

De route naar facilitair werkplezier!

Adviesrapport over de inrichting van de facilitaire dienstverlening binnen
de gemeente Oude IJsselstreek



Auteur

Opdrachtgever

TH Thesis werkstuk W

Gien Hulshof, 331672

Lieneke van Tilburg

Wim Geense

Gemeente Oude IJsselstreek

5 juli 2019 versnelde herkansing

De route naar facilitair werkplezier!

Adviesrapport over de inrichting van de facilitaire dienstverlening binnen
de gemeente Oude IJsselstreek

Auteur	Gien Hulshof
Studentnummer	331672
Opleiding	Facility Management
Toets	Thesis W
Organisatie	Hospitality Business School Saxion University of Applied Sciences Handelskade 75 7417 DH Deventer
1 ^e examiner	Rolf Nijdam
2 ^e examiner	Petra Hillenius
Onderzoeksdocent	Rienk van Marle
Opdrachtgever	Gemeente Oude IJsselstreek Staringstraat 25 7080 AA Gendringen www.oude-ijsselstreek.nl
Afdeling	Huismeesters/Bodes
Begeleider	Lieneke van Tilburg/ Wim Geense (vervangend opdrachtgever) Teammanager Huismeesters/BMO/I&A/DIV Frontoffice publieksbalie/backoffice burgerzaken l.tilburgvan@oude-ijsselstreek.nl
Plaats	Gendringen
Datum	5 juli 2019 versnelde herkansing (nieuwe stukken in het blauw)

Verklaring eigen werk

Kom
verder



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Gien Hulshof

Datum: 15-03-2019

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Gien Hulshof".

saxion.nl

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de scriptie ‘*De route naar facilitair werkplezier*’. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd bij de gemeente Oude IJsselstreek gevestigd te Gendringen. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn opleiding Facility Management aan Saxion Hogeschool te Deventer en in opdracht van stagebedrijf gemeente Oude IJsselstreek. Van september 2018 tot en met maart 2019 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Dit adviesrapport biedt het management van de gemeente Oude IJsselstreek mogelijkheden om de facilitaire dienstverlening te verbeteren en hier effectiever mee aan de slag te gaan. De onderzoeksvraag is samen met mijn eerste examiner, Rolf Nijdam en opdrachtgever, Lienneke van Tilburg bedacht. Daarnaast heb ik veel contact gehad met Merle Post, werkzaam voor stage.nu. Tijdens de uitvoering van het kwalitatieve onderzoek stonden mijn eerste examiner, Rolf Nijdam, mijn SLB’er Jozé Ritzer en mijn onderzoeksdocent, Rienk van Marle, altijd voor mij klaar. Via deze weg wil ik hen daarom ook hartelijk bedanken.

Via deze weg wil ik ook graag de opdrachtgever, Lienneke van Tilburg, bedanken. Het contact was goed en positief, ondanks dat we elkaar niet veel zagen. Wim Geense heeft de laatste maanden de plek ingenomen van Lienneke. Hierbij wil ik ook Wim Geense bedanken. Ook wil ik Merle Post bedanken voor de vele tijd die zij gestoken heeft in het nakijken van de documenten en de gesprekken iedere week. Naast mijn begeleiders wil ik ook graag de medewerkers van de gemeente Oude IJsselstreek bedanken voor hun vriendelijkheid en gastvrijheid.

Tot slot wil ik de volgende gemeenten bedanken: gemeente Oost Gelre, gemeente Winterswijk, gemeente Deventer, gemeente Berkelland en de gemeente Bronckhorst. Zonder medewerking van hen had ik deze scriptie nooit kunnen schrijven.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Gien Hulshof
15-3-2019 te Gendringen

Begrippenlijst

Begrip	Definitie
Arbocoördinator	De Arbocoördinator houdt zich bezig met de veiligheid en gezondheid op de werkvloer. Het coördineren en bewaken van het arbobeleid, de gezondheid en de dagelijkse veiligheid zijn de belangrijkste taken
Benchmarking	Vergelijken van prestaties met een andere organisatie
CAR-UWO	Collectieve arbeidsvoorwaardenregeling voor de sector gemeenten en de bijbehorende uitwerkingsovereenkomst
Coördinator	Iemand die ervoor zorgt dat alles goed verloopt binnen een afdeling of organisatie. De coördinator van de afdeling verdeelt de taken
Corebusiness	Kernactiviteiten van een organisatie
Effectief	Activiteiten verricht die het doel van de organisatie realiseren
FM	Facility Management
FMIS	Facility Management Informatie Systeem
PDCA-model	Creatief hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement en probleemoplossing

Managementsamenvatting

Deze scriptie is geschreven in opdracht van de gemeente Oude IJsselstreek om te kijken of de huidige facilitaire dienstverlening verbeterd kan worden. Uit gesprekken met de opdrachtgever bleek dat er op dit moment geen facilitair team is en dat er steeds meer vraag kwam naar een facilitair team en/of een aanspreekpunt voor facilitaire zaken. Volgens de opdrachtgever vallen diverse facilitaire zaken tussen wal en schip. Er is te weinig aandacht voor de traditionele facilitaire zaken en het grootste probleem is dat niemand zich verantwoordelijk voelt voor deze zaken. Kort en bondig beschreven komt het erop neer dat er niet efficiënt gewerkt kan worden door het bestaan van bovenstaande problemen.

Door bovenstaande informatie is de volgende adviesvraag geformuleerd: *'Hoe kan de gemeente Oude IJsselstreek haar facilitaire dienstverlening anders inrichten zodat de facilitaire werkzaamheden effectiever uitgevoerd kunnen worden?'*

Om antwoord te kunnen geven op bovenstaande adviesvraag zijn drie (deel) onderzoeken geformuleerd in de vorm van deelvragen. Namelijk:

- *Wat is de huidige situatie met betrekking tot de inrichting van de facilitaire werkzaamheden?*
Hierbij wordt gekeken naar de huidige situatie wat betreft de inrichting van de facilitaire dienstverlening binnen de gemeente.
- *Welke wensen en (on)mogelijkheden zijn er met betrekking tot het inrichten van de facilitaire dienstverlening?*
Het in kaart brengen van de wensen en (on)mogelijkheden wordt vertaald naar deelvraag twee.
- *Hoe wordt de facilitaire dienstverlening bij andere organisaties vormgegeven?*
Hierbij wordt gekeken naar de facilitaire inrichting bij andere gemeenten.

Door bovenstaande deelvragen te beantwoorden kan de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord worden: *'Welke mogelijkheden binnen de gemeente Oude IJsselstreek zijn er met betrekking tot het opnieuw inrichten van de facilitaire dienstverlening?'*

Om antwoord te kunnen geven op de adviesvraag en deelvragen is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hierbij zijn verschillende dataverzamelmethodeën gecombineerd, waaronder diepte-interviews met externe gemeenten, één focusgroep met verschillende medewerkers van de gemeente Oude IJsselstreek en deskresearch. Met behulp van deze drie dataverzamelmethodeën zijn de onderzoeksresultaten naar voren gekomen.

Uit het onderzoek zijn een aantal zaken naar voren gekomen die de huidige facilitaire dienstverlening goed samenvatten binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Zo is er onvoldoende toezicht en overzicht op de facilitaire werkzaamheden en de interne communicatie verloopt niet goed. Hiermee wordt de communicatie bedoeld onder de facilitair belanghebbenden. Daarnaast is er geen persoon die facilitair kan aansturen. Ook werkt de gemeente zonder een facilitymanagement informatie systeem.

Na de focusgroep zijn er meerdere wensen en (on)mogelijkheden ontstaan vanuit de huismeesters, de teammanagers en de gemeentesecretaris. Een van de wensen is om te kijken of iemand het team facilitair kan aansturen en belangrijke beslissingen durft te nemen. Deze persoon wordt geen teammanager, maar staat tussen de teammanagers en facilitaire medewerkers in. De gemeente wil niet dat er een facilitaire afdeling wordt opgericht, maar wel dat er organisatorisch wat gaat veranderen. Andere wensen die de gemeente heeft zijn dat gekeken dient te worden naar het samenwerken tussen verschillende teams, verbeteren van de onderlinge communicatie en het maken van facilitaire werkafspraken.

Uit de onderzoeksresultaten bleek ook dat de facilitaire dienstverlening bij de bezochte gemeenten goed loopt, terwijl de omvang van deze gemeenten grotendeels hetzelfde is. Bij de bezochte gemeenten zijn facilitair medewerkers en facilitair managers geïnterviewd. Tijdens het afnemen van deze interviews vielen een aantal zaken op die bij alle gemeenten naar voren kwamen. Deze punten zijn ook meegenomen in het advies aan de gemeente:

- Facilitair groepscoördinator is van groot belang;
- Organisatie valt en staat met een goede communicatie;
- Gebruik van een FMIS is onmisbaar.

Op basis van de resultaten uit het onderzoek worden er drie aanbevelingen gegeven die uiteindelijk leiden tot het advies, namelijk:

1. Aanstellen van een facilitair coördinator;
2. Aanschaffen van een FMIS;
3. Samenwerking verbeteren tussen facilitair gerelateerde teams.

Per aanbeveling zijn er twee opties beschreven voor de gemeente Oude IJsselstreek. Een van de twee opties wordt geadviseerd aan de gemeente op basis van diverse criteria.

Om deze aanbevelingen om te zetten in concrete stappen is een implementatieplan gemaakt. In het implementatieplan, waarbij gebruik wordt gemaakt van de PDCA-cyclus, is het mogelijk om in november 2019 al gebruik te maken van een FMIS. Topdesk wordt geadviseerd aan de gemeente. Dit komt mede door het feit dat een deel van Topdesk al wordt gebruikt binnen de gemeente. Dit betreft alleen bij technische storingen aan computers en telefoons.

Een taak van de facilitair coördinator is dat alle medewerkers op een goede manier worden ingelicht over het FMIS en hierna ook mee kunnen werken. De facilitair coördinator is ook verantwoordelijk voor de keuze van het FMIS en de vervolgacties hierop. Hieronder staan enkele belangrijke taken die de facilitair coördinator zal gaan uitvoeren:

- Regie en overzicht houden op facilitaire processen;
- Verbeteren onderlinge communicatie;
- Contractbeheer en inkoopbeleid op zich nemen.

Inhoudsopgave

Verklaring eigen werk	3
Voorwoord	4
Begrippenlijst	5
Managementsamenvatting	6
1. Inleiding	11
1.1 De opdrachtgever	11
1.2 Aanleiding	11
1.3 Adviesdoel- en vraag	12
1.4 Onderzoeksdoel- en vragen	12
1.5 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Zoekmethode	13
2.2 Literature review	13
2.2.1 Facilitaire dienstverlening	13
2.2.2 (Facilitaire) organisatiestructuur	16
2.3 Operationalisering van de kernbegrippen	18
3. Aanpak onderzoek	19
3.1 Huidige situatie	19
3.2 Wensen en (on)mogelijkheden	20
3.3 Benchmarking	21
3.3.1 Selectie van organisaties	22
3.4 Analysetechnieken	22
4. Resultaten	23
4.1 Huidige situatie	23
4.1.1 Situatianalyse	23
4.1.2 Ervaringen	25
4.1.3 Knelpunten	26
4.2 Wensen en (on)mogelijkheden	27
4.3 Bedrijfsbezoeken (benchmarking)	28
4.3.1 Organisatiestructuur	29
4.3.2 Organisatieontwikkeling/systemen	31
4.3.3 Cultuur	32
4.3.4 Communicatie	33
4.3.5 Personeel	34

4.3.6 Procesactiviteiten	35
5. Conclusie	36
5.1 Beantwoording hoofdvraag	37
6. Discussie	39
6.1 Begripsvaliditeit	39
6.2 Interne validiteit	40
6.3 Externe validiteit	40
6.4 Betrouwbaarheid	41
7. Advies	42
7.1 Criteria	42
7.2 Aanbevelingen	42
7.3 Organisatorische consequenties	45
7.3.1 Personele consequenties	45
7.3.2 Financiële consequenties	47
7.3.3 Organisatorische haalbaarheid	49
7.3.4 Financiële haalbaarheid	50
7.4 Implementatieplan	50
7.5 Conclusie	50
Nawoord	51
Literatuurlijst	53
Bijlagen	56
Bijlage 1 Organogram gemeente Oude IJsselstreek	56
Bijlage 2 Taken huismeesters	58
Bijlage 3 Document oud-medewerker	59
Bijlage 4 Zoekmethoden	61
Bijlage 5 AAOCC Criteria	62
Bijlage 6 Facilitaire diensten	64
Bijlage 7 Boomdiagram facilitaire dienstverlening	65
Bijlage 8 Boomdiagram organisatiestructuur	66
Bijlage 9 Samenvatting focusgroep	67
Bijlage 10 Gesprek Arbo coördinator	69
Bijlage 11 Interviewgide bedrijfsbezoeken	70
Bijlage 12 USB-stick	72
Bijlage 13 Codeboom	73
Bijlage 14 Interviewtranscripten	75

Bijlage 15 Organigrammen bedrijfsbezoeken	103
Bijlage 16 Prijsopgaven FMIS	106
Bijlage 17 PDCA – Stappenplan.....	108
Bijlage 18 Analysetechnieken	111
Bijlage 19 Inrichting facilitaire dienstverlening bezochte gemeenten.....	112
Bijlage 20 Onderbouwing gekozen organisaties.....	115

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt informatie gegeven over de opdrachtgever en wordt de aanleiding van het vraagstuk beschreven. Verder worden het adviesdoel en de onderzoeksvragen beschreven. Tot slot wordt de leeswijzer weergegeven van dit rapport.

1.1 De opdrachtgever

De gemeente Oude IJsselstreek is een gemeente in de provincie Gelderland. De gemeente is in 2005 ontstaan uit een fusie van de voormalige gemeenten Gendringen en Wisch. De gemeente heeft een oppervlakte van zo'n 140 vierkante kilometer en er wonen bijna 40.000 inwoners verdeeld over 15 kernen. Ulft is met ruim 10.000 inwoners het grootste dorp. Het gemeentehuis is gevestigd in Gendringen. Naast het gemeentehuis heeft de gemeente in Ulft nog een tweede vestiging, de Gemeentewerf. Deze vestiging wordt gebruikt voor opslag en heeft werkplekken voor medewerkers van de Buitendienst. De gemeente heeft ongeveer 300 medewerkers (Oude IJsselstreek, 2018).

In bijlage 1 wordt het organogram van de gemeente weergegeven. Er zijn zes teamleiders die diverse teams aansturen. Onder het organogram wordt een uitleg gegeven hoe het precies in zijn werk gaat. Opdrachtgever vanuit de gemeente is in deze Mevr. van Tilburg. Zij is één van de teamleiders en verantwoordelijk voor de huismeesters en de documentaire informatievoorziening binnen de gemeente.

1.2 Aanleiding

Sinds de fusie van de gemeenten Gendringen en Wisch is er geen facilitair team ontstaan. Facilitaire werkzaamheden worden vooral ondergebracht in verschillende teams met verschillende teamleiders. Facilitair wordt grotendeels ondergebracht in het team van Accommodatiebeheer en de Huismeesters. In de ontwikkelagenda van de bodes die in september 2018 is gemaakt staat het volgende beschreven: *"Onduidelijk is waar we wel en niet van zijn. Zichtbaar en dienstbaar zijn legt ook druk op het team. Balans in betrouwbaarheid en werkbaarheid zal een groter aandachtspunt worden (Tilburg, 2018)."* Kort gezegd kan de inrichting van de facilitaire dienstverlening beter georganiseerd worden. In bijlage 2 staan de huidige taken van de Huismeesters beschreven.

In 2010 heeft een van de medewerkers van de gemeente Oude IJsselstreek op eigen initiatief een poging gedaan om Facility Management professioneler neer te zetten. Dit is helaas niet gerealiseerd en in 2011 verliet deze medewerker de gemeente. Daarna voelde niemand zich verantwoordelijk dit op te pakken, waardoor het door de jaren heen verwaterd is. In bijlage 3 staat beschreven wat deze medewerker heeft gedaan om dit te realiseren.

Ondanks dat er al jarenlang geen facilitair team bestaat binnen de gemeente, kwam er steeds meer vraag naar een facilitair team of een aanspreekpunt voor facilitaire zaken. Volgens Van Tilburg (persoonlijke communicatie, 24 september 2018) vallen diverse facilitaire zaken tussen wal en schip. Er is te weinig aandacht voor deze facilitaire zaken. Het grootste probleem is dat niemand zich verantwoordelijk voelt voor deze taken. Daarnaast geeft zij wel aan dat het niet de bedoeling is dat er een facilitaire afdeling wordt opgericht. Dit gaat namelijk niet gebeuren. Kort en bondig beschreven komt het erop neer dat in de praktijk een aantal facilitaire zaken niet worden opgepakt waardoor er niet efficiënt gewerkt kan worden. Er moet wat veranderen, maar zonder de oprichting van een facilitaire afdeling of organisatie.

Vinnie Neve, student die afgestudeerd is binnen de gemeente Oude IJsselstreek, liet in zijn onderzoek (afvalbeheer optimaliseren) al merken dat de facilitaire dienstverlening niet op orde is. Neve (2018)

stelt dat borging en handhaving binnen de facilitaire diensten in veel gevallen niet aan de orde is. De verantwoordelijkheden zijn vaak verspreid over verschillende medewerkers. Doordat de gemeente geen facilitair team heeft lijken de regie en het overzicht op de secundaire processen zoek. Door een betere afstemming en eenheid te creëren in een zogenoemd 'facilitair team', is het mogelijk de borging en samenwerking tussen verschillende partijen te verbeteren. Door kritiek van medewerkers en externen is het noodzakelijk om onderzoek te doen hoe de facilitaire zaken beter ingericht kan worden. Ook om inefficiënt werken tegen te gaan.

1.3 Adviesdoel- en vraag

Het adviesdoel van deze thesis is een advies over hoe de gemeente Oude IJsselstreek haar facilitaire dienstverlening anders kan inrichten waarbij alle facilitaire taken worden ondergebracht. Hierbij is gekeken naar de facilitaire werkzaamheden en de personen die hierbij betrokken zijn. De volgende adviesvraag is geformuleerd: *'Hoe kan de gemeente Oude IJsselstreek haar facilitaire dienstverlening anders inrichten zodat de facilitaire werkzaamheden effectiever uitgevoerd kunnen worden?'*

Door bovenstaande adviesvraag te beantwoorden volgt een advies waarin staat beschreven hoe de facilitaire dienstverlening anders ingericht kan worden. Het antwoord op deze adviesvraag wordt beschreven in het advies, in hoofdstuk 7. Het advies wordt specifiek uitgebracht voor de gemeente Oude IJsselstreek met behulp van theoretische facilitaire achtergronden.

1.4 Onderzoeksdoel- en vragen

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de huidige situatie met betrekking tot de structuur van de facilitaire dienstverlening. Het ging hierbij vooral om de inrichting van de facilitaire werkzaamheden. De huidige organisatiestructuur werd in kaart gebracht en de uitvoering van de huidige facilitaire werkzaamheden. Daarnaast was het van belang hoe andere organisaties haar facilitaire dienstverlening hebben ingericht en hoe zij daar mee omgaan. Op basis van informatie over de huidige situatie zijn aanbevelingen gedaan over de gewenste situatie wat betreft de inrichting van de facilitaire werkzaamheden. Het onderzoek wordt overkoepeld door onderstaande hoofdvraag: *'Welke mogelijkheden binnen de gemeente Oude IJsselstreek zijn er met betrekking tot het opnieuw inrichten van de facilitaire dienstverlening?'*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is de huidige situatie onderzocht. Vervolgens is het belangrijk om te benchmarken, want kijken bij andere organisaties is nodig om erachter te komen hoe zij de facilitaire dienstverlening hebben ingericht. Zo kunnen er nieuwe bevindingen worden ontdekt. De onderzoeksvraag wordt ondersteund door onderstaande deelvragen:

1. Wat is de huidige situatie met betrekking tot de inrichting van de facilitaire werkzaamheden?
2. Welke wensen en (on)mogelijkheden zijn er met betrekking tot het inrichten van de facilitaire dienstverlening?
3. Hoe wordt de facilitaire dienstverlening bij andere organisaties vormgegeven?

1.5 Leeswijzer

De leeswijzer voor dit onderzoek is als volgt ingedeeld. In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader beschreven. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksofzet beschreven waarna in hoofdstuk 4 de resultaten worden beschreven. In hoofdstuk 5 is de conclusie van het onderzoek beschreven, gevolgd door de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek in hoofdstuk 6. Tot slot wordt deze thesis afgesloten met een advies en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader beschreven. Ten eerste worden het zoekproces- en de methoden beschreven. Daarna worden de kernbegrippen beschreven en vervolgens worden deze kernbegrippen geoperationaliseerd.

2.1 Zoekmethode

In dit onderzoek worden verschillende zoektermen- en machines gebruikt. In bijlage 4 zijn de zoekmethoden opgenomen. Hierin worden de zoektermen en de zoekmachines weergegeven. De



bronnen in dit onderzoek zijn door middel van deze zoektermen gevonden op het internet of vakliteratuur uit boeken. De bronnen die gebruikt worden in dit onderzoek zijn gecontroleerd aan de hand van de AAOCC-criteria. Deze staan voor Authority, Accuracy, Objectivity, Currency en Coverage (Kapoun, 1998). Deze staan beschreven in bijlage 5.

Figuur 2.1 AAOCC Criteria Kapoun (1998)

2.2 Literature review

De begrippen 'facilitaire dienstverlening' en 'organisatiestructuur' zijn hieronder uitgewerkt. Hierbij wordt wat meer ingegaan op de facilitaire dienstverlening en wat minder op organisatiestructuur. Organisatiestructuren is hier wel van belang, maar aangezien er geen facilitaire dienst is bij de gemeente Oude IJsselstreek kan hier niet heel veel over geschreven worden.

2.2.1 Facilitaire dienstverlening

Om de betekenis van het begrip 'facilitaire dienstverlening' te achterhalen zijn in onderstaande tabel drie definities weergegeven.

Auteur	Definitie
Regterschot (1988)	Facilitaire dienstverlening is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die moeten bijdragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.
Drion en van Sprang (2012)	Facilitaire dienstverlening is het managen van alle diensten die aan de werkomgeving gerelateerd zijn en die nodig zijn om mensen te ondersteunen bij hun streven naar toegevoegde waarde aan de organisatie. Daarnaast is de facilitaire dienstverlening ondersteunend aan de primaire processen van het bedrijf (intern facilitair bedrijf) of ondersteunend aan de primaire processen van een opdrachtgever.
Facilicom (2017)	Facilitaire dienstverlening is het helpen organiseren en uitvoeren van logistieke en huishoudelijke taken als bevoorrading, opslag en distributie van goederen, maaltijden verzorgen, schoonmaken en onderhoud.

De definitie die wordt gehanteerd in het vervolg van dit onderzoek is de definitie van Drion en Van Sprang (2012). Deze definitie geeft voor dit onderzoek een perfecte uitleg wat facilitaire dienstverlening nu precies inhoudt. Zo is facilitaire dienstverlening het managen van alle diensten en het ondersteunen van de medewerkers. Hier wordt al duidelijk dat facilitaire dienstverlening vaak niet zichtbaar is en pas merkbaar is als iets niet goed geregeld is. Hierbij wordt ook duidelijk dat de facilitaire dienstverlening ondersteunend is aan de primaire processen, en dus van groot belang zijn binnen een organisatie. Bij de gemeente Oude IJsselstreek vallen de facilitaire diensten een beetje tussen wal en schip, waardoor de kans bestaat dat de primaire processen ook niet helemaal goed verlopen. Voor de gemeente is het dus ook van groot belang om hiernaar te kijken, waardoor de definitie van Drion en Van Sprang (2012) actueel is.

Waarom is facilitaire dienstverlening belangrijk?

Brijs (2015) stelt dat er op het gebied van facilitaire dienstverlening veel te winnen valt. Onderstaand een vijftal redenen die aangeven waarom:

1. Facility Management gaat over huisvesting, services en middelen. Hiermee gaat, naast de kosten voor personeel, een groot deel van uw organisatiekosten gemoeid. Het loont daarom de nodige effort te steken in slimme en duurzame inkoop en efficiënt contractmanagement en -beheer.
2. Facility Management ondersteunt en faciliteert (gebouw)gebruikers. Services die aansluiten op de wensen van gebruikers komen ten goede aan de arbeidsproductiviteit. Zo zijn aanbod van (goede) koffie en een uitgebalanceerde lunch onmisbare brandstof voor uw medewerkers.
3. Facility Management kan het bedrijfsimago positief ondersteunen door het creëren van een eigentijdse en gastvrije werkomgeving waarmee (potentiële) medewerkers zich kunnen identificeren en waarin zij zich prettig voelen.
4. Facility Management is (vaak) verantwoordelijk voor de fysieke en organisatorische veiligheid en gezondheid van medewerkers in organisaties. Helaas tonen steeds meer incidenten aan dat continue aandacht voor veiligheid waaronder (inzet van) beveiliging onmisbaar is.
5. Facility Management speelt een grote rol in het verduurzamen van organisaties en hun bedrijfsvoering. Door toepassing van slimme maatregelen o.a. op gebied van water- en energieverbruik (installaties), reststoffenmanagement, wagenparkbeheer en schoonmaak is (groene) winst te behalen.

Volgens Brijs (2015) zijn bovenstaande aspecten belangrijk voor organisaties. Dit valt ook te koppelen aan de gemeente Oude IJsselstreek. Bij de gemeente Oude IJsselstreek wil het op facilitair gebied niet lopen. Ook wordt er te weinig tijd aan geschonken. De aspecten een tot en met vijf zijn van belang voor de gemeente. Het loont namelijk om de nodige effort te steken in slimme en duurzame inkoop en daarnaast het ' bezig ' zijn met facilitaire zaken. Dit gebeurt op het moment niet. Hier valt dus nog veel winst te behalen. Daarnaast ondersteunt de facilitaire dienstverlening de (gebouw)gebruikers. Dit kan ten goede komen van de arbeidsproductiviteit. Ook hier valt nog veel winst te behalen. Niet alleen qua tastbare producten als de lunch, maar ook qua communicatie met de facilitair betrokkenen.

Ook aspect drie en vier zijn van belang. Zo is de facilitaire dienstverlening ook bezig met het creëren van een werkomgeving waarbij medewerkers zich prettig voelen. Dit is niet bij alle teams het geval. Ook het creëren van een veilige en gezonde omgeving is niet altijd aan de orde binnen de gemeente. Zo is er bijvoorbeeld de afgelopen zomer veel kritiek geweest op het klimaatbeleid binnen de gemeente.

Kort gezegd valt er nog voldoende winst te behalen gezien de aspecten van Brijs (2015).

Uit welke diensten bestaat de facilitaire dienstverlening?

