georiënteerd) toe te werken in 2005. In de IST en SOLL hoofdstukken wordt hierop teruggekomen.

4.4 INK BEST PRACTICE

In dit subhoofdstuk zijn de belangrijkste onderwerpen uit de best practice bezoekverslagen³² aan INK erkende instellingen verwerkt. De bezoeken zijn in december 2005, respectievelijk april 2006 afgelegd.

³² Kwaliteitszorg, Intranet CBS: Dick Kroeze.



Postbank Callcenters, Amsterdam

Klant- en medewerkers tevredenheid wordt als zeer belangrijk ervaren. Beide worden regelmatig gemeten (onderdeel resultaat in het INK-model). Tevreden medewerkers zijn minder ziek en halen een hogere productie. Goede prestaties worden op ludieke manieren gestimuleerd en beloond (bijvoorbeeld fiets cadeau). Daarbij wordt ook rekening gehouden met het verhogen van de onderlinge sfeer. Bijvoorbeeld met zijn allen uit eten (bij Mc Donald???) of de chef biedt aan persoonlijk voor een ieder de was te strijken (of dit ook werkelijk gebeurd???)

Voor nieuwe medewerkers is er een programma dat bestaat uit: cursussen, van elkaar leren en een coach op de werkplek. Voor telefonische wachttijden en gespreksduur worden normen gehanteerd (INK onderdeel management van processen). Het management stuurt op bereikbaarheid wat inhoudt dat er dagelijks inschattingen worden gemaakt hoeveel telefoontjes er verwacht worden. Hierbij wordt onder andere rekening gehouden met de seizoenen en het weer. Toepasselijk genoeg gebruikt Postbank Callcenters het INK-model als thermometer. Jaarlijks wordt er geaudit, waar sta je en wat zijn de sterke en minder sterke punten. Uit één van de audits bleek dat medewerkers niet goed op de hoogte waren van het beleid (INK onderdeel). Nu legt het management het "waarom" van beleidszaken uit (INK onderdeel verbeteren en vernieuwen). Hierdoor neemt de medewerkers tevredenheid toe en vervolgens ook weer de klanttevredenheid.

Bij Postbank Callcenters wordt veelvuldig gewerkt met zichtbare planningsgrafieken om de personele capaciteit adequaat bij te kunnen sturen. Soms springt dan een andere vestiging bij waar het minder druk is. Met de plannings wordt bijvoorbeeld bijgehouden wat de realisatie per uur is en hoeveel wachtden er zijn. Hiervoor worden technische hulpmiddelen gebruikt die direct zijn af te lezen.

Ziekenhuis Rijnstate, Arnhem

In dit ziekenhuis zijn de zorgprocessen aantoonbaar goed op orde. Rijnstate heeft hiervoor een INK onderscheiding gekregen. De grote persoonlijke motivatie en het enthousiasme van de medewerkers kwam als zeer sterk punt naar voren uit een INK audit. De wensen en behoeften van de patiënt vormen in alles het uitgangspunt. Jaarlijks worden er patiënt- tevredenheids onderzoeken gehouden. Ook worden er discussie bijeenkomsten georganiseerd tussen patiënten en verplegend personeel. Hierbij is het thema hoe de patiënten het verblijf hebben ervaren. Het steeds mondiger worden van de patiënt is hierbij aandachtspunt.

Als effect van het INK-model wordt gezien:

- Transparantie
- Verantwoording afleggen
- Kwaliteit aantoonbaar
- Harde resultaten
- Integrale sturing en beheersing van de organisatie

Bij implementatie van INK wordt door Rijnstate geadviseerd om vast te houden aan je referentiekader en daar niet te veel over te discussiëren. Timing is bij implementatie belangrijk. Voer het niet in bij een reorganisatie. Stabiliteit is een belangrijke voorwaarde. Werken bepaalde vormen niet zoek dan naar andere vormen. Kijk terug en geniet van de resultaten.



4.5 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Benchmark bedrijfsvoering bij de rijksoverheid³³

In september 2005 hebben de Secretarissen-generaal (SG's) op advies van het Interdepartementaal Overleg Facilitair Directeuren (IOFD) besloten met elkaar een benchmark uit te gaan voeren. Centraal in de benchmark staat het met en van elkaar leren. Alle ministeries hebben aan dit project meegedaan. Onder bedrijfsvoering wordt verstaan alle organisatorische aspecten van een departement (P&O, Financieel-Economische Zaken, Facilitaire Dienst, Informatisering & Automatisering, Communicatie, Bestuurszaken en eventueel Management en Secretariaat). De resultaten van dit onderzoek zijn in maart 2006 gepresenteerd in Frankfurt tijdens de internationale Facility Management beurs 2006.

De uitkomsten van de benchmark zijn gepresenteerd door FMWEB en Twynstra Gudde Consultants. Belangrijke conclusie tijdens de presentatie was dat veel organisaties de ambitie koesteren om te professionaliseren en samen te werken maar niet weten waar te beginnen of hoe het een en ander aan te pakken. De Deutsche Bundesbahn bijvoorbeeld heeft gelijksoortige ervaringen. Een internationaal platform voor uitwisseling ontbreekt. Vooral de Nederlandse NEN-organisatie en de Europese Unie toonden belangstelling voor de benchmark van de Nederlandse overheid. De facilitaire organisaties van deze organen kampen met precies dezelfde problematiek.

Helaas is ook het deelnemen aan de benchmark en toegang tot het FMWEB Intranet uitsluitend voorbehouden aan facilitaire medewerkers van de kernministeries. Bruikbare benchmark informatie was op deze manier niet te verwerven.

ICT integreert met facilitair beheer³⁴

Een meerderheid van de facilitair managers, 68 procent, signaleert een trend dat ICT in de toekomst steeds meer wordt geïntegreerd met de facilitaire afdeling. Facilitair managers verwachten dat afhankelijkheid van ICT- en facilitaire afdelingen toeneemt ten koste van meer samenwerking en complete integratie. Uit een onderzoek van TOPdesk blijkt, dat bij 35 procent van de ondervraagde organisaties ICT momenteel direct of indirect de verantwoording is van de Facilitair manager. Slechts 2 procent van de organisaties koos ervoor de facilitaire afdeling onder te brengen bij de ICT-afdeling. Voor 40 procent van de organisaties waarbij de ICT- en facilitaire afdeling gescheiden zijn, geldt dat er wel nauw wordt samengewerkt.

Slechter bereikbaar door mobiel³⁵

Door de mobiele telefoon en de flexibele werkplekken zal binnen een jaar nog maar één-derde van de werknemers telefonisch bereikbaar zijn. Het klinkt tegenstrijdig, maar de opmars van de mobiele telefoon zorgt voor een slechtere bereikbaarheid van veel werknemers. Die waarschuwing komt van spraak- en dataspecialist Rob Roode van Newtel Essence. Het is een feit dat bellers steeds meer moeite moeten doen om de juiste persoon bij grote organisaties aan de lijn te krijgen. De communicatie wordt steeds complexer. Van alle kanten komt informatie, maar het wordt steeds moeilijker om alles bij de goede persoon te

³³ Bron Intranet Rijksoverheid: FMWEB.

³⁴ Bron: TOPdesk, 24-8-2006 (integraal overgenomen).

³⁵ Bron: Newtel Essence, 27-12-2005 (integraal overgenomen).



krijgen. Een bijkomend punt is dat door de mobiele telefoon mensen in hun werk steeds mobieler worden. Ze blijven niet meer achter hun bureau zitten wachten tot de telefoon overgaat. Uit onderzoek van Interview/NSS bleek eerder dat slechts 43 procent van de werknemers de telefoon opneemt als rechtstreeks naar hun nummer werd gebeld. Mensen die het hoofdnummer belden kregen in 75 procent iemand aan de lijn.

De toekomst van Facility management³⁶

Facility Management is al enige tijd uit de kinderschoenen en wat is er nu nog meer mogelijk? Die mogelijkheden zijn universeel. Sommige organisaties zijn bezig met het concentreren van ondersteunende diensten tot Shared Service Organisaties en andere kiezen voor uitvoering in eigen beheer of voor uitbesteden via outsourcing of main-contracting. Andere aandachtspunten zijn ontwikkelingen in het primaire proces. Was tot nu toe de aandacht van het management gericht op efficiënt produceren, tegenwoordig wordt veel meer gestuurd op effectiviteit. De focus is verschoven van intern gericht (efficiënt) naar extern gericht (effectief). Deze verschuivingen leiden tot een veranderde vraag naar ondersteunende dienstverlening.

4.6 SAMENVATTING

Door het praktijkonderzoek is het volgende geconstateerd:

- Bij het CBS is weinig expertise op het gebied van huisvesting. Die kennis wordt nu wel verworven.

Uit de benchmark met CFI is gebleken:

- Dat de verhouding tussen het aantal facilitaire medewerkers en medewerkers uit het primaire proces bij CFI hoger ligt. Percentage facilitaire medewerkers CFI bedraagt 7,85% terwijl dat bij het CBS precies 4 is.
- Bij CFI clean desk beleid. Het CBS voert dit beleid in de nieuwe huisvesting in.
- CFI heeft meer ervaring met efficiënt gebruik van werkplekken, lockers en vergaderruimten.
- De telefonische bereikbaarheid bij het CBS is beter geregeld dan bij CFI.
- CFI beschikt over een Facilitaire helpdesk. Bij het CBS is deze helpdeskfunctie ondergebracht bij de ICT servicedesk.

De INK-systematiek geeft aan dat:

- Zowel CFI als CBS zich nu bevinden tussen fase I en fase II.

INK Best Practice aandachtspunten zijn:

- Werk met indicatoren die direct zijn bij te sturen.
- Leg het INK beleid aan de medewerkers uit. De werktevredenheid neemt toe en vervolgens ook de klanttevredenheid.
- Houd vast aan het referentiekader. Timing en stabiliteit zijn bij implementatie belangrijk. Voer het niet in bij een reorganisatie. Werken bepaalde vormen niet zoek dan naar andere vormen. Kijk terug en geniet van de resultaten.

³⁶ Artikel FMM, Judith Chin Kwie Joe, Marleen Oranje (HHS) en Jackie de Vries, februari 2006.



Trends en ontwikkelingen:

- Benchmarken staat in de belangstelling van overheidsorganisaties.
- Shared Services wordt vaak als organisatievorm genoemd.
- Aandacht verschuift van intern gericht (efficiënt) naar extern gericht (effectief).



5 IST (HUIDIGE SITUATIE)

In dit hoofdstuk worden vijf vragen beantwoord. Deze vragen zijn de subprobleemstellingen (1 t/m 5) die betrekking hebben op de huidige situatie bij het CBS Voorburg en het Facilitaire Bedrijf.

1. Hoe ziet de huidige huisvesting er uit?
2. Wat voor organisatiecultuur heerst er binnen het FB?
3. Wat is de huidige personeelsomvang en het competentieniveau van de facilitaire medewerkers?
4. Hoe ziet de huidige huisvesting er uit?
5. Hoe effectief is de huidige facilitaire organisatie?

Naast de subprobleemstellingen die worden beantwoord zal in subhoofdstuk 5.6 de IST situatie volgens het INK model worden besproken.

5.1 HOE ZIET DE HUIDIGE HUISVESTING ER UIT?

Na een inleidend subhoofdstuk wordt deze vraag beantwoord volgens het 3G-model. Dit model (Gebouw, Gebruiker, Gebied) is een hulpmiddel om de wisselwerking te analyseren en een dynamisch evenwicht te vormen.³⁷

Inleiding

Het CBS Voorburg is gevestigd in een pand dat wordt gehuurd van de Rijksgebouwendienst (RGD). De RGD is een dienst van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM). Voor de huur van het pand is een interne huurovereenkomst afgesloten tussen de RGD en het Ministerie van Economische Zaken (EZ). Er is sprake van een interne huurovereenkomst omdat, volgens de huidige maatstaven van het Nederlandse recht, EZ en de RGD deel uitmaken van één en dezelfde rechtspersoon, de Staat der Nederlanden. Tot 1 januari 2004 was het CBS een Dienst ressorterend onder EZ.

Het gebouw met bijbehorende installaties is, gerekend vanaf de 2^e oplevering, 33 jaar oud. Met de bouw is gestart eind 1968. Het gebouw is in twee fasen opgeleverd omdat men de oorspronkelijk voor 1970 geplande Volkstelling in het nieuwe gebouw (of een gedeelte daarvan) wilde bewerken. De laagbouw zuid is op 1 december 1970 opgeleverd en de rest van het gebouw in het tweede halfjaar van 1973. Opmerkelijk is dat de eerste nota over de gerezen huisvestingsnood twintig jaar daarvoor al was geschreven.

In het jaar 2000 is omvangrijk achterstallig onderhoud in het gebouw geconstateerd en was er tevens sprake van problemen met de brandveiligheid. De brandvertraging van een half uur voldeed niet meer aan de eisen van de tijd. In december 2000 is de zogenaamde gebruikersvergunning aangevraagd. De aanvraag werd vrijwel onmiddellijk door de brandweer in behandeling genomen, maar door een stortvloed van aanvragen naar aanleiding van de ramp in Volendam duurde de afhandeling langer dan verwacht. Van CBS-zijde zijn door de taakgroep Gebouwenbeheer tekeningen en dergelijke geactualiseerd en ingeleverd bij de brandweer. Op basis van een eerste onderzoek heeft de brandweer een aantal aanbevelingen gedaan die met de Rijksgebouwendienst, de eigenaar van het pand, werden besproken. Op basis van de aanbevelingen

³⁷ Syllabus Accommodatiebeheer 3, HHS, Es, Walter van der.



moesten er acuut een aantal aanpassingen worden gerealiseerd in verband met de brandveiligheid. Zo was het nodig om de brandwerende tussendeuren aan het begin van de gangen en bij de centrale liften te vervangen. De aanpassingen hebben er toe geleid dat er een voorlopige gebruikersvergunning kon worden afgegeven.

De RGD en het CBS hebben vervolgens de huisvestingssituatie van het CBS te Voorburg besproken. Tijdens dit overleg is het gezamenlijke standpunt ingenomen dat verlenging van de huisvesting niet is aan te bevelen. De (bijkomende) kosten van een renovatie waren te hoog. Een huisvesting scenario-onderzoek verricht door de RGD resulteerde in de volgende conclusies: Het leegstandsrisico werd voor de RGD na renovatie te groot omdat het CBS nog maar maximaal bruto 30.000 m² ruimtebehoefte heeft terwijl er bijna 60.000 m² bruto beschikbaar is. De huurprijs komt na renovatie hoger uit dan de markthuur.

Het CBS heeft na de gesprekken met de RGD besloten als ZBO (zie subhoofdstuk 1.1) de herhuisvesting zelfstandig ter hand nemen. Om dit besluit ten uitvoer te brengen is het CBS zich op andere huisvestingslocaties in de omgeving gaan oriënteren.

Beschrijving van de 3 G's

Gebruiker, Gebouw en Gebied zijn aan wisselwerkingen onderworpen. Accommodatiebeheerders streven er voortdurend naar om deze wisselwerking in balans te brengen en te houden. Probleem is wel dat veranderingen in de 3G's niet altijd gelijk lopen. Aanpassingen in het gebouw of omgeving verlopen doorgaans trager dan veranderingen in een organisatie, hoewel daar soms ook een behoorlijke tijd over heen kan gaan.

Gebruiker

In het gebouw werken circa 1250 CBS medewerkers, 17 medewerkers van het International Statistical Institute (ISI) en 43 medewerkers van het Staatstoezicht op de Mijnen (SodM). Bij de ingebruikname werd het gebouw bewoond door ongeveer 2000 werknemers.

De gebruikers van het CBS gebouw zijn:

- de CBS medewerkers, uitzend- en inhuurkrachten;
- medewerkers van inwonende diensten: ISI en SodM;
- cateringpersoneel van Albron;
- schoonmaakpersoneel van ISS Nederland Cleaning Services;
- personeel van Maas drankenautomaten;
- personeel van Office Depot voor bevoorrading kasten met kantoorartikelen;
- leden van de Centrale Commissie voor de Statistiek (CCS) (voor vergaderingen);
- bezoekers (onder andere: On-site onderzoekers, bezoekers bibliotheek);
- medewerkers RGD (voor inspecties en besprekingen);
- leveranciers, (onderhoud)aannemers en installatiebedrijven;
- leden en bezoekers van de Nederlandse Orgel Federatie (NOF).

Gebouw

Het CBS gebouw is een groot vrijstaand kantorengedouw met een bruto vloeroppervlakte van 59.650 m² en zeer ruime parkeergelegenheid. Het gebouw is onder te verdelen in een hoogbouw van 13 verdiepingen en daaronder een



laagbouw verdeeld over twee secties, laagbouw noord en laagbouw zuid. De hoogbouw heeft op elke verdieping 4 vleugels.



foto 1: CBS Gebouw Voorburg (2006).

De hoogbouw is in gebruik voor administratief statistische- en de daarmee samenhangende analytische werkzaamheden. De gebruikers van de hoogbouw zijn voornamelijk de medewerkers van de statistische divisies. Uitzonderingen hierop zijn de Raad van Bestuur, de beleidsstaf en de financiële stafafdeling met onder andere de inkoopafdeling. De RvB en het strategische management-onderdeel beleidsstaf zijn op de bovenste (13^e) etage gehuisvest. Op deze etage zijn verder de vergaderzalen en 2 videoconferentieruimten ingericht. De financiële stafafdeling is ondergebracht op de 7^e etage.

In de laagbouw (3 verdiepingen) zijn de ondersteunende divisie en staven ondergebracht. In laagbouw noord zijn de medewerkers gehuisvest die zich met methoden, onderzoek en kwaliteitszorg bezighouden. Daarnaast is de Reprografische Dienst, de Post en Expeditieruimte, de kantoorruimten en werkplaatsen van Gebouwenbeheer, magazijnen, kantine en keuken, de rookkamer, 2 leslokalen en sinds vier jaar een kinderdagverblijf in dit bouwdeel ondergebracht.

In de centrale laagbouw (middendeel) is de receptie, de controlekamer, een deel van het archief, de bibliotheek en een expositieruimte gelegen.

Tot slot zijn in laagbouw zuid de medewerkers van de sector communicatie, de stafsector Personeel en Organisatie, de sector Informatie en Communicatie en het Centrum voor Beleidsstatistiek gehuisvest. Ook wordt er in dit bouwdeel veel ruimte gebruikt voor het archiefdepot en het rekencentrum. In het midden van laagbouw zuid is ook nog een niet toegankelijke watertuin gesitueerd.

Voor de hoofdingang zijn er een aantal bankjes geplaatst. Tijdens de lunchpauze kan hiervan door een zeer beperkt aantal medewerkers gebruik worden gemaakt.

Onder het gebouw is een kelder. In rustige tijden bedoeld voor auto's, motoren en fietsen. Een gedeelte ervan kan in oorlogstijd als schuilkelder worden gebruikt voor circa 5000 personen. Daarnaast zijn er delen in gebruik als technische ruimte, opslag, voor de autohobby- en computer club en als oefenruimte voor de Bedrijf Hulp Verlening (BHV).



In totaal zijn er 640 parkeerplaatsen, waarvan 275 in de kelder, 60 in de laagbouw zuid (overdekt) en de overige rond het gebouw.

De inrichting van de kantoorgedeelten kan als vrij gesloten worden betiteld. Er is sprake van een traditioneel cellenkantoor. Oorspronkelijk zijn de ruimten in gebruik genomen als vier moduulkamers voor directeuren en hoofdafdelingshoofden tot grote tel- en rekenzalen voor ongeveer 20 medewerkers. Later is het huisvestingsconcept door afname van het aantal gehuisveste medewerkers (van 2000 naar 1400) aan wijzigingen onderhevig geweest. De zalen zijn bijna allemaal verdwenen en iedere CBS medewerker heeft een vaste werkplek met doorgaans één of twee collega's op een werkruimte van ruim 20 m².

