

Aut Viam Inveniam, Aut Faciam¹

Adviesrapport voor het samenvoegen van de twee goederenstromen van de ministeries van Justitie en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Susanne Vermeer

20060814

4G

Begeleider: Mevr. A. Schnetz
Medebeoordelaar: Mevr. K.F.A. Aba
Naam begeleiders: Dhr. M. Cové

Academie voor Facility Management
Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Adviesrapport
Periode: van 08-03-2010 tot 21-05-2010
Den Haag, 25-05-2010

¹ Of ik vind een weg, of ik maak er één

Auteursreferaat

Onderzoek naar het samenvoegen van twee goederenstromen van de ministeries van Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De probleemstelling die voor dit onderzoek is geformuleerd luidt als volgt: *Hoe kunnen de twee afzonderlijke goederenstromen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Justitie te Den Haag worden samengevoegd tot een gezamenlijke goederenstroom rekeninghoudend met de randvoorwaarden?*

Het rapport begint met een uitgebreide beschrijving van de organisatie. Het hoofdstuk daarna bevat de onderzoeksopzet. Dan worden de huidige en nieuwe situatie beschreven met de knelpunten in deze situaties. De gewenste situatie, het daaropvolgende hoofdstuk, bevat de onderbouwing voor de adviezen die zijn gegeven.

De belangrijkste conclusie is dat er zowel in de huidige als in de nieuwe situatie meerdere knelpunten zitten die eerst opgelost moeten worden voordat de goederenstromen samengevoegd kunnen worden.

De belangrijkste aanbevelingen zijn het oplossen van de cultuurverschillen binnen de Beheerafdeling, een eenduidig beleid voor beide ministeries en inkoop- en afleversysteem.

Indexreferaat

Facility Management, FM, scriptie, logistiek, goederenstromen, LEAN, cultuurverschillen, ministeries van Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Facilitaire Samenwerking, overheidssector / branche

Managementsamenvatting

Aanleiding

De ministeries van Justitie en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zullen in 2013 samen worden gehuisvest in een nieuw pand in het centrum van Den Haag. Omdat de ministeries nu nog in aparte gebouwen zitten, zijn er ook twee individuele in- en uitgaande goederenstromen. In de nieuwbouw is er maar één ingang voor de goederen en weinig magazijnruimte. De aparte stromen zullen in de nieuwbouw moeten worden gebundeld.

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met onder andere interviews en vergelijkend onderzoek als dataverzameling methoden.

Knelpunten in de huidige en nieuwe situatie

- Het eerste knelpunt ligt bij de afdeling Beheer. Cultuurverschillen, ontstaan door de samenvoeging van de facilitaire afdelingen, zorgen hier voor problemen.
- Omdat er twee ministeries zijn, zijn er twee vormen van beleid. Dit zorgt voor onduidelijkheden bij samengevoegde ondersteunende afdelingen.
- De vrije winkelnering binnen de ministeries zorgt voor veel aflevermomenten en medewerkers van de laad- en los ruimte kunnen erop inspelen. Dit kan ook veel onnodige opslag tot gevolg hebben.
- In de huidige afspraken met de leveranciers zijn er geen aflevertijden vastgesteld, een lastig afleverpunt in de nieuwe situatie zorgt ervoor dat hier wel over nagedacht moet worden.
- Er is voor het onderzoek geen budget aangegeven, het advies daarvoor luidt dan ook dat er eerst een budget opgesteld moet worden.

Aanbevelingen en belangrijkste consequenties

Het oplossen van de cultuurverschillen gaat het beste door opnieuw het fusietraject in te gaan met daaraan toegevoegd het uitvoeren van een gezamenlijk project voor de medewerkers van de afdeling. De taken van de medewerkers kunnen veranderen, de functies blijven hetzelfde. Het afdelingshoofd van de afdeling zal verantwoordelijk worden gesteld voor het veranderproject.

Voor de beleidskeuze is het noodzakelijk dat er veel overleg wordt gepleegd tussen de ministeries. Een onafhankelijke verandermanager moet worden aangesteld. Daarnaast zal er een projectteam met belanghebbenden en deskundigen moeten worden opgesteld.

Voor de overige knelpunten zal het optimaliseren van de logistiek door middel van Lean Manufacturing en een inkoop- en afleversysteem de oplossing zijn. Lean Manufacturing zorgt ervoor dat er geen verspillingen meer zijn in de waardeketen.

Baten

- Het oplossen van cultuurverschillen zal door de verhoogde medewerkertevredenheid de arbeidsproductiviteit wellicht verhogen. Het gezamenlijke project zal bijdragen aan de teamvorming van de afdeling.
- Eenduidig beleid maakt het samenvoegen van ondersteunende afdelingen makkelijker.
- Medewerkers kunnen direct op intranet vinden welk beleid geldt.
- Lean Manufacturing verwijdt de verspillingen uit de waardestream wat kan leiden tot kostenreductie of een efficiëntere werkomgeving.
- Het systeem zal overzicht creëren op het inkoop- en afleverproces, hierdoor zal ook de communicatie tussen de medewerkers verbeteren.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, geschreven ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag. Na drie maanden onderzoek binnen en buiten de organisatie FaSam is dit het resultaat.

Als ik terugkijk op de afgelopen vier jaar van mijn opleiding heb ik niet alleen dingen geleerd over Facility Management maar ook vooral dingen over mijzelf. Het competentiegerichte onderwijs heeft mij voortdurend gestimuleerd om na te denken over het doel van een opdracht en hoe ik dat wilde realiseren. Wat mijn rol was binnen bepaalde projecten en hoe ik deze rol het beste kon uitoefenen.

Als ik mij probeer te herinneren hoe ik was toen ik de opleiding begon, uiteraard niet erg objectief, heb ik een beeld van mijzelf als jong meisje wat dacht dat ze alles al wist. Zelfstandig en ambitieus. Ik ben nog steeds zelfstandig, maar kan ook goed samenwerken en kan binnen een samenwerking meerdere rollen vervullen. Ambitieuze ben ik misschien nog wel meer geworden tijdens deze opleiding. Ik heb veel plannen voor na mijn opleiding. Ik zie mijzelf niet meer dat jonge meisje maar als een jonge vrouw die weet wat ze wil en die haar doelen ook bereikt. De herinneringen en ervaringen die ik tijdens mijn opleiding heb opgedaan zal ik voor altijd met mij meedragen.

De organisatie waar ik mijn scriptie heb mogen schrijven is FaSam. FaSam is een plezierige organisatie waar het niet lang duurt voordat je je plek hebt gevonden. Ik vond het heel fijn om binnen deze organisatie mijn scriptie te mogen schrijven. Je wordt serieus genomen en iedereen binnen de organisatie is erg behulpzaam.

Ook in deze periode heb ik ervaringen opgedaan die ik niet had willen missen. Daarom wil ik graag van de gelegenheid gebruik maken om mijn stagebegeleider Martijn Cové te bedanken, ten eerste voor het warme welkom wat ik heb gehad binnen de afdeling en ten tweede voor zijn begeleiding tijdens het hele traject.

Daarnaast wil ik de volgende personen bedanken:

Annelies Schnetz, mijn docentbegeleider, voor haar hulp en steun bij het schrijven van mijn scriptie.

Mijn ouders en mijn broer voor al hun hulp, steun en liefde tijdens mijn gehele studie. Ze waren geïnteresseerd in mijn bezigheden en hebben mij bijgestaan bij het schrijven van mijn scriptie.

Sander, mijn vriend, die mij heel liefdevol heeft bijgestaan tijdens mijn afstuderen.

En tot slot iedereen die mij heeft geholpen bij de invulling van mijn scriptie.

Susanne Vermeer
Den Haag, april 2010

Inleiding	2
1. Organisatiebeschrijving	4
1.1. Ministerie van Justitie	4
1.2. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties.....	5
1.3. Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk	6
1.4. De Werkmaatschappij	7
1.5. FaSam	8
1.5.1. Organisatiestructuur	10
1.6. Samenvatting.....	11
2. Het onderzoek	12
2.1. Aanleiding en verantwoording.....	12
2.1.1. Doelstelling	12
2.1.2. Probleemstelling en subvragen	12
2.2. Onderzoeksverantwoording	13
2.2.1. Methoden van onderzoek	13
2.2.2. Afbakening en randvoorwaarden	14
2.3. Samenvatting.....	16
3. De huidige situatie en nieuwe situatie	17
3.1. De huidige situatie	17
3.1.1. Het gebouw	17
3.1.2. Logistiek	17
3.1.3. Goederenstromen	20
3.2. Nieuwe situatie.....	22
3.2.1. Het gebouw	22
3.2.2. Logistiek	23
3.2.3. Goederenstromen	23
3.3. Knelpunten.....	24
4. Gewenste situatie	26
4.1. Literatuuronderzoek	26
4.2. Vergelijkend onderzoek	33
4.2.1. Het Provinciehuis Zuid Holland	33
4.2.2. Haagse Hogeschool.....	34
Conclusie & Aanbevelingen	35
Consequenties	40
Eindconclusie	45
Literatuurlijst.....	46
Boeken	46
Syllabi	46
Artikelen	46
Internetpagina's.....	47
Personen	48
Afbeeldingen en Tabellen	49

Inleiding

Achtergrond

“In het centrum van Den Haag verrijst een nieuw en bijzonder bouwwerk. In dit gebouw met twee torens van 140 meter hoog komt het nieuwe onderkomen van de ministeries van Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.”¹

Dit adviesrapport is geschreven naar aanleiding van dat nieuwe onderkomen voor de ministeries. Er moet nog veel gebeuren willen de ministeries in 2013 optimaal samen worden gehuisvest. Een onderdeel dat nog onderzocht moet worden zijn de goederenstromen. Hoe gaat het afleverproces in zijn werk en waar moet rekening mee gehouden worden in de nieuwbouw? De Facilitaire Samenwerking van de ministeries voert dit huisvestingsproject uit. Het advies zal dienen als input voor het beslissingproces en is geschreven voor de Projectdirectie Nieuwbouw Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (PNJB).

De organisatie

De Facilitaire Samenwerking van de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en van Justitie (afgekort FaSam) is een onderdeel van De Werkmaatschappij (DWM), een uitvoerende organisatie die valt onder een Directoraat-generaal van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, voortaan afgekort als BZK. Meer over de organisatie zal worden beschreven in het eerste hoofdstuk.

Vraagstelling

Het eindproduct is een adviesrapport voor het inrichten van één goederenstroom in het nieuwe pand, waar de twee ministeries samen gehuisvest worden.

In dit rapport staat de volgende probleemstelling centraal: *Hoe kunnen de twee afzonderlijke goederenstromen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Justitie te Den Haag worden samengevoegd tot een gezamenlijke goederenstroom rekeninghoudend met de randvoorwaarden?*

Onderzoeksaanpak

Voorafgaand aan het rapport is een onderzoek gedaan naar de huidige situatie. Daarop volgend is de gewenste situatie onderzocht aan de hand van literatuuronderzoek. Om het advies niet alleen te baseren op theorie zijn bezoeken gebracht aan andere organisaties die het logistieke proces op hun eigen wijze hebben georganiseerd. Na een analyse van de gevonden informatie zijn er mogelijke oplossingen bedacht. Om na te gaan in hoeverre deze oplossingen vanuit de literatuur en vergelijkend onderzoek te realiseren zijn, zijn er interviews gehouden met verantwoordelijken binnen de ministeries. Op basis hiervan is een inventarisatie gemaakt van de mogelijke problemen die zich voordoen. Hieruit zijn de aanbevelingen voortgekomen.

In hoofdstuk twee is een uitgebreide beschrijving van de gehanteerde onderzoeksaanpak opgenomen.

¹ <http://www.nieuwbouwjubi.nl/>

Opbouw

Er is in dit rapport geen apart theoretisch kader opgenomen. Daar waar nodig is, is in de hoofdstukken aandacht besteed aan de theorie ten aanzien van dat deelonderwerp.

De volgende subprobleemstellingen worden beantwoord in dit rapport:

1. Welke methoden van onderzoek zijn nodig om de probleemstelling te beantwoorden?
2. Hoe is de situatie op dit moment?
3. Wat zijn de knelpunten
4. Wat is de gewenste situatie?
5. Wat zijn de mogelijke oplossingen voor de nieuwe situatie?
6. Wat is de best passende oplossing voor de organisatie?
7. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties?

In hoofdstuk één wordt de organisatie beschreven. Het tweede hoofdstuk geeft antwoord op de eerste subprobleemstelling en geeft weer welke onderzoeksmethoden er zijn gebruikt bij het onderzoek. De huidige en nieuwe situatie worden uiteengezet in hoofdstuk drie, tevens worden de knelpunten in beide situaties geanalyseerd. Door middel van literatuur- en vergelijkend onderzoek wordt de gewenste situatie weergegeven in hoofdstuk vier.

De bovenstaande hoofdstukken geven indirect antwoord op de vijfde subprobleemstelling, dit wordt verder uitgewerkt in het hoofdstuk met de conclusies en aanbevelingen. Hierop volgt het hoofdstuk waar de consequenties van de aanbevelingen worden weergegeven. In de eindconclusie wordt er antwoord gegeven op de hoofdprobleemstelling.

1. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de organisatie beschreven. Zoals in de inleiding al aangegeven is FaSam de facilitaire samenwerking van de ministeries van Justitie en van BZK. Daarnaast valt FaSam onder De Werkmaatschappij. Om een goed beeld te geven van hoe deze organisatie in elkaar zit worden ook de ministeries en De Werkmaatschappij uiteengezet in dit hoofdstuk.

Nederland wordt geregeerd door een regering die bestaat uit de koningin en de ministers. De ministers zijn politiek verantwoordelijk voor een bepaald beleidsterrein. Zij geven, mits zij over een portefeuille beschikken, leiding aan een departement/ministerie. De ministeries houden zich bezig met het voorbereiden en controleren van beleid, wetten en regelingen. Er zijn momenteel dertien ministeries in Nederland. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Justitie zijn twee van de ministeries.²

1.1. Ministerie van Justitie

Geschiedenis

In 1811 werd het huidige Nederlandse grondgebied ingelijfd bij het Franse keizerrijk van Napoleon. Door de invoering van de Franse wetten en bestuurlijke en rechterlijke instellingen kwam er een piramidale en uniforme rechterlijke organisatie. Daar begint de geschiedenis van de rechterlijke macht, zoals Nederland die nu kent. Hieronder de missie en de doelstellingen van het huidige ministerie.

Missie

“Het ministerie van Justitie heeft de taak orde in onze samenleving te bevorderen en wel zo dat rechtvaardigheid, veiligheid en saamhorigheid voorop staan. Hoe verschillend Nederlanders ook zijn, iedereen wil een rechtvaardige en veilige samenleving.”³

Doelstellingen

Het ministerie van Justitie houdt zich bezig met rechtshandhaving en met het bewaken van de kwaliteit van de wetgeving. De onderdelen van wetgeving waar het ministerie zich mee bezig houdt zijn:

- Privaatrecht,
- Bestuursrecht,
- Vreemdelingenzaken,
- Rechtshulp,
- Jeugdbescherming en
- Delinquentenzorg.⁴

² www.parlement.com

³ www.regering.nl/onderwerpen/politiek_en_bestuur/introductiedossiers_ministeries

⁴ www.regering.nl/onderwerpen/politiek_en_bestuur/introductiedossiers_ministeries

1.2. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Geschiedenis

In 1798 werd het 'departement van inwendige politie en toezicht op de staat van dijken, wegen en wateren van de Bataafse Republiek' opgericht. Dit departement had vier onderdelen; landsverdediging, financiën, buitenlandse en binnenlandse zaken. Tegenwoordig heet dit departement het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en is er veel veranderd in het takenpakket. Veel van de hierboven genoemde taken worden nu uitgevoerd door andere ministeries. De taken van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties lopen erg uiteen, van de bestuurlijke inrichting van Nederland tot een loopbaanbeleid voor de politie. Deze taken worden veelal uitgevoerd in samenwerking met de gemeenten, provincies en andere ministeries.⁵

Missie en beleidsprioriteiten

“Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties staat voor een goed functionerend openbaar bestuur, een veilige samenleving en een overheid waar burgers op kunnen vertrouwen. Daarmee borgen wij de kernwaarden van onze democratie.”⁶

Momenteel zijn er twaalf beleidsprioriteiten waaraan concrete resultaten zijn gekoppeld die het ministerie in 2011 wil realiseren. Onder andere het verminderen van criminaliteit, het versterken van democratie en burgerschap en het creëren van meer beleidsvrijheid voor gemeentes en provincies.

Doelstellingen

De belangrijkste doelstellingen van het ministerie van BZK zijn:

- Waarborgen van de democratische rechtsstaat;
- Zorgen voor een goed functionerend openbaar bestuur;
- Waarborgen van de kwaliteit van personeel en management in de rijksdienst;
- Bewaken van de Grondwet;
- De samenwerkingsrelatie met de Nederlandse Antillen en Aruba coördineren;
- Bevorderen van de openbare orde en veiligheid;
- Zorgen voor het constitutionele staatsrechtelijke bestel.

Onder leiding van de minister en de staatssecretaris wordt er geprobeerd deze doelstellingen te behalen.⁷

Organogram

In het organogram, in bijlage 1, is te zien in welke vier directies het ministerie is onderverdeeld. Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (rood omlijnd) is hier één van, hieronder valt De Werkmaatschappij (zwart omlijnd) met FaSam.

⁵ BZK intranet

⁶ BZK intranet

⁷ BZK intranet

1.3. Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk

Organisatie

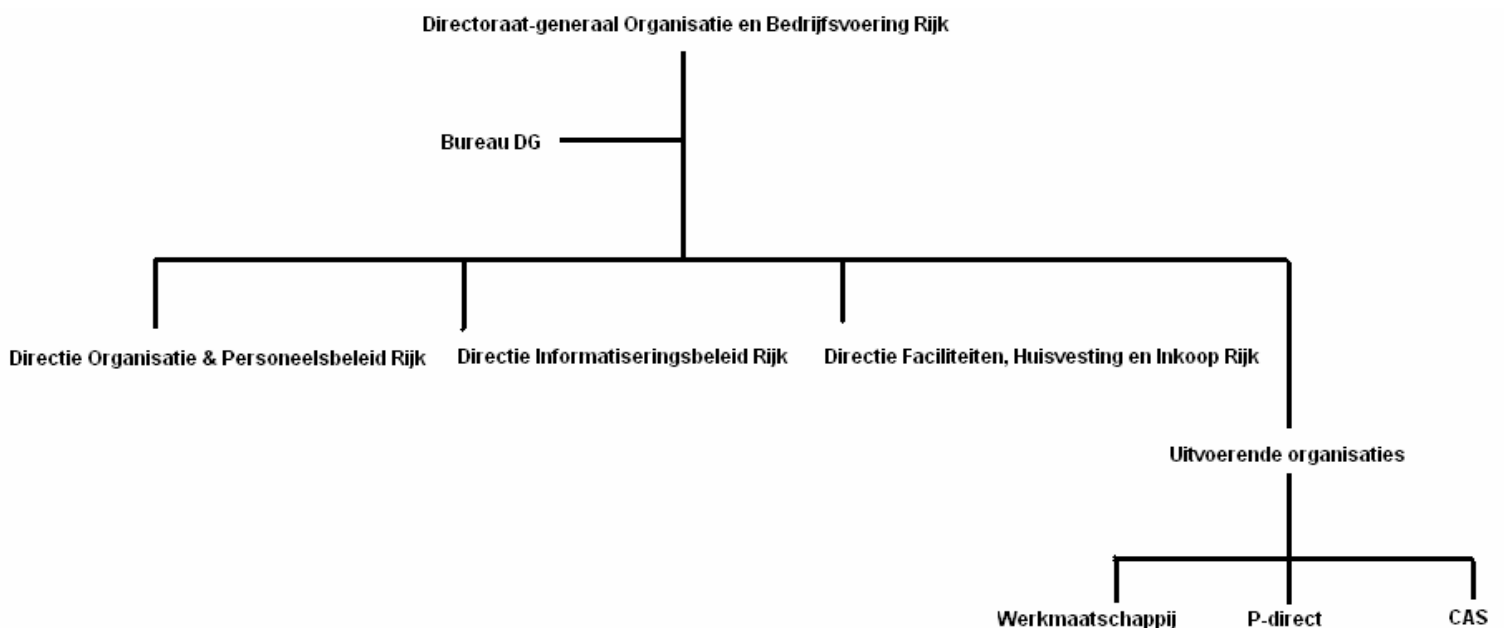
In oktober 2007 is het Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) opgericht. De minister van het ministerie van BZK is beleidsverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de Rijksdienst. De belangrijkste taak van de directie is de interdepartementale⁸ bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk organiseren. Het DGOBR wil de prestatie en kwaliteit van de rijksoverheid verbeteren door middel van het ontwikkelen van integraal beleid en het voeren van regie over onder andere personeel, huisvesting en facilitair management.⁹

Doelstellingen

De doelstellingen van het Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk zijn:

- Een einde maken aan de wildgroei en versnippering in de bedrijfsvoering;
- Het bewerkstelligen van meer eenheid, efficiency, met oog voor de verschillende eisen die de diverse eenheden aan de bedrijfsvoering stellen;
- Een integrale aanpak volgen: de diverse elementen van de bedrijfsvoering op alle niveaus met elkaar in verband brengen.¹⁰

Organogram



⁸ samenwerking tussen departementen onderling

⁹ BZK intranet

¹⁰ http://informatieoporde.rijksweb.nl/Images/080627_DGOBR_tcm153-113508.ppt#3

1.4. De Werkmaatschappij

Organisatie

De overheid verandert, er zijn veel bedrijfsmatige interdepartementale initiatieven. Deze initiatieven zijn echter allemaal apart georganiseerd, De Werkmaatschappij wil deze krachten bundelen.