Hieronder en in bijlage 6 staat een tabel waarin weergegeven wordt welke diensten vallen onder de facilitaire dienstverlening binnen een organisatie. Het hangt af van de grootte van een organisatie hoe deze diensten ingericht zijn. In kleine organisaties worden niet alle diensten georganiseerd. Deze diensten komen uit het boek Maas en Pleunis (2006). Dit worden ook wel de traditionele facilitaire diensten genoemd.

In de tabel is een driedeling te zien van de facilitaire diensten: huisvesting, services en middelen. Hieruit blijkt dat facilitaire dienstverlening voornamelijk gericht is op het ondersteunen van het kernproces van een organisatie en is daarmee een niet-kernproces.

Huisvesting	Services	Middelen
Onroerend goed beheer	Beveiliging	Audiovisuele middelen
Terreinenbeheer	Bedrijfshulpverlening	Datacommunicatie
Accommodaties	Catering	Inrichting
Gebouwen	Documentaire voorzieningen	Kantoorbenodigdheden
Gebouwenbeheer	Energiebeheer	Meubilair
Installaties	Groenvoorzieningen	PC-netwerk
Technisch beheer post	Huisvestingsbeheer	Technisch onderhoud
Belastingen	Receptiediensten	Telecommunicatie
Heffingen	Schoonmaakonderhoud	Telefooncentrale
Verzekeringen	Transport	Veiligheidsvoorzieningen
	Verhuizingen	
	Wagenparkbeheer	

Bron: Maas en Pleunis (2006)

Daarnaast wordt hieronder de koppeling gemaakt met de gemeente Oude IJsselstreek, namelijk: bij de meeste diensten wordt beschreven hoe deze bij de gemeente Oude IJsselstreek zijn geregeld. Het eerste wat opvalt is dat er enorm veel teams zijn die 'verantwoordelijk' zijn voor facilitaire zaken. Nu is het niet heel gek dat er meerdere teams verantwoordelijk zijn voor bepaalde zaken, maar bij de gemeente Oude IJsselstreek ligt het wel heel verspreid over de organisatie.

Voor het onderzoek is het aannemelijk dat er wordt gekeken naar wie welke taken nu uitvoert. In het advies wordt hierop teruggekomen en wordt er beschreven hoe het er in de nieuwe situatie uit komt te zien.

Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?	Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?
Onroerend goed beheer	Team Ruimtelijke Ordening	Beveiliging	Accommodatiebeheer
Terreinenbeheer	Accommodatiebeheer	Bedrijfshulpverlening	Arbo coördinator
Accommodaties	Accommodatiebeheer	Catering	Huismeesters
Gebouwen	Huismeesters	Documentaire voorzieningen	Team DIV (Documentaire informatievoorziening)
Gebouwenbeheer	Huismeesters	Energiebeheer	Uitbesteed
Installaties	Uitbesteed	Groenvoorzieningen	Uitbesteed/Huismeesters
Technisch beheer post	-	Huisvestingsbeheer	Huismeesters
Belastingen	Team Belastingen	Receptiediensten	Team frontoffice/publiekszaken
Heffingen	Team Belastingen	Schoonmaakonderhoud	Uitbesteed
Verzekeringen	-	Transport	Huismeesters

Audiovisuele middelen	Huismeesters	Verhuizingen	Uitbesteed/huismeesters
Datacommunicatie	Gem. Doetinchem	Wagenparkbeheer	Huismeesters
Inrichting	Accommodatiebeheer	Technisch onderhoud	Huismeesters
Kantoorbenodigdheden	Huismeesters	Telecommunicatie	Gem. Doetinchem
Meubilair	Accommodatiebeheer	Telefooncentrale	Gem. Doetinchem
PC-netwerk	Gem. Doetinchem	Veiligheidsvoorzieningen	Arbo coördinator

Figuur 2.2 Facilitaire zaken gemeente Oude IJsselstreek

De facilitaire diensten waar streepjes achter staan worden niet specifiek uitgevoerd binnen de gemeente of liggen zo versnipperd over de organisatie dat er niet een of twee specifieke teams verantwoordelijk voor zijn.

2.2.2 (Facilitaire) organisatiestructuur

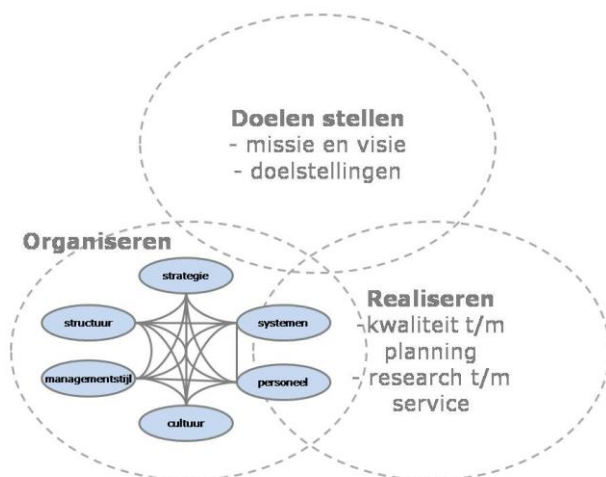
Om de betekenis van het begrip ‘organisatiestructuur’ te achterhalen zijn in onderstaande tabel drie definities weergegeven.

Auteur	Definitie
Nieuwenhuis, M.A. (2017)	Een organisatiestructuur is opgebouwd uit drie substructuren: • een functiestructuur; • een personele structuur en een; • organieke structuur. De functiestructuur (of het functiegebouw) beschrijft alle voorkomende functies binnen de organisatie. De personele structuur, beschrijft de personele bezetting van functies op de organisatie-eenheden. De organieke structuur tenslotte, beschrijft de vorm van organisatie-eenheden binnen een organisatie. Deze structuur kennen we als ‘het organisatieschema’ of ‘de hark’ met daarin weergegeven de divisies, sectoren, afdelingen, teams enzovoorts.
Twynstra Gudde (2017)	De verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden wordt de organisatiestructuur genoemd. Een goede organisatiestructuur lost meer problemen op dan het creëert.
Ensie (2015)	Een organisatiestructuur is de manier waarop alle taken en afdelingen binnen een organisatie zijn verdeeld en samenhangen. Het geeft de verschillende afdelingen en bijbehorende verantwoordelijkheden weer en de functies van de personeelsleden die binnen die afdelingen werkzaam zijn.

In het vervolg van dit onderzoek wordt de definitie van Ensie (2015) gehanteerd. Deze definitie ligt het meest in lijn met het onderzoek dat uitgevoerd is, waarbij vooral de taken worden verdeeld. In deze thesis is beschreven welke facilitaire taken door wie worden uitgevoerd en welke afdelingen hier eventueel bij betrokken zijn. Vandaar dat deze definitie belangrijk werd geacht bij het vervolg van dit onderzoek. Daarnaast is het bij de gemeente niet duidelijk wie nu verantwoordelijk is voor bepaalde facilitaire werkzaamheden. Het is daarom van belang om te kijken naar de structuur binnen de gemeente nu en in de nieuwe situatie. Daarnaast komt er (ook in de nieuwe situatie) geen facilitaire afdeling. De gemeente heeft niet de behoefte dat het team met teammanagers wordt vergroot met een teammanager facilitair.

In het vervolg van het theoretisch kader wordt ingegaan op de facilitaire organisatiestructuur. Organisatiestructuur in het algemeen is niet van belang voor deze scriptie.

Inrichten facilitaire structuur



Figuur 2.2 DOR-model (Itasc, 2017)

In deze thesis wordt ingegaan op de inrichting van de facilitaire dienstverlening. Het is bekend dat deze inrichting niet duidelijk is bij de medewerkers van de gemeente. In paragraaf 2.1.1 staan alle facilitaire diensten beschreven met daarachter diegenen die het uitvoeren binnen de gemeente. Dit heeft te maken met de inrichting van de facilitaire werkzaamheden.

De volgende stap is dan ook om de facilitaire dienstverlening anders in te richten. Door hiernaar te kijken en eventueel acties te

ondernemen is er ook sprake van organisatieontwikkeling (niet te verwarren met organisatieverandering). Bij een dergelijke ontwikkeling binnen de organisatie moeten alle interventies afgeleid worden en afgestemd zijn op de visie en missie van de organisatie. Als daar rekening mee gehouden wordt dan kan gekeken worden naar de inrichting van een organisatie. Met behulp van het bovenstaande DOR-model van Weggeman (2002) wordt hiermee aan de slag gegaan. (Itasc, 2017).

Om dit te bewerkstelligen wordt gebruik gemaakt van het DOR afgebeeld in figuur 2. Met enige fantasie kunnen de drie genoemde componenten uit het DOR-model worden vertaald met:

- Doelen stellen → richten;
- Organiseren → inrichten;
- Realiseren → verrichten.

Bij het *richten* van de organisatie gaat het om het uitstippelen van de lange termijn, ofwel het stellen van doelen en de wijze waarop deze doelen gerealiseerd kunnen worden.



Figuur 2.3 Richten, inrichten en verrichten (Itasc, 2017)

Bij het *inrichten* gaat het vooral over hoe de organisatie ingericht kan worden en de verschillende manieren om de facilitaire organisatie te structureren. Het laatste deel *verrichten* gaat over hoe de werkzaamheden in de facilitaire organisatie uitgevoerd worden, gegeven de richting en de inrichting van de organisatie.

In dit onderzoek wordt vooral ingegaan op het inrichten van de organisatie. Hierbij wordt dieper ingegaan op de cultuur, structuur, systemen en personele aspecten binnen de organisatie. Bij het inrichten gaat het voornamelijk over het structureren van de facilitaire dienstverlening. Structuur is juist datgene wat nu ontbreekt bij de gemeente Oude IJsselstreek.

In het onderzoek en voornamelijk in het advies wordt beschreven welke gevolgen de facilitaire veranderingen hebben op het gebied van cultuur, systemen, structuur en personele aspecten. De aanbevelingen die worden gegeven in het advies hebben altijd te maken met een van die aspecten.

Facilitaire organisatiestructuren

In dit onderzoek gaat het vooral om de facilitaire dienstverlening in relatie tot de facilitaire organisatiestructuur. Dit zal moeten leiden tot een goed ingerichte facilitaire dienstverlening waarbij iedereen tevreden is.

Een (facilitaire) organisatie kan op verschillende manieren bestuurd of gestuurd worden. De wijze waarop bestuur wordt, is voor een belangrijk deel afhankelijk van de besturingsfilosofie van een organisatie. Facilitaire organisaties kunnen volgens Maas & Pleunis (2006) kiezen uit vier ideaaltypische besturingsvormen: kostencentrum, servicecentrum, business unit of zelfstandige dochteronderneming.

De facilitaire organisatie als kostencentrum kenmerkt zich doordat er geen doorbelasting van facilitaire kosten is. Deze besturingsvorm is geschikt voor kleinere organisaties waar decentralisatie van bevoegdheden en resultaatverantwoordelijkheid geen rol spelen. Deze structuur past het best bij de gemeente Oude IJsselstreek. De gemeente is een kleine organisatie waarbij decentralisatie van bevoegdheden geen rol spelen. Veel van de kenmerken van een kostencentrum zouden overeen moeten komen met de gemeente, maar dit is nog niet het geval. Kenmerken van een kostencentrum zijn bijvoorbeeld:

- FMIS;
- Catering services;
- BHV;
- Gebouwonderhoud;
- Medewerkerstevredenheid;
- Uitbesteden van facilitaire diensten.

In het onderzoek en voornamelijk in het advies wordt beschreven of de bevindingen uit het theoretisch kader ook echt overeenkomen bij de gemeente Oude IJsselstreek.

De facilitaire organisatie als servicecentrum heeft wel een eigen resultaatverantwoordelijkheid, 'zij' verkoopt producten en diensten tegen de integrale kostprijs en moet voor de levering kosten maken. Deze organisatie past goed bij organisaties waar sprake is van meerdere resultaatverantwoordelijke eenheden.

Een volgende fase in de ontwikkeling van de facilitaire organisatie kan zijn dat zij streeft naar een businessunit. Het grote verschil met de facilitaire organisatie als servicecentrum is dat bij de businessunit geen gedwongen winkelnering meer bestaat en dat er nadrukkelijk naar winst wordt gestreefd.

De facilitaire organisatie als dochteronderneming maakt in principe voor elke vraag een nieuwe offerte, een 'prijs' wordt gefactureerd en de budgetten liggen bij de opdrachtgevers. De verhoudingen zijn geheel gebaseerd op een klant-leverancier relatie.

2.3 Operationalisering van de kernbegrippen

Door middel van twee boomdiagrammen zijn de kernbegrippen geoperationaliseerd. Onder de boomdiagrammen wordt uitleg gegeven over de gemaakte keuzes. De bevindingen uit het theoretisch kader vormen deels de inhoud van het interviewguide. De operationalisering inclusief uitleg zijn te vinden in bijlage 7 en 8.

3. Aanpak onderzoek

Het derde hoofdstuk van deze thesis bestaat uit de aanpak van het onderzoek. Hier is beschreven hoe de deelvragen van het onderzoek zijn beantwoord. Ook worden de verbanden tussen de deelvragen beschreven en waarom deze deelvragen van belang zijn om de hoofdvraag te beantwoorden. Deze deelvragen zijn opgesteld om de hoofdvraag te beantwoorden, namelijk: 'Welke mogelijkheden binnen de gemeente Oude IJsselstreek zijn er met betrekking tot het opnieuw inrichten van de facilitaire dienstverlening?' Daarnaast zijn de onderzoeksstrategie, waarnemingsmethoden en onderzoekseenheden beschreven. In het laatste paragraaf wordt het codeerproces beschreven. De methoden van de overige waarnemingsmethoden worden beschreven bij de deelvragen.

De onderzoeksstrategie die is gehanteerd in deze thesis is de kwalitatieve onderzoeksmethode. Enkele kenmerken van kwalitatief onderzoek zijn: 'Nadruk op betekenissen, ervaringen en gezichtspunten van alle betrokkenen (Boeije, 2016). In dit onderzoek ligt de nadruk ook op de ervaringen en gezichtspunten van alle betrokkenen. Daarnaast wordt een relatief kleine populatie ondervraagd, waardoor het al snel neerkomt op een kwalitatieve methode. Ook is het ten opzichte van kwantitatief onderzoek eenvoudig om een gerichte doelgroep te ondervragen. Vervolgens is het bij kwalitatief onderzoek mogelijk om door te vragen tijdens eventuele interviews. Dit is bij kwantitatief onderzoek al moeilijker. Daarnaast leent deze thesis zich niet voor een kwantitatief onderzoek. De opdrachtgever is niet benieuwd naar de meningen van de medewerkers van de gemeente, maar vooral naar onderzoek hoe de facilitaire werkzaamheden ingericht kunnen worden. Daarnaast zou de gemeente willen zien hoe dit bij andere gemeenten is ingericht. Een enquête is wel mogelijk, maar gezien de geringe populatie is een interview of focusgroep meer op zijn plaats. Een nadeel van deze onderzoeksoptzet is de duur van het onderzoek. Een interview inplannen, afnemen en uitwerken kost veel tijd (Baarda et al. (2016).

In de paragrafen 3.1 tot en met 3.3 worden de drie deelvragen van het onderzoek behandeld. Hierbij is per deelvraag beschreven hoe deze vraag beantwoord kon worden in het onderzoek, zijn de waarnemingsmethoden en onderzoeksmethoden beschreven en wordt er aangegeven wat de relatie is met de hoofdvraag. In deze thesis is er dus geen aparte paragraaf voor waarnemingsmethoden en onderzoekseenheden, maar wordt het per deelvraag beschreven.

3.1 Huidige situatie

De eerste deelvraag die beantwoord wordt in het onderzoek is: 'Wat is de huidige situatie met betrekking tot de inrichting van de facilitaire werkzaamheden?' De waarnemingsmethoden die zijn toegepast bij deze vraag zijn deskresearch, waarneming en een focusgroep.

Om antwoord te kunnen geven op bovenstaande vraag is onder andere deskresearch uitgevoerd binnen de gemeente. Bij het uitvoeren van deskresearch is er gekeken naar de indeling van de teams en de werkzaamheden die deze teams uitvoeren. Door middel van deskresearch is ook gekeken naar de facilitaire werkzaamheden in het verleden. Zo is deels inzicht verkregen in de huidige situatie van de facilitaire werkzaamheden en of die wel of niet uitgevoerd worden. Door de huidige situatie in beeld te brengen is ook een beeld geschetst over hoe de gewenste situatie ingevuld kan worden. In bijlage 1, 2, 3 en 6 staat informatie over de huidige structuur binnen de gemeente en de werkzaamheden die de huismeesters uitvoeren. Daarnaast is een document toegevoegd van een (oud)medewerker die probeerde om de facilitaire organisatie professioneler in te richten. De huidige situatie binnen de gemeente Oude IJsselstreek is van belang om te onderzoeken. Dit heeft te maken met de huidige facilitaire werkzaamheden en de facilitaire cultuur die er heerst binnen de gemeente. Wanneer de huidige situatie is onderzocht, kan al beschreven worden welke facilitaire taken erdoor wie worden

uitgevoerd en of dit een juiste keuze is van de gemeente. Door dit in kaart te brengen kan al gekeken worden naar een mogelijk nieuwe inrichting voor de facilitaire dienstverlening.

Verder is door middel van waarneming gekeken hoe de facilitaire werkzaamheden ingevuld zijn. Door een dag mee te lopen met een huismeester wordt al grotendeels duidelijk welk takenpakket zij hebben en welke facilitaire taken ontbreken. De huismeesters voeren binnen de gemeente de meeste traditionele facilitaire werkzaamheden uit, maar zij zijn niet als enige bezig met facilitaire werkzaamheden. Vandaar dat er gesprekken zijn gevoerd met de Arbo coördinator, medewerkers van de publieksbalie en receptie, teammanagers die verantwoordelijk zijn voor accommodatiebeheer, huismeesters en DIV en met de persoon die vanuit de gemeente Doetinchem als ICT-specialist werkt binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Dit waren allemaal individuele gesprekken met een kleine rondleiding. Zo is er veel informatie verschaft wat betreft de facilitaire werkzaamheden die zij uitvoeren.

De bevindingen die gevonden zijn bij deskresearch en waarneming zijn uiteindelijk getoetst aan de hand van een focusgroep. Bij een focusgroep wordt niet één persoon ondervraagd, maar een hele groep. Volgens Baarda (2014) is een focusgroep een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij een groep mensen wordt samengebracht om te discussiëren over een vooraf bepaald onderwerp. Het grootste voordeel van een focusgroep is dat er een kwaliteitscontrole plaatsvindt onder de respondenten. Respondenten bevragen elkaar, spreken elkaar tegen en geven argumenten voor hun standpunten. Een ander voordeel is dat het eenvoudig te zien is op welke gebieden de respondenten het eens of oneens met elkaar zijn. De focusgroep heeft plaatsgevonden met onderstaande personen in de weergegeven tabel.

De focusgroep is opgenomen en samengevat. Door deze focusgroep werden nieuwe inzichten en knelpunten ontdekt die belangrijk waren voor het vervolg van dit onderzoek. De samenvatting staat in bijlage 9.

Naam	Functie
Mevr. Verstappen	Gemeentesecretaris
Dhr. Geense	Teammanager o.a. accommodatiebeheer
Dhr. Kupers	Huismeester/bode

Bovenstaande personen zijn in overleg met de opdrachtgever gekozen voor de focusgroep. Dhr. Geense, vervangend opdrachtgever, nam de plek in van de originele opdrachtgever. Bovenstaande personen hebben veel kennis over de gang van zaken binnen de gemeente en vooral ook over het facilitaire deel. Daarnaast zullen zij volgens de opdrachtgever eerlijk antwoord geven op de vragen die gesteld worden. Vooral Dhr. Geense en Dhr. Kupers hebben veel ervaring in het facilitaire werkveld. Daarnaast is Mevr. Verstappen de directeur en leidinggevende van de teammanagers.

3.2 Wensen en (on)mogelijkheden

Door het toepassen van een focusgroep binnen de gemeente Oude IJsselstreek wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: *‘Welke wensen en (on)mogelijkheden zijn er met betrekking tot het inrichten van de facilitaire dienstverlening?’*

De aanpak van deze deelvraag lijkt op de aanpak van de eerste deelvraag. Hierbij is alleen geen deskresearch gedaan, aangezien dat bij deze vraag niet van belang is. Wel is er gebruik gemaakt van een focusgroep. Hierbij zijn dezelfde mensen uitgenodigd die ook bij de eerste deelvraag betrokken waren. Deze personen zijn ook bij deze deelvraag om dezelfde reden uitgenodigd.

De eerste kennismaking met de medewerkers van de gemeente Oude IJsselstreek was al van belang voor dit onderzoek. Medewerkers van de gemeente vonden (bijna) allemaal dat er op facilitair gebied het een en ander dient te veranderen. Deze reactie van de medewerkers is ook meegenomen in de focusgroep.

Door deze deelvraag te beantwoorden wordt meer duidelijk welke wensen en mogelijkheden er zijn vanuit de gemeente Oude IJsselstreek, en dan vooral de belanghebbenden van dit onderzoek. Door het toepassen van de focusgroep komen de mogelijkheden, maar ook de onmogelijkheden naar voren. Zo zijn er misschien wel kaders gesteld en zijn er nog meer aspecten waarnaar gekeken dient te worden. Door antwoord te krijgen op de vraag welke wensen, mogelijkheden en onmogelijkheden er zijn, is het mogelijk te kijken naar hoe de facilitaire dienstverlening anders ingericht kan worden.

Doordat bij het beantwoorden van bovenstaande deelvragen meerdere dataverzamelmethode(n) (focusgroep, deskresearch en waarneming) worden gebruikt is er dus sprake van triangulatie. Door triangulatie wordt de validiteit van het onderzoek groter.

‘Als in één onderzoek verschillende dataverzamelmethode(n) zinvol worden gecombineerd, dan is er sprake van een *multimethode- of een methodische triangulatie-aanpak*. Het principe van de driehoeksmeting is in het kwalitatief onderzoek wel wat aangepast. Het gaat niet om exact drie metingen. Het mogen er twee, maar ook vier of meer zijn en het zijn dus allemaal verschillende invalshoeken (Baarda, 2012).’

Volgens Baarda (2012) zijn er verschillende vormen van triangulatie. De methode die in dit onderzoek wordt gebruikt is methodische triangulatie. Dit houdt in dat er verschillende dataverzamelmethode(n) zinvol worden gecombineerd.

3.3 Benchmarking

Door het bezoeken van andere gemeenten en het toepassen van diepte-interviews kan de laatste deelvraag worden beantwoord, namelijk: *‘Hoe worden de facilitaire werkzaamheden bij andere organisaties vormgegeven?’*

Benchmarking is kijken hoe andere mensen of organisaties in staat zijn de beste resultaten te behalen. Jagersma (1997) geeft de volgende definitie van benchmarking: *‘Benchmarking is de activiteiten en processen van de eigen onderneming vergelijken met die van de besten ter wereld. De ‘besten van de klas’ fungeren als de norm, een ijkpunt waaraan voldaan moet worden. Op deze manier is een onderneming in staat de prestatiekloof in kaart te brengen, de praktijken te doorgronden die leiden tot uitmuntende prestaties en handvatten te ontwikkelen waardoor een onderneming in staat wordt gesteld de prestatiekloof te dichten (Maas en Pleunis, 2006).’*

Volgens Maas en Pleunis (2006) zijn er verschillende soorten benchmarking, maar voor dit onderzoek wordt de externe benchmarking toegepast. Volgens Maas en Pleunis (2006) is dit het vergelijken van de performance en activiteiten van de eigen organisatie met die van de concurrentie. Externe benchmarking wordt altijd gebruikt voor de vergelijking van producten, diensten en activiteiten.

Door te kijken bij andere organisaties is het mogelijk nieuwe inzichten te verkrijgen in de inrichting van de facilitaire werkzaamheden. Vanuit de opdrachtgever is aangegeven dat een benchmark van toegevoegde waarde kan zijn, als het maar een gemeente is met ongeveer dezelfde omvang als de gemeente Oude IJsselstreek. Daarnaast is het noodzakelijk dat deze gemeenten een facilitaire afdeling of facilitair team ingericht hebben. Grote gemeenten kunnen wel voor nieuwe inzichten zorgen, maar zijn niet altijd representatief voor deze gemeente.

Om inzicht te krijgen in de facilitaire organisatie van andere organisaties worden er interviews afgenomen met de facilitair managers of facilitair medewerkers. Deze interviews worden semigestructureerd opgezet. Dit wordt ook wel een diepte-interview genoemd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een algemeen interviewschema met vooropgestelde, wat algemener geformuleerde vragen, maar er kan van worden afgeweken. Op deze manier is doorvragen interessant en wordt er meer en gedetailleerde informatie verschaft. Dit is uiteindelijk het doel bij kwalitatief onderzoek.

Al deze deelvragen helpen bij het beantwoorden van de hoofdvraag. Zo zorgt de huidige situatie ervoor dat de huidige facilitaire werkzaamheden in kaart worden gebracht, waardoor er al aspecten beschreven kunnen worden die niet goed verlopen en beter kunnen in de nieuwe situatie. Door te vragen naar wensen en mogelijkheden kan er gekeken worden hoe de nieuwe inrichting vormgegeven kan worden met alle kaders en onmogelijkheden die er zijn. De benchmarking zorgt ervoor dat er geleerd kan worden van andere gemeenten in de buurt. Dit zijn gemeenten met een facilitaire afdeling of een echt facilitair team. Door het afnemen van interviews is het mogelijk dat er nieuwe inzichten naar boven komen die ook van belang kunnen zijn voor de gemeente Oude IJsselstreek.

3.3.1 Selectie van organisaties

Om tot een relevante benchmarking te komen, is het niet aannemelijk om naar de eerste en de beste organisatie toe te gaan. Vandaar is in overleg met de opdrachtgever en de begeleider vanuit stage.nu bepaald dat er gekeken gaat worden naar andere organisaties.

Voor dit onderzoek geldt dat andere organisaties minimaal 200 medewerkers moet hebben. Dit is om te voorkomen dat de organisaties en daarmee haar facilitaire werkzaamheden te veel verschillen van elkaar en dat er dus voldoende facilitaire werkzaamheden worden uitgevoerd. Bij een te kleine organisatie (50 fte) zijn er nauwelijks facilitaire werkzaamheden. Een maximaal aantal medewerkers wordt niet gegeven, want een grote organisatie zou wel interessant kunnen zijn. De volgende organisaties zijn gekozen voor dit onderzoek:

Organisatie	Contactpersoon	Aantal werknemers (BuZa, z.d.)
Gemeente Deventer	Dhr. van Vilsteren	879
Gemeente Oost Gelre	Dhr. Rooks	220
Gemeente Winterswijk	Mevr. Tanck en mevr. Slotboom	290
Gemeente Bronckhorst	Dhr. van Dorst	300
Gemeente Berkelland	Dhr. Vermeulen	330

Verantwoording omtrent de afweging en keuze omtrent de bezochte organisaties staat in bijlage 20.