Dat het hoog tijd wordt voor het CBS om dit zeer traditionele kantoorconcept te verlaten illustreert het volgende gerucht. “Een sollicitant heeft wel eens laten weten het niet aantrekkelijk te vinden om in een dergelijk oubollig pand te moeten werken. Het was voor hem/haar een belangrijke reden om de vacante functie niet te accepteren”.

Gebied

Het terrein van het CBS ligt aan het eind van het park 't Loo in Voorburg aan een doodlopende straat. Het park doorsnijdt de gemeente Voorburg en loopt van de spoorbaan Den Haag – Leiden/Amsterdam tot aan de Vliet. De achterzijde van het terrein grenst aan een klein bedrijventerrein. Er zijn twee treinstations op loopafstand (10 minuten) en bus zijn eveneens op loopafstand te bereiken. Het CBS is in Voorburg één van de grootste werkgevers.



figuur 1: locatie CBS Voorburg (2006)



5.2 HOE ZIET DE HUIDIGE FACILITAIRE ORGANISATIE ER OP TACTISCH EN OPERATIONEEL UIT?

Afgeleid van de Wikipedia indeling naar soorten en typen is de CBS organisatie in te delen in een instelling volgens lijn/staforganisatie.

Taakgroepen FB

Voor de operationele uitvoering van taken zijn veel verantwoordelijkheden en bevoegdheden via de lijn naar de taakgroepen gedelegeerd. Binnen deze taakgroepen zijn de volgende functies te onderscheiden:

- Gebouwenbeheer:
Taakgroepchef, Coördinatoren, Werkvoorbereiders, (Senior) Medewerkers Audiovisuele Dienst, Onderhoud- en Magazijn-medewerkers.
- Documentatiestromen:
Taakgroepchef, Coördinatoren, (Senior) Medewerkers Centraal Archief, - Post en Expeditie en Medewerkers Publicatie Magazijn.
- Reproductie en afwerking:
Taakgroepchef, Productieplanner, Coördinatoren, Werkvoorbereiders, Grafisch productspecialist, Technisch specialist grafische toepassingen, Medewerker Bedrijfsvoering, (Senior) Printoperator, (Senior) Medewerkers en Medewerkers DTP.

Facilitaire helpdesk

Zoals in hoofdstuk één aangegeven heeft de FD geen eigen helpdesk. Deze functie wordt vervuld door de servicedesk van de ICT afdeling (TIC). De benamingen helpdesk en servicedesk hebben dezelfde betekenis en kunnen door elkaar worden gebruikt.

De servicedesk wordt bemenst (man/vrouw) door medewerkers informatica en adviseurs computergebruik. Het contact verloopt via telefoon, e-mail of eventueel persoonlijk aan de balie. De meldingen worden opgenomen in het Remedy informatiesysteem. De meldingen voor de FD worden toebedeeld aan de ter zake kundige medewerker. De meldingen worden uitgelezen door de medewerker van de FD en van een status voorzien (in behandeling / afgehandeld). In de tabel hierna zijn FM gerelateerde onderwerpen opgenomen welke bij de servicedesk binnen komen.

Onderwerp	Type melding	Afhandeling door
Gebouw gerelateerd	Storing / verzoek / klacht	Gebouwenbeheer
Werkplek gerelateerd	Storing / verzoek / klacht	Gebouwenbeheer
Kopiers	Papier op	Documentatiestromen (Exp.)
Kopiers	Storing	ICT medewerkers
<i>Fax (niet FM gerelateerd)</i>	Storing	ICT medewerkers
Telefoongids	Verkeerde vermelding	Gebouwenbeheer en ...
Transport	Post / Archiefmateriaal	Documentatiestromen (Exp.)
Verhuizing / werkplekmutatie	Verzoek / klacht	Gebouwenbeheer
Koffievoorziening	Storing	Gebouwenbeheer
Reserveren vergaderzaal	Verzoek	Servicedesk / Gebouwenbeheer

N.B. Het onderwerp fax is vermeld om de raakvlakken met kopiers en ICT aan te geven.



5.3 WAT VOOR ORGANISATIECULTUUR HEERST ER BINNEN HET FB?

In het CBS brede HRM-actieplan³⁸ van 2001 staat vermeld dat er een meer proces- en resultaatgerichte cultuur nodig is om alle doelstellingen te realiseren en de ambities waar te maken. Kennelijk is er nu geen proces en resultaatgerichte cultuur. DAS WAS IST.

Het HRM-actieplan sluit aan bij de CBS strategienota getiteld: "Statistieken die tellen". Naar aanleiding van het actieplan en de strategienota is door het FB een beleidsstuk³⁹ geschreven waarin wordt belicht wat cultuur betekend voor de taakgroepen van het FB. Samengevat kwam in het beleidsstuk voor de afzonderlijke taakgroepen het volgende naar voren:

- Gebouwenbeheer: Cultuur staat voor normen en waarden die nodig zijn om het strategietraject met succes af te ronden en in stand te houden. Trefwoorden: wederzijds vertrouwen, klantgericht- en kwaliteitsgericht werken, geven en nemen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, transparant werken, gezagsverhoudingen, eigen initiatief en zekerheid.
- Documentatiestromen: Servicegericht gedrag welke voortvloeit uit de algemene CBS-waarden daar kan deze taakgroep zich al uitstekend in vinden. Van klantbesef is een duidelijke voorsprong te onderkennen ten opzichte van de andere taakgroepen. Toch zijn ook bij Documentatiestromen enkele aspecten met betrekking tot normen en waarden waar de nodige aandacht aan moet worden geschonken. De belangrijkste zijn: klantgerichtheid, professionalisme, overtuiging van eigen kunnen (positief zelfbeeld), communicatie, samenwerken en verantwoordelijkheid nemen. Dat aan het eerste aspect, klantgerichtheid, aandacht geschonken moet worden komt mij vanwege het eerder genoemde klantbesef vreemd voor, maar bij navraag wordt hier bedoeld verdiepen en verbeteren.
- Reproductie en Afwerking: Normen en waarden wordt door de taakgroep R&A beschouwd als het belangrijkste onderdeel van strategie en cultuur. Wanneer de normen en waarden in juiste balans zijn kan de cultuur van de organisatie optimaal vorm krijgen. Voor R&A zijn de volgende onderdelen belangrijk: gezagsverhoudingen, klant- en productgerichtheid, open en eerlijk, samenwerking, resultaat gericht, professioneel en tot slot verantwoordelijkheid nemen.

Een aantal aspecten met betrekking tot cultuur worden binnen de taakgroepen van het FB meerdere keren genoemd. Te weten: klantgerichtheid, samenwerking, professionalisme en verantwoordelijkheid nemen.

Nadat het HRM-actieplan in 2001 het levenslicht zag is er veel te doen geweest over het veranderen van de bedrijfscultuur. De proces- en resultaatgerichte cultuur die nodig is om de doelstellingen te realiseren en de ambities waar te maken daar wordt stapje voor stapje naar toe gewerkt. Vooral onder de vorige Directeur-generaal had het veranderen van de bedrijfscultuur de aandacht. Voorafgaande aan allerlei bijeenkomsten over de bedrijfscultuur is in het informele circuit wel eens beweerd dat deze toenmalige DG van mening was dat er nogal veel koffie werd gedronken op het CBS. In datzelfde circuit werd ook geventileerd dat de DG in de kantine daar wel eens een paar mensen op heeft aangesproken. Wat daar van waar is, is niet bekend maar als er iets wordt beweerd dan moet

³⁸ CBS HRM-actieplan: "Omdat het de medewerkers zijn die tellen".

³⁹ Strategie en Cultuur Facilitair Bedrijf.



daar ook een gerichte actie op volgen. De DG deed dat, als het waar is, in dit geval. Leidinggevend nemen vaak die verantwoordelijkheid niet. Sommige medewerkers moeten wel eens, hoe kinderachtig dat ook is, gecorrigeerd worden. Een leidinggevende kan dat niet op zijn beloop laten.

Sinds kort is zogenaamde outputsturing ingevoerd. Een onderdeel daarvan is de tijdregistratie die is afgeschaft. Er wordt nu veel meer vertrouwd op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Dat komt in ieder geval goed overeen met dat wat het FB in haar beleidsstuk als cultuuraspect heeft verwoord. Teamwerk wordt als zeer belangrijk voor een cultuur bevonden. Individuele prestaties zijn hierin ondergeschikt. Alleen het resultaat telt.

5.4 WAT IS DE HUIDIGE PERSONEELSOMVANG EN HET COMPETENTIE-NIVEAU VAN DE FACILITAIRE MEDEWERKERS?

De beantwoording van deze vraag is het beste in tabellen weer geven. Deze tabellen zijn te vinden in bijlage 7, Competentieniveau van de facilitaire medewerkers. Een opsomming van de functies is opgenomen in subhoofdstuk 5.2 bij "Taakgroepen_Facilitair Bedrijf".

Over de functiegroepen kan het volgende worden opgemerkt:

- Gebouwenbeheer: In de huidige situatie is er een technische dienst (TD). De werkzaamheden van de TD evenals van de medewerkers bedrijfsvoering zijn voornamelijk regisserend van aard. Deze regiefunctie zal in het nieuwe pand nog verder worden doorgevoerd. Aantal vte: 12.
- Documentatiestromen: Twee jaar geleden is een digitaal archiefsysteem ingevoerd (VIDIV) waarbij de rol van de archiefmedewerkers meer regisserend van aard is geworden. Decentraal opererende Management-assistenten voorzien de digitale documenten van meta-informatie en zij slaan de documenten ook op. Aantal vte: 16.
- Reproductie en Afwerking: Deze taakgroep kent een zeer grote diversiteit aan functies. Grofweg kunnen deze worden ingedeeld in drie groepen. Bedrijfsvoering, Desk Top Publishing (DTP) en Reproductie en Afwerking. Van de hoog volume printapparatuur die nu in beide vestigingen (Voorburg en Heerlen) staan worden de machines in Voorburg niet meegenomen naar de nieuwe locatie in Den Haag. Eerder is al besloten om in Voorburg/Den-Haag het DTP werk te concentreren en de Reproductie en Afwerking in Heerlen. Aantal vte: 9.

Aangenomen mag worden dat verandering van de taken tot andere competentie vereisten van de medewerkers en een andere invulling van capaciteitsinzet leiden.

5.5 HOE EFFECTIEF IS DE HUIDIGE FACILITAIRE ORGANISATIE?

Voor de taakgroepen afzonderlijk is op het gebied van effectiviteit het volgende op te merken:

- Gebouwenbeheer:
FMIS: Het Facility Management Informatie Systeem wordt momenteel maar voor een deel gebruikt. Het FMIS systeem wordt niet gebruikt voor de meldingen die bij de servicedesk binnenkomen. Storingsmeldingen, klachten en serviceaanvragen komen binnen via het Remedy systeem



van de ICT afdeling. In het FMIS worden de CAD tekeningen, ruimtegegevens en een beperkt aantal persoonsgegevens van de CBS medewerkers opgeslagen. Door het beperkte gebruik van het FMIS systeem kunnen er geen analyses worden gemaakt over intensiteit van klachten en storingen. Ook is er nu geen mogelijkheid om kosten door te belasten.

Andere bedrijfsinformatiesystemen die binnen het CBS worden gebruikt zijn het eerder genoemde Remedy voor de ICT afdeling, een gestripte versie van Oracle BIS-HRM voor P&O en Oracle BISNIS voor de financiële bedrijfsvoering. BIS-HRM, Remedy en FMIS worden aan elkaar gekoppeld om een elektronische telefoongids van informatie te kunnen voorzien. P&O zorgt voor persoon- en functiegegevens, TIC voor het telefoonnummer en de FD voor het kamernummer en eventueel andere ruimtegegevens. De koppeling geschiedt handmatig, niet dagelijks en het centrale BISNIS systeem is leading voor wat betreft de persoonsgegevens. In de praktijk blijkt keer op keer dat mutaties niet parallel lopen en daardoor tot vervuiling en verkeerde informatie leiden.

Verhuizingen: Voor verhuizingen van een werkplek komen op dinsdagen steeds twee disciplines in actie. Het FB zet externe verhuizers in voor het verplaatsen het meubilair en TIC zorgt voor de verplaatsing van de computers terwijl tegelijkertijd een KPN medewerker de telefoon verhuist en opnieuw aansluit. Meestal betreft de verhuizing de situatie dat medewerker **A** naar de werkplek van medewerker **B** vertrekt en andersom. Soms betreft het een driehoeksverhuizing waarbij medewerkers en werkplekken **A**, **B** en **C** zijn betrokken. In de huidige situatie en met de huidige middelen is een overbodig heen en weer verplaatsen van meubilair en hardware niet te voorkomen.

Beveiliging (toegang tot ruimten): Op het gebied van beveiliging kan opgemerkt worden dat bezoekers lastig zijn te weerhouden om door het gebouw te gaan zwerven. Vooral voor de On-site onderzoekers bij het Centrum voor Beleidsstatistiek (CVB) speelt dit probleem. Een medewerker van het CVB haalt de onderzoekers op, begeleidt deze bezoekers naar de On-site ruimte en aan het einde van de On-site sessie worden de bezoekers teruggebracht naar de receptie. Tussentijds is er echter geen toezicht waar deze onderzoekers naar toe gaan. In de huisregels voor het On-site werken zijn hiervoor wel regels opgenomen. Toilet-, kantinebezoek en de gang naar de rookkamer is toegestaan maar de onderzoekers mogen niet zonder begeleiding naar de statistische afdelingen. Controle of de On-site onderzoekers hieraan voldoen is door het ontbreken van toegangsbeperkingen tussen de verdiepingen niet mogelijk. De weinige ruimten waar bezoekers en het eigen CBS personeel geen toegang toe mogen hebben zijn wel met sloten afgesloten.

- **Reproductie en Afwerking:**
Hoog volume Printwerk: CBS publicaties printen en de vervaardiging en verzending van enquêtemateriaal gebeurt nu in zowel de vestiging Voorburg als Heerlen. Bij de overgang naar een nieuw gebouw voor het CBS Voorburg is het de bedoeling om het productiewerk geheel in Heerlen te concentreren en de DTP-werkzaamheden geheel in Den Haag. Voor de effectiviteit zal dit geen gevolgen hebben.



- Documentatiestromen:

Documentaire Informatie Voorziening: In 2004 is een project gestart om de archieven te digitaliseren. Dit project is ingegeven door de introductie van de Archiefwet en Archiefbesluit 1995. Voor 1995 werden alleen papieren documenten als archiefbescheiden gezien maar door de archiefwet moeten ook digitale archiefbescheiden worden beheerd. Door onduidelijkheid wat nu precies een archiefstuk is zijn de archieffunctie en de bedrijfsprocessen uit elkaar gegroeid. Door het ontstaan van schaduwarchieven wordt ontsluiting en deling van archiefbescheiden beperkt. Hierdoor wordt de geheugenfunctie van het archief voor het CBS bedreigd. Waar voorheen de archiefmedewerkers voor de ontsluiting zorgden komt deze taak steeds meer decentraal bij de divisies en staven te liggen. Probleem is echter de kosten van de licenties. Daardoor zijn de VIDIV taken bij een beperkt aantal medewerkers (voornamelijk managementassistenten) komen te liggen en is een brede ontsluiting voor de divisies en staven uitgebleven.

Doordat de productiewerkzaamheden van Reproductie en Afwerking in Heerlen worden geconcentreerd heeft dit ook gevolgen voor de medewerkers van de postkamer. Insluitwerkzaamheden en verzending van enquêtemateriaal vindt niet meer in Den Haag plaats. Ook hier geldt dat dit voor de effectiviteit naar verwachting geen gevolgen zal hebben.

5.6 IST VOLGENS INK

Het INK-model is een robuust en actueel hulpmiddel om de prestaties van een organisatie te evalueren en te verbeteren. In 2004 heeft het managementteam (MT) van het FB met behulp van het INK model haar positie bepaald. Het volgende is bij deze positiebepaling geconstateerd.

Organisatiegebieden

Leiderschap

De taak van een facilitair manager in een professionele bureaucratie is leiding geven aan het optimaliseren van de facilitaire organisatie⁴⁰. Het management heeft meer de stijl van “doen” dan communiceren over leiderschap.

Geconstateerde blokkades:

- ❖ van denken naar ...
- ❖ niet alleen plannen maar ook ...
- ❖ niet alleen vertellen maar ook ...
- ❖ top down en ...
- ❖ naast indirect meten ...
- ❖ van streven naar perfectie naar ...
- ❖ van angst voor fouten naar ...
- ❖ van beheersen naar ...

Op deze blokkades wordt in het SOLL hoofdstuk (7) teruggekomen.

⁴⁰ FMM, artikel Bert Schuthoff. “Welke Facility Manager past in uw organisatie?”



Strategie en beleid

Het facilitair bedrijf als geheel heeft de wens om meer betrokken te zijn bij het formuleren van het CBS beleid om daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren en om te kunnen anticiperen op komende ontwikkelingen.

Management van medewerkers

Het onderhouden van vakkennis en de goede betrokkenheid van medewerkers worden als sterke punten gezien.

Management van middelen

Er is goede controle op budgetten, er wordt goed omgegaan met inkoop en er is sprake van goed beheer.

Management van processen

Klantgerichtheid en kwaliteit van de processen is goed. De processen zijn ook goed op elkaar afgestemd.

Resultaatgebieden

Waardering door medewerkers

Voor dit onderdeel is alleen gebruik gemaakt van indirecte metingen als ziekteverzuim en opleidingen. Deze cijfers geven een goed beeld. Directe metingen zijn niet uitgevoerd.

Waardering door klanten en leveranciers

Vroegtijdig verkrijgen van inzicht in de wensen van de klant zodat sprake kan zijn van een goede planning en efficiency is aandachtspunt. Leveranciers contacten zijn goed.

Maatschappij

Betreft voornamelijk materiaal, beheer van gebouwen en bijvoorbeeld energie-management.

Operationele en financiële resultaten

Richt zich vooral op budgetstelsel en tijdig en goed afleveren van de productie.

5.7 SAMENVATTING

Samenvattend zijn de subprobleemstellingen als volgt te beantwoorden:

1. Hoe ziet de huidige huisvesting er uit?

De huisvesting is in subhoofdstuk 5.1 uitvoerig beschreven. Geconcludeerd kan worden dat het dynamische evenwicht in de wisselwerking Gebouw, Gebruiker en Gebied door de factoren Gebouw en Gebruiker is verstoord. De noodzakelijke renovatie door het achterstallig onderhoud en het brandveilig maken van het gebouw is te kostbaar terwijl het leegstandsrisico groot is. Van de oorspronkelijke 2000 bewoners zijn er nu nog circa 1300 in het gebouw gehuisvest. Het gebouw is te groot voor het CBS geworden terwijl de organisatie nog verder zal krimpen.

2. Hoe ziet de huidige facilitaire organisatie er uit?

Een kleine staf met drie taakgroepen. Ook wel bekend als het kop-romp-model. Kenmerkend is dat het facilitaire bedrijf niet over een eigen



servicedesk beschikt. De taakgroep Gebouwenbeheer en in mindere mate Documentatiestromen voeren de werkzaamheden op regiebasis uit.