De Werkmaatschappij is een shared service center voor de bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid. Een shared service center is een bundeling van activiteiten en middelen uit bedrijfsonderdelen van één of meerdere organisaties. De Werkmaatschappij zorgt voor de operationele zorg van de PIOFACH taken zodat de aangesloten organisaties zich optimaal kunnen focussen op het primaire proces. PIOFACH staat voor taken op het gebied van Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting. Daarnaast willen zij opgedane ervaringen delen met de aangesloten bedrijfseenheden en voordelen halen uit gezamenlijke inkoop.¹¹

Een van deze aangesloten organisaties is FaSam, daar wordt in de volgende paragraaf meer aandacht aan besteed. De directeur van De Werkmaatschappij legt voor FaSam verantwoording af aan het Directoraat-generaal.

Missie

“Het verbeteren en ondersteunen van de interdepartementale samenwerkingsverbanden binnen de Rijksoverheid wat betreft hun bedrijfsvoering, zelfstandigheid en ondernemerschap.”¹²

Doelstellingen

- Bijdragen aan een betere, kleinere en goedkopere overheid door middel van het behalen van schaalvoordelen bij de inkoop;
- Aangesloten organisaties helpen met het realiseren van een hogere kwaliteit van producten en diensten;
- Optimaliseren van organisatieprocessen, presentatie en uitstraling van de bedrijfseenheden.

¹¹ http://werkmaatschappij.rijksweb.nl/Images/Werkmaatschappij_MT%20BZK%202008%20versie%204T_tcm133-114010.ppt#4

¹² <http://werkmaatschappij.rijksweb.nl>

1.5. FaSam

Organisatie

FaSam, de facilitaire samenwerking van de ministeries van Justitie en van BZK, is opgericht in 2007 en is sinds 1 januari 2009 een bedrijfseenheid van De Werkmaatschappij. Dit houdt in dat FaSam De Werkmaatschappij betaalt voor de afgenomen diensten.

De hoofdtaak van FaSam is het verzorgen van facilitaire diensten voor de ministeries. De wensen en eisen van de regieorganisaties en deelnemende departementen spelen een grote rol in de samenstelling van het pakket van die facilitaire diensten. Het doel van FaSam is het krijgen, hebben en behouden van tevreden klanten.¹³

De klanten van FaSam zijn onderverdeeld in drie groepen:

- Een organisatieonderdeel, bijvoorbeeld een directie;
- Een medewerker van een van de ministeries;
- Belangrijke personen, zoals bewindslieden en leden van de ambtelijke top.

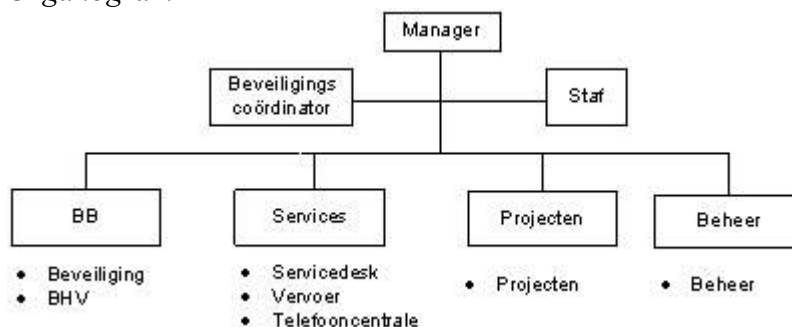
Missie

“FaSam wil hét facilitaire bedrijf van de rijksoverheid worden. Een tevreden klant en een tevreden facilitaire medewerker zijn op langere termijn het enige bestaansrecht van een bedrijf.”¹⁴

Visie

“FaSam wil trendsetter zijn op het gebied van de facilitaire samenwerking en facilitaire dienstverlening binnen de Rijksoverheid. FaSam profileert zich als een dynamische partner die op efficiënte wijze kwalitatief hoogstaande dienstverlening levert, tegen marktanaloge prijzen.”¹⁵

Organogram



FaSam is productsgewijs ingericht, dit houdt in dat de afdelingen zijn ingedeeld op basis van product of productgroep. Deze indeling is ook terug te vinden in de Nederlandse Norm (NEN). Dit is een standaard waarin alle Nederlandse normen zijn vastgelegd. NEN 2748, de norm die is gebruikt bij de afdelingsindeling, geeft een

¹³ bedrijfsplan FaSam 2009:29

¹⁴ www.fasam.nl

¹⁵ www.fasam.nl

indeling om facilitaire kosten te rubriceren en eenduidig te registreren en geeft een begripsomschrijving van termen voor facilitaire voorzieningen¹⁶.

Aan het hoofd van FaSam staat een manager. Deze is eindverantwoordelijk voor de dienstverlening door FaSam en belast met de dagelijkse leiding. Hij is verantwoording schuldig aan de directeur van De Werkmaatschappij. Elke afdeling heeft ook apart nog een afdelingshoofd die de gang van zaken van die afdeling coördineert.

Producten en diensten

FaSam regelt een breed scala aan facilitaire producten en diensten onderverdeeld in:

- Huisvesting, met bijvoorbeeld milieubeheer;
- Diensten en middelen, waaronder bijvoorbeeld beveiliging en schoonmaak vallen;
- Voorzieningen, met onder andere het beheer van de fietsenstalling;
- Facilitair management onderverdeeld in facilitaire diensten, de telefooncentrale en de servicedesk;
- Projecten.¹⁷

De uitgebreide beschrijving van de afdelingen is te vinden in bijlage 2 en de volledige Producten en Diensten Catalogus (PDC) is terug te vinden op de website van FaSam.

Ontwikkelingen

FaSam is de eerste facilitaire samenwerking voor de overheid. Begin april startte er een nieuwe facilitaire samenwerking; 4FM. Dit is een fusiebedrijf van de facilitaire organisaties van vier ministeries: het ministerie van Buitenlandse Zaken, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het ministerie van Verkeer en Waterstaat en het ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Deze facilitaire samenwerking valt direct onder Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, zonder De Werkmaatschappij als intermediair.

Het doel van beide organisaties is uiteindelijk dé facilitaire dienstverlener te worden voor de gehele Rijksoverheid. In de toekomst zullen zij samen moeten gaan werken om dit doel te realiseren. Mede door dat toekomstbeeld zijn ook andere ministeries geïnteresseerd in een samenwerking. Zo willen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het ministerie van Algemene Zaken hun facilitaire dienstverlening onderbrengen bij FaSam. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wil de facilitaire dienst graag aansluiten bij 4FM.

De andere ministeries hebben nog niet zoveel baat bij deze samenwerking. Zo hebben de ministeries van Economische Zaken en van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit samen één facilitaire organisatie. Het ministerie van Defensie is zo groot dat zij een eigen facilitaire dienst hebben. Het ministerie van Financiën heeft veel publieke private samenwerkingsprojecten en heeft daarom ook een eigen facilitaire dienst.¹⁸

¹⁶ NEN 2748:8

¹⁷ www.fasam.nl

¹⁸ interview dhr. Cové

1.5.1. Organisatiestructuur

Organisaties zijn altijd in beweging, het ontwikkelingsstadium waar de organisatie zich bevindt bepaalt de manier waarop problemen worden behandeld.

Er zijn zeven groeifases, maar deze hoeven niet allemaal doorlopen te worden. Hieronder staan de zeven fases met daarnaast hun karakteristieke kenmerken.¹⁹

Fases	Kenmerken
Bestaansopbouw	Kleine gecentraliseerde functionele organisatie
Overleven	
Succes	Nieuwe product en marktactiviteiten, verdeeld over afdelingen
Expansie	
Optimale verhoudingen	Toegevoegde waarde vanuit de top
Verstarring	Grenzen van de groei bereikt
Nieuwe vormen van groei	Nieuwe start

Tabel 1 - Groeifases

Deze fases hebben allemaal hun eigen kenmerken, bij de eerste twee en de verstarringsfase ligt het accent op de kwantitatieve aspecten zoals de groei in omzet. Bij de tussenliggende fases ligt dat meer op kwalitatieve aspecten.²⁰

Als er wordt gekeken naar de karakteristieken van de groeifases komt de succesfase het meest overeen met de fase waar FaSam zich nu in bevindt. Deze fase wordt gekenmerkt door een gecentraliseerde besluitvorming en een afdelingsgewijze opbouw, waar afdelingen worden onderverdeeld naar primaire functies. Deze afdelingsgewijze opbouw is nog verder te definiëren in onder andere de geografische, functionele of product indeling. FaSam heeft, zoals in de vorige paragraaf al te lezen was, een product (gewijze) indeling met een gepoolde interdependentie tussen de onderlinge afdelingen.²¹

In de organisatiekunde is er sterk de neiging om het facilitaire assortiment in één model te plaatsen. Terwijl de heterogeniteit in, onder andere, het assortiment juist meer pleit voor een contingente benadering waarbij er niet één model het juiste is maar situatieafhankelijk wordt gekeken naar het beste model.

Henry Mintzberg, een Canadese wetenschapper die deskundig is op het gebied van organisatiekunde, past zijn modellen/constructies aan op die contingentiebenadering door meer gericht te zijn op grotere systemen en niet zozeer op de afzonderlijke variabelen. Mintzberg stelt zeven configuraties (constructies) vast. De jonge onderneming, de machinebureaucratie, professionele bureaucratie, divisiestructuur, innovatieve adhocratie, zendingsorganisatie en de politieke organisatie.

¹⁹ Keuning: 2007 blz. 87

²⁰ Keuning: 2007 blz. 101-130

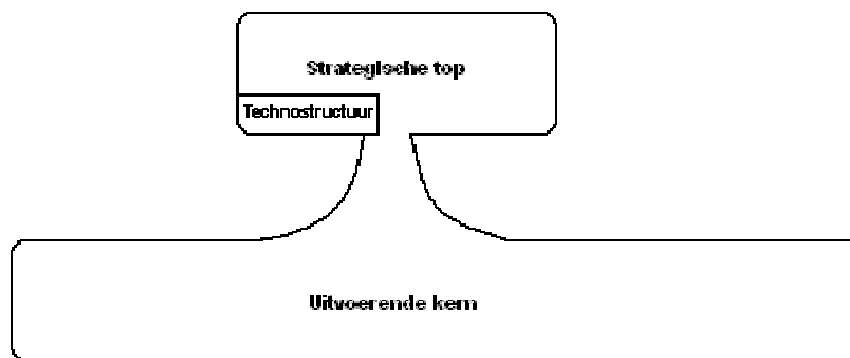
²¹ Geen samenhang/afhankelijkheid

De kenmerken daarvan zijn verdeeld in vier dimensies, zie de tabel hieronder. De professionele bureaucratie heeft de kenmerken die het best passen bij die van FaSam en is daarom opgenomen in de tabel.

Dimensies	Professionele bureaucratie
Situationele factoren	Eenvoudig technisch systeem; Stabiele maar complexe omgeving; Vaak in de dienstensector.
Coördinatiemechanismen	Standaardisatie van kennis en vaardigheden
Structuurkenmerken	Horizontale decentralisatie; Grote ondersteunende staf.
Dominante organisatiedeel	Uitvoerende kern

Tabel 2 – Dimensies Mintzberg

Hieronder een tekening van de professionele bureaucratie configuratie op basis van de kenmerken uit de tabel.²²



Figuur 1 – Mintzberg De Professionele Bureaucratie Configuratie

1.6. Samenvatting

FaSam is opgericht in 2007 en is de Facilitaire Samenwerking van de ministeries van Justitie en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De hoofdtaak is het leveren van facilitaire diensten en producten aan de klant. FaSam valt onder De Werkmaatschappij, een shared service center dat meerdere interdepartementale samenwerkingen ondersteunt. In de toekomst wil FaSam dé facilitaire dienstverlener van de gehele Rijksoverheid worden.

²² van Krimpen, 2003: 74-78

2. Het onderzoek

2.1. Aanleiding en verantwoording

In april 2009 heeft de ministerraad toegestemd met het voorstel voor de concentratie van de ministeries in het centrum van Den Haag. Acht van de dertien beleidskernen worden gezamenlijk gehuisvest. Met als doel een efficiënter ruimtegebruik en het stimuleren van een intensievere onderlinge samenwerking. Deze huisvestingsplannen maken deel uit van het programma Vernieuwing Rijksdienst.²³

Het ministerie van BZK en het ministerie van Justitie zullen in 2013 worden samengevoegd in de nieuwbouw aan de Wijnhaven te Den Haag. Omdat de ministeries nu nog in aparte gebouwen zitten, zijn er ook twee individuele in- en uitgaande goederenstromen. In de nieuwbouw is er maar één ingang voor de goederen en weinig magazijnruimte. De aparte stromen zullen in de nieuwbouw moeten worden gebundeld.

De doorstroom van goederen moet heel strak georganiseerd zijn. Als dit niet wordt geregeld zullen de tijdelijke magazijnruimtes vol te komen staan. Hierdoor zullen leveranciers uiteindelijk de goederen niet meer kwijt kunnen en zullen de goederen dus niet of te laat aankomen bij de klant. Daarnaast zullen andere ruimtes worden gebruikt voor opslag wat tot onveilige situaties kan leiden, bijvoorbeeld de blokkering van noodroutes.

2.1.1. *Doelstelling*

Het eindproduct is een adviesrapport voor het inrichten van één goederenstroom in het nieuwe pand, waar de twee ministeries samen gehuisvest worden.

2.1.2. *Probleemstelling en subvragen*

De probleemstelling die centraal staat in het rapport is:

Hoe kunnen de twee afzonderlijke goederenstromen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Justitie te Den Haag worden samengevoegd tot een gezamenlijke goederenstroom rekeninghoudend met de randvoorwaarden?

²³ <http://www.vernieuwingrijksdienst.nl/onderwerpen>

Aan deze probleemstelling zijn zes subprobleemstellingen gekoppeld. Door het beantwoorden van deze probleemstellingen wordt uiteindelijk de hoofdprobleemstelling beantwoord.

1. Welke methoden van onderzoek zijn nodig om de probleemstelling te beantwoorden?
2. Hoe is de situatie op dit moment?
3. Waar zitten de knelpunten?
4. Wat is de gewenste situatie?
5. Wat zijn de mogelijke oplossingen voor de nieuwe situatie?
6. Wat is de best passende oplossing voor de organisatie?
7. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties?

2.2. Onderzoeksverantwoording

De onderzoeksmethode geeft aan op welke wijze de gegevens, nodig voor de beantwoording van de vragen, zijn verzameld. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat er maar enkele onderzoekseenheden worden onderzocht.

2.2.1. *Methoden van onderzoek*

Per subprobleemstelling wordt aangegeven met welke methoden deze beantwoord wordt. De volgende methoden zijn gekozen:

- Het beschrijvende onderzoek; bij dit onderzoek wordt er voornamelijk afgegaan op feiten Het is een nauwkeurige beschrijving van kenmerken en onderzoekseenheden, een situatieschets.
- Een exploratief onderzoek; dit soort onderzoek wordt veelal gebruikt bij samenhang en verschilonderzoeksvragen.
- De casestudy; deze heeft als oogmerk overzichtelijk een bepaald systeem of proces te beschrijven. Het aantal onderzoekseenheden varieert, maar is in de regel niet groot. Een casestudy wordt vooral gebruikt bij beschrijvend en exploratief onderzoek.

Subprobleemstelling 1

Welk type: kwalitatief beschrijvend onderzoek

Data verzamelingmethode: bestaande informatie.

Welke vorm: Literatuuronderzoek, casestudy

Bij wie/wat: boeken over methoden van onderzoek, sheets op blackboard over onderzoek doen.

Subprobleemstelling 2

Welk type: kwalitatief beschrijvend onderzoek.

Data verzamelingmethode: interviewen, observatie en bestaande informatie.

Welke vorm: open gestructureerd interview, beschrijvende observatie.

Bij wie/wat: interview met afdelingshoofd FaSam projecten, leveranciersmanager, projectteam nieuwbouw, afdelingshoofd postverwerking, afdelingshoofd repro en afdelingshoofd catering. Bestaande informatie op intranet en het netwerk.

Subprobleemstelling 3

Welk type: kwalitatief beschrijvend onderzoek.

Data verzamelingmethode: interviewen en observatie.

Welke vorm: open gestructureerd interview, beschrijvende observatie.

Bij wie/wat: interview met medewerkers van afdelingen en deskundige op het gebied.

Subprobleemstelling 4

Welk type: kwalitatief beschrijvend onderzoek.

Data verzamelingmethode: bestaande informatie, interview, vergelijkend onderzoek.

Welke vorm: open gestructureerd interview, literatuuronderzoek.

Bij wie/wat: deskundige op het gebied van logistiek en deskundige op het gebied van gebouwbeheer (voorraadbeheer), boeken en internet. Vergelijkend onderzoek bij soortgelijke bedrijven.

Subprobleemstelling 5

Welk type: kwalitatief beschrijvend/ exploratief onderzoek.

Data verzamelingmethode: bestaande informatie, interview, vergelijkend onderzoek.

Welke vorm: open gestructureerd interview, literatuuronderzoek.

Bij wie/wat: deskundige op het gebied van logistiek en deskundige op het gebied van gebouwbeheer (voorraadbeheer), boeken en internet. Vergelijkend onderzoek bij soortgelijke bedrijven.

Subprobleemstelling 6

Welk type: kwalitatief exploratief onderzoek.

Data verzamelingmethode: bestaande informatie.

Welke vorm: literatuuronderzoek, voorafgaand onderzoek.

Bij wie/wat: literatuur, resultaten voorafgaand onderzoek.

Subprobleemstelling 7

Welk type: kwalitatief beschrijvend onderzoek

Data verzamelingmethode: bestaande informatie.

Welke vorm: literatuuronderzoek.

Bij wie/wat: internet, boeken.

2.2.2. Afbakening en randvoorwaarden

Na het opstellen van de probleemstelling vindt de afbakening plaats. De aspecten die worden meegenomen in het onderzoek:

Ingaande goederenstromen:

- Catering & Koffieautomaten
- Post & Repro
- ICT en meubilair
- Sanitaire middelen

Leveranciersmanagement

Randvoorwaarden

Geld

Geen budget vastgesteld, inzicht in kosten en baten opnemen in advies.

Organisatie

Het rapport wordt geschreven door de student en die is verantwoordelijk voor het onderzoek zelf. Het adviesrapport levert input voor het beslissingsproces.