3.4 Analysetechnieken

De analysetechnieken bestaan uit het coderen van de interviews. Voor meer informatie over deze analysetechnieken wordt verwezen naar bijlage 18.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de drie deelvragen uitgewerkt. Dit betreft de vraag naar de huidige situatie binnen de gemeente Oude IJsselstreek, welke wensen en (on)mogelijkheden er zijn met betrekking tot het inrichten van de facilitaire werkzaamheden en de inrichting van de facilitaire dienstverlening elders. Deze onderzoeksresultaten helpen bij de beantwoording van de adviesvraag: *‘Hoe kan de gemeente Oude IJsselstreek haar facilitaire dienstverlening anders inrichten zodat de facilitaire werkzaamheden effectiever uitgevoerd kunnen worden?’*

4.1 Huidige situatie

In deze paragraaf worden de resultaten van deskresearch, observatie en de focusgroep beschreven. De uitwerking van de focusgroep staat in bijlage 9. Hierbij wordt ingegaan op de situatie, ervaringen (focusgroep) en gevonden knelpunten. Op deze manier kan de eerste deelvraag worden beantwoord: *‘Wat is de huidige situatie met betrekking tot de inrichting van de facilitaire dienstverlening?’*.

4.1.1 Situatietanalyse

In de situatietanalyse worden de aspecten uit het theoretisch kader besproken. In het theoretisch kader wordt beschreven dat de (facilitaire) organisatiestructuur, facilitaire dienstverlening en in mindere mate organisatieontwikkeling belangrijke aspecten zijn binnen dit onderzoek. Vooral de facilitaire organisatiestructuur en de facilitaire dienstverlening worden meegenomen. Die zullen dan ook de rode draad vormen binnen de resultaten en het advies. Zo wordt eerst gekeken naar de huidige situatie. Dit houdt in hoe de organisatie op dit moment ingericht is op facilitair gebied. De huidige situatie wordt in beeld gebracht door deskresearch, observatie en gesprekken met medewerkers van de verschillende teams.

Organisatiestructuur

In bijlage I staat de organisatiestructuur van de gemeente Oude IJsselstreek. Hierbij valt op dat het een vrij moeilijk te begrijpen model is. In bijlage I staat het model ook uitgelegd. Hierbij nog wel even een korte beschrijving van hoe de organisatie nu precies in zijn werk gaat.

Het belangrijkste orgaan binnen de gemeente is De Raad. Die staat het dichtst in contact met de burgemeester en staan nog boven de gemeentesecretaris. De Raad stuurt de gemeentesecretaris aan. De gemeentesecretaris is ook de algemeen directeur binnen de gemeente.

De gemeentesecretaris stuurt de verschillende teamleiders aan. Dit zijn er in totaal zes. Naast de teammanagers staan de programmamanagers. De programmamanagers krijgen opdrachten vanuit het college en bespreken deze opdrachten samen met de teammanagers. De zes teamleiders hebben vanzelfsprekend de leiding over de verschillende teams binnen de gemeente. De gemeente bevat ongeveer 30 teams, waarbij sommige teams wel bij elkaar worden gezet. Mevr. van Tilburg, ook opdrachtgever van deze thesis, en Dhr. Geense zijn vooral verantwoordelijk voor de facilitaire zaken binnen de gemeente. Mevr. van Tilburg is verantwoordelijk voor bijvoorbeeld de frontoffice en de bodes, terwijl Dhr. Geense verantwoordelijk is voor het accommodatiebeheer.

Tussen deze personen en teams door staan er nog twee personen die belangrijk zijn. De controller controleert namelijk de uitkomst van deze projecten die afgegeven worden door de programmamanagers. Deze persoon kijkt bijvoorbeeld ook of het juridisch allemaal toegestaan is wat er gebeurt. Naast deze controller is er als laatste nog de organisatieadviseur. Deze persoon geeft vooral advies op P&O gebied.

Inrichting facilitaire dienstverlening

Door in kaart te brengen hoe de facilitaire zaken geregeld zijn bij de gemeente Oude IJsselstreek, zijn gesprekken gevoerd met de huismeesters, de verschillende teammanagers en met medewerkers die veel te maken hebben met facilitaire zaken, waaronder de Arbocoördinator. Tevens is er ook inzicht gekregen in welke werkzaamheden zij uitvoeren. In bijlage 6 staan alle traditionele facilitaire diensten beschreven en wie deze uitvoeren binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Ook in paragraaf 2.2.1 is deze tabel toegevoegd.

De facilitaire dienstverlening is als volgt ingericht: twee teamleiders zijn verantwoordelijk voor facilitair. Deze zijn hierboven genoemd. In het schema in bijlage 6 vertegenwoordigen zij ook de meeste van deze teams. Namelijk Accommodatiebeheer, de Huismeesters, DIV en uitbesteedde diensten.

Op Intranet (2018) staat beschreven waarom het team Huismeesters is opgericht, namelijk: 'Het team huismeesters is er om ondersteuning te bieden aan zowel de interne als de externe klant op facilitair gebied.'

Mevr. van Tilburg is zoals beschreven de teammanager die verantwoordelijk is voor de Huismeesters. De Huismeesters voeren de meeste facilitaire werkzaamheden uit binnen de gemeente. Hieronder vallen bijvoorbeeld vergaderfaciliteiten, inrichtingskwesties, kantoorbenodigdheden en het wagenparkbeheer. De overige facilitaire werkzaamheden vallen onder Accommodatiebeheer en DIV. Verder staat er geen persoon tussen de teamleiders en de huismeesters.

Organisatieontwikkeling

Op het Intranet van de gemeente Oude IJsselstreek staat organisatieontwikkeling hoog aangeschreven. Hierbij luidt de volgende kernboodschap: 'Onze organisatie verandert. Ons doel is om uiteindelijk een netwerorganisatie te worden. Daar werken verschillende teams op dit moment achter de schermen hard aan. Binnen een professionele netwerorganisatie heb je verschillende structuren nodig. Dat zijn bedrijfsprocessen. Door het optimaliseren van onze bedrijfsprocessen. We willen effectiever werken, meer samenwerken en beter inzicht krijgen waar we als organisatie mee bezig zijn. (Intranet, Oude IJsselstreek, 2018)'

Hierbij staat ook beschreven dat men wil verbeteren in effectiviteit en in het samenwerken met elkaar. Dit zijn ook punten die voor facilitair juist van belang zijn binnen het team. Hier wordt verder op ingegaan bij ervaringen en knelpunten.

Ook het belang voor de organisatie wordt beschreven. Hierbij wordt vermeld dat de gemeente Oude IJsselstreek wil sturen op wie wat wanneer, met wie en met welke middelen, waarom en waartoe iets gedaan wordt. Continue optimalisering van processen vereenvoudigt:

- Vervangbaarheid van medewerkers;
- Ons werk te organiseren met de klant als uitgangspunt;
- Sturing door het opleveren van managementinformatie;
- Maatwerk leveren waar nodig;
- Transparantie extern/intern (Intranet, Oude IJsselstreek, 2018).

Bovenstaande punten hebben betrekking op de gehele organisatie, maar kunnen ook gezien worden als specifieke facilitaire doelstellingen. Bij de resultaten van benchmarking (bedrijfsbezoeken) wordt duidelijk dat vervangbaarheid, managementinformatie en transparantie van belang zijn. Bij de resultaten wordt ook beschreven waarom deze aandachtspunten nu zo belangrijk zijn.

4.1.2 Ervaringen

Om de beschrijvingen van de huidige situatie te versterken is een focusgroep samengesteld. Hierin zijn de ervaringen van de huismeesters, gemeentesecretaris en de teamleiders in meegenomen. In de gesprekken zijn de resultaten van de situatieanalyse benoemd om te kijken of het overeenkomt met de mening van de aanwezigen tijdens de focusgroep. Daarnaast worden de ervaringen van de medewerkers meegenomen die zijn opgedaan bij de kennismaking langs alle teams. Ook is een gesprek gevoerd met de Arbocoördinator van de gemeente Oude IJsselstreek.

Een samenvatting van dit gesprek is te vinden in bijlage 10. De samenvatting van de focusgroep is terug te vinden in bijlage 9.

Huismeesters

De huismeester gaf aan dat een goede communicatie de samenwerking bevordert. Dit is nu niet het geval. Een voorbeeld: de huismeester zat in een werkgroep voor nieuw meubilair. Later zijn er beslissingen genomen waar hij niets van af wist. Dat zijn communicatie-aspecten die heel vervelend kunnen zijn volgens hem. Daarnaast wist hij bijvoorbeeld ook niet dat er een onderzoek gedaan werd naar de inrichting van de facilitaire dienstverlening. Als huismeester zou het toch wel leuk zijn om dit soort ontwikkelingen te weten. Onderlinge communicatie wordt veelal gemist.

Gemeentesecretaris

Volgens de gemeentesecretaris moet het duidelijk zijn dat deze afstudeeropdracht niet opgezet is om een management te creëren, maar om het zo te organiseren dat mensen elkaar gaan versterken. Volgens de gemeentesecretaris lopen sommige aspecten volgens plan, maar dit kan verbeterd worden. Het is dus uitgesloten dat er naast de teammanagers die er al zijn ook nog een manager facilitair wordt aangesteld. Volgens de gemeentesecretaris gaat het vooral om wie welke zaken oppakt. Dit gaat met name over de huisvesting en inrichtingszaken in de toekomst. Een van de problemen is dat niemand zich verantwoordelijk voelt voor bepaalde facilitaire zaken. Volgens de gemeentesecretaris hoeft er qua management niet veel te veranderen, maar qua organisatie wel.

Daarnaast gaf zij ook aan dat de gemeente geen hiërarchisch ingerichte organisatie wil zijn. Ze wil graag dat verschillende mensen uit diverse teams gaan samenwerken. Door dit te gaan organiseren hoopt zij dat de communicatie beter gaat verlopen en dat problemen voorkomen worden.

Teammanagers

Een van de teammanagers was aanwezig bij het focusgroep gesprek. Deze teammanager is onder andere verantwoordelijk voor Accommodatiebeheer. Hij vindt vooral dat de gemeente iemand mist die facilitair kan aansturen. Hier liepen zij als teammanagers al tijden tegenaan. Facilitair ligt volgens de teammanager te verspreid over de organisatie om het goed te kunnen structureren. Het zou volgens hem eens goed zijn om dingen te gaan bundelen onder de naam facilitair.

Het is de intentie dat alle medewerkers op een zo goed mogelijke manier worden ondersteund. Dan is het wel handig dat de medewerkers facilitair van elkaar weten hoe het allemaal zit. En dit ontbreekt wel eens volgens hem. De communicatie dient wat soepeler te gaan lopen. In 2010 is er al eens wat gedaan om facilitair weer op poten te zetten, maar na dat er in 2013 veel mensen de gemeente moesten verlaten is hier niets meer meegedaan volgens hem.

Medewerkers

Tijdens de eerste kennismaking met alle medewerkers in september 2018 is er een rondje gemaakt samen met de opdrachtgever langs alle teams. Bij deze kennismaking werd verteld waar het afstudeeronderzoek uit bestond en wanneer het ongeveer klaar zou zijn. Een groot deel van de medewerkers was blij dat er wat gebeurde en dat er gekeken werd naar het facilitaire gebeuren binnen de gemeente. *'Eindelijk! Goed dat je hiermee aan de slag gaat'*, werd bijvoorbeeld vaak geroepen. Het overgrote deel was dan ook blij dat er eindelijk eens serieus gekeken werd naar de inrichting van de facilitaire dienstverlening binnen de gemeente Oude IJsselstreek.

Arbocoördinator

In de afgelopen periode zijn er binnen de gemeente nieuwe bureaustoelen geplaatst. Het plaatsen van deze stoelen is vooral gedaan door de Arbocoördinator en niet door facilitair. Volgens hem zijn dit typische aspecten die facilitair vooral moet oppakken. Het onderzoeken en keuzes maken is het werk van de Arbocoördinator, maar het plaatsen en weghalen van de oude stoelen is iets wat de Arbocoördinator niet zou moeten doen.

Volgens hem zijn er steeds meer zaken in het pand die niet worden opgepakt, terwijl het wel facilitaire zaken zijn. Een opsomming van de door hem gegeven punten:

- Verzorging van BHV-opleidingen (wordt bij veel gemeentes door facilitair gedaan);
- Plattegronden van de gemeentelijke panden, waar liggen die?
- Ontruimingsplattegronden hangen minimaal in het pand;
- Kabels van computers liggen los (kabelgoten);
- Er is op dit moment geen facilitair magazijn. Wel noodzakelijk voor veel dingen die niet nodig zijn (seizoengebonden, bijvoorbeeld ventilatoren).

Al deze punten zijn van belang voor facilitair, maar worden niet door een facilitair iemand aangegeven. Dat is volgens hem zeker iets om naar te kijken en mee te nemen in het advies. Het is mogelijk dat sommige opmerkingen tegenstrijdig zijn. Dat is ook de kracht van een focusgroep. Zo kan het zijn dat de gemeentesecretaris iets vindt, maar dat de huismeesters het hier niet mee eens zijn. De uitkomsten van de focusgroep zijn vooral gebaseerd op meningen en niet alleen op feiten. In het advies worden de randvoorwaarden beschreven die in overleg met de opdrachtgever zijn gegeven. Deze randvoorwaarden zijn dan ook van belang voor dit rapport.

4.1.3 Knelpunten

Door de huidige situatie te bekijken met behulp van deskresearch, de gevoerde gesprekken, de observatie en de focusgroep zijn een aantal knelpunten opgevallen. Om in de toekomst beter te kunnen renderen is het van belang dat deze knelpunten aangepakt worden. Deze knelpunten komen dus niet uit de operationalisatie, maar uit gesprekken binnen de gemeente. De volgende knelpunten zijn waargenomen:

- Er is onvoldoende toezicht en overzicht op de werkzaamheden die de facilitaire medewerkers doen;
- De interne communicatie verloopt niet vlekkeloos;
- Op dit moment is er geen persoon die facilitair kan aansturen;
- Er is geen centraal facilitair meldpunt waar medewerkers terecht kunnen met vragen of klachten.

Deze knelpunten zijn bevestigd door onder andere de teammanagers, de Arbocoördinator, de Huismeesters en de begeleider vanuit Stage.nu. Doordat er een overzicht mist van alle facilitaire werkzaamheden komen sommige facilitaire werkzaamheden stil te liggen, zie de knelpunten van de Arbocoördinator. Daarnaast is er vanuit hogerop onvoldoende toezicht en is er geen persoon die

sturing kan geven aan de facilitaire medewerkers. Dit is iets wat zij ook missen, iemand waar ze terecht kunnen. Daarnaast is een van de belangrijkste punten de communicatie. Als laatste worden meldingen nog veelal via de mail ingeschoten, terwijl dit op een eenvoudige manier anders ingericht kan worden. Dit heeft ook weer te maken met de interne communicatie.

4.2 Wensen en (on)mogelijkheden

In deze paragraaf worden de wensen en mogelijkheden beschreven vanuit de personen die aanwezig waren bij het focusgroep gesprek, de Arbocoördinator, de opdrachtgever en de medewerkers. De aanpak van deze deelvraag lijkt op die van de eerste deelvraag. Hier wordt alleen geen deskresearch gedaan. Door deze informatie te verwerken en de overige bevindingen helpen bij het beantwoorden van de volgende deelvraag: *‘Welke wensen en mogelijkheden zijn er met betrekking tot het inrichten van de facilitaire dienstverlening?’*

Vanuit de focusgroep zijn er diverse wensen naar voren gekomen ten aanzien van de inrichting van de facilitaire dienstverlening binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Ook zijn er duidelijke standpunten en randvoorwaarden naar voren gekomen die de gemeente juist niet wil. Deze standpunten zijn niet te verwarren met de randvoorwaarden die in paragraaf 7.1 zijn beschreven. De standpunten die hierin mee worden genomen zijn vooral meningen van de desbetreffende personen. Al deze meningen en standpunten van bovenstaande personen worden hieronder toegelicht. Deze aspecten worden gekoppeld aan organisatiestructuur, inrichting facilitaire dienstverlening en/of organisatieontwikkeling.

Persoon die facilitaire medewerkers kan aansturen

Uit de focusgroep, zie bijlage 9, blijkt dat facilitair te verspreid over de hele organisatie ligt om het goed te kunnen structureren. Volgens de teammanager mist de gemeente iemand die facilitair goed kan aansturen. Een kanttekening hierbij is dat de gemeente geen facilitair manager gaat aanstellen en dat er geen facilitair management opgericht gaat worden, maar dat er organisatorisch wel wat moet veranderen.

De wens vanuit de gemeente is dat er onderzocht wordt of het mogelijk en rendabel is om iemand aan te nemen om het facilitaire team aan te sturen, maar deze persoon krijgt geen managementfunctie binnen de gemeente.

Het takenpakket van deze persoon is het coördineren van de facilitaire medewerkers en het overzicht behouden over alle facilitaire werkzaamheden. Hierbij hebben de facilitair medewerkers een duidelijk aanspreekpunt en heeft het management ook een duidelijk aanspreekpunt in de vorm van deze coördinator. Deze wens komt overeen met de inrichting van de facilitaire dienstverlening en het ontwikkelen van de organisatie.

Duidelijke afspraken over facilitaire werkzaamheden

Uit het gesprek met de Arbocoördinator bleek dat er veel facilitaire zaken niet opgepakt worden door facilitair, maar dat andere teams dat doen of dat het juist helemaal niet gebeurt. Een wens vanuit de Arbocoördinator is dan ook om hier eens goed naar te kijken en dat er nagedacht wordt over hoe dit anders ingericht kan worden. Daarnaast zou hij het mooi vinden dat er een visie wordt ontwikkeld waarbij duidelijk is hoe het gebouwd eruit hoort te zien. Zo wordt het ook inzichtelijk waar wat staat en waar wat zeker niet hoort te staan. Het advies van de Arbocoördinator is dan ook om te kijken of er misschien wel een persoon bij moet al dan niet in de vorm van een facilitair manager. Ook dit heeft weer te maken met de inrichting van de facilitaire dienstverlening.

Duidelijke afspraken maken over de facilitaire werkzaamheden ligt op één lijn met de medewerkerstevredenheid. Op Intranet (2018) staat een bestand waarin wordt beschreven wat team huismeesters kan verbeteren. Hier staan vragen als:

- Waar zit de interne en externe medewerkerstevredenheid?
- Wanneer doet het team huismeesters het goed?
- Hoe kan dat gemeten worden?

Een voormalig stagiaire heeft ooit eens een kwaliteitsmeting gedaan. Hier is niets meer mee gedaan. Er zouden voldoende aanknopingspunten moeten zijn om hier wel wat mee te doen. Dit is ook iets voor in de toekomst.

Samenwerking verbeteren tussen diverse teams

Uit de focusgroep kwam onder andere uit de kant van de teammanagers de ingeving om facilitaire teams te laten samenwerken, waaronder Accommodatiebeheer en de bodes. Ditzelfde komt hierboven ook terug, omdat facilitair te verspreid over de organisatie ligt. Volgens de teammanager is het een idee om te kijken of samenwerking mogelijk is, alleen al om de reden dat het op die manier makkelijker communiceren is. Op dit moment valt Accommodatiebeheer onder een ander team dan de Huismeesters en zijn er dus twee teammanagers bij betrokken. Bij het samenwerken van deze twee teams is er in ieder geval één teammanager verantwoordelijk voor 'facilitair'. Vanuit het oogpunt van de teammanagers en gemeentesecretaris lijkt dit al een eenvoudige oplossing waarbij de communicatie op dit gebied al verbeterd kan worden.

Verbeteren onderlinge communicatie

Communicatie is het grootste probleem binnen de gemeente. De huismeester gaf ook al aan, wat terug te lezen is in paragraaf 4.1, dat het een en ander nog wel eens langs elkaar heen loopt. Dit zorgt voor irritaties en zo nu en dan voor problemen. Een wens van de huismeesters, maar ook van de overige personen die aanwezig waren bij de focusgroep, is om de onderlinge communicatie te verbeteren.

Op het Intranet van de gemeente Oude IJsselstreek staat bij de teamposter facilitair een belangrijk punt, namelijk overlegstructuur. Ook Van Tilburg (2018) gaf aan dat hier ooit eens iets is mee gedaan. In het verleden heeft de gemeente het dus wel eens gehad over een overlegstructuur, maar deze wordt tegenwoordig niet meer gehandhaafd. In 2015 is dit afgesproken:

- Dagelijks overleg over de (verdeling) van de werkzaamheden van die dag;
- Maandelijks overleg over meer algemene zaken van het team (Intranet, 2018).

Al deze wensen worden meegenomen in het advies.

4.3 Bedrijfsbezoeken (benchmarking)

Door het bezoeken van andere gemeenten en interviews af te nemen, kan de laatste deelvraag worden beantwoord, namelijk: *'Hoe worden de facilitaire werkzaamheden bij andere organisaties vormgegeven?'*

Deze paragraaf is opgedeeld in zes onderdelen die voortvloeien uit het codeerproces van de interviewtranscripten. Deze onderdelen zijn tevens de belangrijkste onderwerpen die voortkwamen uit de interviews en zullen ook mee worden genomen in het advies. Dit betekent dat bijlage 13 de rode draad vormt van alle resultaten in het onderzoek. Door alle interviews te coderen zijn er aspecten naar voren gekomen die van belang worden geacht in dit onderzoek. Deze aspecten zijn te vinden in bijlage 13. Er is voor gekozen om niet altijd iedere gemeente te beschrijven. Niet alle antwoorden zijn van belang voor de gemeente Oude IJsselstreek. De volgende onderdelen worden beschreven.

Organisatiestructuur, organisatieontwikkeling/systemen, cultuur, communicatie, personeel en als

laatste procesactiviteiten. De vier aspecten van inrichten die mee worden genomen in de operationalisatie worden verwerkt in de resultaten. Het gaat hierbij om de organisatiestructuur, organisatieontwikkeling/systemen, cultuur en personeel. In bijlage 13 staat de codeboom beschreven en in bijlage 14 staan alle interviewtranscripten.

4.3.1 Organisatiestructuur

De 'organisatiestructuur' heeft betrekking op de algemene organisatie indeling en de facilitaire inrichting. Dit houdt in hoe de organisatie is ingericht en specifiek het facilitair team. Hieronder wordt per gemeente ingegaan op welke manier zij de facilitaire dienstverlening hebben ingericht. Dit wordt gedaan met behulp van het figuur van Maas en Pleunis (2006) die ook in het theoretisch kader wordt gebruikt. Ook wordt ingegaan op de missie en visie en de korte lijntjes bij de meeste gemeenten.

Organisatie inrichting

Ten eerste is in bijlage 15 een bestand toegevoegd met daarin alle organigrammen van de gemeenten die zijn bezocht. Alleen de gemeente Deventer heeft hier een organigram die gefocust is op facilitair, de overige gemeenten hebben een organigram van de gehele gemeente. Dit komt voornamelijk doordat de gemeente Deventer een grotere gemeente is dan de overige gemeenten.

De organisatie inrichting komt bij de meeste gemeenten overeen. Dit komt omdat ze natuurlijk allemaal vallen onder een overheidsinstelling. Ze hebben dus een raad, griffie, gemeentesecretaris, programmanagers en de teammanagers. De teammanagers zijn verantwoordelijk voor alle teams. De gemeente Berkelland heeft het iets anders ingericht dan de overige gemeenten. Deze gemeente maakt gebruik van zelfsturende teams. Er is een concern opdrachtgever, ook wel de gemeentesecretaris, die de leiding heeft over drie 'grote' zelfsturende teams. Deze teams heten dienstverlening, samenleving en bedrijfsvoering. Team facilitair valt onder het team bedrijfsvoering. Zelfsturend houdt in dat alle teams zelf bepalen wanneer ze bij elkaar komen en hoe ze de werkzaamheden verrichten. Wel is er eens in de zes weken een sta tafel moment met de concern opdrachtgever met het gehele team. Dus alle teams die onder dienstverlening, samenleving of bedrijfsvoering vallen.

Facilitaire inrichting

In bijlage 19 zijn alle facilitaire werkzaamheden per gemeente beschreven. Hiervoor is het schema van Maas & Pleunis (2006) gebruikt uit het theoretisch kader. Hier wordt op eenzelfde manier beschreven door wie de facilitaire taken worden uitgevoerd. Op deze manier kunnen alle gemeenten met elkaar worden vergeleken. In het theoretisch kader zijn ook op deze manier de facilitaire taken van de gemeente Oude IJsselstreek beschreven. Hieronder worden de grootste overeenkomsten en verschillen tussen deze gemeenten beschreven op basis van bijlage 19.

Het eerste wat opvalt is dat er op het eerste gezicht veel verschillen zijn tussen de gemeenten. Dit heeft ook te maken met het feit dat de huismeesters op verschillende manieren worden gebruikt. Onder andere als bode, facilitair medewerker en als facilitair servicemedewerker. Bij de meeste gemeenten is dit dezelfde functie. Hierna wordt de term huismeester gebruikt voor bovenstaande functies. De functie huismeester wordt grotendeels ingezet voor technische storingen, audiovisuele middelen, kantoorbenodigdheden en het verplaatsen of plaatsen van meubilair. Dit zijn vaak werkzaamheden die men niet heeft uitbesteed. Alleen bij de gemeente Bronckhorst zorgt de servicedesk voor de uitgifte van kantoorbenodigdheden en het klaarzetten en uitgeven van de audiovisuele middelen.

Een verschil in de inrichting van de facilitaire taken zijn het onroerend goed beheer, terreinenbeheer en de accommodaties. Bij de gemeente Deventer wordt dit uitgevoerd door de facilitair adviseurs en coördinator, bij de gemeente Oost Gelre door gebouwenbeheer en bij de gemeente Bronckhorst door

de facilitair manager en deels door de medewerkers facilitair. Dit komt mede doordat de werkzaamheden al jaren goed verlopen en de beleidsbepalers dit dus niet willen aanpassen.

Een overeenkomst is de functie facilitair coördinator. Deze persoon staat boven de huismeesters en facilitair medewerkers. De facilitair coördinator is vooral verantwoordelijk voor de veiligheidsvoorzieningen, BHV, inrichtingskwesaties, verhuizingen en het huisvestingsbeheer. Deze coördinator is overigens ook het aanspreekpunt voor de huismeesters. Alleen de gemeente Oost Gelre heeft geen facilitair coördinator (of een functie die daar op lijkt), want daar wordt nog veel zelf gedaan door de facilitair medewerkers. Er is overigens wel behoefte aan een facilitair coördinator volgens de facilitair medewerkers.