3. Wat voor organisatiecultuur heerst er binnen het FB?
Binnen het CBS als geheel is er sprake van een cultuur die een tegenhanger is van een proces- en resultaatgerichte cultuur. Want juist naar een dergelijke cultuur wil het CBS toe werken. Over het FB valt op te merken dat men waarde hecht aan klantgerichtheid, samenwerking, professionalisme en verantwoordelijkheid nemen. Voor de beantwoording van deze probleemstelling moet eerst nader onderzoek worden verricht. Hoofdstuk 3 Literatuuronderzoek gaat hierop nader in.
4. Wat is de huidige personeelsomvang en het competentieniveau van de facilitaire medewerkers?
De huidige personeelsomvang in Voorburg is 37 vte. De staf en de medewerkers van de ICT-helpdesk zijn hierin niet meegeteld. De sectormanager is ook in Voorburg gehuisvest evenals de seniorbeleidsmedewerker. Het overzicht in bijlage 7 geeft het competentieniveau per functie weer.
5. Hoe effectief is de huidige facilitaire organisatie?
Met betrekking tot de effectiviteit zijn er een paar onderwerpen welke voor verbetering in aanmerking komen. Uitbreiding en intensiever gebruik van het FMIS. Minder verhuisbewegingen of liever geen. Hier valt veel op te besparen. Toegangsbeveiliging opvoeren op de etages en/of afdelingen. Een verruiming van de licenties voor VIDIV. Het ontbreken van een eigen helpdesk.

Uit de INK evaluatie is het volgende gebleken:

- Voor de resultaatgebieden geldt vooral “Meten is weten”. Naast de indirecte meetinstrumenten (verzuim en opleiding) is de ontwikkeling van directe meetinstrumenten aan te bevelen. Ga in gesprek met de medewerkers.
- Werking PDCA-cirkel: De resultaten van het FB zijn het gevolg van beleid. Deze werkwijze heeft veel in zich van de werkwijze van een PDCA-cirkel. Er is sprake van Plannen en Doen maar er is meer aandacht nodig voor Check (evaluatie) en Act.



6 AANBEVELINGEN EN KWANTITATIEVE CONSEQUENTIES

Bij een nieuwe organisatiestructuur ontkom je er niet aan om meer invalshoeken te bestuderen. Om een nieuwe structuur te doen slagen is het verkrijgen van draagvlak en de invloed van het management op de bedrijfscultuur essentieel. Althans als er aanleiding is het laatste bij te stellen.

Een effectieve onderverdeling van taakgroepen/clusters (hoofdgroepen) is:

- Huisvesting: gebouw en gebouwgebonden installaties, financiën, belastingen/heffingen en verzekeringen.
- Services: onderhoud, schoonmaak, beveiliging, catering, post/archief en beheer.
- Middelen: inrichting en meubilair, ICT voorzieningen en kantoorbenodigdheden.

Door alle clusters: bedrijfsbureau, registratie en voortgangscontrole.

6.1 AANBEVELINGEN UIT DE HOOFDSTUKKEN 1 t/m 5

Aanbevelingen uit hoofdstuk 1

- Opvallend is dat de positie van het FB op strategisch niveau wordt ondergewaardeerd. Aan te bevelen is om deze situatie te herzien. Aan het hoofd van de afzonderlijke stafafdelingen staat een directeur. Het is dan ook logisch de positie van de sectormanager Facilitair Bedrijf te herzien. Voor een enkele tactisch/operationele functie is er ook sprake van onderwaardering. Wat te denken van DTP'ers die zich verder in het vakgebied hebben bekwaamd. Dilemma is hoe opwaardering van functies door andere medewerkers wordt ervaren. Op demotivatatie zit niemand te wachten, maar scheve verhoudingen zijn ook niet gewenst.
- Eveneens opmerkelijk is dat het FB geen eigen helpdesk heeft maar deze functie heeft belegd bij de ICT helpdesk.
- Teneinde de missie van het Facilitair Bedrijf optimaal te kunnen verwezenlijken, is een meer bedrijfsmatige aanpak en efficiëntere en effectievere organisatie van de kernprocessen noodzakelijk. Daarvoor zijn een aantal initiële investeringen noodzakelijk. Vooral in uitbreiding van het FMIS moet worden geïnvesteerd.

Aanbevelingen uit hoofdstuk 3

- FM moet niet ondergeschikt worden aan ICT. FM bestrijkt namelijk meer werkelden.
- Bij de oprichting van een SSC is het noodzakelijk om (gebundelde) processen te standaardiseren en te optimaliseren. Hierbij is een investering in het opleiden van de medewerkers op het gebied van informatieverstrekking en communicatie aan te bevelen.
- Onderzocht moet worden of een één-loket-gedachte voor de staven moet worden uitgewerkt. Shared Services is hierbij het toverwoord. De interne ketenprocessen kunnen eenvoudiger aan elkaar gekoppeld worden. Gestandaardiseerde ICT uitwisselingen, eenmalige gegevensvastlegging, één loket voor de klant en verbeterde dienstverlening. De synergie die wordt bereikt zal resulteren in sneller en eenvoudiger genereren van management informatie. Als beweegredenen voor het ontstaan van een FB werd in het verleden de noodzaak om te veranderen naar een effectievere organisatie genoemd. Dezelfde beweegreden wordt nu aangevoerd



voor het veranderen naar een SSC. Het hoofddoel van een dergelijke exercitie moet zijn de servicekwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen. Door generieke functies van stafafdelingen samen te brengen kunnen schaalvoordelen worden behaald. Een SSC draagt bij aan een effectievere organisatie. In de CBS situatie is een helpdesk waarin FB en P&O naast ICT als volwaardige partners worden vertegenwoordigd essentieel. De juiste mengvorm (bijlage 3 en 4) is Shared Services in een geconcentreerde breed georganiseerde stafdivisie.

- De noodzaak om de cultuur binnen het CBS te veranderen is in deze scriptie niet aangetoond. Mogelijk gaat de nieuwe huisvesting hierin een rol spelen. Cultuurveranderingen zijn nu niet aan te bevelen. Nadat het CBS de nieuwe locatie heeft betrokken moet dit onderwerp nog maar eens opnieuw op de agenda worden geplaatst.
- Bij klantvriendelijk beleid is het belangrijk de klant centraal te stellen en alle eerste lijns klantcontacten onder te brengen in een centraal loket. Dit loket leidt de klant door de organisatie en stuurt zonodig de productie aan. Het loket blijft aanspreekpunt voor de klant. Randvoorwaarde is dat klant-gerichte dienstverlening ook zo efficiënt mogelijk voor de gehele organisatie verloopt. Bovendien is een effectieve dienstverlening gebaat bij een balans tussen klant en medewerker. Door het klantcontact via het loket te laten verlopen, kan de backoffice zich op haar specialisatie richten.

Aanbevelingen uit hoofdstuk 4

- Bereikbaarheid is voor een organisatie van vitaal belang. Door het invoeren van een nieuw werkplekconcept kan de bereikbaarheid in het geding komen. Aanvullend onderzoek is hiervoor noodzakelijk.

Om de ambitie om naar INK fase 3 (systeem georiënteerd) toe te werken meer gestalte te geven zijn de volgende aanbevelingen van belang.

- Werk met indicatoren die direct zijn bij te sturen.
- Leg het INK beleid aan de medewerkers uit. De werktevredenheid neemt toe en vervolgens ook de klanttevredenheid.
- Houd vast aan het referentiekader. Timing en stabiliteit zijn bij implementatie belangrijk. Voer het niet in bij een reorganisatie. Werken bepaalde vormen niet zoek dan naar andere vormen. Kijk terug en geniet van de resultaten.

Een aanbeveling die voortvloeit uit trends is de volgende:

- Een effectieve en toekomstgerichte organisatie heeft er baat bij om de focus te verschuiven van intern gericht (efficiënt) naar extern gericht (effectief).

Aanbevelingen uit hoofdstuk 5

Uit de INK evaluatie is het volgende gebleken:

- Voor de resultaatgebieden geldt vooral “Meten is weten”. Naast de indirecte meetinstrumenten (verzuim en opleiding) is de ontwikkeling van directe meetinstrumenten aan te bevelen. Ga in gesprek met de medewerkers.
- Werking PDCA-cirkel: De resultaten van het FB zijn het gevolg van beleid. Deze werkwijze heeft veel in zich van de werkwijze van een PDCA-cirkel.



Er is sprake van Plannen en Doen maar er is meer aandacht nodig voor Check (evaluatie) en Act.

- Het INK instituut beveelt aan om jaarlijks het INK als meetpunt te blijven gebruiken.

6.2 KWANTITATIEF KADER

In deze paragraaf worden kwantitatieve consequenties opgetekend. Een kosten gespecificeerd verbeter voorstel wordt hier niet gegeven. In dit stadium is dat ondoenlijk. Het CBS zal eerst moeten vaststellen welke aanbevelingen zij overneemt en welke richting de stafdirectie wil inslaan.

- De effectiviteit van de organisatie zal toenemen door het open en transparante werkplekconcept in de nieuwe huisvesting. De financiële afwikkeling hiervan is geheel geëffectueerd in het herhuisvestingproject. Extra kosten zijn daardoor voor dit onderdeel niet meer te begroten of te verwerven.
- Opwaardering van functies: Zoals verwoord in subhoofdstuk 1.1 is er ongelijkheid in de waardering voor afdelingshoofden. Ook een enkele facilitaire functie is ondergewaardeerd. Qua kosten moet het afdelingsbudget hiervoor omhoog. De orde van grootte is twee schaalverhogingen voor twee functies.
- Het daadwerkelijk transformeren naar een Shared Service Organisatie duurt jaren. Het huidige opleidingsbudget is toerijkend voor trainingen in klantvriendelijkheid en dergelijke. Er moeten dan wel verstandige keuzes worden gemaakt welke cursussen prioriteit hebben. Automatiseringscursussen moeten naar een tweede plan worden geschoven. Met een overdaad aan cursussen is ook niemand gediend.
- Teneinde de missie van het Facilitair Bedrijf optimaal te kunnen verwezenlijken, is een meer bedrijfsmatige aanpak en efficiëntere en effectievere organisatie van de kernprocessen noodzakelijk. Daarvoor zijn investeringen op het gebied van het FMIS noodzakelijk. De investeringen bestaan uit aanschaf van extra modules om kosten door te kunnen belasten en om analyses over intensiteit van klachten en storingen te kunnen maken.
- Door generieke functies van stafafdelingen samen te brengen worden schaalvoordelen behaald. Gestandaardiseerde ICT-uitwisselingen, éénmalige gegevensvastlegging, één loket voor de klant en verbeterde dienstverlening. Mutatieverwerkingen van administratieve gegevens die eerst door meerdere stafafdelingen (soms wel drie) werden uitgevoerd kunnen nu door één medewerker in één keer worden gedaan.
- Het INK instituut beveelt aan om jaarlijks het INK als meetpunt te blijven gebruiken. Om kosten te besparen kan ook worden volstaan met een vijfjaarlijkse INK doorlichting. Ten slotte gaat het er om of er in de tijd vooruitgang wordt geboekt. Daar hoeft je niet jaarlijks bij stil te staan. Vooral omdat de te maken stappen niet groot zijn. De vorige INK positie bepaling heeft in 2004 plaats gevonden. Een goed moment om dat weer te doen is in 2009. Het CBS bewoont dan één jaar het nieuwe pand.



7 SOLL (TOEKOMSTIGE SITUATIE)

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste vijf vragen beantwoord. Het gaat hierbij om beantwoording van de subprobleemstellingen (8 t/m 12) die betrekking hebben op de nieuwe situatie voor het CBS Den Haag.

8. **(H 7.1)** Aan welk type facilitaire organisatie heeft het CBS behoefte?
9. **(H 7.2)** Naar wat voor cultuur wil het management toewerken binnen het FB?
10. **(H 7.3)** Welke personeelsomvang en welk competentieniveau van de facilitaire medewerkers is er nodig in de nieuwe facilitaire organisatie?
11. **(H 7.4)** Hoe ziet de nieuwe huisvesting van het CBS eruit?
12. **(H 7.5)** Hoe effectief moet de facilitaire organisatie worden?

Naast de subprobleemstellingen die worden beantwoord zal in subhoofdstuk 7.6 de SOLL situatie volgens het INK model worden besproken.

7.1 AAN WELK TYPE FACILITAIRE ORGANISATIE HEEFT HET CBS BEHOEFTE?

Naast de nieuwe huisvesting zijn er drie andere belangrijke ontwikkelingen om de facilitaire organisatie door te lichten.

- Het CBS als geheel ontwikkelt zich naar een open transparante organisatie met oog voor veranderingen in de maatschappij en de veranderende eisen die aan de statistieken worden gesteld.
- De samenvoeging van de centrale stafdiensten (Bedrijfsvoering, FB en Personeel & Organisatie) in één stafdirectie. Hierdoor wordt het steeds logischer dat de stafdiensten meer met elkaar gaan samenwerken.
- Er wordt gehuurd van een particulier terwijl in de toekomst een aanmerkelijk deel van de ruimte niet meer zal worden gebruikt.

Dat werkomgevingen aan verandering toe zijn wordt algemeen erkend. Bij het nemen van concrete beslissingen wordt vaak afgehaakt vanwege angst voor te weinig draagvlak. Vervolgens laat men dan alles bij het oude. De FD wordt echter wel voor “dat oude” verantwoordelijk gehouden. Kantoorinnovatie met activiteitgerichte werkplekken gecombineerd met flexwerken is niet voldoende om van dit imago af te komen. Naast deze innovatie zal de FD, ook die van het CBS, steeds meer in moeten spelen op flexibel aanbieden van diensten bijvoorbeeld bij ad hoc georganiseerde vergaderingen. Vooral ook omdat er op termijn meer andere huurders in het haar toevertrouwde pand gehuisvest worden. De bedrijfshuisvesting krijgt in de toekomst steeds meer de functie van een ontmoetingsplek. Hospitality en Horeca activiteiten zullen een steeds groter rol gaan spelen. Door gebruik van laptops en mobiele telefoons kan werken overal en wordt ontmoeten de enige reden voor kantoorhuisvesting. Flexibiliteit moet steeds meer uit de mensen komen en niet meer uit de gebouwde omgeving. Volgens het artikel in FMM staat de ontwikkeling van de werkomgeving stil en is de kantooromgeving een zogenaamde dissatisfier geworden. Steeds belangrijker voor een organisatie zijn een goed imago en een sterke identiteit. Voor een organisatie die hier hoog op scoren willen mensen graag werken. Het is belangrijk dat het topmanagement de missie en corporate identity uitdragen. Om dit top-down-initiatief een duwtje te geven zou volgens de schrijver van het artikel de Facilitair Manager een coalitie moeten vormen met andere organisatie onderdelen die ook alleen kunnen scoren als zij duidelijk van bovenaf een kader



krijgen opgelegd. Die onderdelen zijn in het artikel HRM en PR. Samen sta je sterker. In de CBS situatie kan dat ook voor andere coalities gelden. Formuleer daarom een gezamenlijk standpunt en haal de top over om beleving in de werkomgeving te brengen. “De werkomgeving moet missie en waarden uitstralen”. Als dit goed wordt uitgevoerd dan zal dit ook bijdragen aan een goede invulling van de andere twee aspecten. Een open transparante organisatie waarvan de FD wordt gevraagd en zeer gewenst is om aan nieuwe huurders facilitaire ondersteuning te bieden.

Onlangs heeft de Raad van Bestuur een imago onderzoek laten houden. Het is daarom nu het ideale moment om met een gezamenlijk standpunt van de ondersteunende afdelingen ten aanzien van imago te komen.

Organisatievormen

De facilitaire organisatie in twee U-vormige gebouwen moet er een zijn die diensten (en middelen) kan aanbieden aan alle inwonende organisaties, nu en in de toekomst. De FD moet daarom flexibel in kunnen spelen op steeds wisselende situaties. Een goed doorbelastingsstelsel (FMIS) en een adequate servicedesk zijn daarbij onontbeerlijk. Bij de bundeling van krachten is Shared Service het sleutelwoord. Shared Service betekent immers samenwerken. De gezamenlijke helpdesk voor ICT en FD kan al worden gezien als Shared Service. Deze helpdesk zou verder uitgebreid kunnen worden tot een loketfunctie voor mutaties van personeelsgegevens, het in behandeling nemen van reprowerk, een beperkte inkoopfunctie en afgifte van niet reguliere kantoorartikelen. Voor een nieuw te kiezen organisatiestructuur wijzen alle aanbevelingen in de richting van het Shared Service concept. Daarmee zijn schaal- en efficiency voordelen te behalen. Argumentatie wat de juiste organisatievorm is, is niet voldoende. Het komt heel erg aan op overtuigen.

Bij ICT kan ook het vraagstuk van in- en uitbesteden (make ore buy) spelen. Onlangs is onderzocht of dit een optie is. Besloten is tot niet uitbesteden. Gezien de afhankelijkheid van het primaire proces blijven de automatiseringstaken in handen van de eigen ICT afdeling van het CBS.

Zoals aangegeven bij aanbevelingen zou een nieuwe onderverdeling van taakgroepen/ clusters (hoofdgroepen) als volgt kunnen zijn:

- Huisvesting: gebouw en gebouwgebonden installaties, financiën, belastingen/heffingen en verzekeringen.
- Services: onderhoud, schoonmaak, beveiliging, catering, post/archief en beheer.
- Middelen: inrichting en meubilair, ICT voorzieningen en kantoorbenodigdheden.

Door alle clusters: bedrijfsbureau, registratie en voortgangscntrole.

Facilitaire helpdesk

Anders dan in de oude situatie is het zeer wenselijk om een helpdesk in te richten waar de nadruk op faciliteiten ligt. De medewerkers die de frontoffice gaan bemensen moeten meer bij het FB betrokken zijn. Nu ligt de nadruk teveel op ICT. Een directere communicatie- en hiërarchische lijn tussen het facilitaire front- en backoffice is zeer wenselijk.



7.2 NAAR WAT VOOR CULTUUR WIL HET MANAGEMENT TOEWERKEN BINNEN HET FB?

CBS breed is bepaald⁴¹ om naar een meer proces- en resultaatgerichte cultuur toe te werken om alle doelstellingen te realiseren en de ambities waar te maken. Het door het FB geschreven beleidsstuk⁴² waarin wordt belicht wat cultuur betekent voor de taakgroepen van het FB sluit hierbij aan.

De aspecten met betrekking tot cultuur die meerdere keren worden genoemd: klantgerichtheid, samenwerking, professionalisme en verantwoordelijkheid nemen kunnen alleen worden bereikt door een cultuuraanpassing. Uit de samenvatting in subhoofdstuk 3.4 is een belangrijke constatering dat er binnen een organisatie meestal niet sprake is van één cultuur. Volgens bedrijfscultuurspecialisten is er minimaal zeven jaar voor nodig om een cultuur te veranderen. De noodzaak om de cultuur binnen het CBS te veranderen moet eerst maar eens worden aangetoond. Mogelijk gaat de nieuwe huisvesting hierin een rol spelen.

De werkplekken zijn zodanig dat hiermee een opener en transparantere manier van werken wordt bevorderd. De open ruimten moeten de communicatie tussen de afdelingen onderling bevorderen. Een dynamische, innovatieve teamwork omgeving (zelfsturende teams).

In de IST situatie is de zogenaamde outputsturing al genoemd die onlangs is ingevoerd. Het nemen van de eigen verantwoordelijkheid en teamwork worden door het management van het FB als belangrijke cultuuraspecten gezien.

7.3 WELKE PERSONEELSOMVANG EN WELK COMPETENTIENIVEAU VAN DE FACILITAIRE MEDEWERKERS IS NODIG VOOR DE NIEUWE FACILITAIRE ORGANISATIE?

Over de exacte personeelsomvang valt nog niet veel te zeggen. Duidelijk is dat bij een aantal functies de inhoud zal wijzigen of dat zelfs functies vervallen. Dat betekent niet altijd dat er mensen moeten worden ontslagen.