Kwaliteit

Programma van Eisen:

- Het advies moet tenminste een inventarisatie van de huidige goederenstromen bevatten;
- In het advies moet leveranciersmanagement zijn opgenomen;
- In het advies moet rekening gehouden worden met de beperkte magazijnruimte;
- Het advies moet goed onderbouwd zijn door middel van de resultaten van in- en extern onderzoek.

Informatiematrix:

	Tussentijdse Verslagen	Rapportages	Beslisdocumenten	Eindverslag
Opdrachtgever		☐	☐	☐ √
Schoolbegeleider	☐	☐ √	☐ √	☐ √
Projectteam		☐	☐	☐
Onderzoeker	Ψ ↓ →	Ψ ↓ →	Ψ ↓ →	Ψ A ↓ →
Managers				☐
Legenda Ψ: Opstellen A: Adviseren	→: Versturen ☐ : Ontvangen	√: Goedkeuren ↓: archiveren		

In de matrix is te zien wie welke informatie opstelt, verstuurt en ontvangt.

Tijd

Binnen de gestelde tijd van 8 februari t/m 25 mei. 40 uur per week, wat uitkomt op een totaal van ongeveer 600 uur. Waarvan de helft voor het onderzoek en de helft voor het schrijven van het advies. De planning is opgenomen in bijlage 3.

2.3. Samenvatting

De ministeries van Justitie en van BZK zullen in 2013 samen worden gehuisvest. Het advies wat volgt op het onderzoek zal antwoord geven op de vraag hoe de twee goederenstromen van de ministeries samen te brengen zijn naar één goederenstroom. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met onder andere interviews en vergelijkend onderzoek als dataverzameling methoden. Het onderzoek en het schrijven van het advies zal ongeveer 600 uur in beslag nemen.

3. De huidige situatie en nieuwe situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven met daarin een paragraaf over de architectuur van het gebouw, de logistiek en de goederenstromen. Daarna wordt de nieuwe situatie uiteengezet met dezelfde paragraafindeling. Als laatste worden de knelpunten in beide situaties weergegeven in een overzichtelijk diagram.

3.1. De huidige situatie

3.1.1. Het gebouw

Het ministeriecomplex, hiernaast afgebeeld, bestaat uit twee kantoorstorens. Één voor elk ministerie. Aan de kopse kant van elke toren zit een stuk laagbouw. Het gebouw heeft een bruto vloeroppervlakte van 51.108 vierkante meter.

Het gebouw is ontworpen door het architectenbureau Lucas en Niemeijer en is gebouwd in 1979. De torens van het gebouw zijn opgetrokken volgens het jackblock-systeem. Bij deze bouwwijze wordt eerst de dakverdieping gebouwd, deze wordt daarna omhoog geduwd om daaronder een nieuwe etage te bouwen.²⁴



Figuur 2 – De Ministeriegebouwen

Omdat Nederland bang was dat Rusland ieder moment nog binnen zou vallen, in verband met de Koude Oorlog(1945-1989), is er in de kelder van een van de gebouwen een noodzetel gebouwd die dienst doet als atoombunker.

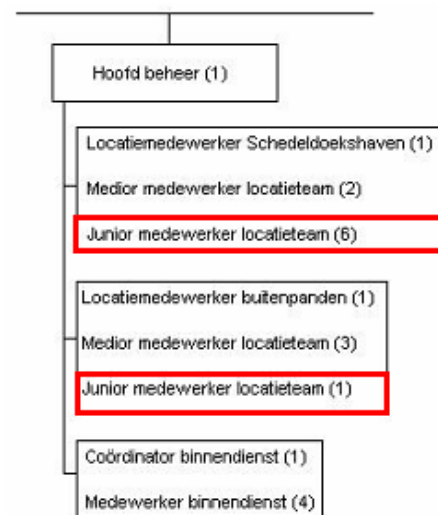
3.1.2. Logistiek

In deze paragraaf wordt de gang van zaken met betrekking tot de logistiek in het gebouw uiteengezet. De afdeling Beheer, die zorgt voor deze interne logistiek wordt allereerst beschreven. Daarna wordt het afleverproces overzichtelijk weergegeven en als laatste wordt er informatie uiteengezet over de parkeerfaciliteit. Een onderdeel dat zal terugkomen in de paragraaf over de nieuwe situatie.

Afdeling Beheer

De medewerkers die onder andere zorg dragen voor de ontvangst, controle en afhandeling van de goederen die binnen komen bij de expeditieruimte zijn werkzaam bij de afdeling Beheer.

Deze medewerkers zijn rood omlijnd in het uitvergroete organogram van de afdeling.



Figuur 3 – Afdeling Beheer

²⁴ BZK -intranet

In 2004 werd de beslissing genomen om de facilitaire organisaties van het ministerie van Justitie en BZK te bundelen tot één facilitaire organisatie. In 2007 gebeurde dit daadwerkelijk. Een Interim-manager werd aangesteld om deze fusie te begeleiden. Allereerst werd er een plan gemaakt voor de bezetting van de verschillende afdelingen. De oude en nieuwe situatie werd naast elkaar gelegd. Op deze manier kon worden gekeken hoe ze in elkaar konden passen. Medewerkers konden solliciteren op de bedachte functies en door middel van persoonlijke gesprekken werden al deze functies ingevuld. Tegen het einde van de ‘fusieperiode’ werden de afdelingen bij elkaar gezet. Er was nog geen duidelijk bedrijfsplan opgesteld maar volgens de interim-manager zou deze gelijdelijk tot stand komen.

Het hoofd van de elke afdeling zou vanaf dat moment de ‘verandertaak’ op zich moeten nemen. De afdelingshoofden gingen daar verschillend mee om. De afdeling Projecten heeft alle medewerkers, ongeacht bij welk ministerie zij voorheen werkzaam waren, op één kamer gezet. Een logisch gevolg daarvan was dat er zich groepen vormde van de Justitiemedewerkers en de medewerkers van BZK. Er heerste een sterk wij – zij gevoel. Door het opstellen van een vaste kamerindeling werd dit langzamerhand minder. Na een jaar werd er nog een heisessie georganiseerd om elkaar beter te leren kennen en werd er een start gemaakt met een gezamenlijk handboek. Dit vereiste een optimale samenwerking tussen alle medewerkers. Op dit moment is er bij deze afdeling niets meer te merken van de cultuurverschillen en is de taakstelling onder de medewerkers duidelijk.

Bij de afdeling Beheer verliep dit anders. Nadat de afdeling door de interim-manager bij elkaar was gezet miste deze nog de structuur. Het afdelingshoofd moest de ‘verandertaak’ op zich nemen en zorgen voor die structuur. Dit gebeurde te weinig en daardoor ontstonden er problemen door cultuurverschillen en scheefgroei in functies. Drie jaar na dato is het nog steeds merkbaar. Een voorbeeld daarvan is dat de logistieke medewerkers die voor de fusie bij Justitie werkzaam waren, nog steeds enkel in het Justitiepand werken en de oud-medewerkers van BZK alleen in het BZK pand.²⁵

De expeditie

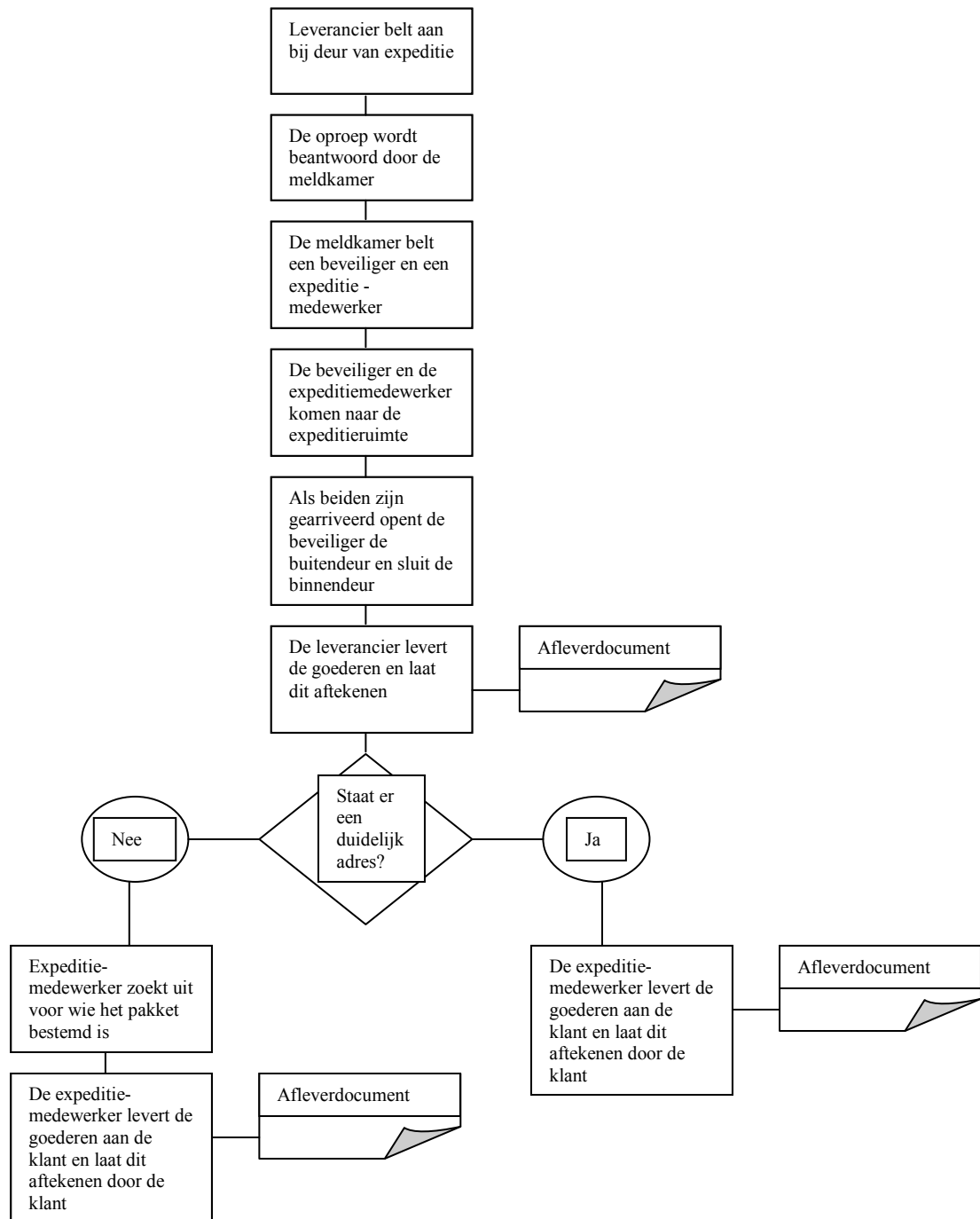
De expeditie is de naam voor de laad- en losruimtes van de ministeries. Zoals al eerder is verteld zijn er op dit moment twee expedities. Één bij het ministerie van Justitie en één bij het ministerie van BZK. In bijlage 4 is de situatietekening van de expeditie weergegeven.

Alle goederen komen via één van de expeditieruimtes binnen. Leveranciers kunnen de goederen elke werkdag tussen 08.00 en 16.00 leveren. De afnemer kan in overleg met de leverancier echter wel andere tijden overeenkomen.²⁶

²⁵ Interview dhr. Cové

²⁶ Interview mevr. Arndts

Het proces van leverancier tot en met klant is aangegeven in het stroomdiagram hieronder. Het stroomdiagram geeft een duidelijk beeld van het proces met opeenvolgend de stappen die moeten worden doorlopen.



Figuur 4 - Stroomdiagram

Parkeerfaciliteit

Er is in de parkeergarage plaats voor in totaal 402 auto's en 22 plekken voor overige motorvoertuigen.

De parkeergarage is alleen bestemd voor dienstauto's en geautoriseerde medewerkers. Bezoekers kunnen alleen parkeren in de openbare parkeergarages. Er zijn bepaalde criteria opgesteld als de medewerker in aanmerking wil komen voor een parkeerkaart.

De piekmomenten voor het in- en uitrijden liggen 's ochtends tussen 07.00 en 09.30 en 's middags tussen 16.00 en 19.00.²⁷

3.1.3. Goederenstromen

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de volgende goederenstromen: post & repro, catering & schoonmaakmiddelen en meubilair & ICT.

Post en repro

Zowel de post als de repro afdelingen van de ministeries zijn al samengevoegd, de afdeling post zit in het Justitiegebouw en de afdeling repro zit in het gebouw van BZK. Beide zijn nog bezig met het samenwerkingstraject. Het is de bedoeling dat dit is afgerond voor de verhuizing naar de nieuwbouw in 2013. Bij beide afdelingen werken 25 medewerkers.

De afdeling post houdt zich bezig met:

- Het behandelen van inkomende post
- Interne postbezorging
- Het laten ondertekenen van officiële brieven
- Uitgaande post verzorgen (incl. mailings)
- E-mail post
- Het beheren van het adressenbestand (35.000 adressenbestanden)

Behandeling inkomende post gaat als volgt: 30% van de inkomende post wordt gescand en via e-mail doorgestuurd naar het kamernummer van de desbetreffende persoon. De overige 70% wordt hardcopy afgeleverd op de afdeling.

De posthoeveelheden liggen rond de 350.000 stukken inkomende post en 750.000 uitgaande post, waarvan 500.000 mailings per jaar.

De afdeling Communicatie en Informatie Grafische en Multimediale diensten (Repro) houdt zich bezig met, zoals de naam al aangeeft, grafische producten en multimediale diensten. Zij leveren alles wat bedrukbaar is, van visitekaartjes tot spandoeken.

Een opdrachtplaatsing kan op drie manieren. Op intranet is de digitale reprobton te vinden, hier kan online een opdracht geplaatst worden. Aan de balie worden ook aanvragen gedaan. Voor speciale opdrachten wordt er een intake gesprek gehouden, de klant gaat in gesprek met de vormgever en samen komen zij tot een eindproduct. In totaal zijn er 20.000 orders per jaar. Voor grote opdrachten huurt de afdeling een externe leverancier in.

²⁷ Parkeerbeleid BZK & Justitie

Er is veel samenwerking tussen de twee bovengenoemde afdelingen. Maar ook de ICT afdeling is erg belangrijk voor beide afdelingen, zij werken veel met computers en andere apparatuur. Als één ding uitvalt ligt het hele proces stil.²⁸

Catering en schoonmaakmiddelen

De catering (Eurest), de koffieleverancier (Autobar) en schoonmaakleverancier (GOM) bestellen hun eigen goederen. Deze komen wel via de expeditie van een van de ministeries binnen. Als de goederen voor hen binnenkomen wordt de contactpersonen van de leverancier gebeld. De leverancier haalt de goederen op en slaat deze op in hun eigen magazijnruimte.

Meubilair en ICT

Er zijn verschillende soorten meubilair aanwezig in de twee torens en daarvoor zijn er ook meerdere leveranciers voor kantoormeubilair. Om te zorgen dat niet iedereen meubilair kan bestellen gaan aanvragen via het Serviceplein. Als een medewerker een meubel nodig heeft stuurt hij een aanvraag naar het Serviceplein, zij zet de aanvraag door via een melding in het FMIS systeem. Een medewerker van FaSam pakt deze melding op en bestelt het gewenste meubilair bij de leverancier. Deze medewerker houdt ook in de gaten wanneer de levering plaatsvindt en zorgt ervoor dat een medewerker van de afdeling Beheer weet waar het meubel heen moet.

Elke drie jaar worden alle computers vervangen, dit is goedkoper dan alle reparaties die anders moeten worden uitgevoerd. Als een pc binnen de drie jaar kapot gaat wordt deze eerder vervangen. Deze aanvragen gaan via de ICT. Zij kijken of vervanging noodzakelijk is. Zij dragen ook zorg voor de aflevering van het product bij de klant.

Leveranciersmanagement

Op dit moment houdt leveranciermanagement in:

- Het bijhouden van contracten;
- Het bekijken van facturen;
- Controlerende houden voor de schoonmaak;
- Het opbouwen van leveranciersdossiers voor de contractbeheerder;
- Het voeren van overleg met leveranciers en beheerders;
- Fungeren als centrale vraagbaak.

Afspraken met leveranciers wordt vastgelegd in de contracten. Deze afspraken worden steeds vaker gesplitst in twee documenten. Een contract, waarin juridische en prijsafspraken zijn opgenomen. En een Service Level Agreement waarin meetbare eenheden worden beschreven voor de gewenste prestatie van een leverancier.²⁹ Voor de schoonmaak en de koffieautomaten zijn Service Level Agreements aanwezig. De rest van de contracten zijn zo groot en standaard dat de gemaakte afspraken in het contract komen te staan. Er is een jaarlijks overleg op strategisch niveau over de afspraken in de contracten. Als afspraken in de SLA's niet worden nagekomen worden er kortingen toegepast.³⁰

²⁸ Interview dhr. Kasteel en dhr. Keuzenkamp

²⁹ Factomediabase, 2006: leveranciers SLA's

³⁰ Interview mevr. Van Rijn

3.2. Nieuwe situatie

3.2.1. *Het gebouw*

De bouw van een nieuw ministeriegebouw is in volle gang. Op het Wijnhavenkwartier in het centrum van Den Haag komt een nieuw complex voor twee ministeries, het ministerie van BZK en het ministerie van Justitie. Er zijn grof gezegd twee redenen voor deze nieuwbouw.

In hoofdstuk twee was al te lezen dat de Rijksoverheid bezig was met huisvestingsplannen om efficiënter met ruimte om te gaan en om onderlinge samenwerking binnen de overheid te stimuleren. Programma Vernieuwing Rijksdienst, dit programma is opgesteld om te werken aan een betere, kleinere en resultaatgerichte Rijksoverheid. Met als resultaat een toekomstbestendige duurzame huisvesting die de flexibiliteit van personeel en middelen bevordert.³¹

Ten tweede voldoet het huidige gebouw van de beide ministeries niet meer aan de eisen. De ministeries zijn versnipperd gehuisvest in een groot aantal verouderde panden, verspreid over de binnenstad.

Het nieuwe gebouw wordt, zoals al eerder aangegeven, gerealiseerd op de plek waar voorheen de Zwarte Madonna stond. Een wooncomplex dat plaats heeft moeten maken voor de nieuwbouw. In bijlage 5 zit de situatietekening van de locatie.

Het gebouw, te zien in figuur 3, is ontworpen door de Duitse architect Prof. Hans Kollhoff. De oppervlakte van het gebouw bedraagt circa 132.000 m² bruto vloer oppervlak, waarvan circa 10.000 m² bestemd is voor de kelder, de garage en commerciële ruimte.

Het gebouw heeft 41 bouwlagen, vanaf -2 tot de 38e verdieping. Het ontwerp bestaat uit vier delen, een kelder, de plint en twee torens.

De kelder (-2 en -1) is voornamelijk bestemd voor het parkeren. De eerste tien verdiepingen (de plint) zijn algemene ruimtes zoals het restaurant en vergaderruimtes. De hoofdingang geeft entree naar de plint. De torens, van nog 28 bouwlagen, maken het gebouw inclusief dakopbouw 140 meter hoog.³²



Figuur 5 – De Nieuwbouw

³¹ <http://www.vernieuwingrijksdienst.nl/onderwerpen>

³² <http://www.nieuwbouwjubi.nl/>

3.2.2. Logistiek

Anders dan nu is er één expeditie en één magazijn voor twee ministeries. Het is daarom belangrijk dat de goederen, na ontvangst, gelijk getransporteerd worden naar de eindgebruiker. Vanaf de handelingruimte zullen de goederen met de daarvoor bestemde liften naar de tweede etage worden gebracht. Hier vindt het horizontale goederentransport plaats tussen de Noord- en Zuidtoren. Als de goederen zijn verdeeld worden zij naar de juiste etage gebracht.

In bijlage 5 zit de situatietekening van de expeditie.

Liften

Er zijn zes soorten liften, hieronder staat een schema met de liften. De getallen staan voor de verdieping en BG staat voor Begane Grond.