Als laatste wordt duidelijk dat veel 'traditionele facilitaire zaken' als de schoonmaak, beveiliging en catering worden uitbesteed. Deze zaken worden door iedere gemeente uitbesteed. Wel worden er nog wel eens mensen met een beperking, en met een afstand tot de arbeidsmarkt, aangenomen voor schoonmaakklusjes of het rondbrengen van koffie. De receptionele werkzaamheden worden bij geen enkele gemeente uitgevoerd door het facilitaire team. Bij de gemeente Deventer en Oost Gelre wordt dit gedaan door publiekszaken, in Winterswijk door burgerzaken en bij de gemeenten Bronckhorst en Berkelland door klantadvies en/of het klant contactcentrum.

Onderstaand zijn nog enkele duidelijke verschillen tussen de gemeenten uitgemeten:

- Gebouwenbeheer en facilitaire zaken vallen bij de gemeente Oost Gelre onder verschillende afdelingshoofden;
- Bij de gemeente Winterswijk wordt facilitair onderverdeeld in facilitaire zaken en gebouwenbeheer, maar valt wel onder dezelfde manager;
- De gemeente Berkelland werkt met zelfstuderende teams. Dit betekent dat er geen managers meer zijn, maar concern opdrachtgevers. Hierdoor is er bijvoorbeeld geen manager facilitair.

In bijlage 15 worden alle organigrammen van de bezochte gemeenten weergegeven. Deze zijn toegevoegd om een beeld te schetsen over de inrichting van deze gemeenten.

Missie/visie



Figuur 4.1 Visie, missie en strategie

Vooral bij de gemeenten Bronckhorst, Berkelland en Deventer komt naar voren dat het belangrijk is om een goede missie/visie op te stellen voordat er verder gekeken wordt naar facilitaire zaken. De wereld verandert, dus ook de facilitaire wereld.

De gemeente Deventer had bijvoorbeeld een visie opgesteld die heette: '2013 tot 2017'. Daarin werd beschreven hoe de facilitaire wereld er tegen die tijd uit zou zien en wat er moet veranderen. Nu zijn zij ook bezig met een visie'22. Een visie aan het schrijven voor een facilitair tijdperk na 2022. Ook de gemeente Bronckhorst en Berkelland stellen dat het opstellen van een visie van belang is om goed te kunnen renderen op facilitair gebied. Overigens gaven zij ook aan dat dit niet alleen geldt voor facilitair, maar voor de hele organisatie.

Korte lijntjes

Er kan van alles verzonnen worden qua organisatorische inrichting, maar de korte lijntjes blijven bij alle gemeenten van groot belang. Even binnenstappen bij de teammanager of even binnenlopen bij de gemeentesecretaris, overal is het nog mogelijk. De gemeente Deventer en Winterswijk streven naar bijvoorbeeld een zo plat mogelijke organisatie. Bij een overheidsinstelling is dit natuurlijk lastig, aangezien er hier altijd rekening gehouden moet worden met de raad, de griffie en de gemeentesecretaris. Toch zeggen de gemeenten Oost Gelre, Deventer en Winterswijk dat de korte lijntjes helpen bij een prettige werkervaring. Het moet volgens hen gewoon mogelijk zijn om als medewerkers even binnen te lopen bij de facilitair medewerkers, maar ook als facilitair medewerker bij de teammanagers of zelfs daarboven.

4.3.2 Organisatieontwikkeling/systemen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de organisatieontwikkeling. Organisatieontwikkeling gaat over het proces richting de gewenste situatie, iets wat in deze thesis centraal staat. Hier wordt de coördinator beschreven, maar ook de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en een meldingen systeem.

Coördinator

Een van de meeste fragmenten die zijn benoemd tijdens het coderen is coördinator. Het woord coördinator komt bij alle gemeenten terug. Gemiddeld wel vier keer per interview. Daarnaast werd deze functie ook benoemd buiten de interviews om.

Bij de gemeente Deventer wordt er heel duidelijk gebruik gemaakt van een facilitair coördinator. Deze coördinator staat ook vermeld als groepscoördinator in het organigram van de gemeente. Deze coördinator binnen de gemeente Deventer stuurt de medewerkers servicedesk en de huismeesters aan. Mochten zij problemen hebben of behoefte hebben aan een gesprek komen zij altijd eerst terecht bij de groepscoördinator. Door de functie van de coördinator hoeft het personeel niet direct naar het management, maar kan het gewoon even binnenlopen bij de coördinator. Deze coördinator is ook niet vies van de handen uit de mouwen te steken en zo af en toe gewoon te helpen op de werkvloer. Doordat de groepscoördinator van de gemeente Deventer deze instelling heeft, verloopt de samenwerking met de huismeesters ook soepel. Zij vertellen alles aan de coördinator. Mocht het wel een groot probleem zijn, dan is het altijd de coördinator die het probleem doorspeelt aan het management. Ook het contractbeheer en gesprekken met de medewerkers valt onder het takenpakket van de groepscoördinator.

Ook bij de gemeenten Winterswijk, Bronckhorst en Berkelland is er een duidelijke coördinator aangewezen. Deze gemeenten komen qua omvang wat meer overeen met de gemeente Oude IJsselstreek, waardoor het wat interessanter wordt om hier eens naar te kijken. In Winterswijk is er een coördinator gebouwenbeheer en een coördinator facilitair die ook nog eens samenwerken. Samen sturen zij de bodes en huismeesters aan en verrichten zelf ook het nodige werk. Ook het contractbeheer pakken zij zelf op. Bij de gemeente Bronckhorst en Berkelland zijn het eigenlijk twee facilitair medewerkers die ook de functie coördinator op zich nemen. Deze functie zorgt er wel voor dat ze iets hoger in rang staan dan de overige facilitair medewerkers. Bij de gemeente Bronckhorst zijn ze jaren geleden gestopt met de functie coördinator, maar na veel kritiek van onderaf is sinds vorig jaar deze functie toch weer teruggekomen. Het lijkt er dus op dat deze functie noodzakelijk is voor het goed draaien van een facilitair team.



Figuur 4.2

Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen voldoende kans bij de gemeente Oude IJsselstreek. Ook bij de gemeente Winterswijk en Berkelland is dit het geval. Deze gemeenten gaven aan dat het als gemeente belangrijk is om het goede voorbeeld te geven om deze mensen aan te nemen. Daarnaast kunnen deze mensen ook prima meewerken bij de catering, schoonmaak en het rondbrengen van de

koffie. Aangezien de gemeente Oude IJsselstreek dit al wel doet, is het noodzakelijk om dit wel even te benoemen, zodat de gemeente hier mee door gaat in de toekomst. Dat het naast goede bedoelingen ook in de kosten kan schelen is iets dat er later nog bij kan komen.

Meldingen systeem

Bij de gemeente Oude IJsselstreek wordt gebruik gemaakt van Topdesk, maar alleen voor technische storingen aan de computer. Deze meldingen worden dan doorgezet naar de gemeente Doetinchem, die deze meldingen probeert op te lossen. Er is geen meldingen systeem die de dagelijkse problemen weergeeft.

Bij vier van de vijf bezochte gemeenten maken ze gebruik van Topdesk als meldingen systeem. Alle meldingen, problemen en aanvragen worden via dit programma geregeld en gestuurd. Vooral ruimte-reserveren en de aanvragen voor de catering zijn handig om het hierin te doen.

Volgens de gemeente Winterswijk is altijd wel een probleem met het werken van bovenstaand FMIS. Als medewerkers geen melding maken via Topdesk, maar bijvoorbeeld via de mail, is het mogelijk dat deze melding niet vroegtijdig bekeken wordt en dit misgaat. De gemeente Winterswijk gaf ook duidelijk aan dat ze dan zelf de pineut zijn: *'Maar als mensen geen facilitaire ondersteuning aanvragen of het gewoon vergeten, dan kan er wel eens wat misgaan. En wij als facilitair krijgen wel op ons bord dat de toko niet goed georganiseerd is. En dat is wel eens vervelend.'* Dat zijn dingen die belangrijk zijn om na te streven. Medewerkers zullen ook wel eens moe worden dat ze alles via TOPdesk moeten doen, terwijl het persoonlijk zeggen net zo makkelijk is. Maar dat gaat niet werken.

De gemeente Bronckhorst heeft ook goede ervaringen met het gebruik van TOPdesk. Door het gebruik van TOPdesk worden meldingen ook wat vaker opgepakt door de huismeesters zelf en wordt het dus niet zo snel meer uitbesteed. *'Ongeveer 90% van de meldingen lossen de huismeesters op'*. Dat is dus een groot deel van alle meldingen die binnenkomen. Daarnaast is een FMIS ook belangrijk om managementinformatie te verkrijgen. TOPdesk slaat alles op, dus alles is later na te kijken.

4.3.3 Cultuur

De factor cultuur heeft betrekking op de herkenbaarheid en het gemak van en voor de gebruiker. In dit geval zijn dat de medewerkers, dus ook de facilitaire medewerkers. Voorbeelden zijn het gemak om iets af te schuiven en de herkenbaarheid van de facilitair medewerkers. De bereikbaarheid van de facilitaire zaken wordt ook meegenomen.

Herkenbaarheid

De herkenbaarheid blijft bij alle gemeenten beperkt tot de aankleding van de facilitair medewerkers. Deze lopen bij alle gemeenten in bedrijfskleding, maar niet overal netjes in pak zoals dat bij de gemeente Oude IJsselstreek wel is. Ook ging dit in overleg met de huismeesters. Zo hebben de huismeesters bij alle gemeenten bij raadsvergaderingen en trouwerijen wel een pak aan en op normale dagen niet altijd.

Bereikbaarheid

Bereikbaarheid valt een beetje in dezelfde categorie als herkenbaarheid, maar de bereikbaarheid van facilitair binnen de gemeenten is niet altijd zo vanzelfsprekend. Bij de gemeente Winterswijk, Deventer en Berkelland is dit geen probleem en vinden de mensen de facilitair medewerkers zonder problemen. Maar bij Oost Gelre en Bronckhorst is dit soms nog wel een probleem. Vooral bij de gemeente Bronckhorst vragen ze zich af of medewerkers wel naar facilitair toe komen als ze een vraag hebben. Zij denken namelijk dat veel vragen blijven liggen omdat medewerkers toch niet zo goed weten wat nu een facilitaire vraag is en wat niet. De gemeente Winterswijk is ook heel stellig in haar missie: *'We willen onze dienstverlening gewoon goed neer zetten. Dat we ons kunnen profileren en dat mensen ons makkelijk weten te vinden, maar ook de moeite nemen om te kijken wat we voor ze kunnen betekenen.'*

Gemak

De laatste zin hierboven laat zien wat er met gemak bedoeld wordt. Medewerkers moeten wel de moeite nemen om te kijken wat facilitair kan betekenen voor hen. Facilitair doet en mag heel veel doen binnen een organisatie, maar volgens de gemeente Deventer en Winterswijk is dit nog lang niet bij iedereen bekend. Daarnaast moeten medewerkers ook eerst kijken of ze problemen of klachten die ze hebben zelf op kunnen lossen. Een citaat uit het interview met de gemeente Winterswijk: *'Bijvoorbeeld was laatst iemand zijn onderzetters voor de theezakjes kwijt. Of ik wist waar ze waren. En toen zei ik, wat denk je nou? Als je ze kwijt bent, waar moet je ze dan zoeken? Ja, bij de afwas. Ja, en heb je dat gedaan? Nee, daarom bel ik jou toch? Ja, alsjeblieft.'*

Bovenstaande situaties hebben allemaal te maken met het feit dat medewerkers denken dat facilitair alles wel op lost. Dat is in principe ook het geval, maar men moet wel eerst zelf kijken of ze zelf wat kunnen doen.

4.3.4 Communicatie

Communicatie is een van de belangrijkste factoren tijdens dit onderzoek. In het plan van aanpak bleek al dat de communicatie niet soepel verliep en zo kwam het ook terug in de bedrijfsbezoeken. Hier wordt ingegaan op de transparantie en onderlinge communicatie bij de gemeenten.

Transparantie

In een goed werkende organisatie is transparantie vanzelfsprekend van groot belang. Zo ook bij alle bedrijfsbezoeken. Iedere gemeente had transparantie hoog in het vaandel staan, maar de een net wat meer dan de ander. Vooral de gemeente Bronckhorst vond transparantie erg belangrijk. En dan niet alleen qua informatie, maar ook qua aanbestedingen. *'Aanbestedingen zoals warme dranken apparaten, goed richting medewerkers schetsen op basis waarvan wij bepalen wie de aanbesteding gaat winnen'*. Bij de gemeente Bronckhorst maken ze ook gebruik van testteams. Deze teams testen onder andere de koffie, stoelen en ander meubilair. Op deze manier probeert de gemeente zo goed mogelijk te voorzien in de wens van de klant en probeert de gemeente haar medewerkers zo goed mogelijk op de hoogte te houden van wat er speelt. Ook de gemeente Deventer speelt op deze manier in op de wensen van de klant. Door op een zo positief mogelijke manier te communiceren via Intranet is het voor medewerkers eenvoudiger te accepteren als er dingen gaan veranderen. *'We proberen altijd positief te communiceren. Natuurlijk is er af en toe gezeik, maar dat proberen we dan zo netjes mogelijk op te lossen.'*

Teamoverleg

In paragraaf 4.2 staat beschreven dat er ooit een overlegstructuur is bedacht voor de facilitair medewerkers binnen de gemeente. Hier is later niets meer mee gedaan. Teamoverleg is samen met coördinator het meest voorkomende woord dat voortkomt uit het codeerproces van de interviews.

Bij de gemeenten Deventer, Winterswijk, Bronckhorst en Berkelland vinden er maandelijks, of zelfs wekelijks, teamoverleg plaats. Alleen de gemeente Oost Gelre is een uitzondering op de regel. Daar hebben ze in principe nooit overleg, maar drinkt de facilitair medewerker wel koffie met de catering bijvoorbeeld. Bij de gemeente Deventer is er één keer in de twee weken overleg tussen de groepscoördinator en de backoffice. Daarnaast heeft de groepscoördinator een keer in de maand overleg met de bodes op locatie. Beide coördinatoren bij de gemeente Winterswijk hebben dagelijks contact, waarbij de een meer contact heeft met de teammanager dan de ander. Daarnaast hebben zij een keer in de drie weken werkoverleg met de coördinatoren en de teammanager. Met de overige facilitair medewerkers hebben ze een keer in de twee maanden werkoverleg. *'Ja, omdat de praktijk uitweest, dat, ja, het bij elkaar zitten om het bij elkaar zitten niet nodig is.'*

Ook bij de gemeente Bronckhorst is er veel onderling contact. De twee facilitair medewerkers (waarvan één coördinator) en de inkoopadviseur hebben een keer in de vier weken structureel overleg met de teammanager. Daarnaast heeft de teammanager ook een keer in de drie weken bodeoverleg. Daar zit de coördinator niet bij.

De gemeente Berkelland is wat anders ingericht, namelijk zelfsturend, maar daar vindt ook teamoverleg plaats tussen de facilitair medewerkers. Een keer per zes weken is er een facilitaire bijeenkomst zonder de concern opdrachtgever. Eén keer per maand is er de mogelijkheid om samen met de concern opdrachtgever te bespreken. Wel is het altijd mogelijk om even naar binnen te lopen of om hem uit te nodigen.

4.3.5 Personeel

Het aspect personeel is een aspect dat toch vaak terugkwam tijdens de interviews. Vandaar dat het ook gelabeld is als een axiale codering in de codeboom. Veel facilitair medewerkers en coördinatoren gaven aan dat niemand om dit begrip heen kon draaien. Vandaar dat er wordt ingegaan op medewerkerstevredenheid en een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Als laatst wordt er ingegaan op de werksfeer.

Medewerkerstevredenheid(onderzoek)

Medewerkerstevredenheid staat gelijk aan een goedlopend facilitair team en het humeur van de medewerkers. Medewerkerstevredenheid kan gemeten worden door een medewerkerstevredenheidsonderzoek. In paragraaf 4.2 is al een stukje geschreven over de medewerkerstevredenheid en het eventueel uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Dit is nog niet gebeurd.

De overige gemeenten hebben het ook over medewerkerstevredenheid. Als er dingen gaan veranderen is het niet mogelijk dat begrip los te laten. Bij de gemeente Deventer loopt het op zich goed. Facilitair krijgt waardering van de klanten en de interne medewerkers zijn ook tevreden. *'We hebben net een klanttevredenheidsonderzoek gehad. Daarin hebben wij (facilitair) gemiddeld over de drie locaties een 7.4 gescoord. In Raalte scoorden we een 7, in Olst-Wijhe een 7.6 en in Deventer een 7.5, zo iets was het. Dus dat geeft wel aan dat we het op zich wel goed doen.'* De uitkomst van het medewerkerstevredenheidsonderzoek binnen de gemeente Deventer was positief.

Ook bij de overige gemeenten is de medewerkerstevredenheid naar behoren, maar hebben ze halve bij de gemeente Berkelland geen medewerkerstevredenheidsonderzoek gedaan. Het cijfer dat de gemeente Berkelland kreeg was een 7. Wel gaven alle gemeenten aan in de toekomst iets te willen doen met een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het advies van de gemeente Winterswijk aan de gemeente Oude IJsselstreek is dan ook om een enquête te houden onder de medewerkers.

Werksfeer

Om uiteindelijk een goed lopende organisatie te creëren, zal ook de werksfeer goed moeten zijn. Het is dan ook niet voor niets dat de gemeenten Deventer, Winterswijk en Berkelland dit vertelden. Deze drie gemeenten gaven dan ook aan om eens te beginnen met eens lekker bij elkaar te gaan zitten en iets leuks te gaan doen. Volgens hen levert een 'happy' werksfeer veel meer op dan men denkt. Als men ervoor kan zorgen dat medewerkers met plezier naar het werk gaan is al een prestatie op zich. Bij de gemeente Berkelland werken ze als volgt: *'De insteek is dan ook om elke dag met plezier naar je werk te gaan. We zoeken elkaar veel op en drinken elke ochtend gezamenlijk koffie. Om toch in ieder geval even bij elkaar te zijn. Bereid te zijn om voor elkaar te werken is belangrijk. Dat is ook de kracht van ons team.'*

4.3.6 Procesactiviteiten

Een van de procesactiviteiten van facilitair management is het contractbeheer. Deze wordt hieronder nader toegelicht. Tot slot wordt het samenwerken tussen verschillende teams benoemd. Uit onderzoek blijkt dat ook andere gemeenten met dit probleem zitten en dat enkele gemeenten dit probleem al hebben aangepakt.

Contractbeheer

Contactbeheer wordt bij de meeste gemeenten geregeld door facilitaire gerelateerde personen. De coördinator bij de gemeente Deventer onderhoudt ook de facilitaire contracten. De coördinator geeft het volgende aan: *'Plus, als je gewoon serieus met de contracten bezig gaat, kun je er ook op besparen. Dit kan best veel, zoals bij ons in de tonnen'*. Hij geeft aan dat er serieus gekeken dient te worden naar het contractbeheer. Hetzelfde geldt voor de gemeente Winterswijk. Ook hier regelen de coördinatoren het contractwerk.

De 'coördinator' bij de gemeente Berkelland, die tegelijkertijd huismeester en bode is, regelt ook het contactbeheer. Bijvoorbeeld de aanbestedingen van nieuwe multifunctionals, aanbesteding van de schoonmaak, aanbesteding van de nieuwe koffie en de inkoop van kantoormeubilair wordt door hem geregeld. Wel gaf hij ook aan dat het soms meer werk is dan gepland, waardoor het er soms niet helemaal van komt om hier goed mee aan de slag te gaan. Hij was het er mee eens dat er veel geld bespaard kan worden op contractbeheer.

Samenvoegen van afdelingen

Alle bezochte gemeenten zijn bezig of bezig geweest met het samenvoegen van diverse (facilitaire) afdelingen. Het gaat hier vooral om de afdelingen accommodatiebeheer, gebouwenbeheer en facilitair. Zo ook de gemeente Winterswijk en Bronckhorst. Bij de gemeente Winterswijk gaven ze het volgende aan: *'Ik denk wel dat je gebouwenbeheer en facilitair niet onlosmakelijk van elkaar kunt niet'*. Hier bedoelt ze mee dat er genoeg voorbeelden zijn van iemand die verantwoordelijk is voor gebouwenbeheer, maar geen idee heeft wat er gebeurt op facilitair gebied. Of zelfs weinig contact heeft met de persoon die verantwoordelijk is voor facilitair. Ook bij de gemeente Bronckhorst werd dit benadrukt: *'En daarnaast, wij zijn facilitair en daarnaast is gebouwenbeheer bij ons apart. Er zit nog wel eens een grijs gebied in.'*

5. Conclusie

Dit hoofdstuk vormt een conclusie door beantwoording van de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag luidt: 'Welke mogelijkheden binnen de gemeente Oude IJsselstreek zijn er met betrekking tot het opnieuw inrichten van de facilitaire dienstverlening?'. De hoofdvraag wordt beantwoordt aan de hand van de antwoorden op de deelvragen van het onderzoek.

Door beantwoording van de eerste deelvraag wordt duidelijk wat op dit moment de situatie is qua facilitaire dienstverlening binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Vervolgens wordt door het beantwoorden van de tweede deelvraag duidelijk welke wensen en (on)mogelijkheden er zijn ten aanzien van het opnieuw inrichten van de facilitaire dienstverlening binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Door beantwoording van de derde deelvraag wordt inzicht verkregen in hoe de gemeenten Deventer, Oost Gelre, Winterswijk, Bronckhorst en Berkelland haar facilitaire dienstverlening hebben ingericht.

Huidige situatie inrichting facilitaire dienstverlening

De traditionele facilitaire werkzaamheden staan beschreven in bijlage 6. Dit zijn alle facilitaire werkzaamheden die binnen de gemeente worden uitgevoerd. Ook wordt er aangegeven door wie deze werkzaamheden worden uitgevoerd. Uit bijlage 6 blijkt dat er enorm veel teams bezig zijn met het uitvoeren van facilitaire werkzaamheden. Daarnaast wordt de huidige inrichting van de gemeente Oude IJsselstreek weergegeven in bijlage I. Hieruit blijkt dat de meeste facilitaire zaken vallen onder de teams Accommodatiebeheer en Huismeesters. Gezien het huidige organogram in bijlage I blijkt dat de teams Huismeesters, DIV en Accommodatiebeheer niet onder eenzelfde teammanager vallen.

Een van de grootste knelpunten is dat facilitair binnen de gemeente Oude IJsselstreek tussen wal en schip valt. Zo is er onvoldoende toezicht en overzicht op de werkzaamheden die normaal gesproken onder een facilitair team vallen. Het komt erop neer dat de taken niet duidelijk zijn voor medewerkers waardoor verantwoordelijkheid en betrokkenheid laag is. Veel facilitaire zaken komen terecht bij de Arbocoördinator of worden gewoonweg niet opgepakt. Welke zaken de Arbocoördinator tegenkwam staan beschreven in paragraaf. 4.3.2.

De gemeente Oude IJsselstreek werkt niet met een meldingsysteem. Meldingen vanuit de medewerkers worden op verschillende manieren doorgegeven aan de huismeesters. Dit wordt gedaan via de mail, telefoon, een formulier of persoonlijke communicatie. Het ontbreken van een meldingsysteem zorgt voor onrust bij de medewerkers die de meldingen op dienen te lossen. Dit komt mede doordat het feit dat e-mails niet terecht komen bij de goede personen en dat meldingen dubbel of helemaal niet opgepakt worden.

Tot slot is op dit moment de afstand tussen de huismeesters en het management te groot. Dit gaat ten koste van een goede communicatie en werkspraken die gemaakt zijn. De huismeesters weten niet altijd wat zij nu moeten doen en of zij daar dan ook verantwoordelijk voor zijn.

Wensen en (on)mogelijkheden inrichting facilitaire dienstverlening

Welke wensen en (on)mogelijkheden er zijn wat betreft de inrichting van de facilitaire dienstverlening binnen de gemeente Oude IJsselstreek zijn merendeels besproken in de focusgroep die is gehouden met de teammanager Accommodatiebeheer, één huismeester en de gemeentesecretaris. Hier is onder andere ook een deel van de huidige situatie besproken die hierboven is beschreven.

Een van de wensen van de gemeente is dat er gekeken gaat worden of het mogelijk en rendabel is om iemand in te zetten die het facilitaire team van huismeesters kan aansturen. Hieronder zou ook de Arbocoördinator kunnen vallen. Deze persoon gaat overigens geen deel uitmaken van het managementteam van de gemeente Oude IJsselstreek. Het is de bedoeling dat hij of zij een coördinerende rol invult, maar niet als manager. Daarnaast is het een wens, vooral van de Arbocoördinator, om duidelijke werkafspraken te maken voor iedereen die te maken heeft met facilitaire werkzaamheden. Dit zou gezien kunnen worden in combinatie met het takenpakket van de persoon die het facilitaire team aan dient te sturen. Gezamenlijk met deze werkafspraken zou er een facilitaire visie ontwikkeld kunnen worden.

Ook werd het samenvoegen van diverse teams aangekaart. Op dit moment werken de 'facilitaire' teams Accommodatiebeheer en Huismeesters niet samen. Doordat er nu twee teammanagers verantwoordelijk zijn voor facilitaire gerelateerde zaken verloopt de communicatie onderling nog wel eens stroef.

Tot slot is de wens om te zorgen dat de onderlinge communicatie wordt verbeterd. Doordat dit nu zorgt voor irritaties en zo nu en dan ook voor problemen is de wens vanuit de huismeesters om te kijken of dit in de toekomst anders georganiseerd kan worden.

Inrichting facilitaire dienstverlening elders

Hoe de facilitaire dienstverlening bij de vijf bezochte gemeenten wordt ingericht, is te vinden in bijlage 19. Door middel van het afnemen van interviews en het voeren van korte gesprekken met facilitair medewerkers tijdens de rondleidingen is bekend hoe zij de facilitaire dienstverlening hebben in gericht en welke factoren zij belangrijk vinden. In deze bijlage 19 zijn ook de onderlinge verschillen en overeenkomsten te zien per dienst. In paragraaf 4.3.1. is dit nog verder toegelicht.

Een van de belangrijkste bevindingen uit de bedrijfsbezoeken was dat de meeste gemeenten, met uitzondering van de gemeente Oost Gelre, gebruik maken van een groepscoördinator facilitair. Deze coördinator zorgt bij de gemeenten voor de planning van personeel, het contractbeheer en is het aanspreekpunt binnen het facilitaire team. De functie van deze coördinator is cruciaal in het facilitair team en de werksfeer die dat met zich meebrengt.

Naast de rol van coördinator vonden alle gemeenten het gebruik van een meldingen systeem ook van groot belang. Een zogenoemd FMIS wordt bij alle gemeenten gehanteerd in de vorm van Topdesk. In Topdesk worden alle aanvragen, reserveringen, werkbonnen en de bezoekersregistratie opgeslagen en verwerkt. Door dit programma vervallen alle mondelinge aanvragen en aanvragen via de mail. Er wordt met één programma gewerkt.