Over de functiegroepen kan het volgende worden opgemerkt:

- Gebouwenbeheer: Regiefunctie medewerkers technische dienst (TD), medewerkers bedrijfsvoering en servicemedewerkers.
- Documentatiestromen: Regiefunctie archiefmedewerkers en decentraal opererende medewerkers (en Managementassistenten).
- Reproductie en Afwerking: Bedrijfsvoering en Desk Top Publishing (DTP).

Aangenomen mag worden dat verandering van de taken tot andere competentie vereisten van de medewerkers en een andere invulling van capaciteitsinzet kunnen leiden. In een interview⁴³ met Ben Tiggelaar (trainer en schrijver op het gebied van menselijk gedrag, verandering en groei) zegt hij dat werknemers overdreven worden beschermd. Wie in loondienst werkt zou veel vaker gevraagd moeten worden wat hij/zij die dag heeft gedaan waar een ander iets aan heeft. Veel mensen bellen direct met personeelszaken als ze hun salaris een dag later krijgen. Maar als ze zelf worden aangesproken op wat ze nou eigenlijk presteren, worden ze boos. Veel medewerkers vinden het raar om afgerekend te worden op

⁴¹ CBS HRM-actieplan 2001: "Omdat het de medewerkers zijn die tellen".

⁴² Strategie en Cultuur Facilitair Bedrijf.

⁴³ Artikel Aaneen Magazine, AbvaKabo FNV, 11-11-2006.



wat ze doen. Terwijl ze daar juist van kunnen leren. “De moderne werknemer moet niet alleen maar vaardigheden en kennis leren, maar vooral leren om zichzelf te sturen⁴⁴”. Om effectief iets te doen met alle vaardigheden en talenten die hij/zij heeft meegekregen. Anders blijft het alleen maar bij die mooie plannen.

Eind vorig jaar heeft het CBS zogenaamde outputsturing ingevoerd. Er wordt nu veel meer gestuurd op de prestaties van medewerkers. Tegelijk met het invoeren van de outputsturing is het tijdregistratiesysteem afgeschaft.

7.4 HOE ZIET DE NIEUWE HUISVESTING VAN HET CBS DEN HAAG ER UIT?

Deze vraag wordt evenals de situatie bij de oude huisvesting na een inleidende paragraaf beantwoord volgens het 3G-model.

Inleiding

In Den Haag – Leidschenveen gaat het CBS zich vestigen in een pand dat wordt gehuurd van Vastgoedonderneming KFN. KFN heeft het nieuw te realiseren kantorencomplex in augustus 2006 aangekocht van Bouw Project Leizo B.V. Het project wordt gerealiseerd in 's-Gravendeel, het centrum van Leidschenveen, met als hoofdhuurder het Centraal Bureau voor de Statistiek. De locatie voor de nieuwbouw is door het CBS zelf gekozen vanwege de uitstekende bereikbaarheid per auto en openbaar vervoer⁴⁵.

De bouwvergunning voor het complex genaamd “Double U” (vanwege de twee U-vormige gebouwen) is aangevraagd op 22 november 2005 en met de bouw is in april 2006 begonnen. De ruwbouw (prefab) zal naar verwachting in november 2006 gereed zijn. Met het inbouwen (ICT, binnenwanden, keuken, receptie, enz.) wordt in de 2^e helft van 2007 begonnen. De oplevering van het gebouw kan dan eind 2007 plaats vinden. De nieuwe huisvesting voorziet bij aanvang in 1300 werkplekken op 25.800m² VVO. Het huurcontract is flexibel in die zin dat 15.800m² VVO in principe wordt gehuurd voor 15 jaar; nog eens 5000m² voor 10 jaar en 5000m² VVO gedurende maximaal de eerste 5 jaar. Deze laatst genoemde 5000m² is binnen deze periode flexibel af te stoten. In de (huur)contractonderhandelingen is ook onderhoud opgenomen. Om de 15 jaar wordt het gebouw volledig op de schop genomen, waardoor de levensduur van het pand verlengd wordt.

De verhuizing van de medewerkers is gepland in het eerste kwartaal van 2008. De doorlooptijd van het moment dat er problemen waren met de gebruikersvergunning tot oplevering is dan acht jaar geweest. Dat is aanmerkelijk sneller dan de twintig jaar die de eerste verhuizingoperatie in de CBS geschiedenis heeft vergd.

Beschrijving van de 3 G's

Zoals bij de beschrijving van de oude situatie aangegeven is het 3G-Model een hulpmiddel om de wisselwerking tussen Gebruiker, Gebouw en Gebied te analyseren en te vormen tot een dynamisch evenwicht.

⁴⁴ Onderwijskundige Joseph Kessels.

⁴⁵ Persbericht 28 augustus 2006, KFN koopt nieuw kantorencomplex Double U in Den Haag.



Gebruiker

In het nieuwe gebouw zullen in beginsel alle genoemde medewerkers uit de oude situatie meeverhuizen. Dat zijn de circa 1250 CBS medewerkers, 17 medewerkers van het International Statistical Institute (ISI) en de 43 medewerkers van het Staatstoezicht op de Mijnen (SodM). Daarnaast is er nog ruimte voor nader aan te trekken huurder(s) voor de resterende 3720 m² VVO. Het CBS zal de hoogbouw (zes verdiepingen) en een groot deel van de laagbouw (vier verdiepingen) gaan betrekken. De inwonende diensten (ISI en SodM) en overige kleinere huurders worden in de “lage” U ondergebracht.

Het CBS is nu en in de toekomst de hoofdhuurder. Om die reden zal het CBS in beginsel voor de facilitaire voorzieningen zorgdragen. Voor de eigenaar is dit een ideale situatie waar verder niet naar omgekeken hoeft te worden.

De gebruikers van het nieuwe CBS gebouw zijn:

- de CBS medewerkers, uitzend- en inhuurkrachten;
- medewerkers van de inwonende diensten ISI en SodM;
- nog nader aan te trekken huurders voor de resterende 3720 m² VVO
- cateringpersoneel van Albron;
- schoonmaakpersoneel van ISS Nederland Cleaning Services;
- personeel van drankenautomaten (firma nog niet bekend);
- personeel van Office Depot voor bevoorrading kasten met kantoorartikelen;
- leden van de Centrale Commissie voor de Statistiek (CCS) (voor vergaderingen);
- bezoekers (onder andere: On-site onderzoekers, bezoekers bibliotheek);
- leveranciers, (onderhoud)aannemers en installatiebedrijven.

Naast deze gebruikers zullen ook vertegenwoordigers van de eigenaar van het kantorencomplex toegang tot het gebouw hebben voor inspecties en besprekingen.

Gebouw

Het nieuwe CBS gebouw is opnieuw een vrijstaand kantorengedouw, nu met een bruto vloeroppervlakte van 30.652m². Ten opzichte van het oude gebouw betekent dit een halvering van het vloeroppervlak. Het gebouw is ontworpen door de Architecten Cie en bestaat uit twee U-vormige gebouwen die door grote glazen loopbruggen over alle kantoor lagen met elkaar zijn verbonden. Het ene U-vormige gebouw heeft vier verdiepingen, het andere zes. De breedte voor de verdiepingen is 14,80 meter. De uitgangspunten bij het ontwerp waren een efficiënt, doelmatig en flexibel in te delen gebouw. Naar verwachting zal het CBS zich over een periode van 10 jaar terugtrekken in de hoogbouw (zes verdiepingen U).

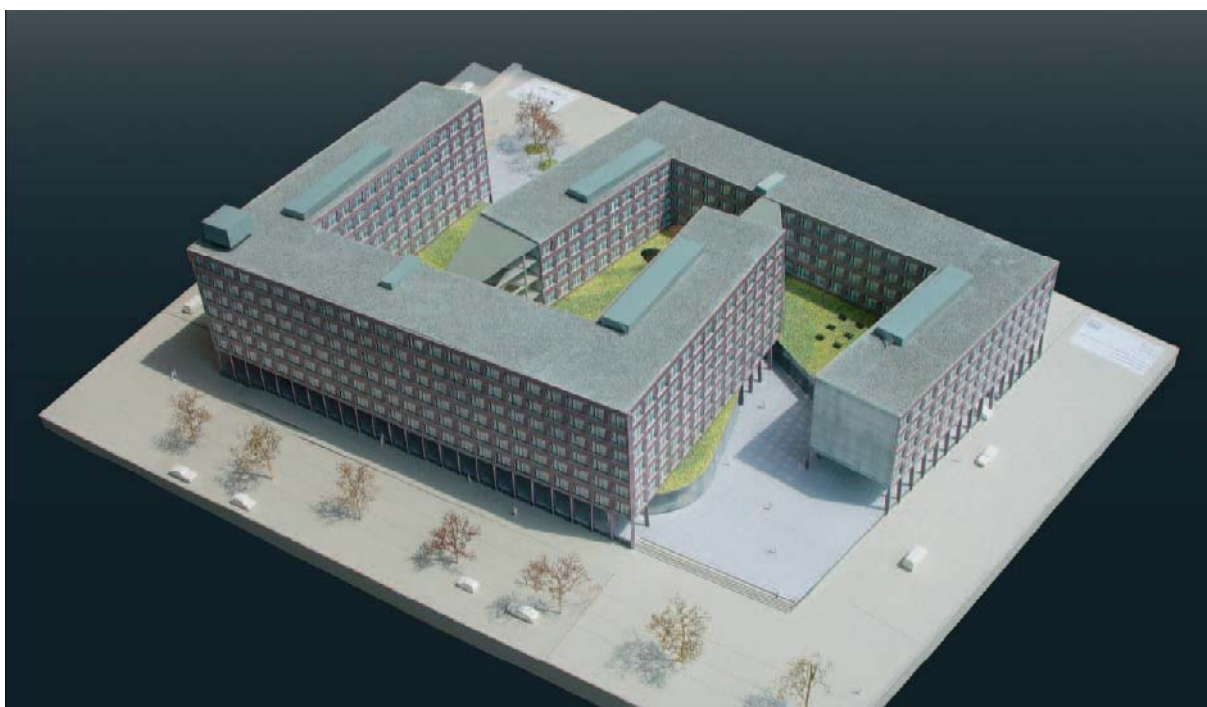


foto 2: Maquette Double-U gebouw Den Haag – Leidschenveen.

De verdiepingen in beide U's zijn in principe bestemd als kantoorruimten. Daarnaast is iedere U-verdieping uitgerust met tenminste één vergaderzaal voor 10-14 personen die tevens voorbereid zal worden voor video-conferencing. Op de kopse kanten van de U's en afgesloten van de werkplekken, komen koffievoorzieningen. Deze plekken lenen zich ook uitstekend als ruimte om iets te vieren (verjaardag of afscheid). Bekeken wordt nog of bij de liften nog extra koffiepunten nodig zijn.

De begane grond slingert in een niet definieerbare vorm onder de beide U's (zie het groene deel op foto 2). Binnen deze vorm zijn er twee binnentuinen waarvan één bij het bedrijfsrestaurant. De gevel wordt evenals bij de hoogbouw transparant (veel glas) gehouden. Van de twee ingangen is de hoofdingang naar de stationszijde gericht. Op de begane grond komt de ontvangstfoyer met receptie. Verder zijn er de controlekamer, een grote vergaderzaal voor 120 personen, drie kleinere vergaderzalen/leslokalen, het bedrijfsrestaurant, de keuken, een bibliotheek/ leeszaal en het facilitaire bedrijf en -ruimten (postkamer, expeditie, archief, opslag, repro). De Arbo-arts en maatschappelijk werkers krijgen op de begane grond hun werkplek terwijl voor de kleinere huurders ruimte is gereserveerd met een nog nader te bepalen doel (bijvoorbeeld receptiebalie). Tevens wordt op de begane grond een On-site ruimte voor externe onderzoekers van het Centrum voor Beleidsstatistiek ingericht.

De Raad van Bestuur wordt op de derde verdieping in de hoogbouw gehuisvest en de overige stafafdelingen worden op nog nader te bepalen verdiepingen in de U's ondergebracht. In het complex komen verder op drie nog nader te bepalen plaatsen rookkamers. Voor een in pandig rekencentrum zijn geen voorzieningen en ruimten gereserveerd. De besluitvorming over het rekencentrum is nog niet afgerond. Onderzocht is of uitbesteding van de gehele ICT afdeling inclusief reken-



centrum een optie zou kunnen zijn. Op uitbesteding van de ICT diensten is men teruggekomen en dat is nu niet meer aan de orde. Waar het rekencentrum nu wel komt ligt nog niet vast. Waarschijnlijk zal dat niet in het nieuwe complex zijn. In de parkeergarage zijn parkeerplaatsen voor circa 260 auto's van CBS'ers beschikbaar. Dat is iets minder dan de 275 plekken in het oude gebouw in Voorburg. Aanzienlijk minder zijn de parkeermogelijkheden buiten het gebouw. Naast het spoor wordt voorzien in circa 200 plekken. Hiervoor geldt betaald parkeren, waarbij alleen de eerste uren vrij zijn. Voor bezoekers zijn er een 20-tal plaatsen beschikbaar achter een slagboom. In de parkeergarage is ook ruimte voorzien voor 344 fietsen. Onder andere voor de fietsers zijn er ook kleedkamers en douchevoorzieningen in de kelder.

In tegenstelling tot het gesloten karakter van het traditionele cellenkantoor in de oude situatie zal er in het nieuwe gebouw een open en transparant werkplek-concept worden gerealiseerd. Er komen één, twee, drie en vier-persoonskamers met circa 6 m² ruimte per medewerker. De open werkplekken zijn geschikt om geconcentreerd te kunnen werken terwijl communicatie ook goed mogelijk is en zelfs wordt bevorderd.

Sommige werkplekken, bijvoorbeeld tegenover de toiletten en voor het voeren van vertrouwelijke gesprekken kunnen worden afgesloten met een deur. Deze werkplekken worden verder afgeschermd met dichte wanden aan de zijkanten en glazen wanden aan de gangzijden met aan de andere kant van de gang hoge middenelementen.

Gebied



foto 3: Artist Impression van het toekomstige Leidschenveen.

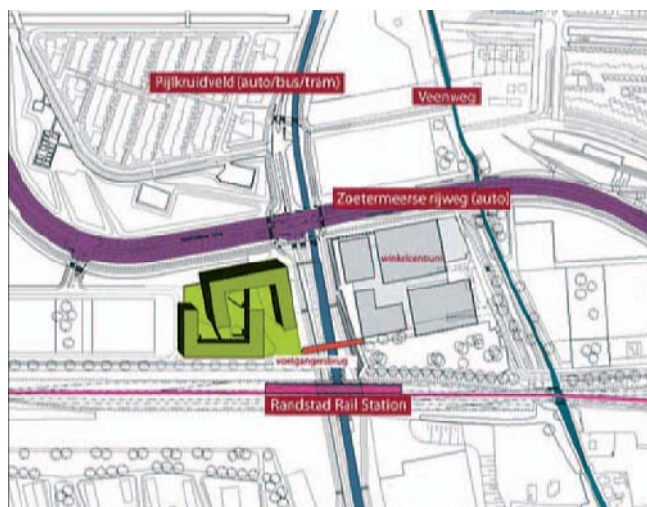
Leidschenveen wil zich onderscheiden van andere VINEX-locaties die in ontwikkeling zijn. De trefwoorden zijn hier wooncomfort, rust, ruimte, groen en centraal wonen. De locatie ligt in het hart van de Randstad tussen Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer. Leidschenveen kenmerkt zich door nabijheid, toegankelijkheid en veelzijdigheid⁴⁶.

⁴⁶ Bron: Provincie Zuid-Holland.



Aanvankelijk waren in het centrumgebied van Leidschenveen waar het CBS nu komt veel kantoren gepland. De gemeente Den Haag heeft het stedenbouwkundig plan echter herzien en naast werken gekozen voor de bouw van woningen, een winkelcentrum en zorgvoorzieningen. Een ontmoetingsplek, een levendig centrum waar van alles gebeurt. Een mix van wonen, werken, zorg, welzijn, winkelen, uitgaan, educatie, recreatie en sporten. Dat is waar 's-Gravendreef voor staat.

Het nieuwe gebouw van het CBS komt naast het winkelcentrum te liggen. De bereikbaarheid van het gebouw is uitstekend. Tram, bus en randstadrail hebben dichtbij haltes terwijl er goede toegangswegen zijn voor auto en fiets. In de buurt van het gebouw is er veel groen wat het maken van een wandeling in de pauze bevordert.



figuur 2: locatie CBS Den Haag (2008)

In 's-Gravendreef worden de volgende voorzieningen gebouwd:

- Winkelcentrum met tevens bibliotheek, fitness, horeca en meerdere centra voor kinderopvang.
- Middelbare school "Het 's-Gravendreef college".
- Diverse horecagelegenheden, waaronder een disco, diverse restaurants, een grand café en een croissanterie.
- Sporthal en een fitness centrum met zwembad.
- Hoogwaardig openbaar vervoersknooppunt: een station voor Randstad Rail, de tram en de bus.
- Appartementen, een groot aantal voor elk wat wils.
- Zorgwoningen met een kerk, een gezondheidscentrum, welzijnsvoorzieningen, een wijkcentrum en een verpleeghuis.
- Kantoorruimte van onder andere het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek).
- Benzinstation met wasstraat en (avond-)shop.
- Skatebaan.

De belangrijkste doelstellingen worden hiermee bereikt: goede bereikbaarheid van de grootstedelijke voorzieningen en een wijk om te wonen, te werken en te creëren.



7.5 HOE EFFECTIEF KAN DE FACILITAIRE ORGANSATIE WORDEN?

De effectiviteit van de facilitaire organisatie in de nieuwe situatie wordt voor een belangrijk deel bepaald door medebewoners (huurders) die nu nog niet bekend zijn. Het is belangrijk om voorbereid te zijn om op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen. Onderstaande tabel is een samenvatting van de overeenkomsten en verschillen van het CBS en CFI uit subhoofdstuk 4.2 die attractief zijn voor het CBS.

Overeenkomsten / verschillen	CBS SOLL	CFI
Waarvan facilitaire medewerkers	48 medewerkers (inclusief 7 van Inkoop en 2 van de ICT Helpdesk *2.)	51 medewerkers (waarvan 12 tijdelijk ingehuurd)
Percentage facilitaire medewerkers	4,00%	7,85%
Percentage werkplekken	100%	75% werkplekken
Kantoor/werkplekconcept	Kloosterconcept.	Klooster concept.
Vergaderruimten in de werkomgeving	Veel ruimte.	Veel ruimte voor overleg.
Overige vergaderruimte in het gebouw	Meer ruimten. In beide gevallen reserveren verplicht; catering mogelijk.	Voor grotere vergader-ruimten: reserveren verplicht; catering mogelijk.
Bereikbaarheid	Vaste telefoon met BGG nummers.	Inloggen op telefoon (geen BGG).
Copycorner	Middelgrote ruimte waar ook een fax en papier-versnipperaar staan.	Kleine kamer met kast voor kantoorbenodigdheden.
Facilitaire Helpdesk	Ondergebracht bij ICT Helpdesk op de begane grond of telefonisch.	Centrale frontoffice op 1 ^e verdieping of via FMIS (Planon).
Technische Dienst (TD)	Handyman.	Geen TD. Twee facilitaire medewerkers en een clustermanager. Technische werkzaamheden op regie- en oproepbasis.
Post en Archief	De weg naar DIV is al ingeslagen. De volgende stap is uitbesteden van de archief functie.	Op termijn vervallen er functies door digitalisering. Archief uitbesteed.

*) 2. Deze zijn voor de vergelijkbaarheid vermeld. Inkoop en ICT behoren niet tot het FB.