Liften	Verdiepingen (personen)	Verdiepingen (goederen)
2 Goederenliften		BG, 1 t/m 4
Per toren 5 lowrise liften	BG, 1 t/m 8, 10 t/m 22	
Per toren 4 highrise liften	BG, 1 t/m 3, 22 t/m 36	BG, 1 t/m 37 2 liften per toren met gecombineerde functie: personen, goederen en brandweer.
3 plintliften	2 liften: -1, BG, 1 t/m 8 1 lift: -2, -1, BG, 1 t/m 8	
1 Parkeerlift	-2,-1, BG	
1 Atriumlift	-1, BG, 1,2	

Tabel 3 – Het Liftenplan

Parkeren

In de kelder worden twee parkeerlagen gerealiseerd. In de parkeergarage is er plaats voor 187 auto's, minder dan de helft als in de oudbouw. Daarnaast is er nog plaats voor 28 overige motorvoertuigen. Zoals in de situatietekening van de locatie te zien is, is dat de in- / uitgang van de parkeergarage aan dezelfde kant zit als de ingang van de expeditie.³³

3.2.3. Goederenstromen

Hieronder een aantal vastgestelde feiten over bepaalde goederenstromen in de nieuwbouw die belangrijk zijn voor het advies.

- De afdelingen post, repro en ICT komen op één etage om de onderlinge samenwerking te bevorderen. Hiervoor zal ook de apparatuur op elkaar afgestemd moeten worden.
- Op dit moment is FaSam bezig met een nieuwe aanbesteding voor de cateraar en de koffieleverancier.
- In de nieuwbouw komt één soort meubilair, daarbij is rekening gehouden met de duurzaamheid en leverbaarheid van het meubilair.

³³ <http://www.nieuwbouwjubi.nl/>

3.3. Knelpunten

Het visgraatdiagram

Het visgraatdiagram van Ishikawa is een hulpmiddel waarmee op systematische wijze oorzaak- en gevolgrelaties geanalyseerd en in kaart kunnen worden gebracht.³⁴

Het diagram wordt van links naar rechts gelezen maar wordt van rechts naar links opgesteld. Het begint rechts bij het probleem en vertakt naar links in meerdere oorzaken of knelpunten. Als er een oplossing voor elk van deze knelpunten wordt gevonden is er geen probleem meer.

In bijlage 6 zitten de diagrammen die de knelpunten in de huidige situatie en de nieuwe situatie schematisch weergeven. Deze informatie komt uit de analyse van de informatie uit de bovenstaande paragrafen.

De diagrammen zijn verdeeld in vijf hoofdoorzaken. Deze zijn afkomstig van de zeven dienstverlenings P's: People, Product, Price, Promotion, Policy, Proces en Procedures.³⁵ Er is gekozen voor enkel zes van deze zeven P's omdat de bij overige P's geen duidelijke oorzaken zijn geconstateerd. Per hoofdoorzaak worden de suboorzaken en de sub - suboorzaken weergegeven.

Knelpunten huidige situatie

People

1. Hier ligt het knelpunt bij de afdeling Beheer. De problemen aangekaart in paragraaf 3.1.2 zijn allemaal af te leiden van cultuurverschillen. Deze spelen binnen de afdeling nog steeds een grote rol. Voor een optimale samenwerking moeten deze problemen worden opgelost.

Policy & Procedures

2. Het eerste knelpunt van deze p's ligt bij de vrije winkelnering, veel artikelen kunnen zomaar elk moment door iedereen besteld worden. Dit zorgt voor veel aflevermomenten en fouten in adressering. Dat laatste leidt ook weer tot onnodige opslag.
3. Het tweede knelpunt gaat over de aflevertijden. In de nieuwe situatie moet daar rekening mee gehouden worden omdat er een lastig afleverpunt is, zie knelpunt 6, en voor een goede doorstroom van goederen is dit ook van belang.
4. Als laatste moet er goed worden nagedacht over het beleid dat gevoerd gaat worden. Omdat er twee aparte ministeries zijn wordt er verschillend nagedacht over bepaalde zaken. Er moet één duidelijk beleid zijn.

³⁴ <http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>

³⁵ http://www.12manage.com/methods_ishikawa_cause_effect_diagram_nl.html

Proces

5. Onnodige opslag van goederen. Eigenlijk heeft dit knelpunt veel te doen met het 2^e knelpunt. Doordat er veel medewerkers kunnen bestellen en er weinig kennis van zaken is op dat gebied ontstaan er vaak problemen bij het afleveren en worden goederen onnodig opgeslagen. Daarnaast is het beleid dat er gestreefd wordt naar zo min mogelijk of geen voorraad ook niet optimaal doorgevoerd.

*Knelpunten nieuwe situatie***Product**

6. Ook al aangegeven in het 3^e knelpunt is er in de nieuwe situatie een lastig afleverpunt. In de situatietekening in bijlage 4 is dit ook te zien. De ingang van de expeditie ligt aan een weg met eenrichtingsverkeer. Naast die weg ligt gelijk een trambaan. Tevens is de uitgang van de parkeergarage ook aan die kant. In combinatie met het eenrichtingsverkeer kan dit voor opstoppen zorgen.

Price

7. Als laatste knelpunt is er geen budget aangegeven. Dit betekent dat er geen richtlijnen zijn op dat gebied voor een oplossing. Met als resultaat dat de prijzen van de oplossingen erg uiteen kunnen lopen.

4. Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 4: Wat is de gewenste situatie? Eerst wordt er vanuit de literatuur een aantal onderwerpen behandeld en daarna wordt het vergelijkend onderzoek uiteengezet.

4.1. Literatuuronderzoek

Logistiek en goederenstroombeheersing

Het woord logistiek komt uit het oude Griekenland. Logistiké betekende daar eigenlijk gewoon rekenkunst. Pas in de 18e eeuw werd het woord logistique door het Franse leger gebruikt als naam voor de bevoorrading van de troepen. De logistiek van nu houdt zich bezig met de planning, uitvoering en controle van de goederenstroom vanaf de inkoop tot aan de distributie maar de klant.³⁶

De wijze waarop logistiek wordt ingezet in een organisatie kan erg verschillen. In de twintigste eeuw zijn er veel van deze methodes ontwikkeld. De herkomst is vaak af te leiden van een al oudere methode, LEAN³⁷. De oorsprong hiervan ligt in Japan waar er een nieuwe economie opgebouwd moest worden met heel weinig middelen.

“The use of the term ‘Lean’, in a business or manufacturing environment, describes a philosophy that incorporates a collection of tools and techniques into the business processes to optimize time, human resources, assets, and productivity, while improving the quality level of products and services to their customers.”³⁸

Lean manufacturing (LM) is dus een methode in de logistiek om bedrijfsprocessen gericht te verbeteren. LM concentreert zich op het verminderen van verspilling (‘waste’). Alleen zaken die waarde toevoegen voor de klant worden als nuttig beschouwd. Alles wat geen waarde toevoegt moet zo veel mogelijk worden verwijderd uit de bedrijfsprocessen. Met als doel om de kwaliteit en productiesnelheid te verhogen en kosten te verlagen.

Zoals al beschreven gaat LM om het reduceren van verspillingen. Er worden zeven categorieën van verspilling onderscheiden: overproductie, voorraden, fabricagefouten, fabricageverstoringen, wachttijden, transport en onnodige (zoek)bewegingen.³⁹

In tegenstelling tot wat in de literatuur vaak beweerd wordt, is LM niet alleen een proces waarbij verspillingen worden weggenomen met als resultaat een verbeterde logistiek. LM is een cyclisch proces met het streven continue te verbeteren. Figuur 5 laat dit zien.⁴⁰

³⁶ Bakker, 1991: blz 2-5

³⁷ *LEAN: mager in het Engels. Lean Manufacturing: slanke productie.*

³⁸ <http://www.bxlnc.com/download/Lean-Manufacturing-and-the-Toyota-Production-System.pdf>

³⁹ http://www.logistiek.nl/dossierartikelen/id544-Wat_is_lean_manufacturing.html

⁴⁰ <http://www.procesverbeteren.nl/LEAN/leanmanufacturing.php>

Cyclisch worden de volgende vijf stappen toegepast:

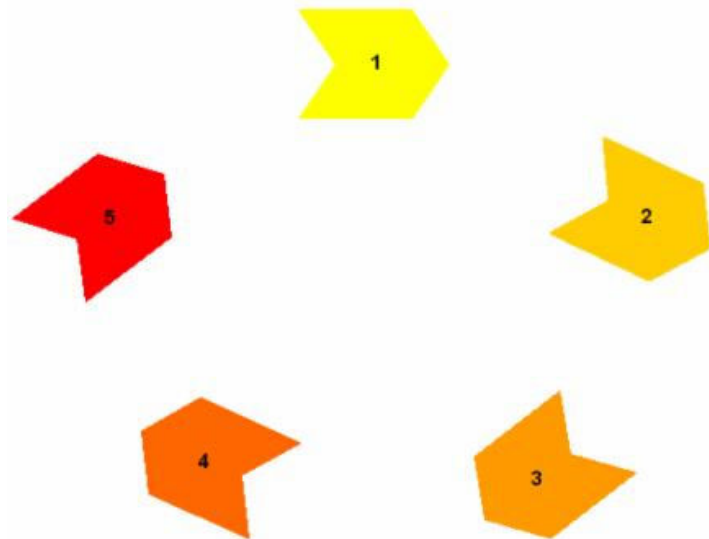
1. Define Value

Waardebepaling.



2. Map the Valuestream

Breng door middel van Value Stream Mapping (VSM) in kaart welke bedrijfsprocessen waarde toevoegen en welke niet. Bij VSM wordt er een stroomdiagram gemaakt van de bedrijfsprocessen, per proces wordt de toegevoegde waarde aangegeven.



3. Create Flow (doorstroming)

Haal de stappen die geen waarde toevoegen uit het proces, waardoor de doorstroming gestimuleerd wordt. Met flow wordt een zelfregelend systeem gecreëerd waarbij alle achtereenvolgende stappen als één proces worden samengevoegd.

Figuur 6 - LM Cyclus

4. Let the customer pull

Laat de klantenvraag (de daadwerkelijke afname van producten) steeds meer 'trekken' ('pull') aan het voortbrengingsproces.

5. Strive for perfection

Door steeds opnieuw de cyclus te doorlopen.

Voor het implementeren van LM is geen bijzondere ICT- ondersteuning nodig. Alleen in de praktijk is er meestal wel behoefte aan bepaalde software om zicht te houden op een waardeketen als ook de toeleveranciers worden betrokken. Een ERP (Enterprise Resource Planning) - systeem kan de oplossing zijn.

Dit systeem is de software voor de ondersteuning van alle processen binnen een organisatie. De software bestaat meestal uit kleine deelprogramma's die allemaal een specifieke taak ondersteunen. Met behulp van de ERP- software worden alle bedrijfsprocessen, zoals bijvoorbeeld voorraadsystemen, bedrijfsadministratie en logistiek met elkaar verbonden. Op deze manier is alle informatie door iedereen in de organisatie bruikbaar en inzichtelijk. Dit zorgt voor betere communicatie en soms zelfs kostenreductie.⁴¹

⁴¹ http://nl.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning

Naast de software is het belangrijk dat er vooraf een goed actieplan is opgesteld en dat dit effectief gecommuniceerd wordt. De medewerkers moeten de noodzaak inzien van de verandering waardoor zij bereid zijn te veranderen. Inspirerend leiderschap en actieve steun zijn daarbij een vereiste.⁴²

Fusies

Een fusie is een samenwerkingsvorm van ondernemingen waarbij zij economisch en juridisch partners van elkaar worden.

Organisaties kunnen verschillende motieven hebben voor een fusie of overname. Bijvoorbeeld het verbeteren van de marktpositie, wat veel sneller verloopt door de samengevoegde kennis en activa, die bij een fusie of overname gegenereerd worden, dan door interne groei op zichzelf.⁴³ De synergie op zichzelf, het aanvullen of versterken van organisaties door gebundelde deskundigheid, kan ook een motief zijn.

Maar behalve zakelijke motieven kunnen ook persoonlijke belangen een rol spelen. Zo zou er bij een grotere onderneming het management vaak een hoger aanzien hebben, met bijbehorend inkomen.⁴⁴

Fusies en overnames zijn lang niet altijd zo succesvol als wordt gedacht. Zo is gebleken dat ongeveer 40% van de fusies mislukt en de helft van de overnames binnen zes jaar weer ongedaan gemaakt wordt. Toch wordt er weinig aandacht besteed aan de manier waarop overnames tot goede resultaten kunnen leiden. Veel overnames richten zich voornamelijk op de financiële gevolgen zoals vergroten van het marktaandeel, verbeterde concurrentiepositie en reductie van inkoopkosten (door schaalvoordelen). Daarbij houdt men geen rekening met de processen die met een overname of fusie samenhangen, zoals het samenvoegen van het personeel. Met als resultaat dat veel fusies of overnames niet voldoen aan de verwachtingen.⁴⁵

Het is van groot belang dat de directie en het personeel van de overgenomen onderneming voldoende worden geïnformeerd en betrokken bij de samenvoeging. Het management zal gedemotiveerd raken als gevolg van onzekerheid over bijvoorbeeld baangarantie. De medewerkers zullen hierdoor ook minder gemotiveerd worden, waardoor zij sneller een andere baan gaan zoeken.

Dit vrijwillige vertrek kan vervelende gevolgen hebben. De vrijgekomen arbeidsplaatsen te laten herbezetten door nieuwe medewerkers kost veel inwerktijd, en kennis kan verloren gaan.

Systematisch zullen er bij de fusie een aantal noodzakelijke acties per bedrijfs onderdeel moeten worden ondernomen. Het management speelt hierbij een centrale en sturende rol.

⁴² Vereniging Logistiek Management, 2006

⁴³ Haspeslagh, 1998: blz 15

⁴⁴ van Dam, 2005: 148-150

⁴⁵ Haspeslagh, 1998: blz 16

Bedrijfsonderdelen:

Organisatie en strategie

Het management zal een duidelijk strategisch plan moeten opstellen met daarin de doelstellingen van de organisatie en de realisatiewijze daarvan.⁴⁶ De organisatiestrategie moet snel en goed gecommuniceerd worden naar de organisatieleden en externe belanghebbenden. Naast de strategie is ook de nieuwe organisatiestructuur (zoals personele invulling) belangrijk om snel en duidelijk te communiceren.

Financiën

Het is van groot belang om vooraf een financiële haalbaarheidsanalyse te maken en continu zicht te houden op de resultaten die worden geboekt. Daarnaast zal aandacht besteed moeten worden aan planningsprocedures en de verdeling van budgetten.

Personeel

Op personeel gebied moet er gezorgd worden voor een snelle harmonisatie van functies en arbeidsvoorwaarden. Communicatie en goede begeleiding vanuit het management is hier erg belangrijk. Medewerkers hebben de angst voor verlies van werkgelegenheid en van macht of controle over bepaalde resources. En als de communicatie daarin misloopt kan de bereidheid tot samen te werken verminderen.⁴⁷

Een onderdeel bij personeel wat ook vaak vergeten wordt is het bestaan van verschillende organisatieculturen. Een organisatie kan worden herkend aan gewoontes, de manier van denken, het bestaan van rituelen en het vasthouden aan bepaalde waarden en normen. Medewerkers blijven zich ook na de fusie vasthouden aan de oude werkwijze.

Marketing

De nieuwe organisatie zal een eigen gezicht moeten krijgen. Dit begint vaak met een nieuwe naam. Verder zullen alle communicatie uitingen moeten worden afgestemd op de nieuwe onderneming.

Productie

Door de samenvoeging van organisaties is het een mogelijkheid gebruik te maken van elkaars productiefaciliteiten en gezamenlijk inkopen

Research en development

Indien er te weinig aandacht wordt geschonken aan de fase na de fusie zal dit veel teleurstellingen bij medewerkers opleveren en een lager dan verwacht rendement. Achteraf zal dan nog meer tijd en energie in de samenwerking moeten worden gestoken.⁴⁸

⁴⁶ Haspeslagh, 1998: blz 17-20

⁴⁷ Haspeslagh, 1998: blz 123

⁴⁸ van Dam, 2004: 152-156

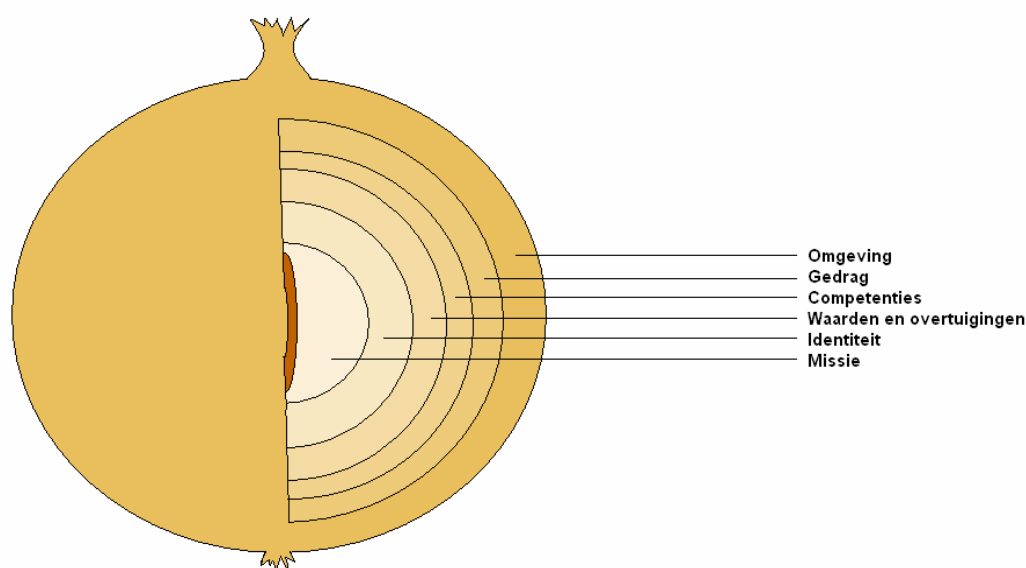
Organisatiecultuur

De cultuur in organisaties een van de belangrijkste problemen tijdens een organisatieverandering. Maar daarnaast is het ook een kritische succesfactor, de menselijke schakel is bepalend voor het slagen of mislukken van veranderingen. Het resultaat zal worden bepaald door de mate van acceptatie van de betrokken personen.⁴⁹

Toch negeren organisaties nog vaak deze ‘zachte’ kant bij veranderingen zoals fusies en overnames. Dit komt ook naar voren in het onderzoek van het internationale adviesbureau *Hay Group*. In dit onderzoek zijn er meer dan 560 senior managers uit verschillende bedrijfstakken ondervraagd die de afgelopen 3 jaar betrokken waren bij transacties met een waarde van ten minste 560 miljoen dollar. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat 90% van de ondervraagden zich alleen op de materiele kant van een transactie richt.⁵⁰ Niet rekening houden met de zachte kant van fusies en overnames vermindert de slagingskans aanzienlijk.⁵¹

Definitie

De gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag.⁵² Volgens het artikel van Peter Siks over bedrijfscultuur⁵³ is cultuur opgebouwd uit meerdere lagen. Het ui- model wordt hier gebruikt om dit goed weer te geven.



Figuur 7 – Het Ui- Model

⁴⁹ http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_01_essentie.html

⁵⁰ http://www.haygroup.com/Downloads/nl/misc/silver_bullet_whitepaper.pdf

⁵¹ <http://www.haygroup.com/nl/Press/Details.aspx?ID=24075>

⁵² http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_01_essentie.html

⁵³ <http://www.managersonline.nl/weblog/691/bedrijfscultuur-is-meer-dan-gedrag.html>

Niveaus in de ui

- Omgeving: waar opereert de organisatie en is het een profit of non-profit omgeving?
- Gedrag: Wat doet de organisatie?
- Competenties: Wat kan de organisatie?
- Waarden & Overtuigingen: Wat is belangrijk voor de organisatie?
- Identiteit: Hoe ziet de organisatie zichzelf?
- Missie: Waar doet de organisatie het allemaal voor? Wat is het bestaansrecht?