Bij de overige gemeenten wordt er ook gehamerd op goede onderlinge communicatie tussen alle facilitair betrokkenen. Dit wordt overal gedaan door middel van structureel teamoverleg tussen de facilitair medewerkers, teamcoördinator en eventueel de teammanager. De gemeenten geven daarnaast ook nog aan dat contractbeheer winstgevend kan zijn voor de organisatie en dat hier nauwkeurig naar gekeken dient te worden.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

In deze paragraaf wordt antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek gegeven.

'Welke mogelijkheden binnen de gemeente Oude IJsselstreek zijn er met betrekking tot het opnieuw inrichten van de facilitaire dienstverlening?'

Gezien de huidige situatie, bepaalde wensen van medewerkers van de gemeente Oude IJsselstreek en de benchmark bij andere gemeenten kan geconcludeerd worden dat er voldoende mogelijkheden zijn om de facilitaire dienstverlening anders in te richten binnen de gemeente Oude IJsselstreek.

Binnen de gemeente zijn er voldoende mogelijkheden om een kritische blik te werpen op de inrichting met betrekking tot het personeel. Het enige kader dat gesteld wordt door de gemeente Oude IJsselstreek is dat een eventuele nieuwe tussenpersoon geen deel uit gaat maken van het managementteam. Verder wordt er geen kader gesteld, dus kan er gedacht worden aan meerdere zaken wat betreft het aannemen of benoemen van en personeel die een eventuele coördinator rol op zich neemt. Er is hierin voldoende vrijheid om een zo goed mogelijke manier te vinden om het probleem op te lossen. Het probleem is hierin dat niemand zich verantwoordelijk voelt voor facilitaire werkzaamheden en dat sommige facilitaire werkzaamheden blijven liggen. Ook tijdens de interviews met de bezochte gemeenten kwam de facilitair coördinator vaak terug. Het begrip coördinator komt dan ook niet uit de lucht vallen.

Ook wordt beschreven dat de gemeente geen gebruik maakt van een zogenoemd FMIS. En gezien de huidige situatie, waarin veel zaken niet allemaal even vlekkeloos verlopen, is de mogelijkheid er om te kijken naar een meldingsstelsel die past bij de gemeente Oude IJsselstreek. Het invoeren van een zogenoemd FMIS behoort tot de opties voor het opnieuw inrichten van de facilitaire dienstverlening binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Er zijn verschillende soorten systemen die gebruikt kunnen worden. In het advies worden de verschillende scenario's uitgewerkt. Daarnaast wordt een FMIS ook veelal aangeraden tijdens de interviews met de verschillende facilitair medewerkers van andere gemeenten.

Op dit moment verloopt de samenwerking en communicatie moeizaam. Er zijn voldoende mogelijkheden en handvatten voor de gemeente om te kijken hoe deze samenwerking en communicatie verbeterd kan worden. Zo kwamen tijdens de interviews zaken naar voren als een wekelijks teamoverleg, korte lijntjes houden met iedereen die verantwoordelijk is voor facilitair en de bereikbaarheid verbeteren. De bereikbaarheid verbeteren kan samengaan met het aanschaffen van een FMIS.

6. Discussie

In dit hoofdstuk worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek beoordeeld en onderbouwd. Ook wordt er beschreven welke aspecten niet goed gingen in dit onderzoek. Volgens De Veld (2014) is een (meet)instrument valide als het daadwerkelijk het begrip meet dat het beoogt te meten. Daarom is het bij de ontwikkeling van een instrument belangrijk om kennis te hebben over het te meten begrip. Er wordt onderscheid gemaakt in begripsvaliditeit, de interne validiteit en de externe validiteit.

6.1 Begripsvaliditeit

De validiteit van het onderzoek gaat en staat met het feit dat het onderzoek op waarheid gebaseerd is. Verhoeven (2014) stelt dat de begripsvaliditeit gaat over het feit of de onderzoeker meet wat hij precies wil weten. Een onderzoek met een goede begripsvaliditeit heeft ieder kernbegrip met de juiste theorie onderbouwd waardoor een goede operationalisering mogelijk is. De vraag bij begripsvaliditeit is of de relaties die ontstaan zijn in het theoretisch kader ook, en op dezelfde manier, bestaan tussen de uitkomsten die met de instrumenten zijn verkregen. De theorie uit het theoretisch kader heeft tijdens dit onderzoek als uitgangspunt gediend.

In dit onderzoek zijn drie begrippen uitgewerkt. Deze zijn allen onderbouwd met de theorie van deskundigen op het gebied van Facility Management, (facilitaire) organisatiestructuur en organisatieontwikkeling. Door middel van deze deskundigheid kon er een goed en gestructureerd interview worden opgesteld. De onderwerpen die zijn toegepast binnen de interviews zijn deels voortgekomen uit de inzichten binnen de organisatie en deels voortgekomen uit theorieën van de deskundigheid uit het theoretisch kader. Kort samengevat is er op de volgende manieren rekening gehouden om de begripsvaliditeit te vergroten:

- Tijdens de bezochte gemeenten is er gebruikgemaakt van eenzelfde vragenlijst;
- Gestructureerd interview met behulp van de bevindingen in het theoretisch kader;
- De kernbegrippen uit het theoretisch kader zijn gebruikt om de onderzoeken vorm te geven en antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen;
- Tijdens de codering is er gebruikgemaakt van de theoretische aspecten uit het interviewgids.

Een van de aspecten die beter hadden gekund, was het beter kiezen van de kernbegrippen. Door te kiezen voor specifiek goede kernbegrippen zal het verdere onderzoek wat eenvoudiger verlopen. In dit geval was het kernbegrip organisatiestructuur van belang, maar was niet zozeer van belang dat het gehele onderzoek hier op gebaseerd kon worden. Voor facilitaire dienstverlening gold dit wel. Tijdens deze scriptie ging er meer aandacht naar het kernbegrip facilitaire dienstverlening. In een vervolgonderzoek dient de focus op de juiste begrippen beter aangepakt te worden.

Vervolgens dient in de toekomst het hanteren van een gestructureerd interviewgids beter uitgevoerd te worden. Over het algemeen werd er gehandeld volgens de interviewgids, maar toch werden er nog vragen gesteld die niet tijdens ieder interview gesteld werden. Een gestructureerd interview is namelijk een van de punten die ervoor zorgen dat de begripsvaliditeit goed is. Hier dient de onderzoeker zich strikter aan te houden in een vervolgonderzoek.

Tot slot is alle literatuur gecontroleerd op basis van de AAOCC-criteria. Deze AAOCC-criteria staan beschreven in bijlage 5. Door dit toe te passen kan geconcludeerd worden dat de begripsvaliditeit als voldoende beoordeeld is.

6.2 Interne validiteit

De interne validiteit beoordeelt of de gebruikte dataverzamelmethode de juiste keuze was om informatie inzichtelijk te krijgen (Boeije & 't Hart, 2010). Daarnaast is het nodig om intern valide resultaten te hebben om de juiste conclusies te trekken. Deze interne validiteit bepaalt in hoeverre de onderzoeksresultaten een goede weergave zijn van de werkelijkheid. In dit onderzoek is vooral gebruik gemaakt van deskresearch en diepte-interviews. Door de interne validiteit te vergroten is er gebruik gemaakt van een focusgroep, waardoor er betrokkenheid plaatsvond tussen de verschillende personen.

Ook is er tijdens het interviewen gebruik gemaakt van eenzelfde vragenlijst. In totaal zijn er vijf interviews afgenomen bij andere gemeenten in de Achterhoek. Als de focusgroep wordt meegenomen zijn er in totaal zes interviews afgenomen. Hierbij is tijdens de focusgroep geen gebruik gemaakt van een vragenlijst zoals bij de overige interviews, maar van een aparte vragenlijst. Het is een bewuste keuze geweest om te kiezen voor vijf interviews. Meer interviews afnemen is niet altijd gewenst. Het doel van interviews is het vergaderen van nieuwe informatie. Na het houden van drie interviews werd duidelijk dat het houden van meer interviews niet ging leiden tot nieuwe informatie. Dit wordt inhoudelijke verzadiging genoemd, of terwijl saturatie (Ensie, 2017). De interviews bij de gemeente Deventer, Oost Gelre en Winterswijk kwamen grotendeels overeen, waardoor het al snel duidelijk werd om niet meer interviews in te plannen.

Van tevoren werden er vijf interviews ingepland, met de mogelijkheid om meer gemeenten te bezoeken. Aangezien er al in het onderzoekproces werd gestart met interviews afnemen, was die tijd er ook. Achteraf was het niet nodig om meer gemeenten te bezoeken, want er zou geen nieuwe informatie binnengehaald worden wanneer er meer interviews gehouden zouden worden.

Bij een complex onderwerp of een heterogene groep van onderzoekseenheden zal het langer duren voordat het saturatiepunt wordt bereikt en waarbij er voldoende onderzoekseenheden bij het onderzoek zijn betrokken. Pas tijdens de uitvoering van het onderzoek weet men hoe groot de steekproef uiteindelijk wordt (Baarda, 2013). In deze scriptie is een homogene groep van onderzoekseenheden onderzocht en tijdens de uitvoering van het onderzoek werd duidelijk dat vijf interviews voldoende zijn voor het verkrijgen van de benodigde informatie. Na het vijfde interview zou er geen nieuwe informatie meer vergaard worden. Deze conclusie komt overeen met de stelling van Baarda, 2013.

Ook is er een combinatie gemaakt van verschillende databronnen, methoden en theorieën om zoveel mogelijk bevestigend bewijs te verschaffen. De dataverzamelingsgeldigheid wordt hiermee gewaarborgd. Geconcludeerd kan worden dat de interne validiteit van dit onderzoek voldoende is.

6.3 Externe validiteit

Volgens Tubbing (2014) wordt de externe validiteit gedefinieerd als: *‘De mogelijkheid om de data te generaliseren over personen, situaties en personen.’* Dit betekent dat een onderzoek extern valide is wanneer de gegevens die voortvloeien uit de diepte-interviews gegeneraliseerd kunnen worden voor de gehele populatie.

Daarnaast is bij kwalitatief onderzoek de externe validiteit vaak wat minder belangrijk. Dat geldt tevens ook voor dit onderzoek, die kwalitatief van aard is. Dit komt omdat er wordt gewerkt met kleine groepen deelnemers. In dit onderzoek is gekeken naar criteria voor de organisatie die bezocht werden. De gestelde criteria in dit onderzoek waren dat de gemeenten ongeveer hetzelfde aantal medewerkers hebben dan de gemeente Oude IJsselstreek en dat de facilitaire afdelingen goed werken. Hierbij was alleen de gemeente Deventer qua grootte een uitzondering, maar hier is bewust voor gekozen omdat hier wel van geleerd kan worden. Omdat het hier gaat om een kwalitatief onderzoek en dus een gering

aantal deelnemers, is het niet mogelijk dit verder te generaliseren naar alle gemeenten in Nederland. Iedere gemeente is anders ingericht. Voor de gemeente Oude IJsselstreek is dit onderzoek van groot belang, maar voor een andere gemeente is het goed mogelijk dat ze weinig behoefte hebben aan een dergelijk onderzoek binnen hun gemeente. Vandaar dat de externe validiteit ook bij dit kwalitatieve onderzoek niet bijzonder hoog is.

6.4 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid is de mate waarin een meting vrij is van willekeurige meetfouten. Deze fouten worden ook wel toevallige fouten genoemd. Wanneer de resultaten van het onderzoek op toevalligheden berusten, hoe lager de betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid van het onderzoek heeft als eis dat het onderzoek herhaalbaar moet zijn. Het herhaalde onderzoek moet vervolgens tot dezelfde resultaten komen. Door fouten van de onderzoeker en een andere interpretatie kan de betrouwbaarheid van het onderzoek aangetast worden (Verhoeven, 2014). De kans dat het onderzoek afhankelijk is van toeval, lijkt minimaal.

De volgende maatregelen zijn genomen om het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk uit te voeren:

- In de interviews hebben de respondenten alle kans gehad hun eigen meningen en inzichten te vertellen;
- Toepassing van triangulatie. De verschillende dataverzamelmethode stonden met elkaar in verband: deskresearch, observatie en diepte-interviews;
- Onderzoeksmethode uitgelegd en vastgelegd binnen het onderzoek, waardoor herhaling van het onderzoek altijd mogelijk is. Daarnaast is het aannemelijk dat de resultaten van een herhaalonderzoek overeenkomen met de resultaten van deze scriptie;
- Alle resultaten uit de diepte-interviews zijn gecodeerd en alle relevante informatie is opgenomen door middel van een mobiele telefoon. Alles is digitaal opgeslagen.
- Alle interviews zijn gehouden op locatie bij de betreffende gemeente, dit heeft ervoor gezorgd dat de ondervraagden zich thuis voelden. Tijdens een interview werden we vriendelijk verzocht ergens anders te zitten en werd de ondervraagde gestoord in de vorm van een telefoontje. Dit heeft geen effect gehad op het interview en de resultaten hiervan.

Bij een eventuele herhaling van het onderzoek zouden de uitkomsten kunnen verschillen van elkaar. Dit heeft te maken met het feit dat de bezochte gemeenten verder ontwikkeld kunnen zijn wat betreft de facilitaire afdeling. Volgens Facto (2017) is de facilitaire wereld immers altijd in beweging.

Door deze maatregelen te nemen kan de betrouwbaarheid van het onderzoek als voldoende worden beoordeeld.

7. Advies

In dit hoofdstuk komen de aanbevelingen en suggesties naar aanleiding van de gegeven conclusie in hoofdstuk 5 naar voren. Het advies wordt uitgebracht aan het management van de gemeente Oude IJsselstreek. Hiermee wordt antwoord gegeven op de adviesvraag, namelijk: *'Hoe kan de gemeente Oude IJsselstreek haar facilitaire dienstverlening anders inrichten zodat de facilitaire werkzaamheden effectiever uitgevoerd kunnen worden?'*.

Het advies brengt de meest geschikte oplossing in beeld voor de inrichting van de facilitaire dienstverlening binnen de gemeente Oude IJsselstreek zodat de dienstverlening effectiever uitgevoerd kan worden. Het advies is gebaseerd op het DOR-model van Weggeman (2002), waarbij vooral wordt ingegaan op het inrichten. Ten eerste worden enkele criteria opgesteld waaraan het advies en de aanbevelingen moet voldoen. Vervolgens worden de aanbevelingen opgesteld aan de hand van zes opties. Vervolgens worden aan de hand van criteria de opties afgewogen.

De aanbevelingen worden financieel onderbouwd. Tot slot zal door middel van een implementatieplan inzichtelijk worden gemaakt welke stappen het management dient te nemen om de opties te implementeren binnen de gemeente Oude IJsselstreek.

7.1 Criteria

De criteria waaraan het advies moet voldoen zijn samen met de opdrachtgever en gemeentesecretaris opgesteld. De volgende criteria zijn benoemd:

- Het advies sluit aan op de missie en visie van de gemeente Oude IJsselstreek;
 - Het gaat om zorg voor elkaar en zorg voor onze samenleving (visie);
 - De gemeente is er om een vitale en solidaire samenleving te faciliteren waarin het zelf-organiserend vermogen en verbindingen tussen haar inwoners centraal staan (missie);
 - Inspelen op veranderende vraag vanuit de samenleving;
- Mocht er iemand worden aangenomen, neemt deze persoon geen plaats in het managementteam;
- Het advies wordt geen aanbeveling met betrekking tot het oprichten van een facilitair management, maar op het gebied van organisatieontwikkeling;
- De gemeente wil geen hiërarchisch ingerichte organisatie zijn.
- Advies dient haalbaar te zijn voor de korte termijn.

7.2 Aanbevelingen

Met bovenstaande criteria, bevindingen uit het onderzoek en de conclusie in hoofdstuk 5 worden onderstaande aanbevelingen opgesteld voor de gemeente Oude IJsselstreek. Per aanbeveling worden twee opties beschreven.

1. Het aanstellen van een facilitair coördinator;
2. Betere samenwerking tussen facilitair gerelateerde teams;
3. Aanschaf van een FMIS.

Hieronder worden de aanbevelingen met verschillende opties verder toegelicht. Vervolgens wordt een advies gegeven welke optie het beste past bij de gemeente Oude IJsselstreek.

Aanstellen facilitair coördinator

Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de rol van een facilitair coördinator onmisbaar bleek voor de gemeenten. Vandaar dat het aanstellen van een coördinator wordt geadviseerd aan de gemeente Oude IJsselstreek.

Optie 1 → In dit scenario wordt er een coördinator aangesteld die nog niet werkzaam is binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Dit zou betekenen dat de gemeente Oude IJsselstreek een vacature open dient te zetten om deze coördinator binnen te krijgen.

Optie 2 → Bij deze optie wordt er aanbevolen een huidige medewerker van de gemeente Oude IJsselstreek te vragen voor de functie coördinator. Hierbij wordt er een interne sollicitatie opgezet en kan iedereen zich aanmelden voor deze functie.

De facilitair coördinator heeft voldoende werkzaamheden die aangepakt dienen te worden. Deze werkzaamheden zijn samen met de opdrachtgever opgesteld, namelijk:

- Regie en overzicht houden op facilitaire processen;
- Eenheid creëren tussen de huismeesters en overige facilitair betrokkenen;
- Zorgen voor een goede onderlinge communicatie;
- Zorgen voor borging en samenwerking tussen verschillende teams;
- Contractbeheer op zich nemen.
- Inkoopbeleid op zich nemen;
- Prijsafspraken met leveranciers;
- Toezien veiligheid in samenwerking met de Arbocoördinator.

Het is, zoals in de voorwaarden staat beschreven, niet de bedoeling dat deze coördinator in het managementteam gaat plaatsnemen. De coördinator is qua functie wel hoger ingedeeld dan bijvoorbeeld de huismeesters en verzorgd dan ook het contact met de managers. De coördinator krijgt een fulltime contract. Dit betekent dat de coördinator 36 uur per week bezig is met het uitvoeren van bovenstaande werkzaamheden.

Optie twee wordt geadviseerd aan de gemeente Oude IJsselstreek. Hierbij is de afweging gemaakt of de coördinator op korte termijn aan de slag kan, of dat er een uitgebreide sollicitatie moet plaatsvinden. Gekozen is voor een korte sollicitatie waarbij een bekende van de gemeente direct aan de slag kan als coördinator. Deze persoon snapt de huidige cultuur binnen de gemeente en kent daarnaast ook het personeel. Ook is het van belang dat de facilitaire werkzaamheden snel worden opgepakt, aangezien de problemen zich blijven opstapelen. Vandaar dat hier de factor tijd ook in meegenomen is. Daarnaast komt dit advies overeen met de missie en visie van de gemeente. In paragraaf 7.3.1. wordt beschreven hoe de nieuwe situatie eruit gaat zien wat betreft de intreding van de facilitair coördinator. In paragraaf 7.3.2. worden de financiële consequenties beschreven die de aanstelling van een facilitair coördinator met zich meebrengen.

Verbeteren samenwerking facilitair gerelateerde teams

Tijdens de focusgroep met onder andere een van de teammanagers kwam naar voren dat ze graag willen kijken of het samenwerken tussen diverse teams mogelijk is binnen de gemeente. Hieronder worden twee opties beschreven die de gemeente kunnen helpen dit probleem op te lossen.

Optie 1 → Het samenvoegen van de teams Huismeesters en Accommodatiebeheer, aangevuld door de Arbocoördinator zou een optie kunnen zijn om het probleem te verhelpen. Dit zal betekenen dat er één team wordt gemaakt waarbij deze teams en de Arbocoördinator onder vallen.

Optie 2 → Optie twee is dat er tussen bovenstaande teams en de Arbocoördinator wekelijks overleg wordt gehouden. Hierbij is het wel van belang dat de managers ook aanwezig zijn bij dit overleg. Bij het overleg zullen dus de teammanagers en de medewerkers van de betreffende teams aanwezig zijn.

Uit de resultaten van het onderzoek bleek al dat veel gemeenten wekelijks en soms dagelijks een teamoverleg inplannen. Vandaar dat hier optie twee wordt aanbevolen aan de gemeente Oude IJsselstreek. Het samenvoegen van verschillende teams kost meer tijd, en dus geld, dan een wekelijks teamoverleg. Door het wekelijks teamoverleg blijven de lijntjes kort, weet iedereen wat er van hem of haar verwacht wordt en weet iedereen van elkaar wat men aan het doen is. Daarnaast zal ook de bereikbaarheid verbeteren: medewerkers zoeken elkaar sneller op. Voordelen van een wekelijks teamoverleg zijn dat de samenwerking verbeterd, maar ook de interne communicatie zal verbeteren.

Optie twee sluit aan bij de criteria die zijn opgesteld door de gemeente. De gemeente wordt door deze aanbeveling geen hiërarchisch ingerichte organisatie en de haalbaarheid op de korte termijn is groot. Bij optie een is de haalbaarheid op de korte termijn kleiner en veranderd er ook wat in de organisatie qua hiërarchie.

Aanschaf FMIS

Uit eigen onderzoek (deskresearch) en uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat een werkend meldingssysteem onmisbaar blijkt. Bij de gemeente Oude IJsselstreek maken ze gebruik van Topdesk, maar alleen in de vorm van een selfservice portal. Dit houdt in dat technische mankementen aan de computer of telefoon gemeld kunnen worden, maar overige aanvragen en meldingen niet. Kort gezegd is er dus geen meldingssysteem voor de dagelijkse problemen die de medewerker ondervindt.

Optie 1 → In dit geval wordt er aanbevolen gebruik te maken van een FMIS, maar niet volledig. Hierbij worden alleen de modules gebruikt die echt noodzakelijk zijn voor het functioneren van een facilitair team. Dit betekent dat niet alle medewerkers van de gemeente gebruik kunnen maken van het FMIS, maar alleen de medewerkers die facilitair betrokken zijn.

Optie 2 → Hierbij wordt het totaalpakket van het FMIS aangeschaft. Dit betekent dat alle modules aangeschaft worden en zo de gehele organisatie met het FMIS kan werken. Hierbij verlopen alle aanvragen, meldingen, storingen en communicatie via de het FMIS. Ook voor alle medewerkers.

Voor de aanschaf van een FMIS wordt de tweede optie geadviseerd. Hierbij verloopt alle communicatie via het FMIS. Het grootste pluspunt is dat dit voor alle medewerkers van de organisatie geldt. Daarnaast komt dit overeen met het DOR-model van Weggeman (2002) uit het theoretisch kader. Hierbij gaat het om de inrichting, en dan specifiek over de inrichting van systemen. Voordelen dat alle medewerkers gebruik kunnen maken van het FMIS zijn dat meldingen nooit meer dubbel opgepakt worden en dat meldingen niet meer over het hoofd worden gezien. Hieronder worden beknopt de voordelen beschreven van een volledig FMIS:

- Overzicht door het invoeren van één systeem voor verschillende services binnen de organisatie;
- Besparing door efficiëntie van bepaalde facilitaire processen;
- Gemakkelijker aansturen;
- Bewaking van facilitaire processen;
- Uitgebreide rapportagemogelijkheden;
- Optimale communicatie met de medewerkers (Centrum Facilitair, 2016).

Welke FMIS het beste is voor de gemeente Oude IJsselstreek wordt toegelicht in paragraaf 7.3.2.

7.3 Organisatorische consequenties

Voor de organisatie zullen er enkele consequenties hangen aan bovenstaande aanbevelingen. Deze consequenties zijn opgedeeld in personele consequenties en financiële consequenties. Als laatste wordt er ingegaan op de haalbaarheid van de aanbevelingen.

7.3.1 Personele consequenties

Door het inzetten van een facilitair coördinator verandert er het een en ander qua personele bezetting. Ook bij het invoeren van een FMIS gaat er wat veranderen voor het personeel binnen de gemeente.

Door het inzetten van een facilitair coördinator zal er voor het personeel niet veel veranderen. Alleen is het de bedoeling dat het personeel vragen stelt aan de coördinator in plaats van aan de huismeesters en/of het managementteam. Qua organisatie inrichting zal er iets veranderen. Zie hieronder het organigram van de organisatie voor de nieuwe situatie.

In de nieuwe situatie zal er naast de functie teammanager een functie bijkomen. Dit is de coördinator. Dit geldt ook alleen voor de facilitair gerichte teams. Dit betekent dat één van de teammanagers wel verantwoordelijk wordt voor facilitair, maar dat er een coördinator naar voren wordt geschoven die de punten genoemd in paragraaf 7.1 aanpakt. Figuur 7.1 geeft een voorbeeld van hoe de indeling qua facilitaire zaken ingericht zou kunnen worden. Hierin valt te zien dat de zes teammanagers blijven bestaan, net zoals in de huidige situatie. Daarnaast valt de coördinator onder de teammanager die verantwoordelijk is voor de facilitaire zaken. De coördinator staat in de rangschikking onder de teammanagers, maar



Figuur 7.1 Organigram facilitair nieuwe situatie

een rang boven de huismeesters, accommodatiebeheer en de Arbocoördinator. In de nieuwe situatie gaan de huismeesters dus nauw samenwerken met accommodatiebeheer en de Arbocoördinator. Er komt dus ook een team facilitair. De gemeente gaat verder met dezelfde inrichting inclusief een facilitair coördinator.

Qua facilitaire werkzaamheden zal er niet veel gaan veranderen in de nieuwe situatie. In onderstaand schema staat beschreven wie wat doet in de nieuwe situatie bij de gemeente Oude IJsselstreek.

Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?	Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?
Onroerend goed beheer	Team Ruimtelijke Ordening	Beveiliging	Accommodatiebeheer
Terreinenbeheer	Accommodatiebeheer	Bedrijfshulpverlening	Arbo coördinator
Accommodaties	Accommodatiebeheer	Catering	Huismeesters
Gebouwen	Huismeesters	Documentaire voorzieningen	Team DIV (Documentaire informatievoorziening)
Gebouwenbeheer	Huismeesters	Energiebeheer	Uitbesteed

Installaties	Uitbesteed	Groenvoorzieningen	Uitbesteed/Huismeesters
Technisch beheer post	–	Huisvestingsbeheer	Huismeesters
Belastingen	Team Belastingen	Receptiediensten	Team frontoffice/publiekszaken
Heffingen	Team Belastingen	Schoonmaakonderhoud	Uitbesteed
Verzekeringen	–	Transport	Huismeesters
Audiovisuele middelen	Huismeesters	Verhuizingen	Uitbesteed/huismeesters
Datacommunicatie	Facilitair coördinator	Wagenparkbeheer	Huismeesters
Inrichting	Facilitair coördinator	Technisch onderhoud	Huismeesters
Kantoorbenodigdheden	Huismeesters	Telecommunicatie	Gem. Doetinchem
Meubilair	Accommodatiebeheer	Telefooncentrale	Gem. Doetinchem
PC-netwerk	Gem. Doetinchem	Veiligheidsvoorzieningen	Facilitair coördinator

Figuur 7.2 Facilitaire taken gemeente Oude IJsselstreek

Hier wordt duidelijk dat de huismeesters, accommodatiebeheer en de Arbocoördinator de meeste 'traditionele' facilitaire zaken oppakt. Het is daarom van belang dat deze medewerkers van de gemeente goed met elkaar gaan samenwerken. Door een goede samenwerking en gebruik te maken van bovenstaande tabel en organigram wordt het voor iedereen duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is binnen de gemeente.