Samengevat gaat het CBS er met het werkplekconcept, met de vergaderruimten, en met clean desk beleid op voorruit. Naast de overeenkomsten met CFI zijn er meer facilitaire aspecten die de aandacht verdienen. Deze aspecten worden puntsgewijs toegelicht.

- **FMIS:** Financiële en kwaliteitsgegevens kunnen nu niet uit het FMIS worden gegenereerd. Zo is bijvoorbeeld doorbelasting (ook bij annulering) van afname van diensten (bijvoorbeeld zaalreservering) niet mogelijk.



Extra modules voor het huidige FMIS moeten hiervoor worden aangeschaft.

- **Verhuizingen:** Nu al is het doel om in de toekomst bij interne verhuizingen niet meer te slepen met meubels en binnenwanden. Bij de keuze van meubilair wordt hier al rekening mee gehouden. De verplaatsing van een medewerker zal betekenen dat alleen zijn persoonlijke spullen overgebracht moeten worden.
- **Beveiliging:** Bij de verbidingsbruggen komen deuren die met een pas beveiligd kunnen worden. Dit is vooral bedoeld om een afscheiding te bewerkstelligen tussen de huurders onderling. Wel moet het mogelijk blijven om de verschillende faciliteiten te blijven delen. Mogelijk kan de zogenaamde Smart card nog meer uitkomst bieden. Een smart card kan ook worden gebruikt om toegang tot (bepaalde) computers te krijgen. Tevens kan de smart card worden gebruikt om af te rekenen in het bedrijfsrestaurant. De grote vergaderzaal op de begane grond kan rechtstreeks vanuit de centrale hal (lounge ruimte) worden bereikt. De achteringang van de zaal is dan wel afgesloten en alleen met een geldige toegangsautorisatie toegankelijk.
- **Telefoongids:** Voor mutaties in de interne telefoongids op Intranet moeten er van verschillende stafdiensten bestanden aan elkaar worden gekoppeld wil een mutatie in de telefoongids zichtbaar worden. Dat betekent dat op verschillende plaatsen en door meerdere medewerkers mutaties worden verwerkt. Het zou veel efficiënter zijn als het verwerken van personeels-, telefoon- en ruimtegegevens centraal en door een enkele medewerker wordt uitgevoerd. Fouten in de mutaties worden dan sneller geconstateerd en opgespoord.
- **Hoog volume printwerk:** Het leasecontract voor hoog volume printapparatuur (Docutech) wordt bij de verhuizing opgezegd. Naar het nieuwe pand in Den Haag wordt deze apparatuur niet meegenomen. Daarmee wordt enorm op kosten bespaard. Naast de leasekosten hoeven er in het nieuwe pand geen (bouw)technische voorzieningen te worden getroffen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de vloerbelasting, geluidsisolatie en afzuiging. De laatste jaren werd de capaciteit van de apparatuur niet meer volledig benut. De werkzaamheden voor de taakgroep Repro & Afwerking verlegt zich nu helemaal naar het zogenaamde Desk Top Publishing (DTP).
- **VIDIV:** In 2005 is digitale verwerking van de Documentaire Informatie Voorziening geïntroduceerd. Enerzijds heeft deze introductie te maken met het uitvoeren van de "nieuwe" archiefwet van 1995 en anderzijds met het clean desk beleid dat in het nieuwe pand wordt ingevoerd. Registratiewerkzaamheden die voorheen door archiefmedewerkers werden uitgevoerd worden nu door managementassistenten gedaan. De archiefmedewerkers hebben nu een meer regisserende en ondersteunende rol. Het zou te overwegen zijn om de archiefmedewerkers decentraal bij de divisies te plaatsen.

Prestatie-indicatoren voor organisatie effectiviteit. Waar moet je op letten om te bepalen of de organisatie naar behoren functioneert? Keuning en Eppink (1990) benoemen de volgende prestatie-indicatoren:

- De mate waarin doelstellingen met zo weinig mogelijk middelen worden bereikt oftewel efficiency.



- De mate waarin wordt voorzien in de behoeften van organisatieleden door middel van werkintrinsieke en werkextrinsieke factoren oftewel satisfactie.
- De mate waarin in de eisen en behoeften van belanghebbende partijen in de externe omgeving wordt voorzien oftewel bestaansrecht.
- De mate waarin de organisatie zichzelf kan handhaven door flexibel en slagvaardig handelen met betrekking tot de strategie, de structuur en de operationele uitvoeringdoelstellingen als reactie op zich wijzigende externe omstandigheden oftewel aanpassingsvermogen.

Afhankelijk van de omgeving en situatie waarin een organisatie zich bevindt krijgen bovengenoemde punten een bepaalde prioriteit. Zo kan het bestaansrecht bij een overheidsorganisatie minder zwaar tellen dan bij een private onderneming, maar kan efficiency door een nieuw kabinetsbesluit een hoge prioriteit krijgen.

7.6 SOLL VOLGENS INK

De SOLL wordt hier voornamelijk bepaald door de INK aandachtspunten die in 2004 zijn geconstateerd.

Organisatiegebieden

Leiderschap

Als verbeterpunt kan worden opgepakt benadrukken van de eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid van medewerkers om zaken te regelen, organiseren of te verbeteren en op deze wijze medewerkers erbij te betrekken.

Geconstateerde blokkades uit het IST hoofdstuk (5):

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| ❖ van denken naar ... | ▶ doen |
| ❖ niet alleen plannen maar ook ... | ▶ oogsten van de geplande resultaten |
| ❖ niet alleen vertellen maar ook ... | ▶ betrekken bij |
| ❖ top down en ... | ▶ soms bottom up |
| ❖ naast indirect meten ... | ▶ ook direct meten (medewerkers) |
| ❖ van streven naar perfectie ... | ▶ streven naar verbeteren |
| ❖ van angst voor fouten naar ... | ▶ leren van fouten |
| ❖ van beheersen naar ... | ▶ verbeteren |

Leiderschap betekent ook inspringen op ontwikkelingen. De facility manager heeft zowiezo al een brugfunctie tussen primair proces en de facilitaire organisatie⁴⁷. Deze positie vraagt van de facility manager specifiek vaardigheden om professioneel te kunnen reageren op ontwikkelingen in en buiten de organisatie. Het FB van het CBS zal zijn diensten aan moeten bieden aan de overige toekomstige onderhuurders. Immers in vijf tot tien jaar stoot het CBS een deel van de gehuurde ruimte af.

Strategie en beleid

Het facilitair bedrijf als geheel heeft de wens om meer betrokken te zijn bij het formuleren van het CBS beleid om daaraan een inhoudelijke bijdrage te leveren en om te kunnen anticiperen op komende ontwikkelingen.

⁴⁷ Artikel FMM, Judith Chin Kwie Joe, Marleen Oranje (HHS) en Jackie de Vries, februari 2006.



Management van medewerkers

Als verbeterpunt wordt het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid van de medewerkers zowel gericht op de dagelijkse processen als op de eigen competenties. Dat een ieder baas is van zijn eigen loopbaan behoeft meer aandacht.

Management van middelen

Een belangrijk aandachtspunt is het doorbelasten (toerekenen) van kosten. Dit is een ontwikkelpad wat voorzichtig wordt ingezet. Voor het verstrekken van management informatie en kengetallen zal er een dashboard ontwikkelt dienen te worden.

Management van processen

Het verkrijgen van meer inzicht in de prestaties, de resultaten van de processen en de evaluatie met de klant en het op basis daarvan verbeteren en vernieuwen van processen behoeft aandacht. Het optimaliseren van kengetallen en de ontwikkeling van een dashboard is hiervoor een goed hulpmiddel.

Resultaatgebieden

Waardering door medewerkers

Indicatoren voor directe metingen ontwikkelen. Daarna richten op benchmarken.

Waardering door klanten en leveranciers

Vroegtijdig verkrijgen van inzicht in de wensen van de klant zodat sprake kan zijn van een goede planning en aandacht voor efficiency. Klantgerichtheid is aanwezig maar feedback ontbreekt.

Maatschappij

Betreft voornamelijk materiaal, beheer van gebouwen en bijvoorbeeld energie-management.

Operationele en financiële resultaten

In plaats van kijken naar budgetten zal er in de toekomst meer naar kosten en kostprijzen gekeken moeten worden. Vooral omdat het CBS nu de ZBO status heeft en er daarmee is overgestapt naar het baten-lasten-stelsel.

Uit de INK SOLL evaluatie is het volgende gebleken:

- Voor de resultaatgebieden geldt vooral “Meten is weten”. Naast de indirecte meetinstrumenten (verzuim en opleiding) is de ontwikkeling van directe meetinstrumenten aan te bevelen. Ga in gesprek met de medewerkers.
- Werking PDCA-cirkel: De resultaten van het FB zijn het gevolg van beleid. Deze werkwijze heeft veel in zich van de werkwijze van een PDCA-cirkel. Er is sprake van Plannen en Doen maar er is meer aandacht nodig voor Check (evaluatie) en Act.

De organisatie is enige tijd geleden geherstructureerd en processen zijn daarbij geoptimaliseerd. De volgende fase is meer marktconform werken zowel qua kosten als qua kwaliteit. Verder optimaliseren en verbeteren sluit hierbij aan. SSC concept kan hierbij de processen verder optimaliseren.



De resultaten van het FB zijn het gevolg van het gevoerde beleid. Deze werkwijze heeft veel overeenkomsten met de werking van de PDCA-cirkel.

7.7 SAMENVATTING

Door de samenvoeging van de centrale stafdiensten (Bedrijfsvoering, FB en Personeel & Organisatie) in één stafdirectie wordt het steeds logischer dat deze diensten meer met elkaar gaan samenwerken. Bij de bundeling van krachten is Shared Service het bestuderen waard. Shared Service betekent immers samenwerken. De gezamenlijke helpdesk voor ICT en FD kan al worden gezien als Shared Service. Deze helpdesk zou verder uitgebreid kunnen worden tot een loketfunctie voor mutaties van personeelsgegevens, het in behandeling nemen van reprowerk, een beperkte inkoopfunctie en afgifte van niet reguliere kantoorartikelen. Er is daarbij geen sprake van schaalvergroting of van samenvoeging.



CONCLUSIES

Bij een nieuwe organisatiestructuur ontkom je er niet aan om meer invalshoeken te bestuderen. Om een nieuwe structuur te doen slagen is het verkrijgen van draagvlak belangrijk en is het noodzakelijk dat het management invloed krijgt op de bedrijfscultuur. Althans als er aanleiding is om deze bij te stellen.

Aan een implementatieplan ontbreekt het in deze afstudeerscriptie. Het invoeren van een Shared Service Center vraagt een degelijke voorbereiding. Daarbij komt dat bij een SSC concept zoals in deze scriptie wordt voorgesteld ook andere stafafdelingen buiten het FM gebied worden betrokken. Belangrijke reden voor het CBS om tot Shared Services over te gaan zijn: Reductie van kosten, realiseren van synergie, verhoging van de professionaliteit en kwaliteit, verhoging van de arbeidsproductiviteit, bevorderen van delen van kennis en ervaring en noodzaak van grotere transparantie in de organisatie. Dit kan worden bereikt door clustering van de frontoffices. Met bundeling van deze gemeenschappelijke voorziening worden schaalvoordelen behaald in volume en kosten. Voor een succesvolle implementatie zal eerst de impact bepaald moeten worden. In deze impactanalyse moet een afweging worden gemaakt tussen de ambities van de organisatie en de kennis en kunde om te veranderen. LogicaCMG heeft hiervoor een methode ontwikkeld die inzicht geeft in:

- De concrete doelstellingen van het Shared Service Center (SSC).
- De effecten op de besturing, de organisatie, de processen, de medewerkers en de ICT-systemen.
- De kosten en de mogelijke besparingen van het SSC.
- Een beheerste aanpak om tot een SSC te komen.

Ongetwijfeld zijn er ook andere advies- en consultancy organisaties die een dergelijke analyse kunnen uitvoeren.

Het Shared Service concept waar de vestiging Den Haag model voor staat kan zonder twijfel ook in Heerlen worden ingevoerd. Tot nu toe zijn de beide locaties qua organisatie altijd gespiegeld. Er is geen reden aan te voeren omdat met een SSC anders te moeten doen. Twee locaties is te weinig om een gemeenschappelijke SSR op te richten en de afstand tussen de locaties leent zich daar ook niet voor.

Door het actuele debat over de Schipholbrand en het onder “vuur” liggen van VROM kan geconstateerd worden dat het CBS er zeer verstandig aan heeft gedaan nieuwe huisvesting te betrekken. Op termijn had de brandveiligheid de continuïteit van de organisatie in gevaar kunnen brengen.





LITERATUUR- EN BRONNENOVERZICHT

Baas, W. de, Leeuw, G. de: De kern van personeelsmanagement, over grondslagen en praktijk. 1^e druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9001400078.

Hafkamp, R.R.: Facility management. Leidschendam: Lansa Publishing, 1993. ISBN 9071996808

Jans, R. : Het schrijven van beleidsadviezen. 3^e druk. Soest: Uitgeverij Nelissen, 2004. ISBN 9024414687.

Jong de, B. en Niesten H.: De besturing van facilitaire organisaties. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2004. ISBN 901300959X.

Krimpen, J.: Facility management in perspectief. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436.

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. Alphen aan den Rijn / Diegem: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947.

Regterschot, J.: Facility management, het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1988. ISBN 90267127907.

Strikwerda, J.: Shared Service centers. 4^e gewijzigde druk. Assen: Koninklijke van Gorcum, 2004. ISBN 9023240812.

Schein, E.H.: De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. 2^e druk. Schiedam: Scriptum, 2001. ISBN 9055941875.

Thuis, P.T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde. 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 1999. ISBN 9001860338.

Verveen, J.: Managementinstrumenten voor facilitaire organisaties. Zutphen: Uitgeverij Arko, 1999. ISBN 9072047524.

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

Ytsma, W. & M.: Geschiedenis van Facility Management. Hoevelaken / Groningen: FMN, 2005. ISBN 9076525110.

Diverse auteurs: PolyFacilitair zakboekje. Arnhem : Koninklijke PBNA, 1999. ISBN 9062282687.

Diverse auteurs: INK Padvinder-reeks. Zaltbommel, 2001.



Tijdschriften, vakliteratuur

Facility Management Magazine / FMI / Facto Magazine

Syllabi

Es, W. van der: Accommodatiebeheer. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2002/2003.
Code 2326.

Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool,
2005. Code 2318.

Leferink, A.: Sheets Management & Organisatie 4. Den Haag: Haagse Hogeschool.

Internet <periode van raadpleging>

<http://www.facility-network.nl> <15 februari 2006>

Shared Services bij de overheid, kennisportal voor overheden.

<http://web.gemnet.nl> <2006>

Magnitude Consulting

<http://www.sharedservices.nl> <november/december 2006>

FMWEB

<http://www.fmoverheid.nl> <augustus-december 2006>

INK

<http://ink.nl> <oktober 2006-januari 2007>

Wikipedia

<http://nl.wikipedia.org>

Intranet

Centraal Bureau voor de Statistiek

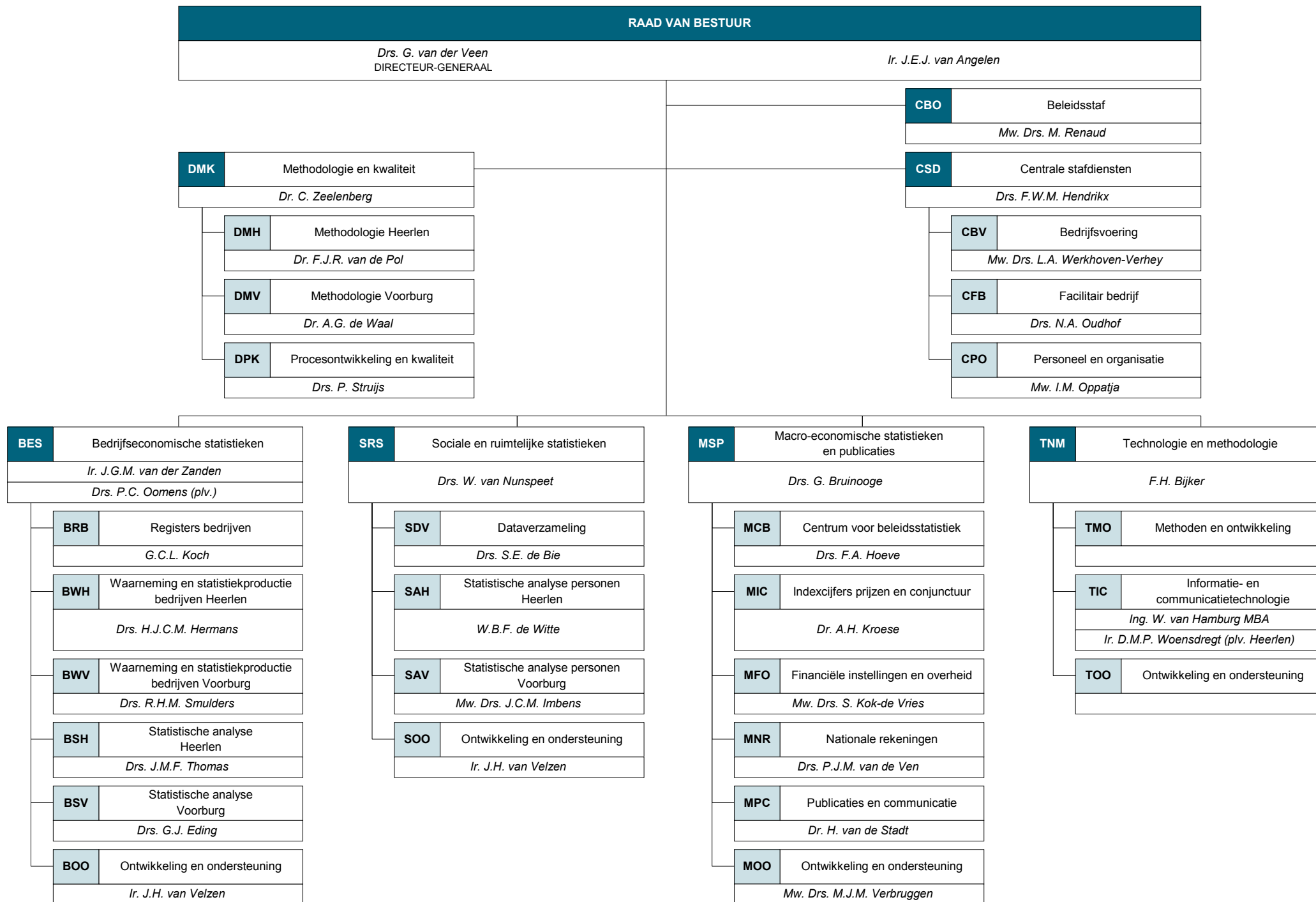
Jaarverslagen

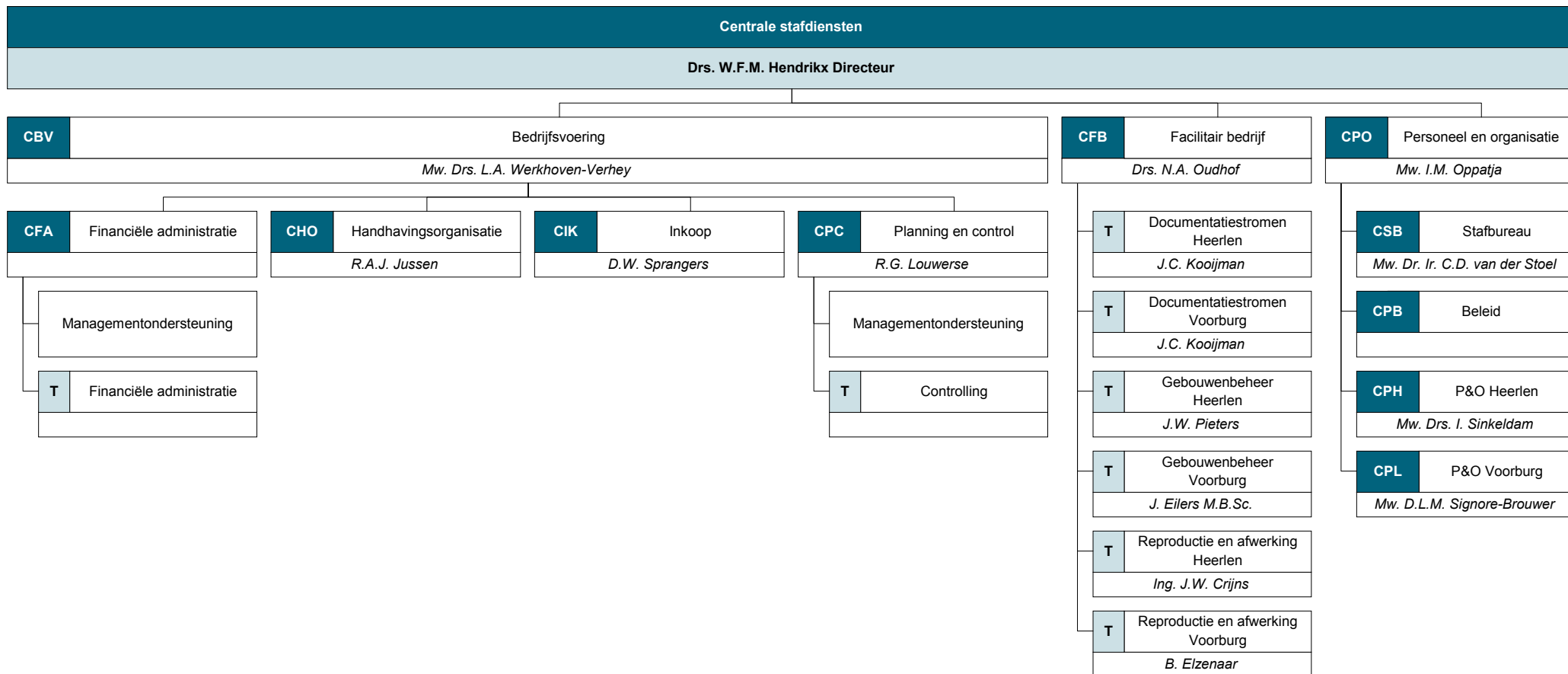
Centraal Bureau voor de Statistiek 2005. Maart 2006