Uit het model is op te maken dat het niet het gedrag of de omgeving is die de organisatiecultuur maken, maar de missie en de identiteit van de organisatie die de kern vormen van de cultuur. Maar net zoals bij een ui zijn alleen de buitenste lagen zichtbaar. De ui moet verder gepeld worden om bij de kern te komen. Bij een verandering alleen aansturen op het gedrag zal daarom niet werken. Er moet op een veel dieper niveau worden aangestuurd op de verandering.

Maar naast de gelaagdheid zijn er meer zaken waarmee de cultuur samenhangt. In de *typologie volgens beroepscultuur* worden vier beroepsculturen beschreven aan de hand van de specifieke idealen die de beroepsgroepen nastreven. Deze idealen hebben consequenties voor het type cultuur.

De bureaucratische cultuur is gebaseerd op rationaliteit. Hierdoor kunnen organisatieleden gericht hun werk doen. Gestelde organisatiedoelen kunnen door deze gerichtheid het beste gerealiseerd worden. Veel regels en procedures en nauwkeurig afgebakende taakverdeling kenmerken deze cultuur. Functies geven de toon aan niet de mensen. Bij de overheid is dit cultuurtype vaak terug te vinden.

De adhocratie is een chaotisch geheel met continue veranderingen. Het is moeilijk om gezag uit te oefenen. Er werken creatieve medewerkers die bestand zijn tegen alle onzekerheden.

De ambtelijke cultuur komt naast bureaucratische ook vaak voor in overheidsinstellingen en hebben specifieke kenmerken die samenhangen met hun maatschappelijke functie zoals het ordenen en sturen van gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en processen. Het uitoefenen van deze maatschappelijke functie leidt tot een cultuur met een sterke interne oriëntatie.

De commerciële cultuur focust zich volledig op de klant. Hard werken en onderlinge concurrentie staat in deze cultuur centraal. Deze cultuur is opgebouwd rond de gedachte dat voor geld alles te koop is.

De organisatiecultuur moet passen bij de organisatie. Vaak is er niet één cultuurtype maar een combinatie van verschillende cultuurtypes terug te vinden in de organisatie.

Dat de organisatiecultuur een sterke relatie heeft tot het resultaat van de organisatie is duidelijk. Voor een manager zijn er een aantal mogelijkheden om een rol te spelen in de cultuurvorming en daardoor invloed uit te oefenen op het resultaat van de organisatie. Bijvoorbeeld het instellen van ceremonies bij speciale gelegenheden of het gebruik van anekdotes en verhalen over het verleden van de organisatie. Het

stimuleren van samenwerking tussen bestaande en nieuwe medewerkers is een methode om die bepaalde cultuur binnen de organisatie vast te houden.⁵⁴

Verandercommunicatie

Verandering is continu aanwezig maar blijkt in de praktijk lastig te zijn. Succesvol veranderen vraagt om focus. Er moet aandacht worden gestoken in vertrouwen en commitment van de belanghebbende. Communicatie is daarom essentieel.⁵⁵

De wijze waarop de communicatie tijdens een verandering zal verlopen hangt veel af van de veranderstrategie. Dit is de leidraad voor de planning van de verandering.

Voor een goede veranderstrategie zijn een aantal dingen belangrijk. Dit zijn:

- De intentie tot communicatie
- Procedures voor de communicatie
- Doel voor de verandering voor iedereen duidelijk
- Mogelijkheden voor inspraak van medewerkers
- Volledige terugkoppeling naar de medewerkers

Er bestaan verschillende veranderstrategieën, deze kunnen worden ingedeeld op de mate van participatie bij besluitvorming van de medewerkers. Bij een lage participatie wordt bijvoorbeeld de macht/dwang- strategie gebruikt, waar negatieve of positieve sancties worden gebruikt om de verandering door te voeren. Aan de andere kant staat de complexiteit strategie waar de mate van de participatie hoog is. Alleen de doelstellingen voor de verandering worden daar vastgelegd, het proces is vrij ongestructureerd.

Bij een gemiddelde participatie wordt veel besproken in de organisatie maar de beslissingen liggen bij de managers en directeuren. Bij een gemiddelde participatie zijn er twee duidelijke veranderstrategieën. Dat zijn de rationeel- empirische strategie en de ruil- beloningsstrategie. De eerste strategie gaat er vanuit dat medewerkers zich laten leiden door eigenbelang. Het verschaffen van informatie en goed onderbouwde argumenten moet de verandering aanvaardbaar maken. De tweede strategie gaat er vanuit dat medewerkers een afweging maken voor de verandering, door middel van bijvoorbeeld beloningen zullen de voordelen opwegen tegen de nadelen.⁵⁶

Volgend op de veranderstrategie komt de communicatiestrategie, deze strategie is afhankelijk van de gekozen veranderstrategie. Volgens Phil Clampitt⁵⁷ zijn er vijf verschillende strategieën te onderscheiden. Ook hierin zit het verschil van participatie, bij veel participatie hoort veel communicatie. De *tell and sell* en *indentify and reply* strategieën sluiten het beste aan op een gemiddelde participatie. Het management vertelt de belangrijkste zaken van de verandering bij de ‘tell and sell’ strategie en bij de ‘indentify and reply’ strategie luistert het management vooral naar de zorgen van

⁵⁴ van Dam, 2004

⁵⁵ <http://www.simpelveranderen.nl/>

⁵⁶ Ruler: 2005/2006 Hoofdstuk 6.4

⁵⁷ <http://www.uwgb.edu/clampitp/>

de medewerkers en probeert daar feedback op te geven.⁵⁸ Weerstand geeft ruimte om goede argumenten te geven en het begrip voor de verandering te vergroten.

Communicatie is al met al het belangrijkste waar rekening mee gehouden moet worden tijdens een veranderproces. Een organisatie is immers afhankelijk van zijn medewerkers. Bij het goed overbrengen van voldoende informatie zullen de medewerkers de verandering sneller accepteren.

4.2. Vergelijkend onderzoek

Om niet alleen af te gaan op de literatuur zijn er voor het onderzoek ook interviews gehouden bij andere organisaties. De provincie Zuid Holland en de Haagse Hogeschool zijn bekeken. Per organisatie wordt aangegeven hoe het bestel- en afleverproces in zijn werk gaat. Tevens wordt er gekeken naar het systeem/software die zij daarbij gebruiken.

4.2.1. *Het Provinciehuis Zuid Holland*

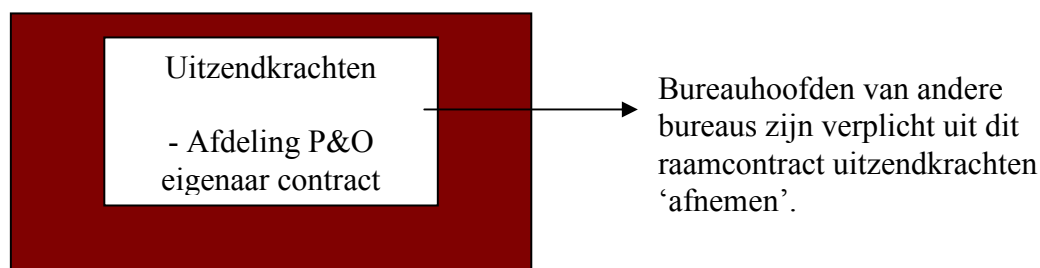
Bestellen

Bij het Provinciehuis is er sprake van een decentrale inkoop. De Gedeputeerde Staten (GS) van Zuid Holland is bevoegd om contracten af te sluiten. Er is echter sprake van een mandaatregeling, zodat een bureauhoofd namens de GS bevoegd is voor het afsluiten van een contract.

Alle contracten boven de 148.750 euro moeten Europees worden aanbesteed. Deze contracten gaan via het bureau inkoop. Contracten vanaf 1500 euro tot 148.750 euro moeten aangevraagd worden bij het bureauhoofd/afdelingshoofd/directeur. Zij geven toestemming, namens de GS, voor het aangaan van het contract. Contracten tot 1500 euro mogen zomaar worden aangegaan, wel moet dit binnen het budget van de directie passen dus moet er een akkoord gegeven worden door het bureauhoofd. In het Provinciehuis zijn ongeveer 2100 abtenaren die contracten kunnen afsluiten.

Voor leveringen en diensten zijn er in totaal 85 raamcontracten afgesloten die weer onder te verdelen zijn in specifieke contracten, die centraal geregeld zijn, en generieke contracten, waar iedereen kan bestellen.

Voorbeeld raamcontract



⁵⁸ Ruler: 2005/2006 Hoofdstuk 6.5

Als er geen raamcontract aanwezig is voor een bepaalde dienst of bepaald product mag het ergens anders besteld worden

Afleveren

Het distributiecentrum is het afleverpunt van het Provinciehuis in Den Haag. Hier worden alle goederen geleverd en van daaruit intern en extern verdeeld. De provincie streeft er naar om geen voorraad te hebben. Een logistiek medewerker brengt de goederen na ontvangst direct bij de klant. Bij het afleverproces is geen medewerker van de beveiliging bij aanwezig.

Het documenten systeem (IDMS)

In dit systeem staan templates voor alle fases in het inkoopproces: identificeren, specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg.

Het systeem kan worden aangepast met vaste meetpunten erin. Op dit moment wordt er in het systeem gewerkt met Workflow: welke stappen heb je nodig? Door vaste meetpunten erin te verwerken gaat dit over in procesflow: stap voor stap wordt het proces doorlopen.

FJZ is de financiële afdeling en die krijgt via het systeem de facturen binnen. Het is dus van belang dat er een ontvangstbevestiging van een product of dienst wordt verstuurd naar deze afdeling door het bureauhoofd.

Er wordt gebruik gemaakt van Service Level Agreements als aanvulling op het contract. Via het systeem kunnen de contracteigenaren feedback geven op de leveranciers en de geleverde producten/diensten. Op deze manier wordt de kwaliteit gecontroleerd. Als de kwaliteit onder het gewenste niveau is komt dit ter sprake tijdens de halfjaarlijkse evaluatie. Als er niets verandert, kan het contract verbroken worden.

4.2.2. Haagse Hogeschool

Bestellen

Er is sprake van volledige gedwongen winkelnering. Bestellingen gaan via het inkoopstelsel SAP ERP, een webapplicatie. Volgens dit stelsel zijn er 2 typen mensen geautoriseerd om bestellingen te plaatsen; bestellers en controleurs. De besteller kan een administratief medewerker zijn. Vervolgens wordt de aanvraag doorgestuurd voor controle naar een leidinggevende; een controleur. De eerste controleur heeft een tekenbevoegdheid tot 30.000 euro daarna wordt het naar zijn of haar leidinggevende gestuurd die mag tekenen tot een bedrag van 100.000 euro.

Afleveren

De goederen komen tussen 8 en 17 uur aan bij de laad- en losruimte en worden daarna door een medewerker logistiek naar de klant gebracht. Leveringen van meubilair, schoonmaak- of cateringartikelen worden opgehaald door de besteller zelf. Er is geen magazijn, wordt ernaar gestreefd om geen voorraad te houden. Er worden soms wel tijdelijk goederen opgeslagen in de laad- en los ruimte. Bij dit proces is alleen camerabewaking aanwezig.

Conclusie & Aanbevelingen

Uit de voorafgaande hoofdstukken is gebleken dat er zowel in de huidige situatie als in de nieuwe situatie meerdere knelpunten zijn met betrekking tot het samenvoegen van de goederenstromen. Voordat de goederenstromen samengevoegd kunnen worden moeten eerst deze knelpunten worden opgelost. Deze knelpunten werden al weergegeven in het visgraatdiagram van hoofdstuk drie. De 6 dienstverlenings P's: People, Policy & Procedures, Proces, Product, Price werden gebruikt voor de onderverdeling. Uit het vorige hoofdstuk, de gewenste situatie, vloeien de volgende aanbevelingen voort ten aanzien van het oplossen van deze knelpunten.

Hieronder zijn de mogelijke en best passende oplossing beschreven.

Mogelijke oplossingen

Per knelpunt worden er oplossingen gegeven, deze zijn weergegeven in een tabel met voor- en nadelen. Onder de tabel wordt extra informatie gegeven over de beschreven oplossingen.

People

1. Cultuurverschillen.

Oplossingen	Voordelen	Nadelen
1. Acties in bedrijfsonderdelen	Nieuwe start, meer aandacht voor de medewerkers.	Cursus voor afdelingshoofd
2. Gezamenlijk project	Teamvorming	Investering

Oplossing 1 houdt in dat er systematisch een aantal noodzakelijke acties moeten worden ondernomen bij de onderstaande bedrijfsonderdelen.

- Organisatie en strategie
- Financiën
- Personeel
- Marketing
- Productie
- Research en development

Op bladzijde 28 is verder uitgelegd welke acties er per bedrijfsonderdeel ondernomen moeten worden.

Bij oplossing 2 zal er een gezamenlijk project moeten worden opgestart. Zoals al vermeld in hoofdstuk drie werd er bij de afdeling Projecten tijdens een heisessie een start gemaakt met het opstellen van een gezamenlijk een handboek. Dit handboek zorgde ervoor dat de medewerkers intensief met elkaar moesten samenwerken. Dit heeft erg goed gewerkt voor de teamvorming.

Policy & Procedures

2. De vrije winkelnering.

Oplossingen	Voordelen	Nadelen
1. Alle bestellingen via FaSam	-Controle op bestellingen.	-Veel administratief werk. -Administratieve kosten.
2. Alle bestellingen via inkoop- en aflever systeem	-Controle op bestellingen. -Overzichtelijk	-Investering in systeem.
3. Bestellijsten	-Controle op bestellingen. -Bestellingen meer tegelijk geleverd.	-Veel papierwerk. -Extra taak medewerker.

De gegeven oplossingen hebben allemaal als doel controle te houden op de bestellingen. Bij oplossing 1 gaan alle bestellingen via het personeel van FaSam. Net zoals hoe het op dit moment geregeld is met het meubilair.

Oplossing 2 gaat uit van een inkoop- en afleversysteem. Zoals te lezen was in hoofdstuk vier bij het vergelijkend onderzoek werken de provincie Zuid-Holland en de Haagse Hogeschool allebei al met een soortgelijk systeem.

Oplossing 3 houdt in dat er wordt gewerkt met bestellijsten, per week bestelt een vaste medewerker alle bestellingen van de lijst.

3. De aflevertijden.

Oplossingen	Voordelen	Nadelen
1. Contractuele afspraken voor aflevertijden	-Controle op leveringen	-Inschatting van de aflevertijd, niet een vaste tijd.
2. Afspraak afleveren in systeem	-Controle op leveringen. -Overzichtelijk	-Investering in systeem.
3. Ander afleverpunt – transfer naar gebouwen	- Vaste aflevertijden - Extra opslagruimte	- Extra pand nodig - Kosten - Milieu

Bij oplossing 1 spreekt de afnemer met de leverancier een vaste tijd af wanneer er geleverd wordt. Deze afspraak wordt opgenomen in het contract. Dus in plaats van het huidige beleid waar de leverancier iedere werkdag tussen 08.00 en 16.00 kan leveren wordt het bijvoorbeeld alleen dinsdag en donderdag tussen 08.00 en 12.00.

Oplossing 2: De leverancier kan in een soort agendafunctie in het systeem maximaal een week van te voren aangeven wanneer hij komt afleveren. In bijlage 7 is een voorbeeld opgenomen van hoe dat in zijn werk gaat.

Oplossing 3 is het verhuizen van de laad- en losruimte naar een plek waar het laden en lossen makkelijker te realiseren is en waar de goederen tijdelijk opgeslagen kunnen worden. Vanuit daar vertrekken kleine vrachtwagentjes naar de eigen laad- en losruimte.

4. Apart beleid.

Oplossingen	Voordelen	Nadelen
1. Keuze maken tussen het beleid van de ministeries	Afweging welk beleid op welk gebied het best toepasbaar is.	Onenigheid over beleidskeuze.
2. Combinatie van het beleid	Geen strijd onderling	-Veel overleg op meerdere niveaus -Misschien niet de beste manier door compromissen

Deze beleidskeuze moet onder andere genomen worden over het kwaliteitsniveau wat gehanteerd moet worden. Bij de eerste oplossing wordt er voor het kwaliteitsniveau van een van de ministeries gekozen. Bij de tweede oplossing wordt een gemiddelde genomen van beide ministeries.

Door de bureaucratische structuur met een sterke hiërarchie zal deze beslissing op strategisch niveau worden genomen. Het is van belang dat beide partijen goed vertegenwoordigd zijn en dat er wordt gesproken met belanghebbenden en deskundigen op dit gebied, zoals de leveranciersmanager en de contractbeheerder.

Proces

5. Problemen bij het afleveren en onnodige opslag.

Oplossingen	Voordelen	Nadelen
1. Beleid goed communiceren	Minder aparte afleveringen.	Blijvende communicatie.
2. LEAN	-Betere doorstroom -Geen voorraad	Blijvende cyclus

Communicatie is bij een gesteld beleid van groot belang. Niet alleen op strategisch niveau moeten de plannen duidelijk zijn. Juist op operationeel moeten deze plannen zijn doorgevoerd. Het beleid duidelijk communiceren is oplossing 1.

LEAN, oplossing 2, zorgt ervoor dat de verspillingen in het hele proces worden weggenomen. Er wordt ernaar gestreefd om geen voorraad te houden, geen onnodige bestellingen te doen en de doorstroom van goederen te optimaliseren.

Product

6. Een lastig afleverpunt.

Oplossingen	Voordelen	Nadelen
1. Wijzigen van de verkeerssituatie	-Geen opstoppen. -Geen last van de tram.	-Veel kosten. -Goedkeuring gemeente.
2. Afspraken leveranciers	-Gestructureerde planning.	-Leveranciers niet altijd in staat om vooruit te plannen.

Het wijzigen van de verkeerssituatie in oplossing 1 houdt in dat de trambaan omlegd zal moeten worden. De weg waaraan de in-/uitgang van de parkeergarage en expeditie ligt zal tweerichtingsverkeer gemaakt moeten worden.

Ook al gezien als oplossing voor knelpunt 3 is het vastleggen van de aflevertijden. De leverancier kan de aflevertijden in het systeem zetten of contractueel vastleggen. Dit om te voorkomen dat er opstoppen komen door meerdere vrachtwagens die staan te wachten.

Price

7. Geen budget aangegeven.

De oplossing van dit knelpunt ligt bij het aanbieden van meerdere oplossingen in verschillende prijscategorieën. Tevens moet er nagedacht worden over een vast budget wat wordt uitgetrokken voor dit project.

Best passende oplossingen

Het oplossen van de cultuurverschillen (knelpunt 1) gaat het beste door het doorlopen van de acties per bedrijfsonderdeel met daaraan toegevoegd het uitvoeren van een gezamenlijk project. Het doorlopen van de acties dwingt de afdeling opnieuw te veranderen en aandacht te besteden aan alle vlakken van het veranderproces.

Voor de knelpunten 2,3 en 6 is een inkoop- en afleversysteem de oplossing zijn. De eisen voor dit systeem zijn te vinden in het plan van eisen (PVE) in bijlage 8. Voorbeelden van een soortgelijk systeem zijn het ERP- systeem van SAP⁵⁹ of JUNOshop.⁶⁰ Het systeem heeft wel een investering nodig maar deze weegt op tegen de nadelen van de andere oplossingen. Zoals de hoeveelheid administratief werk, de kosten voor een ander afleverpunt en de kosten voor het wijzigen van de verkeerssituatie.

Voor de beleidskeuze, weergegeven in knelpunt 4, is het noodzakelijk dat er veel overleg wordt gepleegd tussen de ministeries. Een gezamenlijk plan van eisen opstellen is een hulpmiddel zijn voor dit beslissingsproces.

Lean Manufacturing zal de onnodige opslag, beschreven in knelpunt 5, proberen zoveel mogelijk te elimineren. LM zorgt ervoor dat er geen verspillingen meer zijn in de waardeestroom. De software, die nodig is als ondersteuning, kan gekoppeld worden aan het inkoop- en afleversysteem wat wordt gekozen als oplossing van knelpunten 2, 3 en 6. Het beter communiceren van het beleid zal in de ondersteunende software van LM ook meegenomen worden.