Ook zal er voor de medewerkers van de gemeente wat veranderen mocht de gemeente een FMIS aanschaffen. Hierbij wordt van de medewerkers gevraagd meldingen, aanvragen en overige zaken altijd te melden via het FMIS. Ook al is dit niet altijd de makkelijkste manier. Het feit dat één op een communiceren met een huismeester nog altijd het eenvoudigst is, is duidelijk. Het is dus voor de facilitair medewerkers van belang om aan de medewerkers duidelijk te maken dat men altijd via het FMIS een melding moet doorgeven. Het is daarom ook van belang dat alle medewerkers op de hoogte zijn van de gang van zaken over het FMIS. Iedere medewerker moet een melding kunnen maken in het FMIS zonder problemen te ondervinden. Is er bijvoorbeeld genoeg aandacht geschonken aan de wat oudere en wat minder digitale medewerkers binnen de gemeente? Dit zijn allemaal zaken die van belang zijn voor de facilitair medewerkers. Het digitale tijdperk is namelijk nog lang niet aan zijn einde en is nog steeds groeiende. Het is belangrijk dat men hiervan op de hoogte is, met op de eerste plaats de facilitair medewerkers en coördinator.

Met behulp van bovenstaande tabel kan er bij een melding precies worden aangegeven onder welke categorie de melding valt. Zo kan de melding via het FMIS direct worden doorgestuurd naar de juiste personen. Dit verkort de tijd dat de melding wordt opgelost en de juiste personen krijgen de melding te zien.

Een aspect dat overeenkomt met bovenstaand bericht is de weerstand vanuit medewerkers. In deze betekent weerstand het feit dat de medewerkers zich verzetten tegen de plannen. Dit zou voor kunnen komen binnen dit plan. In het verleden bleek dat medewerkers het veranderen van werkplek al als onprettig ervoeren. Het samenwerken met andere teams en daarbij de verplaatsing van De Werf naar het Gemeentehuis kan daardoor moeizaam verlopen. Om weerstand tegen te gaan kan gedacht worden aan de volgende aspecten:

- De verandering is ook in het belang van de medewerkers;
- Duidelijk communiceren;
- Samenwerking stimuleren;
- Serieus omgaan met feedback;
- Vertrouwen kweken bij de medewerkers.

Kort samengevat komt het erop neer dat er een functie bij is gekomen in het organigram van de gemeente. Deze functie is de facilitair coördinator. Daarnaast gaat een groot deel van de facilitaire communicatie via het FMIS verlopen. Dit zal voor de medewerkers nieuw zijn. De medewerkers zullen dan ook goed geïnstrueerd moeten worden.

7.3.2 Financiële consequenties

Aan bovenstaande aanbevelingen zitten ook financiële consequenties vast. Dit betreft het al dan niet aannemen van een facilitair coördinator en het aanschaffen van een FMIS. Beide punten worden hieronder toegelicht.

Bij het inzetten van een facilitair coördinator zijn er twee mogelijkheden:

- Er wordt een medewerker van de gemeente naar voren geschoven om deze functie te bekleden;
- Er wordt een nieuwe medewerker aangesteld.

Als een huidige medewerker van de gemeente wordt aangesteld als facilitair coördinator zijn de financiële consequenties minimaal. Alleen de functierol van deze medewerker gaat veranderen. Het zou kunnen zijn dat de medewerker er financieel op vooruitgaat. Zie figuur 7.2 voor de functierollen binnen de gemeente Oude IJsselstreek.

		A	B	C	D	E	F	G
Leider		15	13	12	11			
Strateeg	13							
Realisator		13	12	11	10	9	8	
Regievoerder		11	10	9				
Adviseur		12	11	10	9			
Dienstverlener		9	8	7	6	5	4	
Ondersteuner		9	8	7	6	5	4	3

Beschikbare functierollen

Aan het eind van het FUROboek zijn de beschikbare functierollen aangegeven per afdeling/team inclusief de omvang (formatie) van de beschikbare functierollen. Voor de duidelijkheid kunnen per functierol aandachtsgebieden worden aangegeven.

De basis voor de formatie zijn de teamplannen, die door de teamleiders zijn opgesteld voor het jaar 2015. De teamplannen zijn op te vragen bij de teamleiders.

Hierbij staan links alle functies die de gemeente Oude IJsselstreek hanteert. Bovenaan staan de letters A t/G. Dit geeft het niveau aan van de medewerker en de jaren ervaring. Ook het werkniveau wordt hierin meegenomen. Zo hebben medewerkers met functierol dienstverlener B een ander of breder takenpakket dan dienstverlener D.

Figuur 7.2 Functierollen gemeente Oude IJsselstreek (FUROboek, 2012)

Deze functierollen zijn opgesteld door de gemeente Oude IJsselstreek. Het salaris dat hoort bij beide functierollen is landelijk hetzelfde en opgesteld door de VNG. Zie figuur 7.3.

periodiek	Schaal									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1535	1571	1611	1657	1705	1818	2040	2335	2591	2795
1	1571	1624	1677	1731	1786	1901	2126	2429	2701	2925
2	1610	1677	1744	1805	1867	1984	2212	2524	2812	3054
3	1648	1729	1810	1878	1949	2067	2298	2618	2922	3185
4	1686	1782	1877	1952	2030	2150	2384	2713	3032	3315
5	1725	1835	1943	2026	2111	2233	2470	2808	3143	3445
6	1763	1887	2010	2100	2193	2315	2556	2903	3254	3575
7	1801	1940	2076	2174	2274	2398	2642	2997	3364	3705
8	1840	1993	2143	2248	2355	2481	2728	3092	3474	3835
9	1878	2045	2209	2322	2437	2564	2814	3187	3585	3965
10	1917	2098	2276	2396	2518	2646	2900	3281	3695	4095
11	1955	2151	2342	2470	2599	2729	2986	3376	3805	4225

periodiek	Schaal									
	10A	11	11A	12	13	14	15	16	17	18
0	3080	3348	3685	4022	4490	4770	5129	5493	6078	6737
1	3214	3486	3823	4161	4626	4934	5319	5713	6316	6993
2	3347	3625	3962	4297	4762	5099	5509	5934	6554	7249
3	3481	3763	4100	4433	4897	5262	5698	6155	6792	7505
4	3614	3901	4238	4569	5033	5426	5887	6376	7030	7761
5	3747	4040	4373	4705	5169	5590	6077	6596	7268	8017
6	3880	4179	4509	4840	5305	5754	6267	6817	7506	8273
7	4014	4316	4645	4976	5441	5918	6457	7038	7745	8529
8	4147	4451	4781	5112	5577	6083	6646	7258	7983	8784
9	4279	4587	4916	5248	5712	6246	6835	7480	8221	9041
10	4410	4723	5052	5384	5848	6410	7025	7700	8459	9296
11	4541	4859	5188	5520	5984	6574	7215	7921	8697	9553

Figuur 7.3 Salarisschaal (CAR-UWO, 2017)

Het is goed voor te stellen dat de facilitair coördinator wordt ingeschaald op het niveau van een dienstverlener of adviseur. Dit komt mede doordat de functie hoger is dan ondersteuner en wat lager dan regievoerder. De schalen 8 en 9 liggen voor de hand om toe te wijzen aan de coördinator. Met beide tabellen is het eenvoudig uit te rekenen wat het gaat kosten als de rol van coördinator wordt ingevuld door een huidig medewerker. In deze scriptie wordt uitgegaan van het feit dat de coördinator ingeschaald wordt als Adviseur D. Dit betekent dat het startsalaris van een coördinator uit komt op €2591-, per maand.

Dit zijn overigens niet alle kosten die de gemeente heeft bij het aanstellen van een

coördinator. Ook komen de sociale lasten en vakantietoeslag komen er nog bij kijken. De vakantietoeslag bedraagt 8% op het bedrag dat per maand wordt verdiend. De sociale lasten zijn 1.3% op het jaarsalaris (CAR-UWO, 2017). De totale kosten per jaar van iemand uit schaal 9 zijn: €31.092 + €2478,36 (vakantietoeslag) x 1.3% sociale lasten = €34.577,47.

Mocht dit niet het geval zijn, en komt er iemand die deze functie bekleedt uit schaal 10, zullen de jaarlijkse kosten ook veranderen. Het maandsalaris van een medewerker uit schaal 10A betreft €3080-, per maand. De totale kosten per jaar van iemand uit schaal 10A zijn: €36.960 + €2956.80 (vakantietoeslag) x 1.3% sociale lasten = €41.114,30.

Mocht het zo zijn dat er iemand wordt aangesteld die in schaal 8 wordt ingedeeld, verandert er weer het een en ander qua salariskosten. Het maandsalaris van een medewerker uit schaal 8 zijn betreft €2335-. De totale kosten per jaar van iemand uit schaal 8 zijn: € 28.020 + €2241,60 (vakantietoeslag) x 1.3% sociale lasten = €31.169,49.

Uit bovenstaande bedragen blijkt dat het verschil per schaal redelijk groot is en gaat om duizenden euro's per jaar. De teammanagers van de gemeente Oude IJsselstreek bepalen met zijn zessen hoe de organisatie ingericht wordt en wie in welke schaal terecht komt.

Ook de aanschaf van een FMIS kost geld. Om tot een goede keuze te komen zijn de kosten van drie FMIS-aanbieders opgevraagd. Facto (2017) beoordeelde onderstaande organisaties als goed. Het mailcontact waarin gevraagd is naar de prijsopgave is te vinden in bijlage 16. Het gaat om de volgende organisaties:

- Topdesk;
- Axxerion;
- Facilitor.

	Topdesk	Axxerion	Facilitor
Enmalige kosten	€-	€10.000	€14.000

Maandelijke kosten	€1140	€625	€900
Jaarlijkse kosten	€13.680	€7.500	€10.800

Gezien bovenstaande informatie lijkt Axserion het goedkoopste FMIS aan te bieden ten opzichte van Facilitor en Topdesk. Om alles wat beter op een rijtje te krijgen wordt er gebruik gemaakt van een vijfjarenplanning:

	Topdesk	Axserion	Facilitor
Jaar 1	€13.680	€17.500	€24.800
Jaar 2	€13.680	€7.500	€10.800
Jaar 3	€13.680	€7.500	€10.800
Jaar 4	€13.680	€7.500	€10.800
Jaar 5	€13.680	€7.500	€10.800
Totaal	€68.400*	€47.500*	€68.000*

*Alle bedragen zijn exclusief BTW

Uit bovenstaand schema blijkt dat Axserion nog steeds het goedkoopste FMIS aanbiedt. Wel moet hierbij vermeld worden dat het bedrag van Axserion alleen maar kan stijgen omdat zij geen indicatie konden geven naar het aantal medewerkers. Dit is dus het goedkoopste pakket dat er bij Axserion te vinden is. De maandelijke kosten zullen, ook bij een volledig pakket, niet hoger uitkomen dan bij Facilitor en Topdesk.

Met bovenstaande informatie en de informatie die is verkregen uit de interviews wordt, ondanks dat Axserion het goedkoopste is, Topdesk geadviseerd aan de gemeente Oude IJsselstreek. Dit komt ook mede doordat het SelfService Portal al in gebruik genomen is door de gemeente. Waardoor eventuele aansluitingskosten niet nodig zijn. Daarnaast gaven alle bezochte gemeenten aan dat Topdesk een prima werkend FMIS is. Geen van de gemeenten heeft hier ooit problemen mee gehad. In dit geval is het dus acceptabel om wat meer geld te besteden aan een goedwerkend FMIS.

Aangezien de aanbesteding minder dan €15.000 euro betreft zal het hier gaan om een enkelvoudig onderhandse aanbesteding. Hierbij wordt de opdracht gegund aan één partij die geselecteerd is uit objectieve criteria.

7.3.3 Organisatorische haalbaarheid

Er is sprake van organisatorische veranderingen. Zo wordt er een nieuwe functie ingevuld bij facilitair en zullen alle medewerkers inclusief de facilitaire medewerkers op de hoogte gebracht moeten worden van het feit dat er gewerkt gaat worden met een FMIS. De haalbaarheid bij het benoemen van een facilitair coördinator is hoog. Er is veel behoefte aan een coördinator die tussen het management en de facilitaire teams staan. Op organisatorisch gebied verandert er daarentegen niet zo veel, zie hiervoor figuur 7.1. Het enige dat er qua organisatie verandert is een persoon in de vorm van een coördinator die boven de huismeesters, accommodatiebeheer en de Arbocoördinator valt.

Op het gebied van een FMIS is het wat moeilijker om de organisatorische haalbaarheid in te schatten. Zo zitten er bijvoorbeeld veel haken en ogen aan de aanschaf van een FMIS. Na de aanschaf van het systeem is het tijd voor de implementatie. Het succes hangt ook samen met de acceptatie vanuit de medewerkers. Het is niet alleen een systeem, maar de medewerkers zullen ook de standaard werkwijze opzij moeten zetten. Het systeem kan bijvoorbeeld geweldig ingericht zijn, maar als niemand er op de juiste manier gebruik van maakt, kan dit problemen opleveren. Acceptatie is hierbij een belangrijke factor. Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Door middel van goed en duidelijk

communiceren zou de implementatie van een FMIS kunnen slagen. In het implementatieplan worden de te nemen stappen beschreven.

7.3.4 Financiële haalbaarheid

De financiële haalbaarheid van het aanstellen of benoemen van een facilitair coördinator is geen probleem. De enige kosten die hierbij gemaakt zullen worden is het salaris. Als het een medewerker betreft die al bij de gemeente werkt zal dit bedrag nog kleiner zijn. Ook zal dit op den duur alleen maar positieve gevolgen hebben voor het facilitair team.

Ook de aanschaf van een FMIS zou moeten kunnen. De aanschaf brengt een kostenplaatje met zich mee, maar voor een kleine €15.000 euro per jaar kunnen al veel irritaties voorkomen worden. Daarnaast zal zich het bedrag ook terugverdienen in de vorm van een besparing op het contractbeheer. Als hier nauwkeurig naar gekeken wordt kan ook dit bedrag omlaag. Voordelen van een FMIS wordt beschreven in paragraaf 7.1.

7.4 Implementatieplan

In bijlage 17 is het implementatieplan te vinden die van belang is om de aanbevelingen juist te implementeren. Hierbij wordt inzichtelijk gemaakt welk stappen de gemeente Oude IJsselstreek dient te nemen om de aanbevelingen te implementeren. Met behulp van het PDCA-model wordt het implementatieplan opgesteld. Voor de te nemen stappen wordt verwezen naar bijlage 17. Hieronder wordt nog enige toelichting gegeven over de haalbaarheid van de implementatie. De slaag- en faalfactoren worden beschreven in bijlage 17.

De haalbaarheid van het implementatieplan is hoog. Zo is er onder meer rekening gehouden met de zomervakantiemaanden juli en augustus. De eerste werkzaamheden met betrekking tot de implementatie beginnen in september. In september is het merendeel van het personeel weer aanwezig volgens Dhr. Geense (persoonlijke communicatie, 21 mei 2019). Op deze manier is het voor het management en de facilitair coördinator eenvoudiger om de medewerkers in te lichten wat betreft de veranderingen die aanstaande zijn. Het gaat hierbij om het aanstellen van een facilitair coördinator en de installatie van het FMIS.

Daarnaast is er voor de medewerkers voldoende tijd om eventuele vragen te stellen ten aanzien van de facilitair coördinator en het FMIS. De kick-off van het FMIS is namelijk in september, terwijl de installatie pas eind oktober is. Er is bewust voor gekozen om de planning wat ruimer neer te zetten. Dit heeft vooral te maken met het feit dat men moet wennen aan het gebruik van een FMIS. Volgens Facto (z.d.) is het van belang dat de medewerkers goed geïnstrueerd en geïnformeerd worden wat betreft de handleiding van het FMIS.

7.5 Conclusie

Gezien de adviezen en het daarop gebaseerde implementatieplan, de slaag- en faalfactoren moet het voor de gemeente Oude IJsselstreek praktisch mogelijk zijn om per december 2019 te werken met een FMIS. Daarnaast moet het per september 2019 al mogelijk zijn te werken met een facilitair coördinator. Alle aanbevelingen komen overeen met het DOR-model van Weggeman (2002) uit het theoretisch kader. Een facilitair coördinator (personeel), de aanschaf van een FMIS (systemen) en de verbeterde communicatie in de vorm van een teamoverleg (structuur) komen terug in het advies. Daarnaast liggen de aanbevelingen in lijn met de wensen en de visie van de gemeente Oude IJsselstreek. De onderzoeker heeft het gevoel dat de gemeente Oude IJsselstreek kan werken met een goed lopend facilitair team wanneer het implementatieplan en advies als leidraad worden gebruikt!

Nawoord

In het nawoord wordt ingegaan op de volgende punten:

- Reflectie eigen handelen;
- Reflectiewaarde voor de branche;
- Mogelijk vervolgonderzoek.

Reflectie eigen handelen

Het was een leerrijke thesisperiode. In september 2018 ben ik gestart met mijn thesis binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Mijn managementstage heb ik gelopen bij de gemeente Deventer, waardoor ik al wel bekend ben in deze sector. Dit is al de derde thesis waar ik aan begonnen ben. Tweemaal hiervoor ben ik eerder gestopt omdat de opdracht niet overeenkwam met wat ik ervan verwachtte. Tijdens deze thesis ging dit vanaf het begin al beter.

Voor de zomer heb ik veel contact gehad met Joze Ritzer, mijn SLB'er. Met haar heb ik afspraken gemaakt om deze thesis wel positief af te sluiten. Een valkuil was dat ik op het begin te weinig zou doen dat ik daardoor later in de problemen zou komen. Hier hebben we het veel over gehad en het begin was direct goed. Een ander probleem was het feit dat ik het moeilijk vind om dingen op te schrijven. Het idee is vaak goed, maar dan nog de vertaalslag maken naar het papier. Dit is door middel van het vak Academic Review opgedraaid, aangezien ik die herkansing nog moest maken. Eigenlijk een geluk bij een ongeluk dat die toets nog openstond.

Iets waar ik achteraf niet zo tevreden over ben is informatie delen en opvragen bij bijvoorbeeld de huismeesters. Daar had ik al veel eerder gebruik van kunnen maken. Veel informatie die ik zelf op heb gezocht konden zij mij binnen een half uur vertellen. Ook informatie waarvan ik dacht dat ik die niet bij hen zou kunnen vinden. Achteraf had ik dus veel eerder en vooral vaker de kennis van de huismeesters en Arbo coördinator moeten inschakelen.

Tijdens het schrijven van het thesis werkstuk kwam ik erachter dat ik sneller contact had moeten zoeken met de gemeenten die bezocht gingen worden. Op het moment van bellen en de afspraak zat nog wel eens wat tijd tussen. Dit kostte tijd. Dit is iets dat ik in het vervolg anders zou aanpakken.

Een van de punten waarom ik deze opdracht heb gekozen was het feit dat dit volledig facilitair gericht was. Tijdens de thesisperiode heb ik dus enorm veel kennis opgedaan over facilitaire zaken binnen een organisatie en daarnaast ook binnen een organisatie waar het allemaal niet even goed liep. Door deze thesis is mij nog meer bevestigd dat overheidsinstellingen mijn interesse wekken, ook eventueel na mijn studie.

In grote lijnen ben ik tevreden over de afgelopen thesisperiode. Grote tegenslagen heb ik niet gehad en ik heb veel gehad aan mijn begeleider van stage.nu. De begeleider keek mijn stukken na en gaf veel feedback waar ik mee verder kon.

Reflectiewaarde voor de branche

Deze thesis is speciaal opgesteld voor de gemeente Oude IJsselstreek, maar toch is het onderwerp van belang voor andere organisaties.

In deze thesis worden de behoeften die in het werkveld herkend worden benoemd. Dit zou een toegevoegde waarde kunnen zijn voor de branche. Zo is uit de resultaten van het onderzoek gebleken dat het ontbreken van een FMIS niet ten goede komt van de facilitaire dienstverlening binnen de

bezochte organisaties. Zonder een goed lopend facilitair systeem worden veel werkzaamheden niet opgepakt en verloopt de communicatie over het algemeen moeizaam. Het zou voor andere organisaties dus zeker van belang kunnen zijn om hier eens goed naar te kijken. Er zitten over het algemeen meer voordelen dan nadelen aan een FMIS, mits er goed mee omgegaan wordt. Voor de branche zou het dus zeker van belang kunnen zijn om te kijken of een eigen organisatie behoefte heeft aan een FMIS.

Daarnaast hebben alle bezochte gemeenten een facilitair aanspreekpunt of coordinator rondlopen binnen de organisatie. Het feit dat de gemeente Oude IJsselstreek dit niet heeft, lijkt het probleem al aan te geven. Zonder een facilitair coordinator zou het een zootje kunnen worden. Dat het bij de gemeente Oude IJsselstreek niet soepel loopt is grotendeels af te schuiven op het ontbreken van een facilitair coordinator. Voor alle organisaties in de branche waar het op facilitair gebied ook niet goed loopt, zou dit onderzoek van belang kunnen zijn.

Deze thesis zou een antwoord kunnen zijn voor organisaties waarbij men problemen heeft met de facilitaire inrichting in het algemeen. Dus niet zozeer de inrichten van de producten en diensten, maar het organiseren hiervan.

Mogelijk vervolgonderzoek

Op basis van het onderzoek en geluiden vanuit de gemeente komen mogelijkheden voor vervolgonderzoeken naar voren. Dit zijn facilitair gerichte onderzoeken, maar het is geen vervolg op bijvoorbeeld het FMIS en de facilitair coordinator.

Ten eerste is het nodig om onderzoek te doen naar de klimaatbeheersing binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Medewerkers geven aan dat men moe is na een dag werken, terwijl dit bij andere organisaties niet zo is. Daarnaast is het in de zomer moeilijk om de ruimten koel te houden. Een onderzoek naar de klimaatbeheersing binnen de gemeente Oude IJsselstreek lijkt voor de toekomst een mooie opdracht.

Na bedrijfsbezoeken werd duidelijk dat geen van die gemeenten nog werken zoals bij de gemeente Oude IJsselstreek. Hiermee wordt bedoeld dat bij alle gemeenten het flexwerken is ingesteld en dat de ruimten waar men werkt open is. Een onderzoek zou bijvoorbeeld kunnen zijn om te kijken naar een werkplekken indeling en/of een verbouwing binnen het pand van de gemeente. Nieuwbouw zou ook een onderzoek kunnen worden. De manier van werken binnen de gemeente Oude IJsselstreek is ouderwets vergeleken met andere gemeenten.

Tot slot is het aannemelijk dat er wordt gekeken hoe de teams binnen de gemeente Oude IJsselstreek op een andere manier kunnen samenwerken. Dit wordt ook al aangegeven in de aanbevelingen.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (2^e druk) Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., & Julsing, M. (2012). *Basisboek Methoden en Technieken* (2^e druk). Noordhoff Uitgevers B.V.: Groningen/Houten.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., & Julsing, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (3^e druk). Noordhoff Uitgevers B.V. : Groningen/Houten
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (2^e druk). Amsterdam: Boom .
- Boeije, H. & 't Hart, H. (2016). *Onderzoeksmethoden*. (9^e druk) Amsterdam: Boom Uitgevers
- Brijs, Y. (2015, April 3). *De kracht van facility management: 5 redenen waarom facility management in uw organisatie aandacht verdient*. Geraadpleegd op 24 september 2018, van www.flexybel.nl: <http://www.flexybel.nl/kracht-facility-management-5-redenen-waarom-facility-management-uw-organisatie-aandacht-verdient/>
- BZK, Ministerie van. (2014). *Werknemers Overheid & Onderwijs*. Geraadpleegd op 25 september 2018, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/tnglite/olap?guid=c9db6a0a-73dd-4428-8eff-30a51e120ca2>
- CAR-UWO. (2019). *Schaalindelingen en tabellen*. Geraadpleegd op 10 maart 2019, van <http://car-uwo.nl/onderwerpenindex/salaris-en-bezoldiging/salaris/schaalindelingen-en-tabellen>
- Centrum Facilitair. (2017). *Basiskennis dossier FMIS*. Geraadpleegd op 10 februari 2019, van <https://www.centrumfacilitair.nl/basiskennis/fmis>
- Customeyes. (2017). *Waarom een klanttevredenheidsonderzoek*. Geraadpleegd op 5 februari 2019, van <https://www.customeyes.nl/kennis/themas/waarom-een-klanttevredenheidsonderzoek/>
- Tubbing, L. (2014). *Validiteit en betrouwbaarheid*. Geraadpleegd op 4 februari 2019, van <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden>
- De Gemeente*. (2017). *Wat doet de gemeente?* Geraadpleegd op 25 september 2018, van [www.degemeente.nl](http://degemeente.nl): <http://degemeente.nl/wat-doet-de-gemeente>
- Ensie. (2015). *Organisatiestructuur*. Geraadpleegd op 25 november 2018, van <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/organisatiestructuur>
- Ensie. (2017). *Saturatie*. Geraadpleegd op 2 juli 2019, van <https://www.ensie.nl/dit-is-onderzoek/saturatie>
- Facilicom Group*. (2017). Geraadpleegd op 26 september 2018, van www.facilicom.nl: <https://facilicom.nl/wat-is-facilitaire-dienstverlening>
- Facto. (z.d.). *FMIS voor de facilitair manager*. Geraadpleegd op 23 januari 2019, van <https://facto.nl/fmis-voor-de-facilitair-manager/>
- Facto. (2017). *13 trends in facility management 2020*. Geraadpleegd op 3 juli 2019, van <https://facto.nl/trends-facility-management-2020-voortuitblik/>

- FSI. (z.d.). *Why is facilities management so important*. Geraadpleegd op 25 september 2018, van [www.fsi.co.uk: https://www.fsi.co.uk/why-is-facilities-management-so-important-bid330.html](https://www.fsi.co.uk/why-is-facilities-management-so-important-bid330.html)
- Gemeente Berkelland. (2019). *Onze organisatie*. Geraadpleegd op 2 juli 2019, van https://www.gemeenteberkelland.nl/Onze_organisatie
- Gemeente Bronckhorst. (2019). *Bestuur en organisatie*. Geraadpleegd op 3 juli 2019, van https://www.bronckhorst.nl/home/bestuur-en-organisatie_45255/
- Gemeente Deventer. (2019). *Besturen*. Geraadpleegd op 2 juli 2019, van <https://www.deventer.nl/besturen/organisatie>
- Gemeente Oost Gelre. (2019). *Bestuur en organisatie*. Geraadpleegd op 2 juli 2019, van <https://www.oostgelre.nl/bestuur-en-organisatie-onderwerpen>
- Gemeente Oude IJsselstreek. (2012). *FUROboek*. Gendringen
- Gemeente Oude IJsselstreek. (2018). *Oude IJsselstreek*. Geraadpleegd op 24 september 2018, van <https://www.oude-ijsselstreek.nl/>
- Gemeente Winterswijk. (2019). *Bestuur en organisatie*. Geraadpleegd op 3 juli 2019, van https://www.winterswijk.nl/Bestuur_Organisatie
- Gravenhorst, K. B. (2015). *De Verander versneller*. Amsterdam: Academic Service.
- Intranet. (2019). Geraadpleegd op 25 november 2018, van <https://intranet.oude-ijsselstreek.nl/>
- Itasc. (2017). *Organisatie ontwikkeling*. Geraadpleegd op 20 november 2018, van <http://www.itasc.nl/organisatie-ontwikkeling/cultuur-verandering/>
- Kapoun, J. (1998). *Five criteria for evaluating Web pages*. Geraadpleegd op 1 oktober 2018, van <https://ccconline.libguides.com/c.php?g=242130&p=1609638>
- Nederlands Jeugdinstituut. (z.d.). *Validiteit*. Geraadpleegd op 4 februari 2019, van <https://www.nji.nl/nl/Databank/Databank-Instrumenten/Databank-Instrumenten-Meer-informatie/Validiteit>
- Neve, V. (2018). *Just bin it!* Saxion Hogeschool.
- Nieuwenhuis, M.A. (2010). *The Art of Management* (2^e druk). Apeldoorn: The Art of Management.
- Maas, G.W.A., & Pleunis, J.W. (2006). *Facility management* (2^e druk). Kluwer: Alphen aan den Rijn.
- MasterKey. (z.d.). *Facilitair advies*. Geraadpleegd op 20 november 2018, van <https://www.masterkey.nl/facilitair-advies/>
- Regterschot, L. (1987). *Huisvestingsmanagement verbeteren, Facilities management, Verbetermanagement*.
- Roelofs, V., Beckers, R. (2010). *Zo maak je een Facilitair plan*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

Van Sprang, H., Drion, B. (2012). *Basisboek Facility Management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Van Tilburg, L. (2018, September 20). (G. Hulshof, Interviewer)

Van Tilburg, L. (2018). *Ontwikkelagenda bode*. Gendringen.