Bouwen aan vernieuwing 2005, Centrale Financiën Instellingen. April 2006

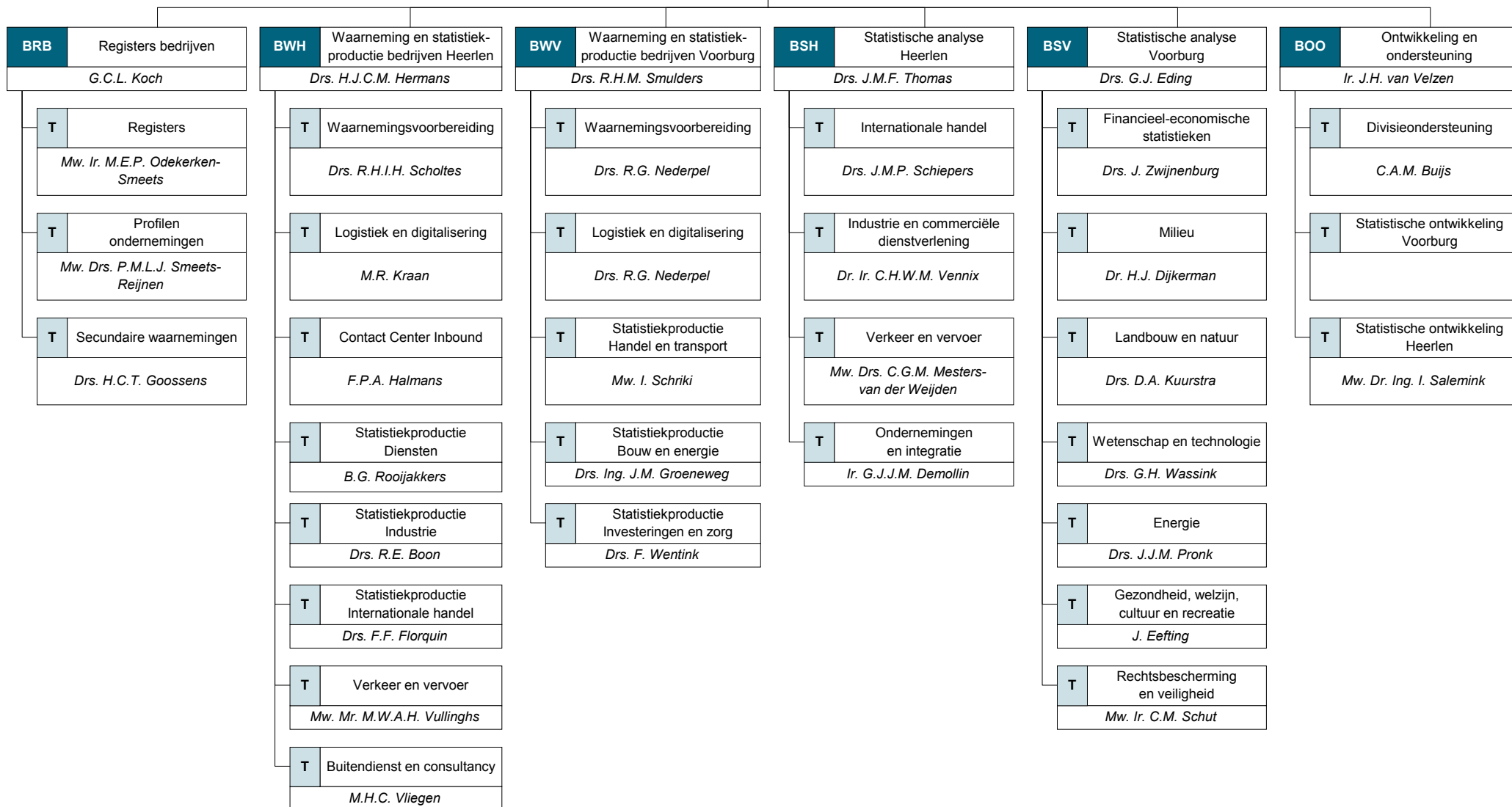
BIJLAGE 1 ORGANOGRAMMEN

(zie volgende 6 pagina's)





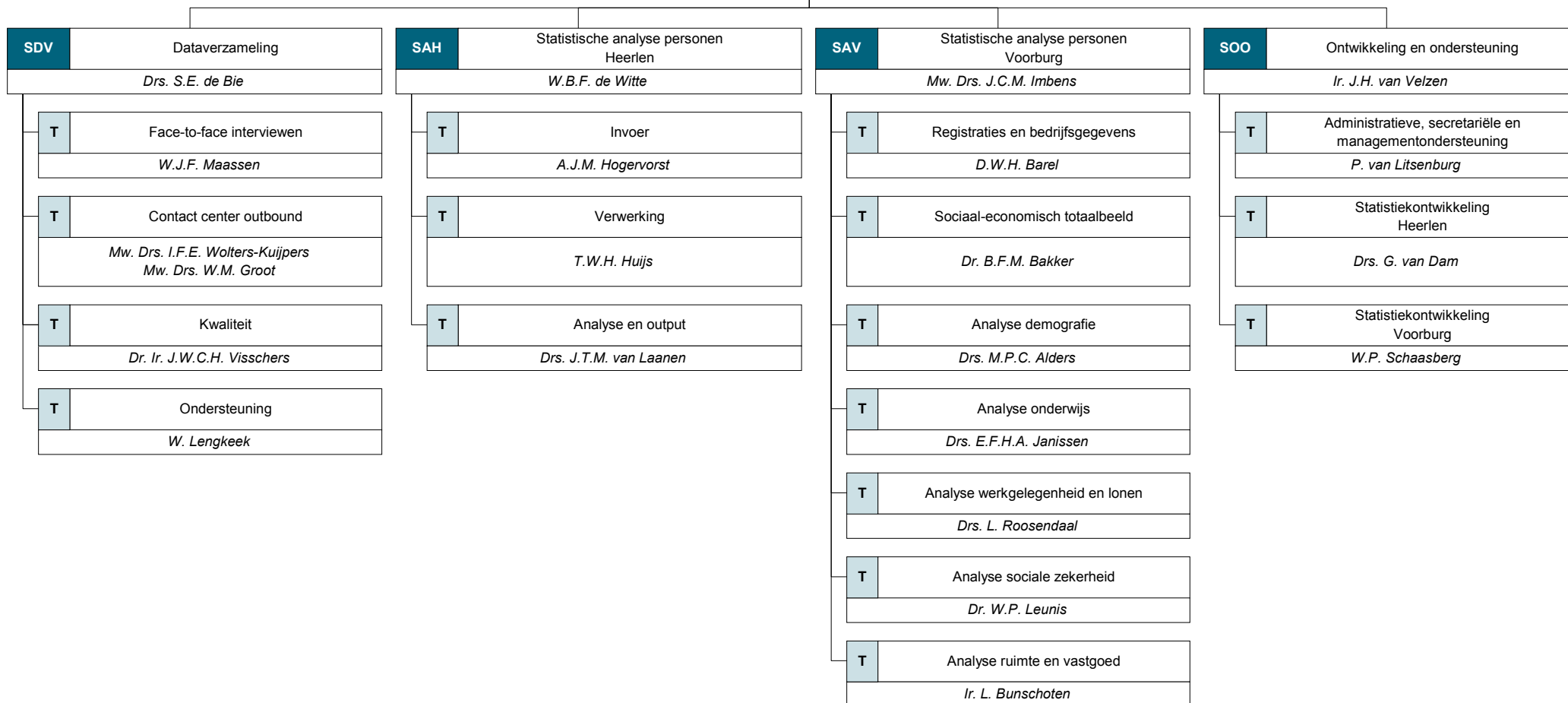
Divisie Bedrijfseconomische statistieken	
Ir. J.G.M. van der Zanden Drs. P.C. Oomens (plv.)	



T = Taakgroep

Divisie Sociale en ruimtelijke statistieken

Drs. W. van Nunspeet Directeur

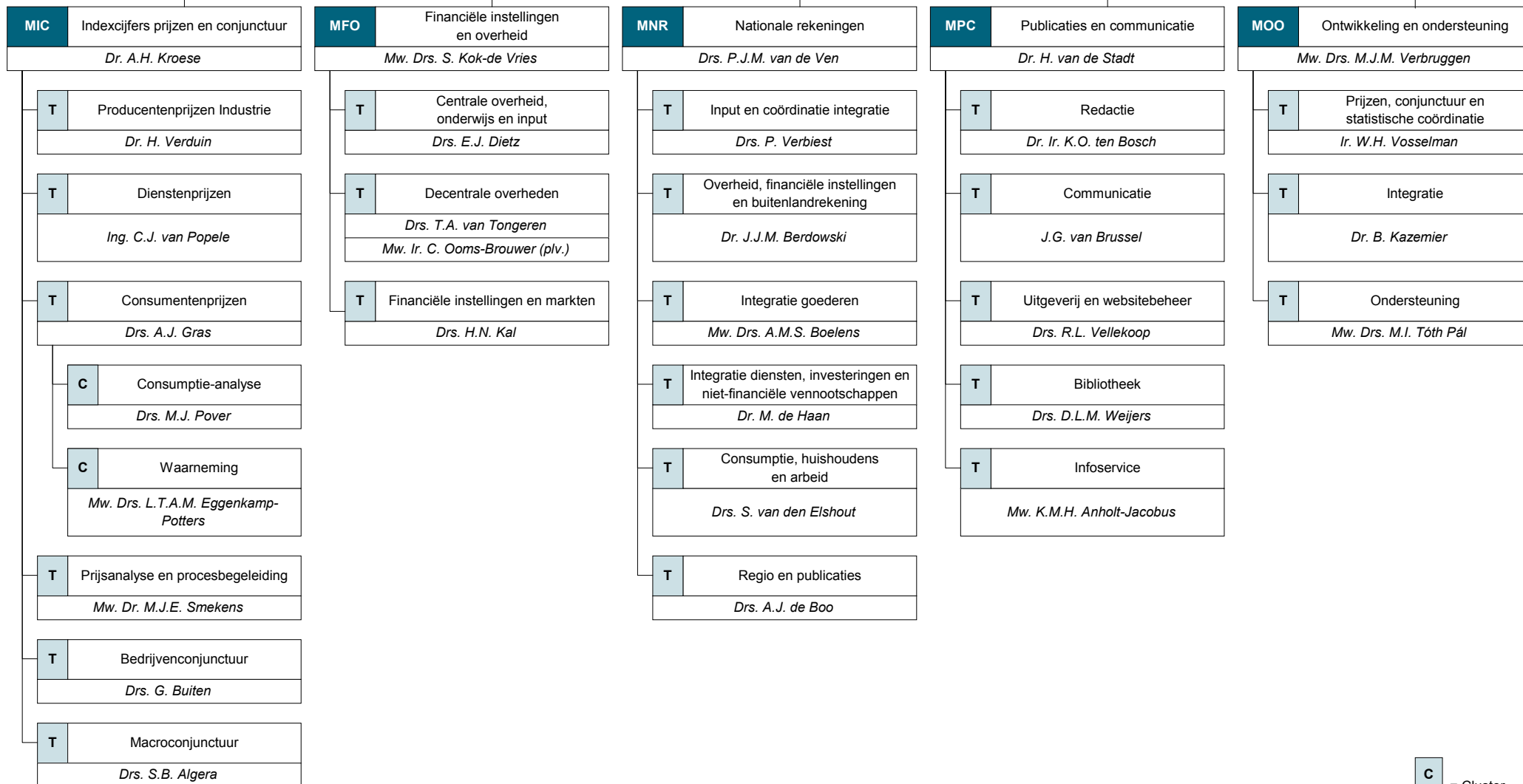


T = Taakgroep

Divisie Macro-economische statistieken en publicaties

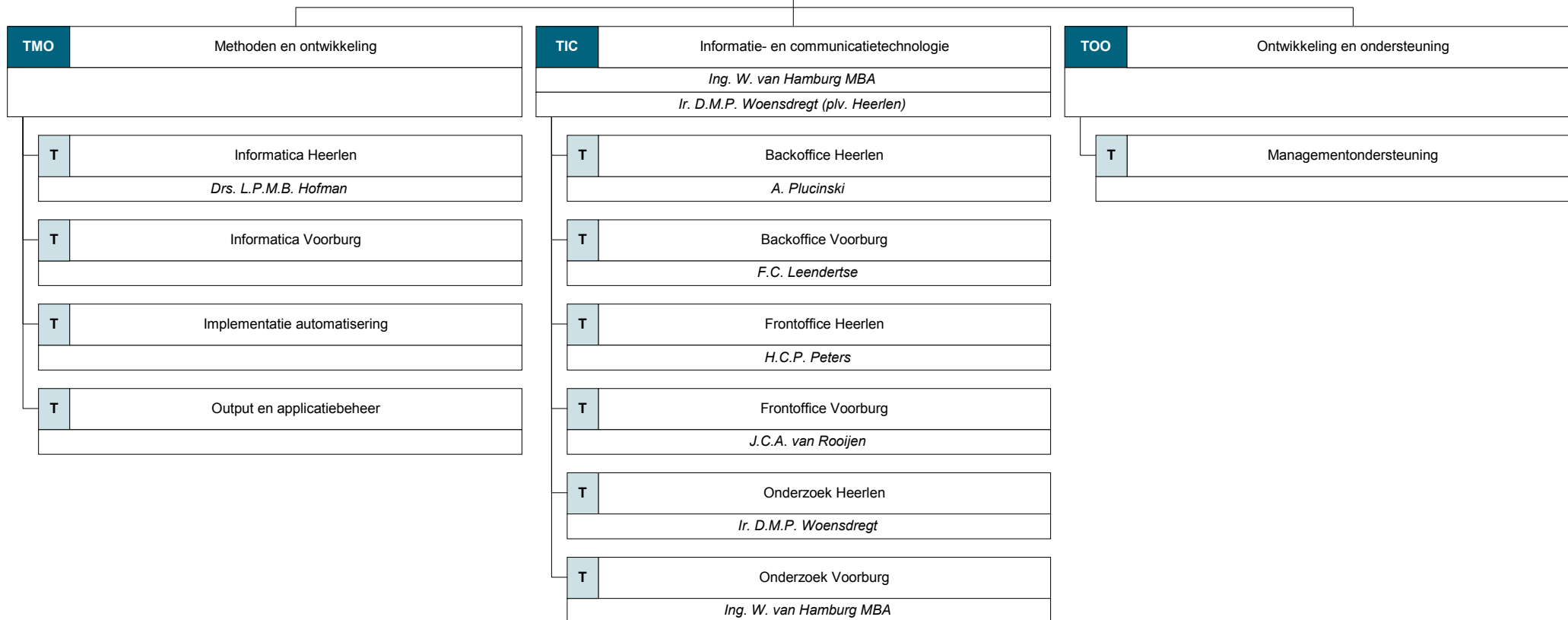
Drs. G. Bruinooge Directeur

MCB Centrum voor beleidsstatistiek
Drs. F.A. Hoeve



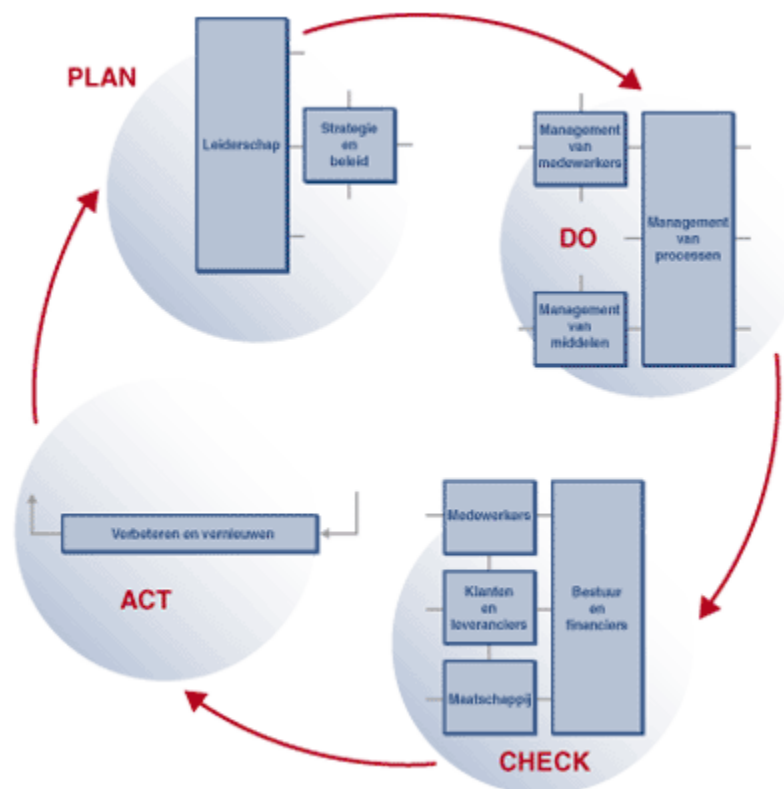
C = Cluster
T = Taakgroep

Divisie Technologie en methodologie	
F.H. Bijker Directeur	



T = Taakgroep

BIJLAGE 2 INK-MANAGEMENTMODEL EN PDCA-CIRKEL



BIJLAGE 3 MATRIXEN EN OVERIGE MODELLEN

Ideaalmodel¹ facilitaire organisatie:

MANAGEMENT		
Leiden organisatie en overleg topmanagement.		
BELEID >>>>>>>>>> Strategische-, projecten- en ruimteplanning. Vaststellen normen voor investering en exploitatie. Inventarisatie en behoefte- verandering.	REALISATIE PROJECTEN Haalbaarheidstudies uit- voeren. Projectvoorbereiding en begeleiding. Selecteren en contracteren. Inrichten en verhuizen.	UITVOERING >>>>>>>>>> Servicemanagement. Onderhoud. Procedures opstellen en bewaken. Doorberekening en middelenbeheer.
INFORMATIEBEHEER		
Verwerken en structureren en distribueren van informatie.		