Communicatie is bij het invoeren van alle bovenstaande oplossingen in ieder geval van groot belang. Medewerkers moeten het belang van de veranderingen inzien, bewust worden van de urgentie. Op deze manier wordt er draagvlak gecreëerd en zullen de medewerkers de veranderingen accepteren.

Om een communicatiestrategie te kiezen moet er worden gekeken naar de mate van participatie van de medewerkers. De organisatieculturen die zijn beschreven in hoofdstuk vier geven een duidelijk beeld van de hiërarchie en de beslissingsbevoegdheid van de medewerkers in een overheidsorganisatie.

Er wordt hier uitgegaan van een gemiddelde participatie. Hier sluiten twee veranderstrategieën op aan. De rationeel- empirische strategie en de ruil-beloningsstrategie. Bij deze veranderstrategieën kan er gekozen worden tussen twee communicatiestrategieën. Niet één maar een combinatie van de *identify and reply* en de *tell and sell* strategie zal waarschijnlijk het meest effectief zijn.

⁵⁹ <http://www.sap.com/netherlands/solutions/business-suite/erp/index.epx>

⁶⁰ <http://www.janssendaalen.nl/juno/>

Consequenties

Aan de aanbevelingen zitten ook consequenties voor de organisatie, het personeel en in financieel opzicht. Het is van groot belang om vooraf een financiële haalbaarheidsanalyse te maken en continu zicht te houden op de resultaten die worden geboekt.

De kosten die de aanbevelingen met zich meebrengen zijn nog niet specifiek vast te stellen, daarom is er daarvoor een inschatting gemaakt. Hieronder zijn de consequenties van de aanbevelingen uiteengezet.

Beleidskeuze

Op strategisch niveau zal er een beleidskeuze moeten worden gemaakt. Dit zal zorgen voor meer eenheid en duidelijkheid voor de medewerkers van de verschillende afdelingen, zoals de postafdeling. De postafdelingen worden op dit moment samengevoegd werken nu nog apart van elkaar.

Organisatorisch

Een onafhankelijke verandermanager moet worden aangesteld. Daarnaast zal er een projectteam met belanghebbenden en deskundigen moeten worden opgesteld. Zij zullen samenwerken aan een gezamenlijk plan van eisen voor de ministeries. Het projectteam zal uit maximaal zes leden bestaan en zal maandelijks een bijeenkomst hebben voor het opstellen van dit plan van eisen en de implementatie van het geheel.

Het verandertraject zal ongeveer een jaar in beslag nemen. Het proces zal meerdere keren geëvalueerd moeten worden.

Voor de implementatie van het nieuwe beleid zullen er handboeken moeten worden opgesteld. Deze handboeken communiceren het nieuwe beleid naar de medewerkers. Het meest praktische is als deze handboeken digitaal zijn. Deze kunnen verwerkt worden in het huidige documentensysteem. Het projectteam zal deze handboeken in elkaar zetten.

Personeel

De leden van het projectteam zullen in de eerste zes maanden van het proces minimaal 4 uur per week bezig moeten zijn met het project. De laatste zes maanden zal dat 2 uur per week zijn.

De medewerkers van de ministeries moeten gaan werken met de handboeken in het documentensysteem.

Financieel

Kosten

Kostenpost				In euro's	
Kosten verandermanager ⁶¹	half jaar			€	85.000,00
Opstellen PVE	78 uur	6 medewerkers	gemiddeld uurloon 80 ⁶²	€	37.440,00
Opstellen handboeken	78 uur	6 medewerkers	gemiddeld uurloon 80	€	37.440,00
			Subtotaal	€	159.880,00
			20% onvoorzien	€	31.976,00
			Totaal	€	191.856,00

Baten

De beleidskeuze zal geen directe financiële voordelen hebben.

Medewerkers kunnen direct op intranet vinden welk beleid geldt.

Eenduidig beleid maakt het samenvoegen van ondersteunende afdelingen makkelijker.

Oplossen cultuurverschillen

Organisatorisch

Het afdelingshoofd zal verantwoordelijk worden gesteld voor het veranderproject. De duur van dit project zal ongeveer één jaar zijn.

Er zullen afdelingsbijeenkomsten voor de medewerkers moeten komen, de medewerkers moeten geïnformeerd worden over het project en de gang van zaken. Achteraf moet er ook een mogelijkheid zijn tot feedback op het proces.

Het management zal een duidelijk strategisch plan moeten opstellen met daarin de doelstellingen van de organisatie en de nieuwe organisatiestructuur. Voor deze organisatiestructuur moeten de huidige functies worden bekeken en de taken van die bij deze functies horen.

Het gezamenlijke project moet worden opgestart. Er moet eerst een passend project worden bedacht en uitgeschreven, daarna zal de gang van zaken gecommuniceerd moeten worden aan de medewerkers van de afdeling.

⁶¹ <http://www.mennoduiker.nl/interim/kosten.htm>

⁶² http://www.werkenbijhetrijk.nl/werkgever/het-rijk/salarisschalen/index.cfm?artikelen_id=829C34C5-B0D0-F03E-9AC8F8444C612C26

Personeel

Het afdelingshoofd zal de verandertaak op zich moeten nemen. Het is belangrijk dat hij daarbij ondersteuning krijgt van bijvoorbeeld andere afdelingshoofden.

Het personeel van de afdeling zal het ‘verandertraject’ opnieuw ingaan. De taken van de medewerkers kunnen veranderen, de functies blijven hetzelfde

Tevens zullen samen moeten werken aan een gezamenlijk project.

Financieel

Kosten

Kostenpost	In euro's
Kosten gezamenlijk project 20 personen x € 250	€ 5.000
Kosten verandertraject Incl. Cursus management ⁶³	€ 13.000
Totaal	€ 18.000

Baten

Het oplossen van cultuurverschillen zal door de verhoogde medewerkertevredenheid de arbeidsproductiviteit wellicht verhogen.

Het gezamenlijke project zal bijdragen aan de teamvorming van de afdeling, dit kan tevens de tevredenheid van de werknemers verhogen.

Implementeren Lean Manufacturing

Organisatorisch

De cyclus van LM wordt ingevoerd vanuit het management van de afdeling Beheer. Omdat de cyclus zorgt voor het verwijderen van verspillingen in de waardestromen zullen eerst de waardestromen geïnventariseerd worden. Het personeel, zowel strategisch, tactisch als operationeel, moet op de hoogte zijn van de werkwijze die hoort bij LM.

Personeel

Omdat de medewerkers moeten werken met LM is het nodig dat zij een cursus volgen. Zij moeten continu aansturen op verbeteringen in de waardestroom.

⁶³ <http://www.vakcentrum.nl/pages/265/Personeel/LeerPortaal/Ondernemer/Situationeel-leidinggeven.html>

Financieel

Kosten

Kostenpost	In euro's
Kosten software	€ 250.000
Implementatiekosten	€ 250.000
Cursus voor personeel expeditie (10 * 500)	€ 5.000
Cursus voor aansturend personeel (8 * 500)	€ 4.000
Totaal	€ 509.000

Baten

LM verwijdt de verspillingen uit de waardeestroom wat kan leiden tot kostenreductie of een efficiëntere werkomgeving. Tevens kan LM de flexibiliteit in de processen verbeteren.

Inkoop- en afleversysteem

Organisatorisch

Op basis van het plan van eisen, eventueel nog aangepast, moet er een systeem worden uitgezocht. Er zijn meerdere bedrijven die dit soort systemen aanbieden. Waarschijnlijk moet het systeem vanwege de kosten Europees aanbesteed worden. Dus moet er ook aan de regels hiervan worden voldaan.

Als de organisatie een systeem heeft gekozen moet het geïmplementeerd worden en moeten de medewerkers geïnformeerd worden over het systeem.

Er moeten voor de implementatie handboeken worden opgesteld om de medewerkers op de hoogte te stellen van de werkwijze.

Personeel

Medewerkers moeten leren omgaan met het nieuwe inkoop- en afleversysteem. Handboeken zullen zorgen voor de informatie die daarbij nodig is. Een aantal medewerkers zullen een cursus volgen voor het systeem en zij zullen de overige medewerkers op de hoogte stellen van de werkwijze.

Financieel

Kosten

Er zijn twee voorbeelden gegeven van een systeem wat voldoet aan het PVE in bijlage 8, SAP-ERP en JUNOshop.

De kosten voor een dergelijk systeem zit niet alleen in de aanschaf maar ook in het implementeren ervan, een cursus voor het personeel, de kosten voor eventuele updates en ander onderhoud. De tabel hieronder geeft de totale kosten globaal weer.

Kostenpost	In euro's
Aanschafkosten	€ 1.000.000
• Kosten systeem	€ 250.000
• Kosten per medewerker (5000)	€ 150
Implementatiekosten ⁶⁴	€ 250.000
Cursus voor personeel (1000)	€ 100.000
Totaal	€ 1.350.000
Updates 1 keer per jaar	€ 50.000
Onderhoud 2 keer per jaar	€ 50.000
Totaal per jaar	€ 150.000

Baten

Door het inkoop- en afleversysteem is er geen ander inkoop systeem meer nodig en is er geen administratief of papierwerk nodig voor de behandeling van inkoopaanvragen.

Het systeem zal overzicht creëren op het inkoop- en afleverproces, hierdoor zal ook de communicatie tussen de medewerkers verbeteren.

⁶⁴ www.SAP.com/ERP

Eindconclusie

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdprobleemstellingen werd in de voorafgaande hoofdstukken antwoord gegeven op de subprobleemstellingen. Deze antwoorden vormen samen het antwoord op de hoofdprobleemstelling:

“Hoe kunnen de twee afzonderlijke goederenstromen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Justitie te Den Haag worden samengevoegd tot een gezamenlijke goederenstroom rekeninghoudend met de randvoorwaarden?”

Omdat er aan dit probleem meerdere knelpunten zijn verbonden bestaat het antwoord op de probleemstelling uit een combinatie van oplossingen. Allereerst is het van belang om, door middel van goed management en het opnieuw doorlopen van de acties, de cultuurverschillen binnen de afdeling Beheer op te lossen.

Daarnaast is het belangrijk dat er op strategisch niveau wordt beslist welk beleid er wordt gekozen om mee te werken en welk kwaliteitsniveau gebonden wordt aan de geleverde diensten.

Een managementsysteem voor het beheren van het inkoop- en afleverproces wat aansluit op de Lean Manufacturing methode en wat deze ondersteund lost het grootste aantal knelpunten op.

Om de oplossingen hierboven goed te implementeren is de communicatie van groot belang. De mens is de belangrijkste schakel in veranderprocessen en daarom moeten zij goed en tijdig geïnformeerd worden.

Suggestie vervolg onderzoek

- Op basis van plan van eisen voor het systeem een geschikt systeem uitzoeken.
- Interne goederenstromen onderzoeken.

Literatuurlijst

Boeken

Baarda en de Goede.: Basisboek Methoden en Technieken. 4e druk. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, 2006. ISBN:139789020733150

Haspeslagh, P.C., Jemison, D.B.: Het managen van fusies en overnames, waardeschepping door integratie. Amsterdam: Scriptum, 1998. ISBN: 9055941239

Keuning, D. , Wolters, M.: Structuur doorzien, over ontwerp van organisatiestructuren. Amsterdam: FT Prentice Hall, 2007. ISBN: 9789043014434

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

Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility management. 2e druk. Kluwer, 2006. ISBN: 139789013032055

Ruler, B. van.: Communicatiemanagement. Boom onderwijs, 2005/2006.

ISBN: 90 8506 003 6

Vereniging Logistiek management: Naar een blijvende verandering van de mind- set in LEAN- transformatietrajecten. Amersfoort, 2006. ISBN: 139789081091534

Voordt, T. Van der, Wegen, H. Van: Architectuur en gebruikswaarde. 3e druk.

Bussum: Uitgeverij THOTH, 2005. ISBN: 906868261 X

Syllabi

Bouter, R.: Handleiding schriftelijke rapportage. 10e druk. Code : 2318, Haagse Hogeschool, 2006/2007

Diermen, O. Van: Accomodatie en vraag. 8e druk. Code: 2300, Haagse Hogeschool, 2006/2007

Joostens, F.G.L.: Accomodatie en Aanbod. Code: 2301, Haagse Hogeschool, 2006/2007

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006, 2005, HHS, ISBN: 9073077095

Bedrijfsplan FaSam 2009

Artikelen

Lean: de beperkingen en de mogelijkheden

Auteur: Jekele Raukema

Geplaatst: 27 jul 2009

Leveranciers SLA's

Auteur: Factomediabase

Geplaatst 2006

Internetpagina's

LEAN

(meerdere malen in de periode van 08/02/10-09/04/10)

http://www.procesverbeteren.nl/change_management/omslag_verbetercultuur.php

<http://www.procesverbeteren.nl/LEAN/leanmanufacturing.php>

<http://www.leaninstituut.nl/publications/101207/Lean%20Manufacturing%20and%20the%20Toyota%20Production%20System.pdf>

http://www.logistiek.nl/dossierartikelen/id544-Wat_is_lean_manufacturing.html

<http://www.allbusiness.com/specialty-businesses/742637-1.html>

www.Leanworker.nl

<http://www.bxlnc.com/download/Lean-Manufacturing-and-the-Toyota-Production-System.pdf>

Ministeries

(meerdere malen in de periode van 08/02/10-09/04/10)

www.parlement.com

www.regering.nl/onderwerpen/politiek_en_bestuur/introductiedossiers_ministeries

Nieuwbouw

(meerdere malen in de periode van 08/02/10-09/04/10)

<http://www.nieuwbouwjubi.nl>

<http://www.vernieuwingrijksdienst.nl/onderwerpen>

BZK intranet

(meerdere malen in de periode van 08/02/10-09/04/10)

DGOBR

http://informatieoporde.rijksweb.nl/Images/080627_DGOBR_tcm153-113508.ppt#3

De Werkmaatschappij

(meerdere malen in de periode van 08/02/10-09/04/10)

http://werkmaatschappij.rijksweb.nl/Images/Werkmaatschappij_MT%20BZK%202008%20

[versie%204T_tcm133-114010.ppt#4](http://werkmaatschappij.rijksweb.nl)

<http://werkmaatschappij.rijksweb.nl>

FaSam

(meerdere malen in de periode van 08/02/10-09/04/10)

www.fasam.nl

Arbowet 2007

<http://www.arbo-advies.nl/pdf/arbowet2007.pdf>

Ishikawa

(meerdere malen in de periode van 08/02/10-09/04/10)

<http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>

http://www.12manage.com/methods_ishikawa_cause_effect_diagram_nl.html

Cultuur

(meerdere malen in de periode van 08/02/10-09/04/10)

http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_01_essentie.html

http://www.haygroup.com/Downloads/nl/misc/silver_bullet_whitepaper.pdf

<http://www.haygroup.com/nl/Press/Details.aspx?ID=24075>

<http://www.managersonline.nl/weblog/691/bedrijfscultuur-is-meer-dan-gedrag.html>

04-04-2010

Veranderen en communiceren

(meerdere malen in de periode van 08/02/10-09/04/10)

<http://www.simpelveranderen.nl>

<http://www.uwgb.edu/clampitp>

Systemen

(meerdere malen in de periode van 08/02/10-09/04/10)

<http://www.sap.com/netherlands/solutions/business-suite/erp/index.epx>

<http://www.janssendaalen.nl/juno/>

Personen

Afdelingshoofd FaSam projecten

Dhr. M. Cové

Medewerker afdeling Beheer

Mevr. A. Arndts

Dhr. R. van der Voort

Leveranciersmanager

Mevr. J. van Rijn

Contractbeheerder

Dhr. W. Tsiang

Projectdirectie Nieuwbouw Justitie & BZK

Afdelingshoofd postverwerking

Dhr. J. Keuzekamp

Afdelingshoofd repro

Dhr. H. Kasteel

Deskundige op het gebied van logistiek

Docent Academie Facility Management Haagse Hogeschool

Mevr. J. Hoving

Contractbeheerder Provincie Zuid Holland

Dhr. S. Sinnecker

Hoofd logistiek en huisvesting Haagse Hogeschool

Mevr. M. Pollen

Afbeeldingen en Tabellen

Figuur 1: gebaseerd op de theorie van van Krimpen, gemaakt door de schrijver;

Figuur 2: <http://www.veiligheidbegintbijvoorkomen.nl/organisatie/>;

Figuur 3: intranet ministerie van BZK;

Figuur 5: www.nieuwbouwjubi.nl/beeldgalerij;

Figuur 4,6 en 7 zijn ontworpen door de schrijver zelf.

Tabel 1: gebaseerd op de theorie van Keuning, gemaakt door de schrijver;

Tabel 2: gebaseerd op de theorie van van Krimpen, gemaakt door de schrijver;

Tabel 3: www.nieuwbouwjubi.nl

Bijlagen

Afbeelding uit bijlage 4: gebaseerd op plattegrond nieuwbouw;

Afbeeldingen uit bijlagen 5 t/m 7 zijn ontworpen door de schrijver zelf.

Bijlage 1.

Organogram van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Organogram ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties per 1-10-2009



Bijlage 2.

Uitgebreide beschrijving afdelingen FaSam

Stafafdeling

De stafafdeling van FaSam ondersteunt en coördineert de primaire processen van FaSam door uitvoering van de PIOFACH taken¹, voor zover de Werkmaatschappij hier niet in voorziet.

Daarnaast coördineert en contracteert zij, samen met de regieorganisaties van de ministeries, de klantvraag. Samen met het Inkoop en Aanbestedingscentrum (IAC) coördineert zij de dienstverlening van de toeleveranciers en het contractbeheer.

Beveiligingscoördinator

De beveiligingscoördinator valt hiërarchisch onder de manager FaSam, maar wordt functioneel aangestuurd door de beveiligingsambtenaren van BZK en Justitie.

De beveiligingscoördinator (BVC) geeft advies en doet onderzoek op het gebied van veiligheidssituaties. De BVC heeft een rol die onafhankelijk is van de afdeling Beveiliging en Bedrijfshulpverlening en rapporteert aan de manager FaSam en de beveiligingsambtenaren.

Afdeling Beveiliging en Bedrijfshulpverlening (BB)

De afdeling is onderverdeeld in twee bureaus, Bureau Veiligheid en Bureau Bedrijfshulpverlening. Een deel van de afdeling BB zal op termijn uit FaSam treden, daarom wordt deze afdeling momenteel geleid door een verandermanager.

In de Arbo-wet staat beschreven dat een werkgever moet zorgen voor veiligheid en gezondheid van de werknemers, gericht op arbeidsomstandigheden. Een onderdeel daarvan is de bedrijfshulpverlening.²

Het Bureau Veiligheid is verantwoordelijk voor de fysieke veiligheid rondom gebouwen en terreinen binnen het verzorgingsgebied van FaSam en zorgt voor een veilige werkomgeving. Het Bureau Bedrijfshulpverlening (BHV) zorgt voor de coördinatie en uitvoering van het veiligheidsbeleid voor de gebouwen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Justitie.

Afdeling Services

De afdeling Services bestaat uit drie onderdelen; de servicedesk, de telefooncentrale en het bureau vervoer. De Servicedesk is het centrale facilitaire aanspreekpunt, bij de telefooncentrale worden alle inkomende telefoongesprekken van de ministeries van BZK en Justitie ontvangen en afgehandeld. Het bureau Vervoer verzorgt de nationale dienstreizen per auto en is de tussenpersoon voor de aanvragen voor buitenlandse dienstreizen voor de ministeries van BZK en Justitie.

¹ Hoofdstuk De Werkmaatschappij

² art. 15 – Arbowet 2007

<http://www.arbo-advies.nl/pdf/arbowet2007.pdf>

Afdeling Projecten

De afdeling Projecten is verantwoordelijk voor de uitvoering van maatwerk projecten voor de beide ministeries en hun buitenpanden.

Kenmerkend voor de werkzaamheden binnen deze afdeling is dat het gaat om éénmalige activiteiten met een duidelijk begin en eind, een opdrachtgever, een omschreven eindresultaat, een planning en budget.