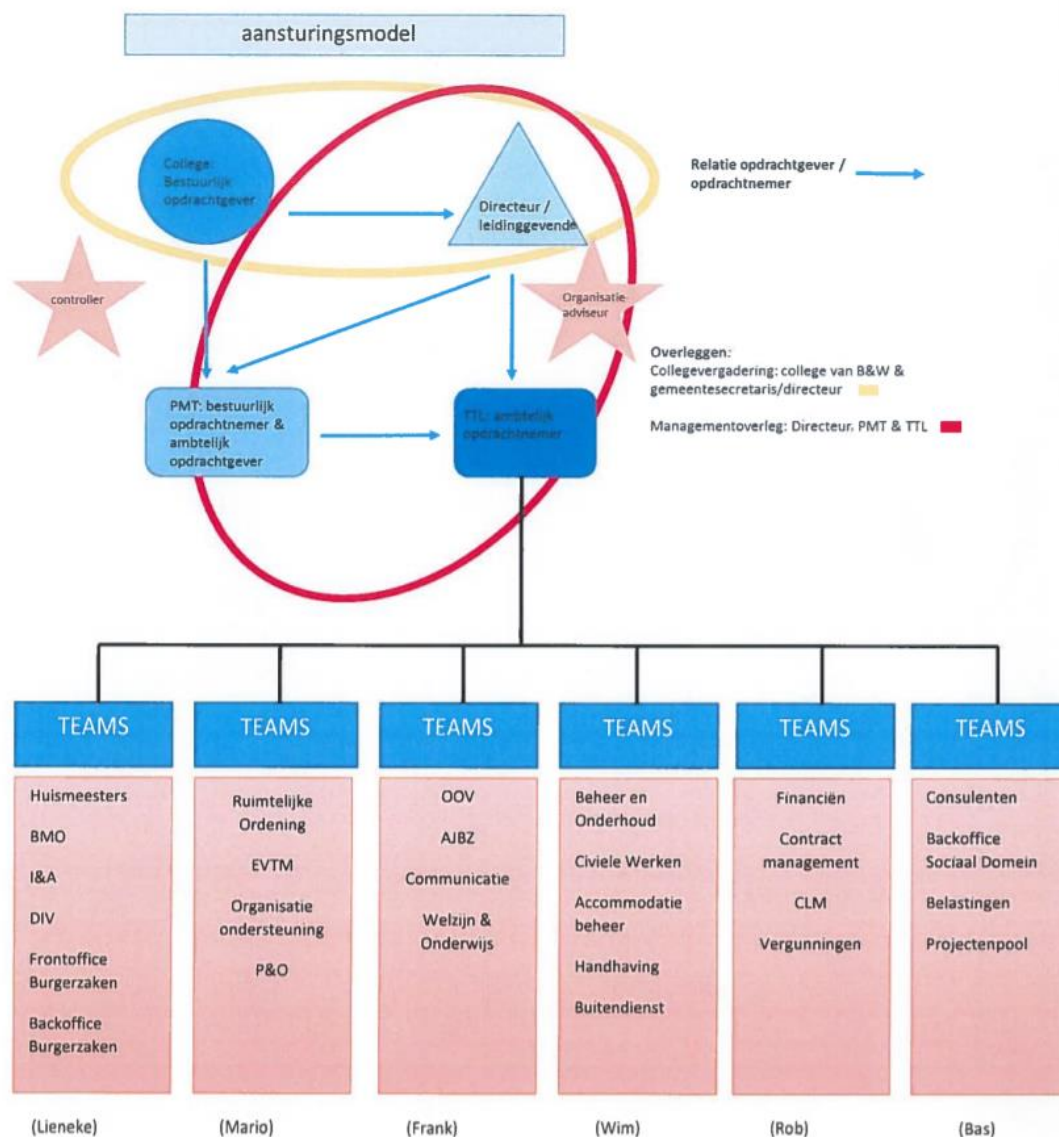
Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5e ed.). Hoofddorp, Nederland: Boom Lemma uitgevers

Twynstra Gudde. (2017). *De Nederlandse Facility Management Markt: Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen*. FMN.

Twynstra Gudde. (2017). Structuur. Geraadpleegd op 26 november 2018, van <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/organisatiekunde/structuur>

Bijlagen

Bijlage 1 Organogram gemeente Oude IJsselstreek



De gemeente Oude IJsselstreek is een matrix organisatie die gebruik maken van bovenstaand aansturingsmodel. Op het eerst gezicht lijkt dit model ingewikkeld, maar hieronder wordt toegelicht hoe het model in zijn werk gaat.

Ten eerste worden de afkortingen toegelicht:

BMO – Bestuurs- en managementondersteuning

I&A – Informatisering en automatisering

DIV – Documentaire informatievoorziening

EVTM – Economie/Verkeer/Toerisme/Milieu

P&O – Personeel en organisatie

OOV – Openbare orde en veiligheid

AJBZ – Algemeen bestuurlijk juridische zaken

Onder de teams staan de teamleiders. Dit zijn vanzelfsprekend de teamleiders van deze teams. Deze teamleiders worden samengevat in het blokje daarboven: TTL; ambtelijk opdrachtnemer. TTL moet TTM zijn, Team Teammanagers. De teamleiders worden weer aangestuurd door de gemeentesecretaris. Dit is de directeur/leidinggevende, Marijke Verstappen. De gemeentesecretaris wordt op haar beurt weer aangestuurd door het college. Boven het college staat natuurlijk nog de raad.

Naast de teamleiders zijn er ook nog de programmamanagers. Die staan in het vakje linksonder, de PMT. Zij hebben aparte projecten die aangegeven worden door de teamleiders. De controller controleert de uitkomst van deze projecten en of alles goed verloopt. Bijvoorbeeld ook of het juridisch allemaal toegestaan is.

Bijlage 2 Taken huismeesters

Waarom is het team Huismeesters 'op aarde'?

"Het team huismeesters is er om ondersteuning te bieden aan zowel de interne als de externe klant op facilitair gebied."

Hoofdprocessen Huismeesters:

- Verzorging van de catering;
- Beheren van verschillende budgetten;
- Beheren van de leaseauto's, openbaar vervoer kaarten en de elektrische fietsen;
- Beheer en verzorging van de koffie automaten;
- Voorraadbeheer voor kantoorartikelen en kopieerpapier;
- Postverzorging en contacten met de postbedrijven;
- Bestellen van de artikelen voor de kantine;
- Het inrichten van spreekkamers;
- Het verrichten van (kleine) reparaties;
- Contacten met de onderhoudsbedrijven;
- Ondersteuning Raadsvergadering.

Overlegstructuur:

- Dagelijks overleg over de (verdeling) van de werkzaamheden van die dag.
- Maandelijks overleg over meer algemene zaken van het team.

Jaarplanning 2016:

- 6 april 2016 – Referendum
- Medio 2016 – Komst nieuwe burgemeester

Wie kan wat matrix:

		Verzorging catering (incl. apparatuur)	Beheer budgetten	Beheren leaseauto's, OV-kaarten en elektrische fietsen	Beheer + verzorging koffieautomaten	Voorraadbeheer kantoorartikelen	Postverzorging en contacten postbedrijven	Bestellen artikelen voor kantine	Inrichten spreekkamers/vergaderzalen	Verrichten kleine reparaties	Contacten onderhoudsbedrijven	Ondersteuning raadsvergadering	Sleutelbeheer gebouw (i.v.m. BHV/calamiteiten)	Kantinediensten
	Frits Kupers	X	X	O	X	X	X		X	X	X	X	X	
	Loes le Comte	X	O		X	O	X		X			O	X	
	Joke Veldkamp	X			X	O	O		X				X	
	Henry Welling	X		X						X	X		X	
	Eugene Bongers													X
	Marian van Dillen							X						X
	Manouk van Uum				X			X						X
Teamleider	Lieneke van Tilburg													

Bijlage 3 Document oud-medewerker

Facilitaire afdeling

- Taken / bevoegdheden

Facilitair Beheer is verantwoordelijk voor:

Gebouw & installatie / apparatuur onderhoud (in samenwerking met Accommodatiebeheer):

- Dagelijks klein onderhoud: zoals lampen verwisselen, kleine reparaties, oplossen storingen aan installaties en apparatuur (o.a. koffieapparatuur, kopieerapparaat, toiletsupplies).
- Regiefunctie m.b.t. algemeen gepland onderhoud aan gebouw en installaties: zoals planning/toezicht op jaarlijkse servicebeurten grote installaties, schilderwerk gevel- en dakonderhoud, etc. (meerjarenonderhoudsplan). Uitvoering ligt bij externe partij Wonion.
- Regiefunctie m.b.t. Extra onderhoud aan gebouw en installaties. Uitvoering ligt bij diverse externe partijen waar contractafspraken mee gemaakt zijn.

Bewaking / Beveiliging (in samenwerking met Accommodatiebeheer, Veiligheidsfunctionaris, Arbo, Informatisering/Automatisering):

- Toegangscontrole (bezoekersregistratie bij Receptie)
- Brand- en sluitrondes
- Sleutelbeheer
- Aansluiting meldkamer
- Alarmopvolging (Interventieteam)
- Informatiebeveiliging (digitaal/schriftelijk in samenwerking met Automatisering)

Schoonmaakonderhoud:

- Regulier schoonmaakonderhoud binnen (dagelijks)
- Glasbewassing binnen/buiten
- Periodiek schoonmaakonderhoud (bijv. reiniging vloerbedekking, vloeronderhoud, reiniging meubilair).
- Sanitaire voorzieningen (bijv. handdoekrol, toiletpapier, zeepdispenser, luchtverfrissers etc.)
- Ongediertebestrijding

Vuilafvoer:

- Afvalinzameling (diverse afvalstromen)
- Vertrouwelijk afval (archief, papier, digitale opslagapparatuur)
- Chemisch afval
- Afvoer toners en cartridges

Groenvoorziening:

- Binnenbeplanting
- Bloemenservice
- Terreinonderhoud/groenvoorziening

Catering:

- Lunchvoorziening (bedrijfsrestaurant)
- Drankautomaten (warm/koud)
- Banquetingservices (reserveringen koffie/thee etc. t.b.v. vergadering/overleg)
- Evenementencatering

Post, koerierdiensten:

- Interne- en externe postdistributie
- Koerierdiensten / transport

Repro:

- Kopieervoorziening incl. service
- Printvoorziening incl. service

Bedrijfskleding:

- Bedrijfskleding (incl. schoenen)
- Bewassing / linnenservice

Veiligheid (in samenwerking met Accommodatiebeheer, Arbo/Veiligheid, Hoofd BHV)

- Bedrijfsnoodplan (incl. ontruimingsplan en calamiteitenplan)
- Bedrijfshulpverlening
- Blusmiddelen

Diverse:

- Verhuizingen (intern / extern) (in samenwerking met Accommodatiebeheer en Automatisering)
- Kantoor apparatuur (printers, av-apparatuur) (in samenwerking met Automatisering)
- Kantoorartikelen
- Kantoormeubilair (Arbo-coördinator)
- Energiebeheer
- ARBO-hulpmiddelen (in samenwerking met ARBO-coördinator)
- Verzekeringen (pand- en persoonsgebonden)
- FMIS-softwarepakket (in samenwerking met Automatisering/ICT)

Ontwikkeling:

- Facilitaire behoeften in kaart brengen
- Binnen de organisatie advies uitbrengen over de invulling van de behoeften
- Facilitaire diensten plannen, inkopen, organiseren en uitvoering controleren
- Facilitaire diensten op elkaar en op de wensen van de interne klant afstemt
- Binnen de organisatie advies uitbrengen over consequenties van wettelijke eisen aangaande facilitaire aangelegenheden
- Ontwikkelingen en trends op facilitair gebied volgen.
- Continue verbeteringen van facilitaire voorzieningen bewerkstelligen
- Facilitaire kosten reduceren en budgetten opstellen
- Jaarlijkse evaluatie van de complete facilitaire dienstverlening binnen de organisatie.
- Adviserende rol m.b.t. Arbo en Veiligheid.

Aanspreekpunt:

- Aanspreekpunt voor de interne klant m.b.t. klachten, opmerkingen, wensen, informatieaanvragen, storingen, opdrachten en bestellingen rondom de facilitaire aangelegenheden.
- Aanspreekpunt voor alle facilitaire leveranciers en contactpersonen van externe dienstverleners

Contractbeheer / leveranciersbeoordeling:

- Inkoop van facilitaire dienstverlening en goederen.
- Beheren en bewaken van contractafspraken rondom facilitaire aangelegenheden
- Periodieke evaluatie en leveranciersbeoordeling van geleverde diensten, prestaties en producten door externe leveranciers
- Factuurcontrole van facilitaire leveranciers en dienstverleners
- Facilitaire middelen inkopen en leveringen controleren

Bijlage 4 Zoekmethoden

Zoekterm	Zoekmachine	Gevonden bronnen
Facilitaire dienstverlening	Google	Facilicom (2017)
Facilitaire werkzaamheden	Google	
Facility management	Google Scholar	
Facilitaire processen	Google Scholar	(Pleunis, 2006) & Pleunis (2006)
Efficiëntie	Google	
Efficiency	Science Direct	
Proces	Google	Dorr (2016)
Procesverbeteringen	Google Scholar	Lean Six Sigma (2017)
Procesoptimalisatie	Google Scholar	Lean Six Sigma (2017)
Process control	Google Scholar	GreyCampus (2018)
Procestypen	Google Scholar	Lean Six Sigma (2017)
Diensten	Google	
Benchmarking	Wikipedia	Maas & Pleunis (2006)

Bijlage 5 AAOCC Criteria

Bron	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
Baarda (2014)	++ Expert in beschrijven van methoden in onderzoek	++ Bekende schrijver en gebruik gemaakt van bestaande inzichten	++ Wordt gebruikt als lesmateriaal op hogescholen	+ 2014, nog voldoende recent	+ Informatie komt terug in andere boeken
Baarda et al (2012)	++ Expert schrijvers van methoden in onderzoek	++ Bekende schrijver maakt gebruik van bestaande inzichten	++ Wordt gebruikt als lesmateriaal op hogescholen	+/- Uit 2012, wordt al gedateerd	+ Informatie komt terug in andere boeken
Boeije (2014)	++ Universitair hoofddocent onderzoek	++ Meerdere onderzoeksboek en geschreven	+ Bestaande inzichten + persoonlijke invulling	+ Uit 2014, voldoende recent	+ Informatie komt terug in andere boeken
Brijs (2015)	+ Ervaren adviesbureau voor facilitaire vraagstukken	+/- Zelfstandig professional op facilitair gebied	+/- Subjectief onderbouwd	+ Bron uit 2015, voldoende recent	+/- Deels beschreven (trends en ontwikkelingen)
CAR-UWO (2018)	++ Bepaald landelijk gemeentelijke arbeidsvoorwaarden	++ Vanuit de overheid bepaalt	+ Wordt bij iedere gemeente toegepast	++ 2019	++ Betrouwbare overheidswebsites
Ministerie van BZK (2014)	++ Landelijk orgaan binnen politiek	++ Wetenschappelijk onderzoek	++ Objectief geschreven en onderbouwd	+ 2014, voldoende recent geschreven	++ Betrouwbare overheidswebsites
Facilicom Group (2017)	++ Toonaangevend familiebedrijf met vijf divisies	+ Bekend op facilitair gebied in Nederland	++ Objectief geschreven en onderbouwd	++ Uit 2017, recent bron	+ Informatie komt terug in andere pagina's
Facto (z.d.)	++ Landelijk facilitair magazine	+ Bekend op facilitair gebied in Nederland	++ Objectief en onderbouwd beschreven	- Geen datum bekend	+ Informatie komt overeen met andere bronnen
FSI (z.d.)	+	+	+/-	-	+

	Bekende aanbieder van facilitaire software	Aanbieder die samenwerkt met consultants	Subjectief onderbouwd	Geen datum bekend	Informatie komt terug in andere bronnen
Kapoun (1998)	++ Directeur universiteit in US	++ Bekende wetenschappelijke onderzoekschrijver	++ Wetenschappelijk artikel	- 1998, oude bron	++ Volledig rapport met bekende bronnen
Maas & Pleunis (2006)	++ Expert in facility management	++ Gebruik gemaakt van bestaande inzichten	++ Wordt gebruikt als lesmateriaal	- Oude bron uit 2006	++ Informatie uit het boek komt overal terug
Nieuwenhuis (2010)	++ Expert op het gebied van procesgericht werken	++ Wetenschappelijk onderbouwd en gebruik gemaakt van bestaande inzichten	++ Bron heeft geen belang voor de auteur	- 2010, niet actueel meer	+ Volledige boek gaat over management met bijbehorende 'art'
Van Sprang & Drion (2012)	++ Expert in facility management	++ Maakt gebruik van bestaande inzichten	++ Wordt gebruikt als lesmateriaal	+/- Niet de meest recente bron, 2012	++ Informatie komt in allerlei boeken terug
Twynstra Gudde (2017)	++ Expert in facility management	++ Maakt gebruik van bestaande inzichten	++ Wordt gebruikt als lesmateriaal	++ Bron uit 2017, actueel	++ Trends en ontwikkelingen voor 2017 volledig beschreven
Tubbing (2014)	+ Expert in scriptiehulp	+ Werkt veel samen met andere aanbieders	++ Bron heeft geen belang voor de auteur	+ Voldoende recent geschreven	+ Informatie komt terug in andere bronnen
Roelofs & Beckers (2010)	++ Expert van het maken van een facilitair plan	+/- Schrijvers schrijven zelfstandig over facilitaire vraagstukken	++ Wordt gebruikt als lesmateriaal	+/- Bron uit 2010, niet actueel	++ Volledig beschreven verhaal over het maken van een facilitair plan

++ goed

+ voldoende

+/- matig

- onvoldoende

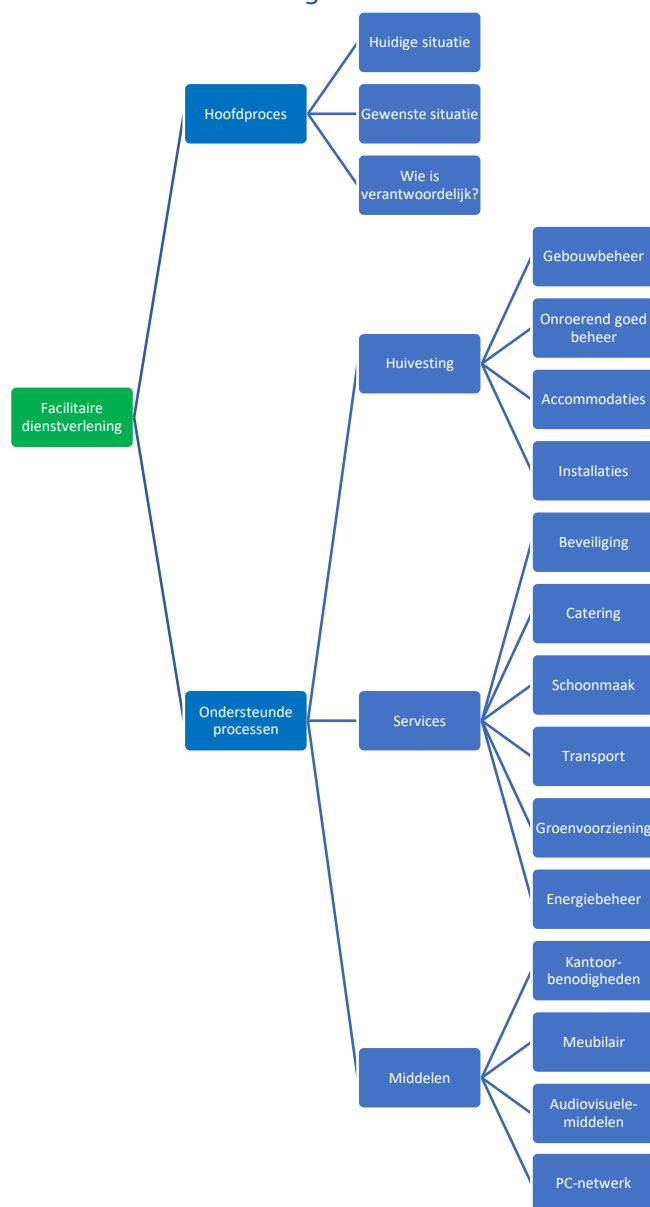
Bijlage 6 Facilitaire diensten

Huisvesting	Services	Middelen
Onroerend goed beheer	Beveiliging	Audiovisuele middelen
Terreinenbeheer	Bedrijfshulpverlening	Datacommunicatie
Accommodaties	Catering	Inrichting
Gebouwen	Documentaire voorzieningen	Kantoorbenodigdheden
Gebouwenbeheer	Energiebeheer	Meubilair
Installaties	Groenvoorzieningen	PC-netwerk
Technisch beheer post	Huisvestingsbeheer	Technisch onderhoud
Belastingen	Receptiediensten	Telecommunicatie
Heffingen	Schoonmaakonderhoud	Telefooncentrale
Verzekeringen	Transport	Veiligheidsvoorzieningen
	Verhuizingen	
	Wagenparkbeheer	

Bron: Maas en Pleunis (2006)

Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?	Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?
Onroerend goed beheer	Team Ruimtelijke Ordening	Beveiliging	Accommodatiebeheer
Terreinenbeheer	Accommodatiebeheer	Bedrijfshulpverlening	Arbo coördinator
Accommodaties	Accommodatiebeheer	Catering	Huismeesters
Gebouwen	Huismeesters	Documentaire voorzieningen	Team DIV (Documentaire informatievoorziening)
Gebouwenbeheer	Huismeesters	Energiebeheer	Uitbesteed
Installaties	Uitbesteed	Groenvoorzieningen	Uitbesteed/Huismeesters
Technisch beheer post	–	Huisvestingsbeheer	Huismeesters
Belastingen	Team Belastingen	Receptiediensten	Team frontoffice/publiekszaken
Heffingen	Team Belastingen	Schoonmaakonderhoud	Uitbesteed
Verzekeringen	–	Transport	Huismeesters
Audiovisuele middelen	Huismeesters	Verhuizingen	Uitbesteed/huismeesters
Datacommunicatie	Gem. Doetinchem	Wagenparkbeheer	Huismeesters
Inrichting	Accommodatiebeheer	Technisch onderhoud	Huismeesters
Kantoorbenodigdheden	Huismeesters	Telecommunicatie	Gem. Doetinchem
Meubilair	Accommodatiebeheer	Telefooncentrale	Gem. Doetinchem
PC-netwerk	Gem. Doetinchem	Veiligheidsvoorzieningen	Arbo coördinator

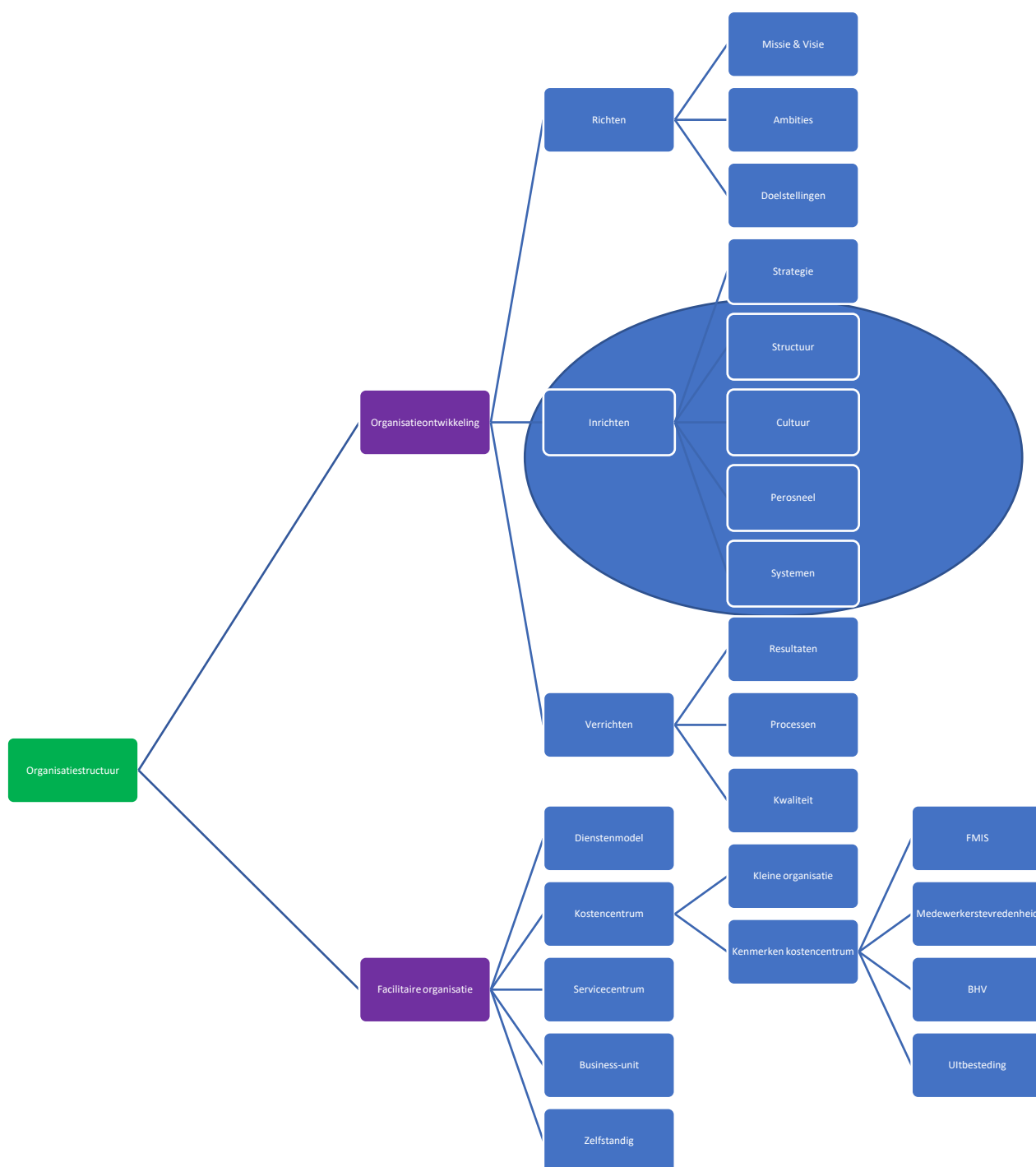
Bijlage 7 Boomdiagram facilitaire dienstverlening



Figuur 3 Boomdiagram facilitaire dienstverlening

In figuur 3 is het boomdiagram te zien van het kernbegrip de 'facilitaire dienstverlening'. De facilitaire dienstverlening is een ondersteunend proces en ondersteunt het hoofdproces. Vandaar dat het hoofdproces wel weergegeven staat in bovenstaande boomdiagram. De ondersteunende processen binnen de facilitaire dienstverlening zijn beschreven en opgedeeld in drie aspecten: huisvesting, services en middelen. Het is voor de gemeente van belang deze processen goed in kaart te brengen en onder het juiste team te herbergen.