Uit dit takenoverzicht is het ideaalmodel voor de facilitaire organisatie af te leiden.

Een andere invalshoek voor facilitaire organisaties heeft als uitgangspunt de autonomievorm².

Autonomievormen van de te huisvesten organisatieonderdelen:	
Kostencentrum:	Met eigen budgetsysteem en verantwoordelijkheid met betrekking tot terugdringen van de kosten.
Profitcentrum:	Grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor het resultaat. De (moeder)organisatie stelt echter grenzen aan activiteiten en investeringen.
Business unit:	Nagenoeg geheel zelfstandig en resultaatverantwoordelijk. Zorgt voor ontwikkeling, productie en zelfstandige verkoop voor eigen markten en heeft eigen ondersteunende diensten.
Juridisch zelfstandige onderneming:	Opereert geheel zelfstandig binnen een holdingstructuur.
De facilitaire organisatie binnen deze autonomievormen kan vervolgens weer georganiseerd zijn als:	
Profitcentrum:	De facilitaire organisatie heeft gebouwen in eigendom of gehuurd en verhuurt deze aan organisatie onderdelen, inclusief de complete facilitaire dienstverlening. Het profitcentrum heeft de bevoegdheid om overcapaciteit te kunnen afstoten of te verhuren aan andere marktpartijen.
Ondersteunende afdeling:	De facilitaire organisatie functioneert als kostencentrum. Zij heeft gebouwen in haar beheer en stelt deze ter beschikking aan organisatie onderdelen tegen kostendekkende tarieven. Overcapaciteit zit verwerkt in het kostentarief.
Adviesbureau:	De facilitaire organisatie opereert weer als profitcentrum. Zij adviseert en ondersteunt op aanvraag over huisvesting en dienstverlening tegen commerciële prijzen.
‘Gewone’ stafafdeling	De gebouwen zijn formeel in beheer bij de directie. Als stafafdeling adviseert de facilitaire organisatie de directie op verzoek of ongevraagd. Er is geen doorberekening van facilitaire kosten. De directie is verantwoordelijk voor de hoogte van de kosten en het niveau van de faciliteiten.

¹ Regterschot.

Regterschot.
2 Regterschot.

Matrix³ waarin de mate van bestuurlijke autonomie en marktwerking tegen elkaar worden afgezet. De organisatorische positie van de facilitaire organisatie is in één van de volgende speelvelden te plaatsen. Deze speelvelden zijn dezelfde welke Regterschot noemt.

	Kostencentrum (taakgerichte stafafdeling)	Servicecentrum (servicegerichte stafafdeling)	Business unit	Dochter-onderneming
Kracht	Ambachtelijkheid. Operationeel improviseren.	Efficiëntie in afzonderlijke processen.	Efficiënte processen en klantgerichtheid.	Maximale focus (winst).
Achilleshiel	Goed is niet goed genoeg.	Klant ondergeschikt aan de processen.	Zelfgenoegzaamheid.	Winst boven klant.
Pijnpunt	De “eeuwige” kaasschaaf.	De steeds veranderende klantvraag.	Bedreigingen van buiten.	Onduidelijke waardepropositie.
Groei-richting	Hé, een klant.	Denken in diensten vanuit de klant.	Partnerschap.	Innovatie (product, proces, klant).

Organisatievormen voor shared services:	
Shared business process	Gezamenlijke afhandeling, samenvoeging van activiteiten in een service gericht callcenter.
Shared back office	Gezamenlijke financiële- en productie administratie.
Shared support process	Gezamenlijke FB, HR- en/of ICT businessunit.
Shared Netwerkmodel	Slechts op een aantal gebieden wordt samengewerkt. Hiervoor wordt gekozen Als de organisaties tijd nodig hebben om naar elkaar toe te groeien en als de noodzaak om schaalgrootte te realiseren niet dringend is. Vermindering van de kwetsbaarheid, kwaliteitsverbetering en kostenbesparingen zullen slechts in beperkte mate worden gerealiseerd.
Shared Service Centrum (SSC)	De diensten en medewerkers worden ondergebracht in één organisatie.
SETA-model ⁴ (Samen En Toch Apart)	Dit model gaat verder als het SSC omdat het uitgaat van zoveel mogelijk uitvoeren van activiteiten door het facilitair bedrijf.

De invloed van facilities op het prestatievermogen van de organisatie⁵.

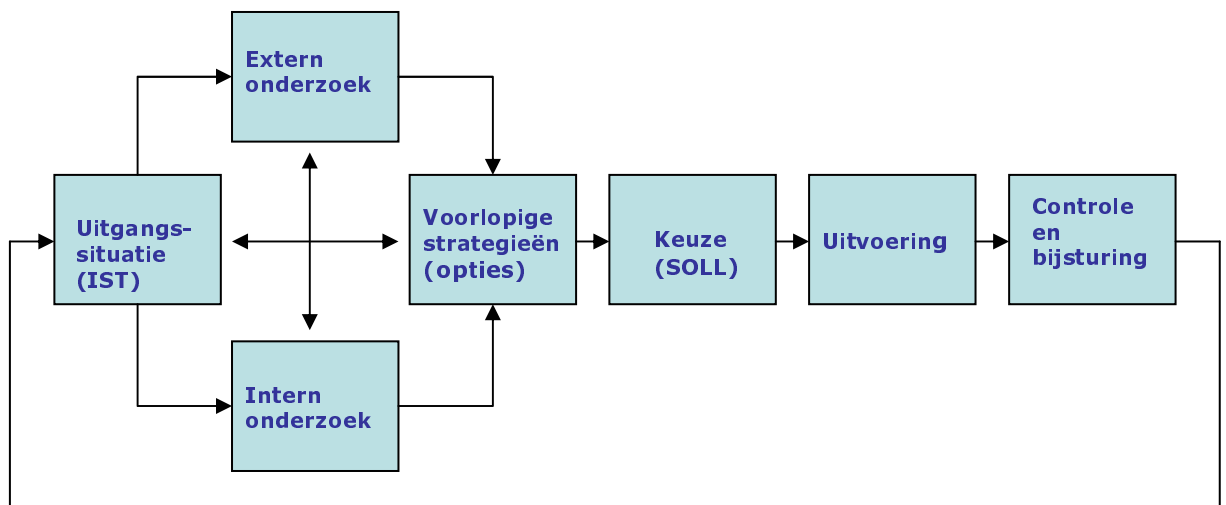
	oude performance	nieuwe performance
effectiviteit	Oubollig imago.	Imago ondersteunend.
efficiency	Kwalitatief degelijke werkplek en moderne technologie.	Kwalitatief goede werkplek en moderne technologie.
flexibiliteit	Het huurcontract met de Rijksgebouwendienst loopt in juli 2008 af.	Mogelijkheid van krimpen en uitbreiden: In krimpen over een periode van 15 jaar is voorzien.
	De kantoorinrichting kan tegen hoge kosten worden aangepast.	Mogelijkheid om kantoorinrichting en werkplekken te veranderen.
creativiteit	Daar leent het gebouw uit de 70'er jaren zich niet voor.	Stimulerend, sfeerbepalend en cultuurversterkende werkomgeving.

³ De Jong en Niesten.

⁴ Bestuurskundig theoretisch model van Korsten.

⁵ Regterschot.

Algemeen planningsmodel⁶



⁶ Bron: sheets Kwaliteitszorg.

BIJLAGE 4 ORGANISATIEVORMEN VOLGENS FMWEB

Organisatie hoofdvormen zijn:

- Centraal
- Decentraal
- Shared Service

Allerlei mengvormen onder andere:

- Organiseren in kokers van disciplines of generalisten.
- Shared Services en Centraal gaan goed samen.
- Het gaat steeds om de aansturing (fysiek geconcentreerd of niet).
- Interdepartementaal aangestuurd (bijvoorbeeld de Rijksgebouwendienst).
- Al dan niet geconcentreerde staf bedrijfsvoering breed of per discipline georganiseerd.

Kenmerken bij de organisatievormen met pluspunten:

CENTRAAL	DECENTRAAL	SHARED SERVICES
aanbodgestuurd	balans bedrijfsvoering/beleid (+)	beleidsneutraal
altijd efficiënt	flexibiliteit (+)	concentratie van kennis op één plek (+)
uitvoering of regel- geving centraal	minder centrale regelgeving (+)	schaalvoordelen/efficiency (+)
leidt tot standaardise- ring (+) en minder klantgerichtheid	geen centrale staven	duidelijk waar deskundigheid/ kennis te halen is (+)
geen verstopte ondersteuning/staf bij beleidsonderdelen (+)	generieke functies (minder specialisten) (+)	dwingt tot betere planning van behoeften (+)
Waar leg je de verantwoordelijkheid?	grote betrokkenheid medewerkers (+)	kritischer op kwaliteit dienst- verlening in relatie tot prijs (+)
minder stat/staf discussies (centraal/ integraal management) (+)	ieder voor zich (niet optimaal) / wiel opnieuw uitvinden	meer standaardisatie (+)
supercentraal: kaders, uitvoering en beslissen	korte lijnen met afnemer (+)	men wordt gedwongen de vraag duidelijk(er) te formuleren (+)
	minder regels	betere doorgroei voor professionals (+)
	maatwerk (+)	eenvoudig uit te breiden qua werkvelden respectievelijk bedieningsgebied (+)
	schaal voor- en nadelen	
	spanning met concern- gedachte (centraal)	
	stat-staf overleg	
	toegankelijker voor personeel (+)	
	veel afstemmen	
	veel uitbesteden	
	eigen speelruimte; vrijheid beslissings- bevoegdheid binnen een budget (+)	

BIJLAGE 5 OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN (FB EN SSC)

OVEREENKOMSTEN
Beide gaan uit van vrije winkelnering voor klantengroepen.
Afspraken vastgelegd in dienstverleningsovereenkomst (DVO) of Service Level Agreement (SLA).
Er is sprake van een klant / leveranciers relatie.
In SLA vastgelegd dat facilitair budget centraal wordt beheerd maar dat het bestedingspatroon wel inzichtelijk is voor de klanten.
Centrale aansturing van de medewerkers maar decentrale plaatsing is mogelijk.

VERSCHILLEN
SSC biedt vaak bundeling van ondersteunende activiteiten aan. Niet alleen FD maar ook P&O, ICT en Administratie.
SSC kan ontstaan uit één moederorganisatie maar ook doordat kleiner organisaties samenwerking zoeken. Dan is het SSC als organisatievorm vergelijkbaar met Maincontracting.
FB stelt strategisch facilitair kader op. Bij SSC doet het FB dit in samenspraak met opdrachtgever en de verschillende klanten. Hierbij worden accountmanagers ingezet. SSC zorgt voor uitvoering. FB (in SSC) heeft regierol tussen klantengroepen en externe leveranciers.

BIJLAGE 6 BEZOEKVERSLAG CFI

Op 17 november en 28 december 2006 is gesproken met de Clustermanager Huisvesting (Henk van der Woord) en het Hoofd Bedrijfsbureau Algemene Zaken (Patricia Bommel  ). Deze gespreken hadden tot doel een facilitaire organisatie bij een andere overheidsinstelling te beschouwen.

Het eerste bezoek stond in het teken van het huisvestingsconcept. Tijdens een rondleiding door het gebouw kwamen verschillende aspecten van huisvesting aan de orde. Bij CFI is gekozen voor een kloosterconcept. Dit concept bestaat uit open kantoorruimten met daaromheen cellen voor geconcentreerd werken, overleg of telefoneren. In de kantoorruimten heeft niemand een vaste plek. Per vier medewerkers zijn drie basiswerkplekken voorzien. Clean desk is hierdoor een aandachtspunt. Bij deze manier van werken hoort het werken met grotendeels gedigitaliseerde werkprocessen. In de praktijk is het wel zo dat medewerkers van clusters bij elkaar gaan zitten. De cellen zijn beschikbaar voor alle gebruikers van het open kantoorruimten, ook op de andere verdiepingen. De ruimten zijn allemaal heel transparant door glasafscheidings. Ook voor de "open" kantoorruimten zijn glasafscheidings geplaatst, maar deuren zijn alleen in de concentratie- overleg- en telefoonruimten aangebracht. Op verschillende plaatsen in het gebouw zijn er grotere vergaderfaciliteiten. Voor deze zalen moet worden gereserveerd. Entree, bibliotheek, opslagruimten en bedrijfsrestaurant zijn op de eerste verdieping gesitueerd. Op de verdiepingen zijn open kantoren, cellen en vergaderruimten te vinden.

Op de eerste verdieping is centraal gelegen de front-office van de stafafdeling Algemene Zaken. Kasten zijn er nagenoeg niet in het gebouw. In het centrale deel van het gebouw zijn de liften, (open) trappen, servicepunten (print/kopieermachine, een kast met kantoorbenodigdheden) en koffie/thee voorzieningen. Bij deze laatste voorziening heeft elke verdieping een eigen Facility corner in mogen richten. Een centrale ontmoetingsplaats van units en staven die door de unit- en stafafdelingen zelf is ontworpen. In deze ruimte is de drankenvoorziening geïntegreerd en zijn er zitjes geplaatst voor pauzeren, de krant lezen en informeel overleg. Werken is er ook toegestaan. Voor passanten met een laptop een goede mogelijkheid om onder het genot van warme drank de e-mail te raadplegen. Verder zijn er in dit centrale deel lockers voor circa 40% van de medewerkers. De ervaring leer dat dit aantal ruim voldoende is.

Het tweede bezoek was gericht op de inrichting van de organisatie en daarbij zijn de volgende vragen aan de orde gekomen.

VRAGEN	ANTWOORDEN VAN PATRICIA BOMMELÉ
CFI heeft in 2005 efficiënter gewerkt dan in 2004. In 2005 zijn dezelfde taken uitgevoerd met minder medewerkers dan in 2004. De Clustermanager Huisvesting noemde 650 medewerkers terwijl in het jaarverslag 443 (2005) en 462 (2004) wordt genoemd.	Momenteel zijn er nog circa 200 externen werkzaam bij CFI. Deze werken voornamelijk aan het digitale portaal en overige digitalisering (voornamelijk van besluiten).
Dezelfde taken met minder medewerkers. Geldt dat ook voor de FD?	Een technische dienst is er nu niet meer. Die werkzaamheden worden op regie- en oproepbasis uitgevoerd.

VRAGEN - vervolg -	ANTWOORDEN - vervolg -
Uit een benchmark is gebleken dat CFI een relatief hoge lijn-staf verhouding heeft. Wordt deze verhouding nu (verder) teruggedrongen?	Dat wordt wel nagestreefd maar is een onderwerp dat op langere termijn opgelost moet worden.
Met welke organisaties is vergeleken?	CFI heeft via het Ministerie van OCW geparticipeerd in de Rijksbrede benchmarkgroep (RBB) die onder alle ministeries wordt gehouden.
CFI wil zich continu ontwikkelen en een resultaatgerichte organisatie zijn. Daar-aan voldoet zij als INK fase 3 is bereikt. Op alle niveau's wordt gewerkt aan verbetering van de organisatie als geheel. Wat doet de FD op dit gebied?	De INK positie van CFI ligt nu tussen fase 1 en 2. In een cijfer uitgedrukt: 1,7. Officieus is van een organisatie adviseur wel eens vernomen dat overheid en non-profit organisaties nooit verder komen dan fase 3. De medewerkers van de FD hebben buiten kwaliteit leveren geen specifieke activiteiten ten aanzien van INK.
CFI heeft de Intelligence Award 2005 gewonnen. Deze wordt toegekend aan de meest intelligente organisatie. Waardoor onderscheidde CFI zich?	Deze prijs is uitgereikt vanwege het Internet toegangsportaal. Deze zeer innovatief en gebruiksvriendelijk. Het toegangsportaal is weliswaar op initiatief van CFI ontwikkeld maar uitgedacht door de (gespecialiseerde) externen.
Had de FD hier een rol in?	De FD heeft hier geen grote rol in gehad.
Op 1 september 2006 is CFI verhuisd. Is de situatie bij de FD gewijzigd bij deze verhuizing (samenstelling, inrichting FD organisatie)?	Nu nog niet maar voor post en archief vervallen de functies op termijn door de digitalisering. Bij het cluster Inkoop en Logistiek is er van logistiek eigenlijk geen sprake.
Wat doen de servicedesk medewerkers precies?	De servicedesk is frontoffice voor alle facilitaire zaken. De backoffice is in de onmiddellijke nabijheid van de servicedesk.
Hoe ziet de facilitaire organisatiestructuur eruit (samenstelling, omvang en aansturing)?	Het FD is ondergebracht in de stafdienst Algemene Zaken. AZ is opgebouwd uit: ▪ Bureau Bedrijfsvoering (3,8 fte; 4 personen) ▪ Diensten (0,8 fte; 1 persoon) ▪ Documentmanagement (15,9 fte; 11 medewerkers + 4 op de repro + 11 inhuur op post/archief) ▪ Frontoffice en Accountmanagement (4,9 fte; 6 personen) ▪ Huisvesting (4 fte; 4 personen) inclusief één directiechauffeur ▪ Inkoop en Logistiek (3,9 fte; 4 personen + 1 ingehuurd van een andere afdeling) Totaal: 33,3 fte; 38 medewerkers +12 inhuur.

VRAGEN - vervolg -	ANTWOORDEN - vervolg -
Hoe zou je zelf het organisatiemodel noemen?	Een model is er zover bekend niet benoemd. Het organisatieplaatje heeft de structuur van de bekende harkjes.
Kan de FD nog efficiënter en effectiever worden?	Nee, die rek is er nu wel uit.
Kunnen FD medewerkers flexibel worden ingezet?	Nee, wel zijn er snuffelstages mogelijk voor medewerkers met de bedoeling om hen op termijn ander werk te laten doen buiten de FD. Huisvesting is nog steeds bezig met oplossen van restpunten. Omdat een ander deel van het gebouw vrij plotseling aan de AIVD is toegewezen moest CFI het gerenoveerde pand versneld betrekken. De renovatie was eigenlijk nog niet helemaal af. Twee facilitaire medewerkers van huisvesting zijn nog wel tot het 2 ^e kwartaal van 2007 bezig om de restpunten af te werken.
Competentieniveau van de FD medewerkers?	De medewerkers hebben voornamelijk MBO niveau.
Zijn er facilitaire diensten die in het aanbod ontbreken?	Nee, niet echt. Voor één afdeling wordt er een business-plan opgesteld voor afhandeling en samen-voeging van documenten. Het betreft hier beschikkingen die nogal uitgebreid zijn en die op een goede manier verzonden moeten worden. Dit project behoeft een digitale aanpak. Voor extra diensten wordt steeds met een businessplan gewerkt. Op directieniveau wordt besloten of extra budget gegenereerd moet worden. De 5^e verdieping is nog niet klaar. Deze is bestemd voor projectteams of eventueel voor een andere overheidsorganisatie. Als dit laatste er echt van komt dan worden er geen extra beveiligingsmaatregelen genomen.