Afdeling Beheer

De afdeling Beheer is verantwoordelijk voor beheerwerkzaamheden met betrekking tot huisvesting, techniek, inrichting en logistiek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en van het ministerie van Justitie (totaal 25 panden, 175.000 m²). De afdeling draagt zorg voor de dagelijkse begeleiding en coördinatie van externe leveranciers en aannemers. Daarnaast is de afdeling Beheer verantwoordelijk voor de logistiek van materieel.

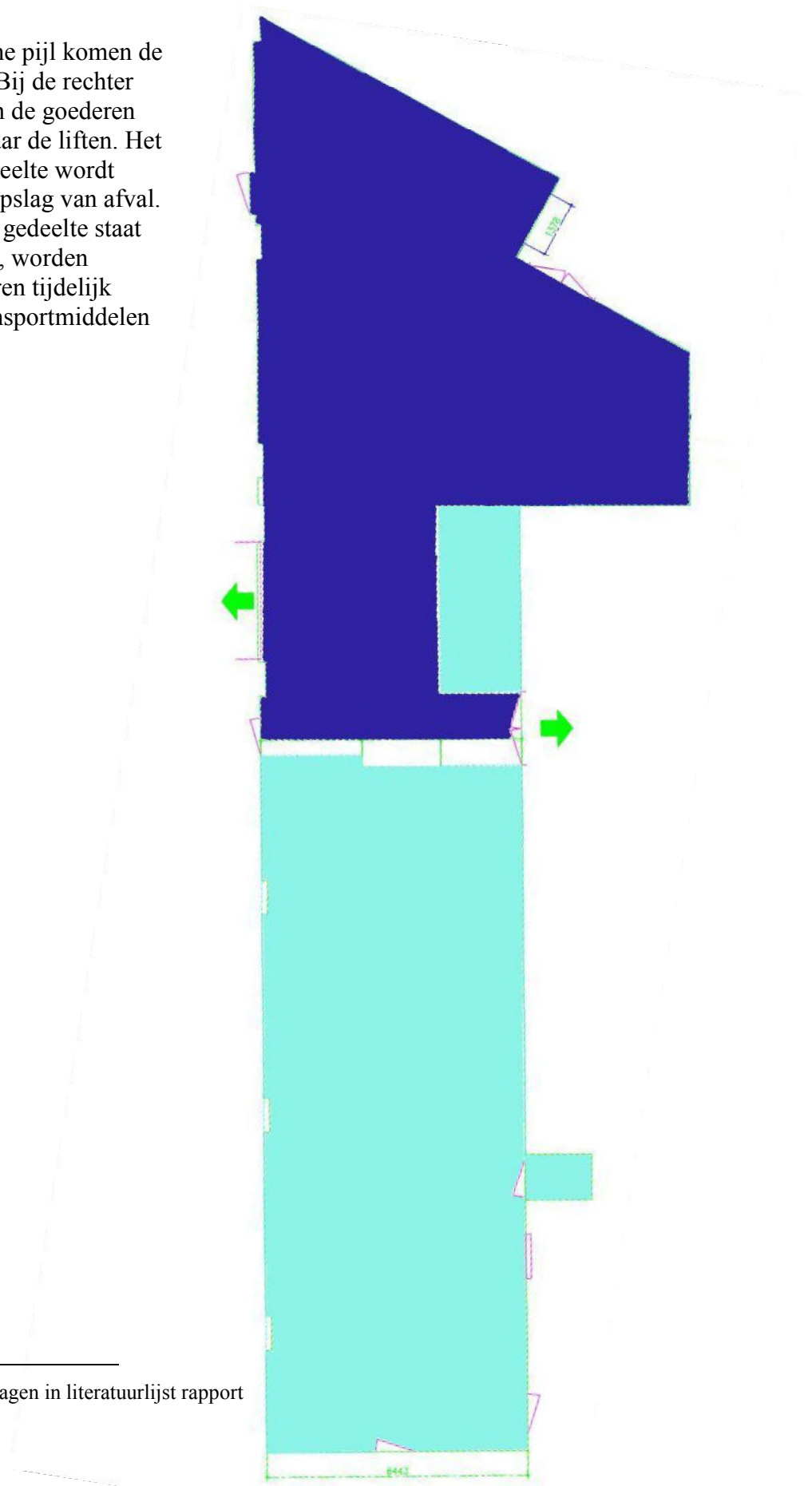
Bijlage 3.*Planning*

Oriëntatiefase, informatie en vraagstellingfase t/m 15 februari		
Onderzoeksfase 08-02 t/m 20-02		
22-02 t/m 26-02	1	Onderzoeksopzet
01-03 t/m 19-03	2	Huidige situatie
01-03 t/m 05-03	3 & 4 & 5	Literatuuronderzoek
08-03 t/m 12-03	3 & 4 & 5	Interviews
15-03 t/m 19-03	3 & 4 & 5	Vergelijkend onderzoek
22-03 & 23-03	6	Consequenties uitzoeken
Schrijffase 31-03 t/m 26-04		Schrijven van de eerste versie Schrijven van conclusies, inleiding, voorwoord en lay-out
Herschrijffase 28-04 t/m 07-05		Herschrijven/herordenen van de conceptversie
Afwerkingfase 10-05 t/m 25-05		Definitieve formulering

Bijlage 4.

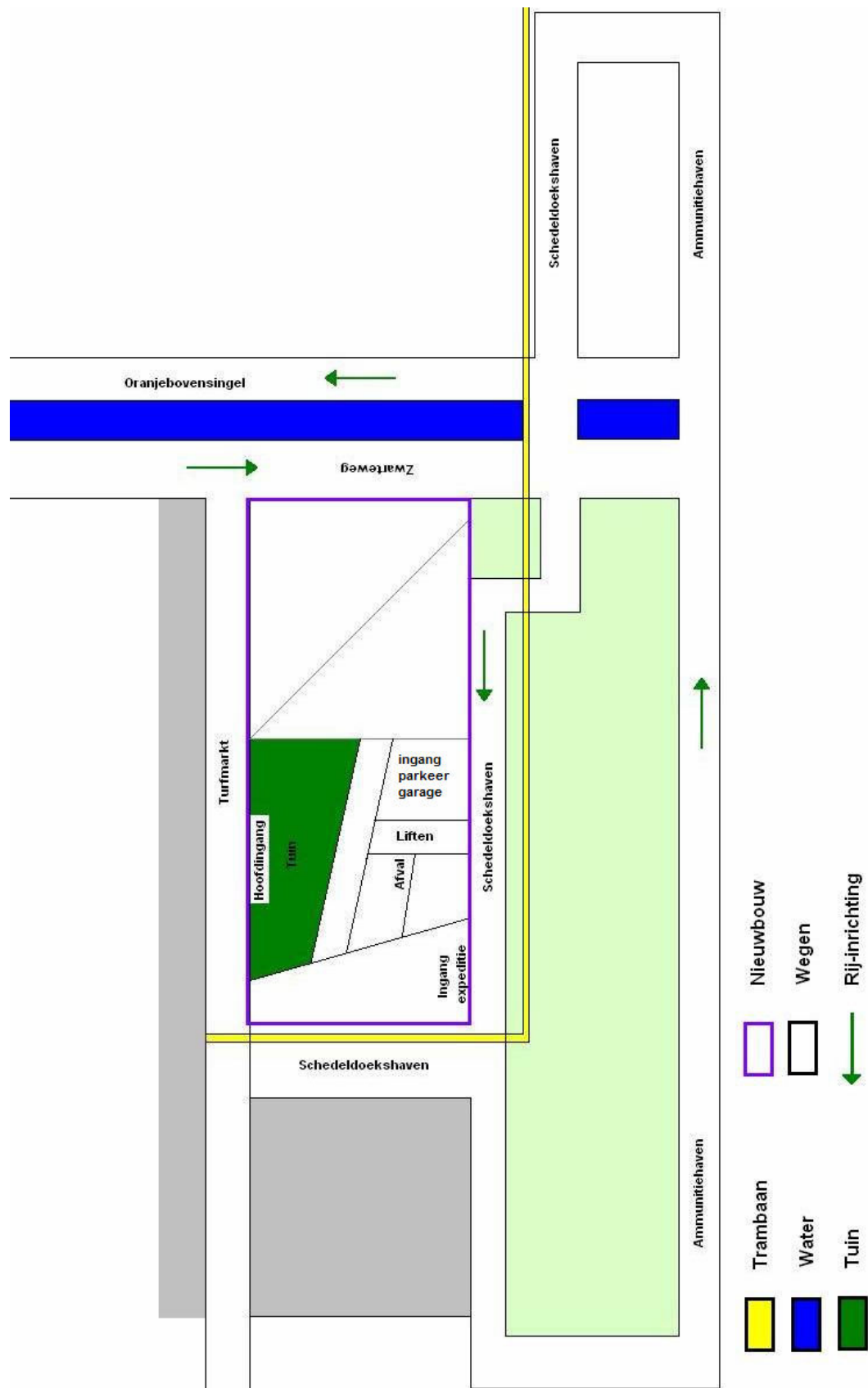
Situatietekening expeditie³

Bij de linker groene pijl komen de goederen binnen. Bij de rechter groene pijl worden de goederen getransporteerd naar de liften. Het donkerblauwe gedeelte wordt gebruikt voor de opslag van afval. In het lichtblauwe gedeelte staat een x-ray scanner, worden inkomende goederen tijdelijk opgeslagen en transportmiddelen gestald.



³ Bronvermelding bijlagen in literatuurlijst rapport

Bijlage 5.
Situatietekening locatie



Bijlage 6.

Diagram knelpunten huidige situatie

Visgraatdiagram Ishikawa

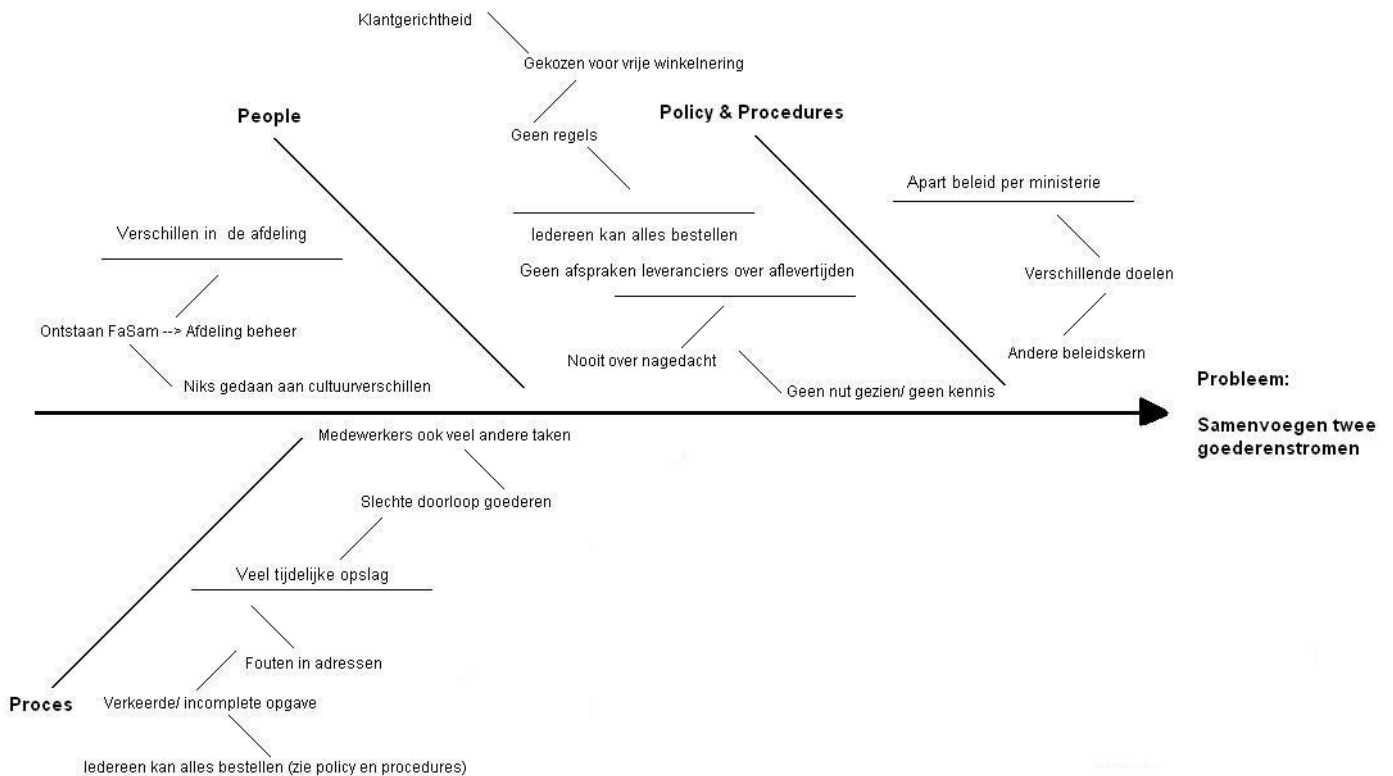
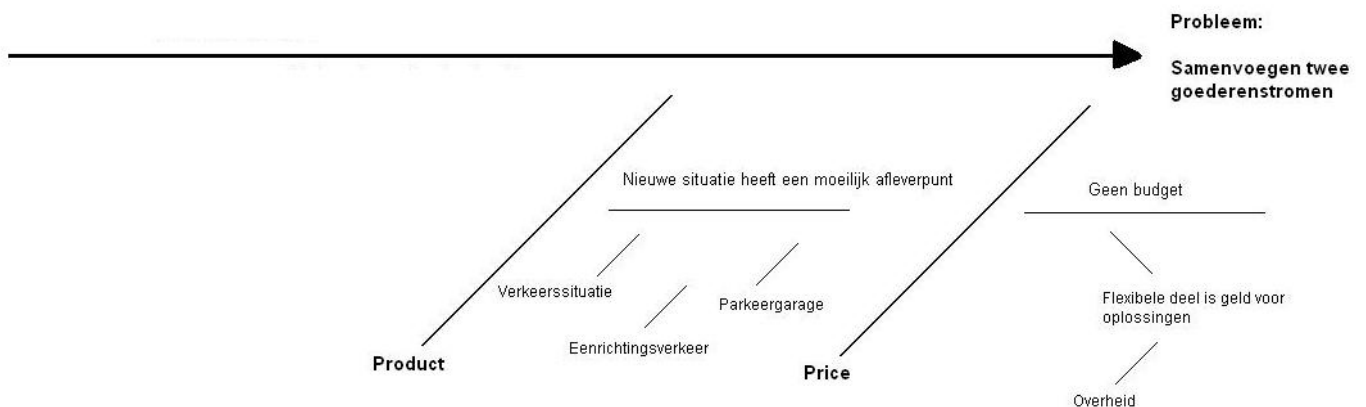
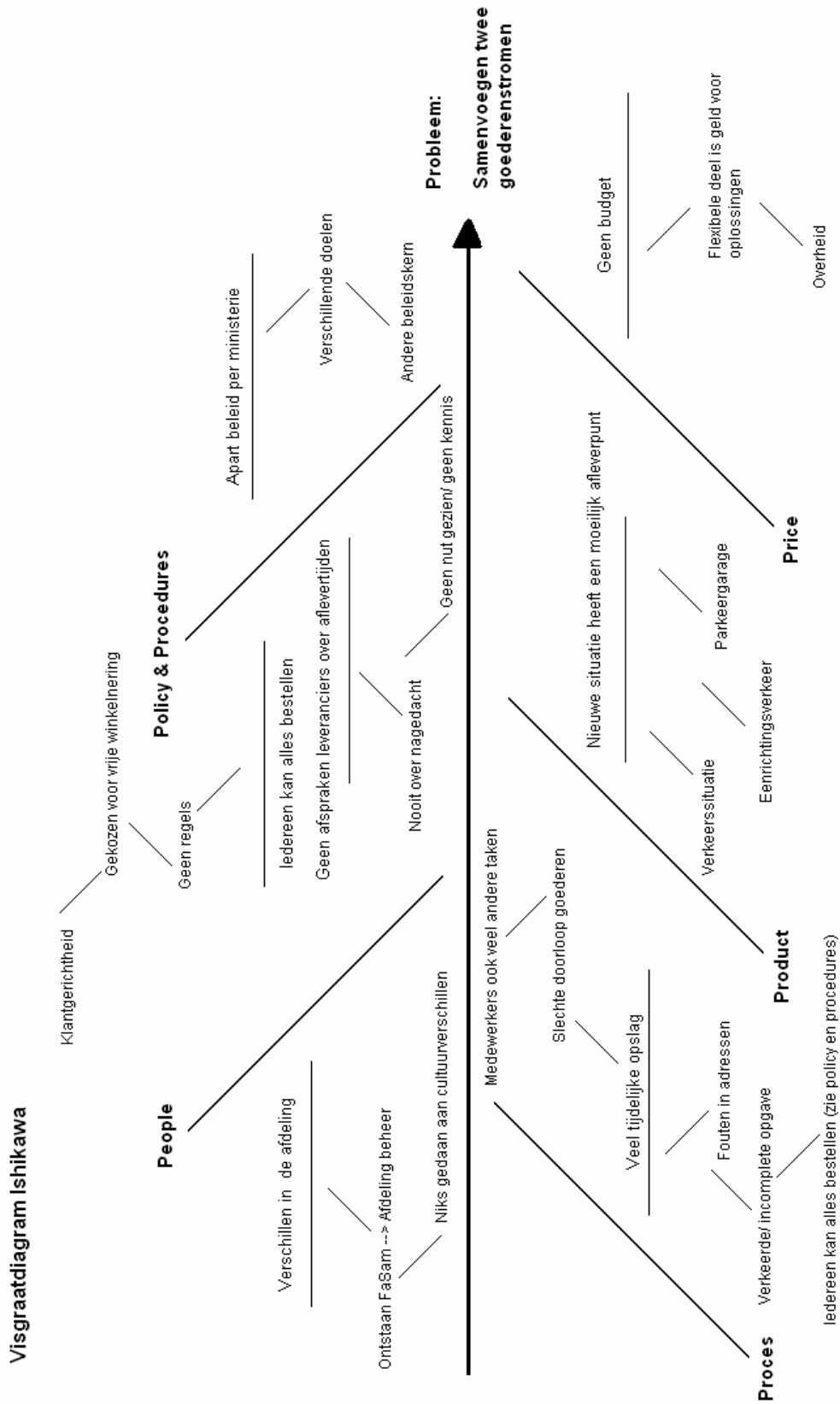


Diagram knelpunten nieuwe situatie

Visgraatdiagram Ishikawa



Combinatie diagram knelpunten huidige en nieuwe situatie



Bijlage 7.

Agendafunctie

Hieronder een voorbeeld van de agendafunctie in het inkoop- en afleversysteem. Dit beeld is het beeld wat de leverancier ziet als hij de agenda opent. Lyreco in dit geval kan op de tijden van de gele vlakken komen leveren. Donderdag om 10 uur komt in de planning van Lyreco zelf goed uit, hij zet deze tijd vast door de code van zijn organisatie in te vullen en daar geeft hij ook aan wat hij komt leveren. Voor de andere leveranciers zal deze tijd oranje gekleurd zijn en kunnen zij dus niet komen leveren.

maandag 21 februari		donderdag 24 februari	
8:00		8:00	
9:00		9:00	
10:00		10:00	4 DOZEN LYRECO
11:00		11:00	
12:00		12:00	
13:00		13:00	
14:00		14:00	
15:00		15:00	
16:00		16:00	
17:00		17:00	
dinsdag 22 februari		vrijdag 25 februari	
8:00		8:00	
9:00		9:00	
10:00		10:00	
11:00		11:00	
12:00		12:00	
13:00		13:00	
14:00		14:00	
15:00		15:00	
16:00		16:00	
17:00		17:00	
woensdag 23 februari		zaterdag 26 februari	
8:00			
9:00			
10:00			
11:00			
12:00			
13:00			
14:00			
15:00			
16:00			
17:00			
		zondag 27 februari	

Bijlage 8.

PVE inkoop- en afleversysteem.

Knelpunt 2 vereist een systeem met daarin het inkoopproces net zoals bij de provincie. Autorisatie van medewerkers moet kunnen worden afgesteld. Dit moet gelijk gekoppeld zijn aan de boekhoudafdeling zodat de facturatie, na order ontvangstbevestiging, gelijk volgt.