BIJLAGE 7 COMPETENTIENIVEAU VAN DE FACILITAIRE MEDEWERKERS

GEBOUWENBEHEER:

<u>Functie</u>	<u>Competenties</u>	<u>Opleidings niveau</u>	<u>Aantal functies</u>
Taakgroepchef	Kennis van relevante wet- en regelgeving (Arbo- en milieuwetgeving), van (inter)departementale veiligheids- en inspectie-richtlijnen en van beleidslijnen m.b.t. FM. Vaardigheid in het communiceren met en overreden van gebruikers om veelal tegengestelde eisen en belangen vanuit verschillende organisatie-onderdelen te integreren in een voor de gebruikers optimale dienstverlening. Kennis van (de werking van) de technische installaties binnen de gebouwen en inzicht in materiaalspecificaties. Vaardigheid in het beoordelen van de financiële en technische consequenties van onderhoudsprojecten en van vernieuwings- of vervangingsaanvragen. Vaardigheid in het opstellen en beheren van een begroting. Vaardigheid in het voeren van overleg met werkgroepen en commissies.	HBO / Academisch	1
Coördinator Bedrijfsvoering	Kennis van de vigerende regels, procedures en termijnen. Kennis van (technische-logistieke) normen/eisen met betrekking tot het werkgebied (gebouwenbeheer). Kennis van de CBS-organisatie. Kennis van actuele ontwikkelingen binnen het aandachtsgebied van de organisatie. Vaardigheid in het analyseren van het probleem bij meldingen. Algemene praktische en theoretische kennis van logistiek beheer. Vaardigheid in het opstellen van managementrapportages en adviezen/(beleids)rapportage. Vaardigheid in klantgericht communiceren.	HBO	2
Werkvoorbereider	Kennis van de vigerende regels, procedures en termijnen. Kennis van (logistiek-technische) normen/eisen. Kennis van de CBS-organisatie. Kennis van actuele ontwikkelingen binnen het aandachtsgebied van de organisatie. Vaardigheid in orderverwerking, het inplannen van werkzaamheden en voortgangsbewaking. Vaardigheid in klantgericht communiceren.	MBO	2
Coördinator Installaties	Kennis van de werking van elektrotechnische en werktuigbouwkundige apparatuur en systemen en van hun werking in relatie tot elkaar en vaardigheid in het tekenen van schema's en het opstellen van kostenramingen. Kennis van veiligheidsvoorschriften. Vaardigheid in het vertalen van de wensen en eisen van de gebruikers in programma's van eisen en in het bedenken van (technische) oplossingen. Vaardigheid in het testen van systemen en in het schrijven van applicaties. Vaardigheid in klantgericht communiceren.	MBO+	2
Coördinator bouwkunde	Kennis van bouwkunde en van toepassing zijnde systemen e.d. Kennis van veiligheids- en inspectievoorschriften. Vaardigheid in het vertalen van de wensen en eisen van de gebruikers en in het bedenken van (bouwkundige) oplossingen. Kennis van het opstellen van bestekken. Inzicht in de kennis en kunde van potentiële aannemers. Vaardigheid in het beoordelen van de onderhoudstoestand van gebouwen. Vaardigheid in het omgaan met en toezicht houden op aannemers, bouwkundig medewerkers. Vaardigheid in klantgericht communiceren.	MBO	1

<u>Functie</u>	<u>Competenties</u>	<u>Opleidings niveau</u>	<u>Aantal functies</u>
Coördinator werkplekomgeving / veiligheid	Kennis van facilitaire (onderhouds)zaken, veiligheids- en inspectievoorschriften en technische voorschriften. Kennis van de geldende administratieve procedures. Kennis van de geldende regels en wetgeving op het gebied van Arbo en BHV. Kennis van de inrichting en organisatie van het te beveiligen gebied. Communicatievaardigheid en overtuigingskracht.	MBO	1
Senior medewerker Audiovisuele Dienst	Kennis van de (technische) werking van audiovisuele apparatuur en vaardigheid in het plaatsen en installeren ervan. Vaardigheid in het verhelpen van kleine storingen in de apparatuur. Kennis van de (prijs)technische ontwikkelingen op de markt. Inzicht in geluids- en belichtingstechnieken. Vaardigheid in het omgaan met gebruikers en toeleveranciers alsook het begeleiden van externe bedrijven t.b.v. AV-projecten. Vaardigheid in klantgericht communiceren.	MBO	1
Onderhouds- medewerker	Vaktechnische kennis en kennis van uitvoeringsvoorschriften. Kennis van veiligheids- en inspectievoorschriften en bekendheid met relevante wettelijke voorschriften op dat gebied. Inzicht in de opbouw, werking en functionele relaties van de het te onderhouden gebouw, relevante installaties en de systemen waarvan zij deel uitmaken. Vaardigheid in het omgaan met, onderhouden en testen van gebouw en installaties. Vaardigheid in klantgericht communiceren.	MBO	2
Magazijn- medewerker	Kennis van de geldende werkafspraken, procedures en vaardigheid in de toepassing ervan. Bekendheid met binnen het CBS gangbare terminologieën, afkortingen en codes. Vaardigheid in het nauwkeurig en efficiënt mondeling en schriftelijk rapporteren. Vaardigheid in klantgericht communiceren.	VBO	1

DOCUMENTATIESTROMEN:

<u>Functie</u>	<u>Competenties</u>	<u>Opleidings niveau</u>	<u>Aantal functies</u>
Taakgroepchef	Kennis van relevante wet- en regelgeving (waaronder Post- en Archiefwet, Archiefbesluit) en van beleidslijnen met betrekking tot documentaire informatievoorziening. Kennis van mogelijkheden van automatisering voor het terrein van documentaire informatieverzorging. Vaardigheid in het ontwikkelen en opstellen van voorschriften en richtlijnen (waaronder inzake documentatie- en archiefbeheer). Vaardigheid in het opstellen en beheren van een begroting. Vaardigheid in het voeren van overleg met werkgroepen en commissies.	HBO	1
Coördinator	Kennis van relevante wet- en regelgeving (Post- en archiefwet). Kennis van het postverkeersproces en daarmee samenhangende technische systemen, administratieve systemen en (kwaliteits)controles. Kennis van facilitaire dienstverlening. Kennis van documentaire informatievoorziening.	MBO+	2
Senior Medewerker Centraal Archief	Kennis van archivering en archiefcodering. Kennis van de informatiebehoefte van de organisatie en van zoeksystemen. Passieve kennis van de vreemde talen. Inzicht in de werkvelden van het CBS waarvoor het archief wordt beheerd. Vaardigheid in het beheren van een archief. Vaardigheid in het lokaliseren van (gevraagde) documentaire informatie. Vaardigheid in het beheren van een archief. Vaardigheid in het lokaliseren van (gevraagde) documentaire informatie. Vaardigheid om de informatiebehoefte bij gebruikers vast te stellen.	MBO	1
Archivist Centraal Archief	Theoretische kennis op het gebied van documentatie en informatievoorziening, alsmede de relevante wet- en regelgeving ten aanzien van beheer, selectie, vernietiging en overdracht van archieven. Kennis en beheersing van de basisvaardigheden institutioneel onderzoek (BAVAARIO) en PIVOT. Inzicht in de organisatiestructuur, onderlinge samenhang en werkprocessen van de eigen organisatie (incl. werkgroepen e.d.), voor zover van belang voor het archiefbeheer, advisering en archiefonderzoek. Inzicht in de organisatie van de omgeving (departement EZ, Rijksarchiefdienst) en de verbanden met de eigen organisatie. Praktische vaardigheid in het onderkennen van fysieke condities van archieven en inzicht in de mogelijkheden voor eventuele verbetering van conservering.	MBO	?
Medewerker Centraal Archief	Kennis van archivering en archiefcodering. Kennis van de informatiebehoefte van de organisatie en van zoeksystemen. Passieve kennis van de vreemde talen. Inzicht in de werkvelden van het CBS waarvoor het archief wordt beheerd. Vaardigheid in het beheren van een archief. Vaardigheid in het lokaliseren van (gevraagde) documentaire informatie. Vaardigheid om de informatiebehoefte bij gebruikers vast te stellen.	MBO	4

<u>Functie</u>	<u>Competenties</u>	<u>Opleidings niveau</u>	<u>Aantal functies</u>
Senior Medewerker Post en Expeditie	Kennis van de binnen het CBS geldende procedures m.b.t. post en expeditie en vaardigheid in de toepassing ervan. Bekendheid met binnen het CBS gangbare terminologieën, afkortingen en codes. Kennis van de Postwet en het TPG-contract en de daartoe behorende aanleverings- en verzendwijzen. Vaardigheid in de bediening van postverwerking- en registratieapparatuur. Cijfermatig inzicht.	VBO+	2
Medewerker Post en Expeditie	Kennis van de binnen het CBS geldende procedures m.b.t. post en expeditie en vaardigheid in de toepassing ervan. Bekendheid met binnen het CBS gangbare terminologieën, afkortingen en codes. Kennis van de Postwet en het TPG-contract en de daartoe behorende aanleverings- en verzendwijzen. Vaardigheid in de bediening van postverwerking- en registratieapparatuur.	VBO	
Medewerker Publicatie Magazijn	Bekendheid met de geautomatiseerde archief- en beheer-systemen en het toepassing zijnde archief-codesysteem. Kennis van de geldende procedures en vaardigheid in de toepassing ervan. Bekendheid met binnen het CBS gangbare terminologieën, afkortingen en codes. Vaardigheid in het nauwkeurig en efficiënt werken en mondeling en schriftelijk rapporteren.	VBO	

REPRODUCTIE EN AFWERKING:

<u>Functie</u>	<u>Competenties</u>	<u>Opleidings niveau</u>	<u>Aantal functies</u>
Taakgroepchef	Kennis van grafisch management. Vaardigheid in het kunnen aangeven van de ontwikkelings-richtingen van nieuwe reprografische technieken en mogelijkheden. Kennis van en vaardigheid in het opstellen en beheren van een begroting. Vaardigheid in het voeren van overleg in werkgroepen en commissies.	HBO	1
Productieplanner Reproductie en afwerking	Kennis van de vigerende regels, procedures en termijnen. Kennis van (technische-logistieke) normen/eisen met betrekking tot het werkgebied (gebouwenbeheer). Kennis van de CBS-organisatie. Kennis van actuele ontwikkelingen binnen het aandachtsgebied van de organisatie. Vaardigheid in het analyseren van het probleem bij meldingen. Algemene praktische en theoretische kennis van logistiek beheer en van financiële administratie en financieel beheer. Vaardigheid in het opstellen van managementrapportages, financiële verslagen en adviezen/(beleids)rapportages.	HBO	1
Werkvoorbereider Reproductie en afwerking	Kennis van de vigerende regels, procedures en termijnen. Kennis van (logistiek-technische) normen/eisen. Kennis van de CBS-organisatie. Kennis van actuele ontwikkelingen binnen het aandachtsgebied van de organisatie. Vaardigheid in orderverwerking, het inplannen van werkzaamheden en voortgangsbewaking.	MBO	1
Medewerker Bedrijfsvoering	Kennis van de geldende administratieve procedures. Bekendheid met financieel-administratieve en automatiserings-technische zaken in verband met de beheerssystemen. Vaardigheid in het bedienen van computerapparatuur en andere voorzieningen. Vaardigheid in het nauwkeurig en efficiënt mondeling en schriftelijk rapporteren.	MBO	1
Coördinator Tekst- en beeldopmaak / Reproductie en afwerking	Kennis van reproductietechnieken en de daarbij horende organisatie- en calculatiemethoden. Kennis van facilitaire dienstverlening. Kennis van operationele- en kantoorsoftware. Vaardigheid in het beoordelen van de financiële en technische consequenties van projecten en van vernieuwings- of vervangingsvragen. Vaardigheid in het bespreken van knelpunten met leveranciers, bedrijven en fabrikanten in het kader van de aanpassing / nakoming van afspraken.	HBO	2
Grafisch Productspecialist	Kennis van grafische technieken en reproductietechnieken (waaronder t.b.v. nieuwe media). Kennis van automatiseringstoepassingen (databases, standaard softwareproducten e.d.) en de daarbij te onderkennen toepassingsmogelijkheden, alsmede vaardigheid in het gebruik ervan. Vaardigheid in het vanuit de eigen discipline inspelen op door deskundigen van andere disciplines kenbaar gemaakte wensen. Layoutvaardigheden.	MBO	1
Technisch specialist grafische toepassingen	Kennis van grafische informatica, grafische software en multimediatechnieken en -toepassingen, alsmede vaardigheid in het gebruik ervan. Programmeervaardigheden (Visual Basic for applications). Vaardigheid in het vanuit de eigen discipline inspelen op door deskundigen van andere disciplines kenbaar gemaakte wensen. Kennis/vaardigheden inzake Visual Basic for Applications en nieuwe media.	MBO	1

<u>Functie</u>	<u>Competenties</u>	<u>Opleidings niveau</u>	<u>Aantal functies</u>
Senior Printoperator	Opleidingen/cursussen t.b.v. het eerste-lijns onderhoud van de printapparatuur (zoals Advanced Customer Training). Kennis van grafische- en kantoorsoftware (o.m. ten behoeve van multimedia-toepassingen) en van Visual Basic for Applications en basiskennis automatisering. Kennis van printers en printtechnieken en de daarbij te onderkennen toepassingsmogelijkheden, alsmede vaardigheid in het gebruik ervan. Kennis van printmachines t.b.v. eerste-lijns onderhoud. Inzicht in en bekendheid met (de verschijnselen en samenhangen inzake) de aan de orde zijnde onderwerpen. Vaardigheid in het vanuit de eigen discipline inspelen op door deskundigen van andere disciplines kenbaar gemaakte wensen. Kennis van standaard-office pakketten (zoals word, excel, powerpoint).	MBO	1
Printoperator	Kennis van grafische- en kantoorsoftware (o.m. ten behoeve van multimedia-toepassingen) en van Visual Basic for Applications en basiskennis automatisering. Kennis van printers en printtechnieken en de daarbij te onderkennen toepassingsmogelijkheden, alsmede vaardigheid in het gebruik ervan. Kennis van de huisstijl en overige interne kwaliteits- en vormvoorschriften. Affiniteit met en gevoel voor esthetische opmaakeffecten. Inzicht in en bekendheid met (de verschijnselen en samenhangen inzake) de aan de orde zijnde onderwerpen. Vaardigheid in het vanuit de eigen discipline inspelen op door deskundigen van andere disciplines kenbaar gemaakte wensen. Kennis van standaard-office en grafische pakketten (zoals word, excel, powerpoint).	MBO	1
Senior Medewerker Reproductie en afwerking	Vaktechnische kennis (inzake reproductie en afwerking), kennis van de te hanteren machines alsmede vaardigheid in het gebruik ervan. Kennis van veiligheidsvoorschriften en bekendheid met relevante wettelijke (milieu)voorschriften op het werkgebied. Vaardigheid in het omgaan met en onderhouden van de machines. Kennis met en vaardigheid in het repareren en inbinden van boekwerken e.d.	VBO+	1
Medewerker Reproductie en Afwerking	Vaktechnische kennis (inzake reproductie en afwerking), kennis van de te hanteren machines alsmede vaardigheid in het gebruik ervan. Kennis van veiligheidsvoorschriften en bekendheid met relevante wettelijke (milieu)voorschriften op het werkgebied. Vaardigheid in het omgaan met en onderhouden van de machines.	VBO	-
Medewerker DTP	Kennis van grafische- en kantoorsoftware en vaardigheid in het toepassen ervan. Kennis van de huisstijl en overige interne kwaliteits- en vormvoorschriften. Inzicht in en gevoel voor esthetische opmaakeffecten. Vaardigheid in het informeren van de opdrachtgever over technische mogelijkheden van grafische softwarepakketten en de implementatie van kantoorsoftware. Kennis van grafische- en kantoorsoftware (o.m. ten behoeve van multimedia-toepassingen) en van Visual Basic for Applications.	MBO	2

MEDEWERKERS ICT HELP-/SERVICEDESK:

<u>Functie</u>	<u>Competenties</u>	<u>Opleidings niveau</u>	<u>Aantal functies</u>
Medewerker Informatica	Kennis van computerhardware, systeem- en applicatiesoftware. Kennis van de CBS-organisatie (soort en plaats van de sectoren). Communicatievaardigheid voor het voorlichten van gebruikers.	MAVO/VBO	?
Medewerker Informatica	Kennis van computerhardware, systeem- en applicatiesoftware. Kennis van de CBS-organisatie (soort en plaats van de sectoren). Communicatievaardigheid voor het in beeld krijgen van gebruikersproblematiek en het geven van voorlichting.	MBO	?
Medewerker Informatica	Kennis van computerhardware, systeem- en applicatiesoftware. Kennis van de CBS-organisatie (soort en plaats van de sectoren). Communicatievaardigheid voor het voorlichten van gebruikers.	MBO	?
Medewerker Informatica	Voor de voorbereiding, organisatie en uitvoering van het werk wordt inhoudelijke kennis en een brede bedrijfsmatige oriëntatie gevraagd. Bij afwijkingen, stagnaties, problemen in de planning e.d. worden met inzicht in de problematiek en in alternatieve mogelijkheden, omgevingsfactoren e.d. aanpassingen gerealiseerd in aanpak, uitvoering en voortgang van het werk. Daarbij dient rekening gehouden te worden met de invloed daarvan op het werk van anderen. Specifiek en Functie-eisen: Kennis van Informatica op MBO-niveau. Kennis van computerhardware, systeem- en applicatiesoftware, datacommunicatie- en beveiligingstechnieken. Kennis van de CBS-organisatie (soort en plaats van de sectoren). Communicatievaardigheid voor het voorlichten van gebruikers.	MBO	?
Adviseur computergebruik	Voor de uitvoering van de werkzaamheden wordt vaardigheid en initiatief vereist in het inschatten en oplossen van uiteenlopende problemen. Voorts wordt inzicht vereist in variaties en verbanden die zich tijdens de voorbereiding en uitvoering van de werkzaamheden kunnen voordoen. Functie-eisen: Voltooide HBO-opleiding. Kennis van Informatica. Kennis van computerhardware, systeem- en applicatiesoftware, datacommunicatie- en beveiligingstechnieken. Kennis van de besturing, planning en werkorganisatie van de sector. Communicatievaardigheid voor het geven van instructie en voorlichting.	HBO	?
Adviseur computergebruik	Voor de uitvoering van de werkzaamheden wordt inzicht, creativiteit, vaardigheid en initiatief vereist in het inschatten, oplossen en evalueren van uiteenlopende problemen. Functie-eisen: Voltooide HBO-opleiding. Kennis van informatica op HBO-niveau. Kennis van computerhardware, systeem- en applicatiesoftware, datacommunicatie- en beveiligingstechnieken. Kennis van de besturing, planning en werkorganisatie van de sector. Communicatievaardigheid voor het geven van instructie en voorlichting.	HBO	?

<u>Functie</u>	<u>Competenties</u>	<u>Opleidings niveau</u>	<u>Aantal functies</u>
Adviseur computergebruik	Voor de uitvoering van de werkzaamheden wordt een ruime mate van inzicht, creativiteit en initiatief vereist in het inschatten, oplossen en evalueren van in aard en inhoud sterk uiteenlopende, in de onderlinge belangensfeer conflicterende problemen. Functie-eisen: Voltooide HBO-opleiding. Kennis van informatica op HBO-niveau. Kennis van systeem- en applicatieprogrammatuur, systeemontwikkeling en programmering. Kennis van de besturing, planning en werkorganisatie van de sector. Communicatievaardigheid voor het voorlichten van gebruikers, voor lesstofontwikkeling en het geven van opleidingen.	HBO	?