Voor knelpunt 3 en 6 moet het systeem een agendafunctie, zie bijlage 7, bevatten.

Ter ondersteuning van LM, de oplossing van knelpunt 5, moet het systeem ook gekoppeld kunnen worden aan de software voor LM.

Het systeem moet:

- De communicatie binnen de organisatie verbeteren;
- De communicatie tussen organisatie en leverancier verbeteren.
- Eenvoudig documenten kunnen opslaan;
- Het inkoopproces overzichtelijk maken;
- Contractbeheer mogelijk maken;
- Een mogelijkheid voor koppeling aan facturatie, doorbelasting bevatten;
- Een mogelijkheid voor het invoeren van feedback op de geleverde diensten en producten bevatten;
- Een agendafunctie bevatten;
- Gekoppeld kunnen worden aan LM software;
- Eenvoudig zijn in werkwijze.

Bijlage 9.

Interviews

Interview 22-02-2010 met:

Mevrouw van Rijn

Leveranciersmanager van FaSam

Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft u?

Wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?

Bijhouden contracten. Worden afspraken nagekomen?

Facturen bekijken, voldoen deze aan de standaard?

Schoonmaak controlerende

Dossier leveranciers opbouwen voor contractbeheerder

Overleg (wekelijks -tactisch jaarlijks –strategisch)

Vraagbaak

1. Wie zijn allemaal betrokken bij het leveranciersmanagement?
 - a. Zijn er meerdere hiërarchische niveaus betrokken?
 - b. Zo ja, zijn de verantwoordelijkheden en de taakverdeling duidelijk?
Nee, na de samenvoeging van bzk en justitie is alles een beetje vaag.
2. Wat is de huidige situatie
3. Welke afspraken zijn er gemaakt met leveranciers?
Contracten door IAC samengesteld met een pve van FaSam.
4. Waar worden deze afspraken vastgelegd?
 - a. Wordt er gebruik gemaakt van Sla's?
 - i. Waarom niet/wel?
In de contracten worden alle afspraken vastgelegd. Er zijn voor de schoonmaak en de koffieautomaten SLA's (DVA's) aanwezig. Maar voor de rest zijn de contracten zo groot en standaard dat de gemaakte afspraken in het contract komen te staan. Daarover is jaarlijks overleg.
5. Worden deze afspraken nagekomen?
 - a. Zo nee, wat zijn de sancties?
Er zijn voor de contracten met de SLA's sancties voor het niet nakomen van de afspraken. Wanneer de schoonmaak onder de afgesproken kwaliteit presteert zal er een korting worden toegepast op de kosten.
6. Zijn er afspraken gemaakt over afleverpunten?
FaSam geeft aan waar afgeleverd wordt, in alle contracten die via FaSam lopen staat dat de goederenstromen allemaal via de expeditieruimtes moet lopen.
7. Zijn er afspraken gemaakt over aflevertijden?
 - a. Hoe ruim zijn deze (bijvoorbeeld tussen 08.00 en 17.00)?
Op dit moment liggen de aflevertijden tussen 08.30 en 16.00, behalve voor afval, dit wordt voornamelijk voor 12 uur opgehaald.

- b. Is er of kan er worden onderhandeld over de (ruimte van de) tijden?
Er kunnen afspraken worden gemaakt met leveranciers over aflevertijden.
8. Zijn er knelpunten of verbeterpunten?
- a. Zo ja welke en waarom?
- *Iedereen kan bestellen bij lyrecro, deze producten worden dagelijks tussen 8 en 5 afgeleverd.*
 - *ICT/TV dozen en piepschuim blijven liggen in het magazijn*
 - *Voor de nieuwe situatie: papierafleveringen 2 x 38 etages. Waar wordt dit opgeslagen?*
 - *Nu worden bij beide ministeries 10 werkplekken opgeslagen als reserve, blijft dat?*
9. Wat is de gewenste situatie?
- a. Ideeën over de toekomst in verband met de nieuwbouw
Niet echt
10. Heeft u voor mij een overzicht van alle vaste leveranciers voor:
- a. Catering:
- i. Restaurant - *Eurest*
 - ii. Automaten - *Autobar*
- b. Papier – *van der Most*
- c. Kantoorartikelen - *Lyreco*
- d. Post – TNT, Sandd
- e. Drukwerk -
- f. ICT en meubilair -
- g. Sanitaire middelen – *Tork bij BZK en CWS bij Justitie*

Interview 01-03-2010 met:

Mevrouw Hoving

Docent Academie voor Facility Management

De Haagse Hogeschool

Interview logistiek en beheersing van goederenstromen

Dit is mijn probleemstelling:

Hoe kunnen de twee afzonderlijke goederenstromen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Justitie te Den Haag worden samengevoegd tot een gezamenlijke goederenstroom rekeninghoudend met de randvoorwaarden?

Samenvoegen van goederenstromen

1. Waar moet ik op letten?

Bij dit onderwerp zijn er twee dingen van belang, inkoop van contracten/ contractmanagement en accountmanagement/ leveranciersmanagement.

Er zijn nu twee goederenstromen, dus wellicht ook twee kwaliteitsniveaus vastgesteld. Welk kwaliteitsniveau wordt in de nieuwbouw aangehouden? Hoe wordt dit kwaliteitsniveau vastgelegd, bijvoorbeeld door SLA's. Wat zijn de minimale eisen van de ministeries? En wordt er ook gekeken naar de bezuinigingen van de overheid op dit moment?

De inrichting van de magazijnruimte

2. Waar moet ik op letten?

Liefst zo min mogelijk magazijnruimte gebruiken, goede doorloop van producten.

Expeditieruimte

3. Wat is belangrijk bij het inrichten van een expeditieruimte/handlingruimte?

Houdt rekening met de uitgangen van de expeditie en parkeergelegenheid die naast elkaar gelegen liggen. Wat zijn vaste zaken en wat is nog flexibel? De architectuur is een vast onderdeel, daar kan niets meer aan veranderd worden. De leverancier is echter weer flexibel. Denk daarom aan afgesproken aflevertijden, de drukste momenten voor de parkeergarage (bijv. tussen 07.30-08.30 en tussen 16.30-17.30) en de hoeveelheid parkeerplaatsen.

4. Denkt u dat leveranciersmanagement veel invloed heeft op het logistieke proces?

Dat heeft zeker invloed, het is belangrijk dat er afspraken worden gemaakt met de leveranciers. Communicatie- en informatiestromen zijn sowieso erg belangrijk! Kijk bijvoorbeeld bij 4FM, hoe is het daar ingericht?

5. Welke theorieën zijn voor dit thema handig om te gebruiken?

LEAN, voor het voorkomen van verspillingen (een belangrijk punt op de agenda van de overheid) door proces- en functieverbeteringen. Material handling in kantoororganisaties. Kwaliteitsmanagement voor de goederenstromen, zie vraag 1.

Processen (LEAN --> procesverbetering, functie) (voorkomen van verspillingen → Waste)

Interview 22-03-2010 met:

Dhr. J. Keuzekamp

Hoofd documenten behandeling en logistiek

FaSam

Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft u?

Wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?

Managen van de afdeling, personeel etc.

Alles wat met post te maken heeft --administratie

Welke producten/diensten worden hier geleverd?

Behandeling inkomende post

Interne postbezorging (postrekken per kamernummer)

Officiële brieven laten ondertekenen

Uitgaande post (incl. mailings)

E-mail post

Beheer adressenbestand (35.000 adressenbestanden)

Hoe gaat dat in zijn werk?

Behandeling inkomende post:

30% van de inkomende post wordt gescand en via e-mail doorgestuurd naar het kamernummer van de desbetreffende persoon. De overige 70% wordt hard copy afgeleverd op de afdeling.

Wat zijn de posthoeveelheden?

BZK 2009

Inkomende post: 158.000

Uitgaande post: 368.000

Waarvan mailing: 277.500

Interne post: 318.000

Adresseren: 245.000

Samenwerking met reproafdeling

Is er nu al samenwerking?

Zo ja, wat wordt gezamenlijk gedaan?

Ja, veel zie interview repro

Hoe ziet u het in de toekomst (nieuwbouw)?

Betere samenwerking met Justitie, wat wel lastig is omdat ze gebonden zijn het beleid van het ministerie. BZK is sowieso erg ver op het gebied van "de postkamer" Daarom heeft het ook de naam documentbehandeling en logistiek. Justitie is wat minder ver, met onder andere digitaliseren.

Waar ziet u knelpunten?

Geen postliften

Hoe zouden deze knelpunten opgelost kunnen worden?

Nu 2 a 3 fte's voor de postbezorging, zonder postliften moet dit minimaal verdubbeld worden.

Interview 10-03-2010 met:

Dhr. H. Kasteel

Hoofd grafische en multimediale diensten

FaSam

Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft u?

Wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?

Zorgdragen voor intern en extern drukwerk, leiding geven aan de afdeling en het printerbeleid(aanvragen voor nieuwe printers beoordelen)

Welke producten/diensten worden hier geleverd?

Grafische producten, alles wat bedrukbaar is (waar tekst op kan staan)

- papier

- cd en dvd

- andere dragers

Hoe gaat dat in zijn werk?

Opdrachtplaatsing via:

Digitale reprobon (intranet)80%

Balie

Intake gesprek

Bij de bovenste twee wordt de order aangenomen en afgehandeld.

Bij het intake gesprek gaat het om speciale producten. De klant gaat dan in gesprek met de vormgever en samen komen zij tot een eindproduct.

In totaal zijn er 20.000 orders per jaar (incl. suborders)

Hoe is het contact met de klant?

Digitaal, aan de balie of telefoon en tijdens intake en vervolg gesprekken.

Hoeveel mensen zijn hier werkzaam?

1 leidinggevende

4 drukwerkbegeleiders

4 baliemedewerkers

6 opmaakmedewerkers (DTP)

10 repromedewerkers

Waar zitten verbeterpunten in de huidige situatie?

Werkprocessen -> werkafspraken op papier

Communicatie

Controlemomenten op deze afspraken

Professionaliseren -> feedback

Samenwerking met postafdeling

Is er nu al samenwerking?

Ja, heel veel.

Maar ook veel met de ICT afdeling, als er een poort niet werkt ligt alles stil. Straks komen post, repro en ICT op dezelfde afdeling.

Zo ja, wat wordt gezamenlijk gedaan?

Apparatuur moet op elkaar worden afgestemd

Van print naar verstuurwerk

Gepersonaliseerde brieven -> postkamer heeft adressenbestand

Hoe ziet u het in de toekomst (nieuwbouw)?

In ieder geval op 1 etage samen met post en ICT.

Wellicht een partner of afnemer van Vijfkeerblauw, een interdepartementale samenwerking voor repro. Als afnemer worden er alleen bepaalde dingen uitbesteed, bij een bepaalde hoeveelheid.

Er zal meer worden ingespeeld op trends. Meer gedigitaliseerde producten leveren, advies over digitale opmaak. De klant meer laten doen via intranet, hetzelfde als nu met visitekaartjes. Deze worden nu door de klant via intranet ingevuld en kunnen vier uur later worden opgehaald bij de repro.

Waar ziet u knelpunten?

Er is teveel uitgegaan van het feit dat alles digitaal wordt, daardoor:

- Is er geen postlift, met als gevolg dat er meer FTE's moeten worden ingezet om de post te verdelen.*
- Is er minder ruimte beschikbaar op de afdeling.*
- Zijn er te weinig printers op één afdeling (maar 1) met als gevolg dat medewerkers zelf printers aanschaffen voor op de kamer. Wat, naast dat het slecht is voor de gezondheid, ook extra kosten met zich meebrengt.*

Hoe zouden deze knelpunten opgelost kunnen worden?

- Meer FTE's inzetten*
- Inkrimpen?*
- Meer printers op de afdeling*

Interview 15-03-2010 met:

dhr. S. Sinnecker

Contractbeheerder

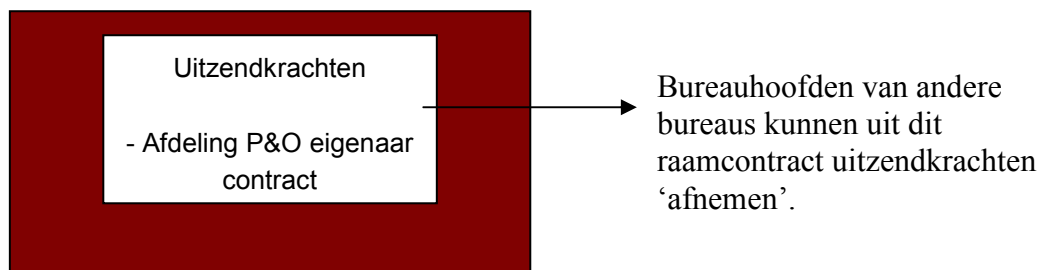
De provincie Zuid Holland

De afgesloten contracten zijn te verdelen in:

- Werken, 600 tot 700 miljoen
- Leveringen, ondersteunend
- Diensten, ondersteunend samen met leveringen zo'n 200 miljoen

Voor leveringen en diensten zijn er in totaal 85 raamcontracten afgesloten die weer onder te verdelen zijn in specifieke contracten, wat centraal geregeld is, en generieke contracten, waar iedereen kan bestellen.

Voorbeeld raamcontract



Inkoop

Wie zijn er bevoegd om contracten afsluiten?

Er is sprake van een decentrale inkoop. De Gedeputeerde Staten(GS) van Zuid Holland is bevoegd om contracten af te sluiten. Er is echter sprake van een mandaatregeling, zodat een bureauhoofd namens de GS bevoegd is voor het afsluiten van een contract.

Hoe gaat het contracteren in zijn werk?

Alle contracten boven de 193.000 euro moeten Europees worden aanbesteed. Deze contracten gaan via het bureau inkoop. Contracten vanaf 1500 euro tot 193.000 euro moeten aangevraagd worden bij het bureauhoofd/afdelingshoofd/directeur. Zij geven toestemming, namens de GS, voor het aangaan van het contract. Contracten tot 1500 euro mogen zomaar worden aangegaan, wel moet dit binnen het budget van de directie passen dus moet er een akkoord gegeven worden door het bureauhoofd.

Contracten met leveranciers

Is er sprake van gedwongen winkelnering?

Nee, alleen bij de afgesloten mantelcontracten. Daar moeten klanten afnemen. Als iemand bijvoorbeeld een pen nodig heeft kan die dat bestellen bij Lyreco (kantoorartikelenleverancier), als er een product of dienst niet te krijgen is vanuit het mantelcontract mag dat ergens anders besteld worden.

Wie is bestelbevoegd?

Eigenlijk alle 2100 ambtenaren van de provincie zijn bestelbevoegd, alleen moeten zij wel een akkoord krijgen van het bureauhoofd of het binnen het budget valt.

Als het gaat om inkopen tot 50.000 euro moet er een aanvraag worden gedaan bij 1 leverancier. Gaat het om aankopen van 50.000 tot 193.000 euro moeten er bij drie verschillende leveranciers offertes worden aangevraagd. Inkopen boven de 193.000 moeten Europees worden aanbesteed en gaan dus via bureau inkoop.

Gaan bestellingen via een centraal punt?

Nee

Contractbeheer

Welke afspraken worden er met leveranciers met betrekking tot afleveren gemaakt?

Er is 1 afleverplaats, bij het provinciehuis in Den Haag. Hier worden alle goederen geleverd en van daaruit verdeeld over de andere panden.

Wordt er gebruik gemaakt van Service Level Agreements?

Ja, als aanvulling op het contract.

Hoe wordt de kwaliteit gecontroleerd?

Via het management systeem, waar de contracteigenaars feedback geven op de leveranciers en de geleverde producten/diensten.

Wat zijn de consequenties als de kwaliteit onder het gewenste niveau is?

Tijdens halfjaarlijkse evaluatie komt dit ter sprake en als er niks aan gedaan wordt kan het contract verbroken worden.

Afleverproces

Hoe ziet het afleverproces eruit?

Waar komen goederen aan?

Het distributiecentrum

Hoe komen de goederen bij de klant?

Een logistiek medewerker (10 medewerkers bij logistiek) brengt de goederen bij de klant.

Is er bij dit proces beveiliging aanwezig?

Nee, geen medewerker van de beveiliging

Worden er veel goederen (tijdelijk) opgeslagen in het magazijn?

De provincie streeft er naar om geen voorraad te hebben.

Het documenten systeem

IDMS

Onderverdeeld in primaire en ondersteunende processen.

Een onderdeel van de ondersteunende processen is verwerven en aannemen hieronder vallen zes categorieën.

- 1. aannemen van personeel*
- 2. grondzaken*
- 3. concessies (vervoersafspraken)*
- 4. leveringen (materialen)*
- 5. diensten (ict, inhuur deskundigen)*
- 6. werken*

In dit systeem staan templates voor alle fases in het inkoopproces: identificeren, specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken en nazorg.

FJZ is de financiële afdeling en die krijgen de facturen binnen. Het is dus van belang dat er een ontvangstbevestiging wordt verstuurd naar deze afdeling door het bureauhoofd.

*Zelf 180 fte's in dienst voor ict
(I&A = informatie en automatisering)*

Trends

2012 moeten alle provincies 100% duurzaam inkopen (Agentschap NL, voorheen Senternovem)

Zuid Holland wil daarmee voorop lopen en wil daarom in 2011 al 100% duurzaam inkopen (in 2010 voor 80%)

Om dit te realiseren zijn er twee mogelijkheden

De inkoop centraliseren, vergt een reorganisatie.

Noord Holland heeft de inkoop al centraal. Helaas is dit bijna niet mogelijk voor Zuid Holland.

Het systeem aanpassen met vaste meetpunten erin. Door de inkoopfases te doorlopen. Op dit moment wordt er in het systeem (IDMS) gewerkt met Workflow, welke stappen heb je nodig? Door vaste meetpunten erin te verwerken ga je meer naar procesflow, stap voor stap doorloop je het proces "verwerven en aannemen"

Interview 06-04-2010 met:

Maaïke Pollen

Unithoofd Huisvesting & Logistiek

De Haagse Hogeschool

1. Wat is uw functie?

Wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?

Huisvesting: alles wat te maken heeft met inrichting, verhuizing en werkplekconcepten.

Logistiek: conciërgedienst, postkamer, laad en losruimte.

Aansturen personeel, beleid en projecten.

2. Is er sprake van gedwongen winkelnering?

Ja, volledig

3. Wie is bevoegd bestellingen te plaatsen?

Via het systeem (zie volgend antwoord) zijn er 2 typen mensen geautoriseerd.

Bestellers en controleurs. De besteller kan een administratief medewerker zijn, daarna wordt de aanvraag doorgestuurd voor controle naar een controleur, iemand van de afdeling. Deze medewerker kan akkoord geven tot 30.000 euro daarna wordt het naar de leidinggevende gestuurd die akkoord mag geven tot 100.000 euro.

4. Gaan deze bestellingen via een bepaald punt?

Er is een bepaald inkoopstelsel, een webapplicatie. SAP ERP

5. Hoe ziet het afleverproces er uit?

- h. Waar komen goederen aan?

Laad en losruimte

- i. Hoe komen de goederen bij de klant?

Medewerker brengt de goederen naar de klant. Behalve voor meubels, schoonmaak en catering. Die worden zelf opgehaald.

- j. Is bij dit proces beveiliging aanwezig?

Een camera.

- k. Worden er veel goederen (tijdelijk) opgeslagen in het magazijn?

Geen magazijn, worden wel goederen opgeslagen maar dat gebeurt bij de laad/losruimte en in de gangen...

6. Welke afspraken zijn er gemaakt met leveranciers?

Al het gebruikelijke, afleverpunt, facturatie etc.

- l. Waar worden deze afspraken vastgelegd?

In de contracten

7. Zijn er afspraken gemaakt over aflevertijden?

- m. Hoe ruim zijn deze?

8-17

- n. Is dit voor elke leverancier hetzelfde?

Ja

8. Zijn er knelpunten of verbeterpunten op dit gebied?

Communicatie, informeren gebruiker → tijdelijke opslag goederen

Aanbesteden inkopen, er omheen bestellen. Urgentie vanuit management.

Bewustwording.