Bijlage 8 Boomdiagram organisatiestructuur



Figuur 4 Boomdiagram organisatiestructuur

Organisatiestructuur is één van de kernbegrippen in deze thesis. In het literature review zijn drie definities weergegeven. Door middel van het Richten, Inrichten en Verrichten model van Berenschot (z.d.) zal er gekeken worden binnen de organisatie. Dit model helpt om een organisatie verder te helpen met allerlei problemen. De aspecten vermeld in de blauwe cirkel zijn het meest van belang voor de organisatie.

Bijlage 9 Samenvatting focusgroep

Samenvatting focusgroep

19 december 2018 te Gendringen
Gehouden om 11:00

Aanwezig: Wim Geense → teammanager
Frits Kupers → huismeester
Marijke Verstappen → gemeentesecretaris

De focusgroep ging met name over de huidige situatie en de wensen en mogelijkheden ten aanzien van een 'nieuwe' situatie op facilitair gebied binnen de gemeente Oude IJsselstreek.

De gemeente mist echt een facilitair manager of in ieder geval iemand die facilitair goed kan aansturen. Hier lopen de teammanagers al tijden tegen aan. Facilitair ligt te gespreid over de organisatie om het goed te kunnen structureren. Het zou goed zijn om eens dingen te bundelen onder de naam facilitair.

Het moet duidelijk zijn dat deze afstudeeropdracht niet gecreëerd hebben om een facilitair management te creëren, maar het zo te organiseren dat mensen elkaar gaan versterken. Er gebeuren nu al goede dingen, maar toch lopen dingen niet altijd even lekker. De gemeente wil dus absoluut niet gaan werken met een nieuw management facilitair, maar wel kijken naar hoe dit beter valt te organiseren. Het gaat hier dus vooral om wie pakt er de dingen op die gedaan moeten worden. Dit gaat met name over de huisvesting en ander meubilair in de toekomst en de huidige bureaustoelen. Dit heeft de Arbo coördinator gedaan, terwijl dit toch een facilitaire zaak zou moeten zijn. Een van de problemen is ook dat niemand zich verantwoordelijk voelt voor bepaalde facilitaire zaken. Kort gezegd hoeft er qua management niet veel te veranderen, maar qua organisatie wel.

Wim gaf aan dat facilitair meer is dan alleen accommodatiebeheer. Het is intentie dat alle medewerkers op een zo goed mogelijke manier worden ondersteund, op alle fronten. Dan is het wel handig dat medewerkers facilitair van elkaar weten hoe het allemaal zit. De communicatie moet wat soepeler gaan lopen. De onderlinge communicatie in verschillende takken wordt dus gemist. Hierbij een voorbeeld: De huismeester (Frits) zat in een werkgroep voor nieuw meubilair. Later zijn er beslissingen genomen waar hij helemaal niets van af wist. Dit hoort natuurlijk niet. Daarnaast wist de huismeester bijvoorbeeld ook niet dat er een onderzoek gedaan werd naar de huidige inrichting van de facilitaire zaken door een afstudeer student. Onderlinge communicatie mist dus grotendeels.

Mening van de aanwezigen is dat van de diverse teams die iets met facilitair te maken hebben af en toe bij elkaar komen. Facilitair zit in bepaalde budgetten en personen. En deze personen zitten in verschillende teams. Deze teams moeten met elkaar gaan communiceren. Heel simpel iedere maand even bij elkaar komen met iedereen die met facilitair te maken heeft. Zo worden er dingen afgestemd en weet iedereen van elkaar waar ze mee bezig zijn. Alle nieuwe opdrachten worden normaal gesproken via de programmamanagers bepaald. Als twee teamleiders met elkaar in gesprek gaan en er komt iets uit gaat dit dus niet via de programmamanagers wat de communicatie ook weer moeilijk maakt. Het facilitaire groepje moet op een lijn gezet worden. Dat versnelt de communicatie en voorkomt problemen.

Er zal geen facilitair manager benoemd gaan worden in de toekomst. Verder laten we alle mogelijkheden open staan. Volgens Wim is het een optie om accommodatiebeheer en facilitair samen te voegen onder één teammanager. Dat is al een deel makkelijker communiceren.

Er is vroeger al eens geprobeerd om facilitair wat beter in te richten binnen de gemeente. Hij was in 2010 begonnen met een opzetje te maken, maar na dat er in 2013 veel mensen uit moesten is hier niets meer aan gedaan.

Het is de bedoeling dat er een groepje opgericht wordt uit bestaande mensen die zelfstandig kunnen opereren. Zonder teamleiders, die er alleen bij moeten komen als het nodig is. Wel zou de programmamanager moeten aansluiten om mee te denken. Dat zou bij ieder team het geval moeten zijn. Wel moet er minimaal één persoon zijn die knopen door kan hakken en een beetje sturing kan geven.

De gemeente wil geen hiërarchisch ingerichte organisatie zijn. Ze willen graag dat verschillende mensen uit diverse teams gaan samenwerken. Door dit te gaan doen hopen zij dat de communicatie beter gaat verlopen en dat er zo problemen worden voorkomen. Vooral vanuit de kant van de huismeesters kwam de wens naar voren om wat vaker met elkaar te communiceren en dingen af te stemmen.

Huismeester Frits kwam met een mooi einde: *‘Er zijn heel veel zinnige woorden geroepen in het afgelopen half uur’.*

Bijlage 10 Gesprek Arbo coördinator

Samenvatting gesprek Arno Dijkhof

3 januari 2019 te Gendringen

Gehouden om 11:00

Aanwezig: Arno Dijkhof → Arbo coördinator

Binnen de gemeente zijn er sinds kort nieuwe bureaustoelen geplaatst. Het plaatsen van deze stoelen is vooral gedaan door de Arbo coördinator en niet door facilitair. Dat is op zich al iets waarnaar gekeken kan worden. Het onderzoeken en keuzes maken is het werk van de Arbo coördinator, maar het plaatsen en weghalen van de oude stoelen is iets wat de Arbo coördinator niet zou moeten doen.

Zo zijn er steeds meer zaken binnen het pand die niet worden opgepakt, terwijl het facilitaire zaken zijn. Er zijn bijvoorbeeld in sommige werkkamers vlekken van koffie in het tapijt en op de muur. Dit zijn zaken die een facilitair manager of coördinator op zou vallen en door kan geven aan de schoonmaakdienst en de bodes. Gebeurt niet.

Zo zijn er nog meer zaken die ook door facilitair opgepakt zouden moeten worden. Even een opsomming:

- Verzorging van BHV-opleidingen (wordt bij veel gemeentes door facilitair gedaan);
- Plattegronden van de gemeentelijke panden, waar liggen die?
- Ontruimingsplattegronden hangen minimaal in het pand;
- Kabels van computers liggen los (kabelgoten);
- Er is op dit moment geen magazijn. Wel noodzakelijk voor veel dingen die niet nodig zijn (seizoengebonden, bijvoorbeeld ventilatoren).

Al dit soort dingen zijn facilitaire zaken. Er is bij facilitair niemand die zich hier verantwoordelijk voor voelt en daarom is het goed dat er nagedacht wordt over hoe dit anders ingericht kan worden. Daarnaast zou het mooi zijn dat er een visie wordt ontwikkeld waarbij duidelijk is hoe het gebouw eruit hoort te zien. Zo wordt het inzichtelijk waar wat staat en waar wat zeker niet hoort te staan.

Het advies is dan ook om te kijken of er misschien wel een persoon bij moet al dan niet in de vorm van een facilitair manager.

Bijlage 11 Interviewgide bedrijfsbezoeken

Inleiding

Datum

Goedendag [naam respondent], voordat we starten wil ik u bedanken voor uw medewerking. U bent [functie respondent] bij [organisatie]. Zoals u weet doe ik mijn afstudeeronderzoek naar een succesvol ingericht facilitair team binnen de gemeente Oude IJsselstreek in Gendringen. Dit onderzoek is in het kader van mijn opleiding Facility Management aan Saxion Hogeschool Deventer.

Vindt u het goed dat het interview zal worden opgenomen? De duur van het gesprek is ongeveer 30 minuten. Met de opname en informatie zal vertrouwelijk worden omgegaan. Heeft u voordat ik het interview begin nog verder nog vragen aan mij?

Beginvraag

- Wat is uw functie binnen de organisatie?
- Sinds wanneer bent u in dienst en wat zijn uw werkzaamheden?
- Welke facilitaire organisatiestructuur wordt toegepast binnen uw organisatie?

Dienstenmodel	Kostencentrum	Servicecentrum	Business-unit	Zelfstandig
---------------	---------------	----------------	---------------	-------------

- Waarom heeft u voor deze structuur gekozen?

Werkt het?	Wat kan er beter?
------------	-------------------

Facilitaire dienstverlening

- Hoe is de facilitaire dienstverlening ingericht bij uw organisatie? (Welke diensten zijn er)

Functies/taken	Wie doet wat?	Wat kan beter en wat niet?	Bundeling van werkzaamheden	Maandelijks bijeenkomst
----------------	---------------	----------------------------	-----------------------------	-------------------------

Huisvesting	Services	Middelen
-------------	----------	----------

- Hoe vindt u dat de huidige facilitaire werkzaamheden uitgevoerd worden?

Communicatie	Herkenbaarheid	Servicedesk
--------------	----------------	-------------

- Hoe ervaren de medewerkers de huidige facilitaire dienstverlening?

Gastvrij	Bereikbaarheid	Transparant
----------	----------------	-------------

- Welke veranderingen heeft uw organisatie meegemaakt op facilitair gebied?

- Wat is de gewenste situatie op facilitair gebied binnen uw organisatie?

Huisvesting	Services	Middelen
-------------	----------	----------

- Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

- Welke aanbevelingen zou u geven richting andere organisaties met betrekking tot de inrichting van haar facilitaire dienstverlening?

Communicatie	Facilitaire diensten	Centralisatie
--------------	----------------------	---------------

Afsluiting

Wij zijn aan het einde van het interview. Graag geef ik even een samenvatting van hetgeen wat besproken is. Bent u het eens met mijn bevindingen? Nogmaals bedankt voor uw tijd en medewerking.

Bijlage 12 USB-stick

In deze bijlage is een USB-stick toegevoegd. Op deze USB-stick staan de volgende documenten/gegevens:

- ❖ Audio opnamen interviewgesprekken
- ❖ Gecodeerde transcripten van interviews
- ❖ Thesisdocumenten



Bijlage 13 Codeboom

Deze bijlage bevat alle axiale en open codes, in onderstaande tabel, gekoppeld aan de fragmenten in de interviews en aanvullende notities. Dit weergegeven in de zogenoemde codeboom. De fragmenten zijn terug te vinden op de USB-stick in bijlage 13.

Axiaal codes	Open codes	Fragmenten
Organisatiestructuur	Facilitaire inrichting/beweegredeenen	1.2, 1.3, 2.3, 2.5, 2.6, 2.7, 2.10, 3.5, 3.14, 3.15, 4.2, 4.6, 4.9, 5.11, 5.29,
	Organisatie indeling	1.6, 3.4,
	Korte lijntjes	1.16, 2.11, 2.13, 2.15, 2.19, 2.23, 3.19, 3.20, 4.7,
	Regieorganisatie	1.18, 4.5,
	Missie/visie	1.4, 4.23, 4.26, 4.28, 5.24,
Organisatieontwikkeling / systemen	Coördinator	1.5, 1.17, 1.20, 1.23, 2.4, 2.8, 2.20, 3.3, 3.7, 3.17, 3.29, 4.3, 4.4, 4.8, 4.13, 4.22, 4.27, 5.3, 5.5, 5.15, 5.25, 5.28,
	Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt	3.13, 3.33, 5.10,
	Melding systeem	1.15, 2.18, 3.32, 3.36, 4.15, 4.17, 5.9, 5.21,
Cultuur	Functiebeschrijving	1.1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 4.1, 5.1,
	Herkenbaarheid	1.9, 2.16, 2.24, 3.23, 4.14, 4.20,
	Bereikbaarheid	3.30, 5.20, 5.22,
	Gemak	1.13, 3.21, 3.27, 4.16,
Communicatie	Uitstraling	1.19, 3.25,
	Transparantie	1.12, 2.17, 2.21, 4.21,
	Instructies	3.31, 4.11,
	Teamoverleg	1.8, 1.11, 1.14, 2.9, 2.22, 3.10, 3.16, 3.18, 3.35, 4.12, 5.4, 5.6, 5.13, 5.14, 5.16, 5.17,
Personeel	Medewerkerstevredenheid	1.7, 2.12, 2.14, 3.24, 4.19, 5.12, 5.19,
	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	1.10, 3.22, 3.34, 4.18, 4.25, 5.18,
	Werksfeer	1.21, 3.12, 3.37, 5.8, 5.26,

Procesactiviteiten/ uitvoering	Contractbeheer	1.22, 3.6, 5.2, 5.7,
	Omgang met anderen	2.25, 3.8, 5.23, 5.27,
	Samenvoegen van afdelingen	3.9, 3.11, 3.28, 4.10, 4.24,

Organisatie	Nr.
Gemeente Deventer	1.0
Gemeente Oost Gelre	2.0
Gemeente Winterswijk	3.0
Gemeente Bronckhorst	4.0
Gemeente Berkelland	5.0

Bijlage 14 Interviewtranscripten

Deze bijlage bevat alle getranscribeerde interviews. Daarnaast zijn ook in deze bijlage de interviews gecodeerd.

Let op: Het open coderen is aangegeven met de kleur **rood**.

Gemeente Deventer – Mark van Vilsteren

Respondent is **antwoord**, onderzoeker is **vraag**

Duur opname is 20 minuten

- Vraag: Goedemorgen, wat is uw functie binnen de gemeente Deventer?
- Antwoord: **1.1** Dat is gelijk een goede. Ik ben officieel nog groepscoördinator van de facilitair servicemedewerkers. En daarnaast doe ik nu ook facilitair adviseur, dat betekent contractbeheer voor facilitair contracten. **Functiebeschrijving;**
- Vraag: Contractbeheer is van alle externe facilitaire bedrijven?
- Antwoord: **1.2** Ja, we hebben eigenlijk de backoffice, een front office en backoffice. De frontoffice zijn onze medewerkers in de uitvoering en servicedesk en onze backoffice zijn de contracteigenaren. En ik heb dan het contract van de beveiliging onder me onder andere, de repro, audiovisuele middelen, meubilair, en, dat waren ze wel. En dat in combinatie met de groepscoördinator rol. **Facilitaire inrichting;**
- Vraag: Sinds wanneer bent u in dienst bij de gemeente Deventer?
- Antwoord: Ik werk voor de gemeente Deventer vanaf mei 2007. Toen was het alleen nog Deventer en sinds 2013 doen we DOWR, Deventer, Ols-Wijhe een Raalte. Dus 1 april 2013 zijn we één facilitair bedrijf geworden voor de drie gemeenten.
- Vraag: Welke facilitaire organisatiestructuur wordt toegepast binnen de gemeente Deventer?
- Antwoord: Intern bedoel je?
- Vraag: Ja.
- Antwoord: **1.3** Ja, ja wij hebben, of het beestje een naam heeft weet ik niet, maar goed wij worden aangestuurd door een teammanager en daar hangen eigenlijk drie takken onder. Dat is de servicedesk, de facilitair adviseurs en de groepscoördinator. En onder de groepscoördinator valt dus de uitvoering, de facilitair medewerkers op alle drie de locaties. **Facilitaire inrichting;**
- Vraag: Is er hier een organogram van?
- Antwoord: Ja, die stuur ik je wel op.
- Vraag: Waarom is er voor deze structuur gekozen?
- Antwoord: **1.4** Nja, we hebben in het begin toen DOWR kwam zeg maar, dus medio 2012 zijn we daar over na gaan denken. Over hoe de toko ingericht gaat worden, toen zijn we hierop gekomen. Maar het gaat nu wel veranderen. We hebben toen een visie uitgebracht van 2013 tot 2017 geloof ik, en we zijn nu bezig met een route '22. Dus eigenlijk waar willen we in 2022 staan. Dus er gaat wel wat veranderen. **Missie/visie;**
- Vraag: Wat gaat er veranderen? Er kan dus wat beter.
- Antwoord: **1.5** Nja beter. In die zin kan het beter. Het is niet meer nodig om nu zo georganiseerd te zijn, het is nu beter om een andere vorm te kiezen. Eerder was ik alleen groepscoördinator. En nu doe ik er nog diverse werkzaamheden bij zoals contractbeheer. Vroeger was dat ondenkbaar, toen moest je het gewoon bij groepscoördinator houden. Simpelweg omdat ik daar geen tijd voor had. Nu we een paar jaar samenwerken en processen geharmoniseerd zijn en het teamgevoel aanzienlijk vergroot is. Is de rol van groepscoördinator wel van belang, maar anders. Dus we gaan dat proces nu opknippen. **Coördinator;**
- Vraag: Hoe is de facilitaire dienstverlening ingericht bij uw organisatie?

- Antwoord: **1.6** We zijn een regieorganisatie. We hebben de schoonmaak uitbesteed, de catering uitbesteed, de repro uitbesteed, beveiliging uitbesteed. Maar de rest doen we nog best wel veel in eigen beheer. Ja, we hebben natuurlijk de facilitair servicemedewerkers, de bodes die we op locatie hebben rondlopen. De bodes ondersteunen bij evenementen en raadsvergaderingen en andere evenementen. Onderhoud doen we ook zelf. Voor de rest, de post hebben we zelf. De postronde lopen we zelf, kleine technische handelingen doen we zelf. Kantoorartikelen uitgifte doen we ook zelf. **Organisatie indeling;**
- Vraag: Loopt dit goed of zijn er nog verbeteringen mogelijk?
- Antwoord: **1.7** Loopt op zich goed, ja. Altijd kan er wat beter. Nee, maar over het algemeen loopt het goed. Krijgen een goede waardering van de klanten en de medewerkers intern zijn ook tevreden. **Klanttevredenheid;**
- Vraag: Is er een maandelijkse facilitaire bijeenkomst?
- Antwoord: **1.8** Een keer in de twee weken hebben wij een overleg met de backoffice. Dat zijn alle facilitair adviseurs en de teamleider. Het gaat dan vooral over projecten en lopende gang van zaken. Een keer in de maand hebben we een overleg met de bodes op locatie, hier in Deventer, Olst-Wijhe en Raalte. En een keer in de maand hebben we servicedesk overleg, maar daar zit ik niet meer bij. **Teamoverleg;**
- Vraag: Dus vrij veel overleg.
- Antwoord: We doen ons vak goed, dus vrij veel overleg ja.
- Vraag: Hoe vind je dat de huidige facilitaire zaken worden uitgevoerd?
- Antwoord: **1.9** Onze mensen lopen in bedrijfskleding dus ze zijn heel herkenbaar. We hebben ze bewust geen spijkerbroek aangetrokken of een overal. Dat is tocht het beeld dat je soms krijgt bij conciërges he. Maar we hebben ze uitgerust met gewoon een nette pantalon en een overhemd en eventueel nog een jasje met stropdas. Omdat we veel meer naar de gastheer rol gaan en hospitality. Dit komt omdat er veel bij evenementen wordt gewerkt. Dus echt het sleutelen aan een deur en een verhuizing uitvoeren zoals in 2015 dat is gewoon bijna niet meer. Dus de herkenbaarheid is wel groot op deze manier. **Herkenbaarheid;**
- Vraag: En op het gebied van communicatie?
- Antwoord: Communicatie onderling?
- Vraag: Ja met de medewerkers.
- Antwoord: **1.10** Over het algemeen loopt de communicatie wel redelijk goed volgens mij. We hebben net een klanttevredenheidsonderzoek gehad. Daarin hebben wij (facilitair) gemiddeld over de drie locaties een 7.4 gescoord. In Raalte scoorden we een 7, in Olst-Wijhe een 7.6 en in Deventer een 7.5, zoiets was het. Dus dat geeft wel aan dat we het op zich wel goed doen. **Klanttevredenheidsonderzoek;**
- 1.11** We communiceren best veel, op intranet. Korte berichtjes over van alles en nog wat. Van aanpassingen in de fietsenstalling tot over akoestische voorzieningen die we op gaan hangen, hoe ga je om met de schoonmaak medewerkers, omdat we een dag schoonmaak hebben. Dus wij communiceren best wel veel. **Communicatie;**
- Vraag: Beter te veel dan te weinig communiceren. Heeft ook met transparantie te maken.
- Antwoord: **1.12** Ja, maar je moet wel wat te melden hebben. Je moet communiceren om het communiceren. Dus er is altijd wel een aanleiding. Jeannette doet dat bij ons en die kan dat altijd wel heel mooi verwoorden. Het leest gewoon heel makkelijk en prettig. En we zeggen niet van dat dingen niet mogen, maar we zeggen het op de manier waarom dingen zo georganiseerd worden. Op die manier proberen we een beetje positief te communiceren. Natuurlijk is er af en toe gezeik, maar dat proberen we zo netjes mogelijk op te lossen. **Transparantie;**
- Vraag: Loopt de communicatie onderling op de facilitaire afdeling goed?

- Antwoord: Ja.
- Vraag: Want bij andere gemeenten krijg ik toch de indruk dat niet iedereen alles even goed meekrijgt.
- Antwoord: **1.13** Wij proberen wel iedereen mee te nemen, maar dat is best lastig. Vrij recent hebben wij onze intranetpagina facilitair aangepast. Daar hebben wij een soort van kalender, in outlook, waarbij je per dag kunt zien wat er allemaal gebeurt, qua bijzonderheden. Dus als er een keer een nieuwe tafel geleverd wordt, dan staat dat in die kalender. Ook als er bijvoorbeeld een aparte schoonmaakklus op de agenda staat. Zo weet iedereen wat er allemaal gebeurt per locatie. **Gemak;**
- 1.14** Voor de rest probeer ik tijdens de koffiemomenten aan te haken bij de bodes. Om te vertellen wat er speelt en te horen krijgen wat er bij hen speelt. Dat er een lastige klant is of dat de wc weer eens verstopt zit. Om op deze manier toch de punten er uit te pikken die belangrijk zijn en deze uit te zetten. Dus over het algemeen heel goed denk ik, maar het kan altijd beter. **Communicatie;**
- Vraag: Welke veranderingen heeft de organisatie meegemaakt op facilitair gebied?
- Antwoord: **1.15** Er is heel veel veranderd. We hebben in ieder geval TOPdesk. Het TOPdesk meldingssysteem. En dat hadden we dus toen ik hier binnen kwam in 2007 nog niet. TOPdesk is het kloppend hart van ons team. Hier halen we alle managementinformatie uit en daar moeten we op sturen. Dit is vaak kapot etc. Koffieautomaat is vaak kapot. Allemaal dit soort dingen halen we uit TOPdesk. Verder hebben we de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk belegd. Eerder was het alleen maar dat de huismeester alleen in zijn pand de lampjes mocht vervangen. En nu zeggen we eigenlijk dat iedereen alles moet kunnen. En worden mensen ook ingeroosterd. Dit betekent dat je vandaag misschien de koffieautomaten moet onderhouden, morgen bij een huwelijk moet ondersteunen of een raadsvergadering moet ondersteunen, de volgende dag ga je weer andere werkzaamheden doen en zo proberen we eigenlijk alle medewerkers, die moeten eigenlijk alles kunnen. **Meldingen systeem;**
- Vraag: Zag het organogram er in 2007 hetzelfde uit als nu?
- Antwoord: Ja, toen ik in 2007 begon, toen stuurde de teammanager alle facilitaire collega's aan.
- Vraag: Dus stond er maar één persoon boven alle facilitaire medewerkers?
- Antwoord: Ja. En ik ben toen binnen gekomen als tussenschakel. Maar goed, in het eerste half jaar moest ik ingewerkt worden. Vooral meegelopen met de mensen op andere locaties, want toen hadden we nog heel veel locaties natuurlijk. Zodoende een beetje de mensen leren kennen en ook de locaties leren kennen. En toen ben ik er dus tussen gekomen en toen moest ik zeg maar de uitvoering club aansturen. Daarna is er eigenlijk niet zo gek veel veranderd. Nee. Nee.
- Vraag: Wat is de gewenste situatie op facilitair gebied binnen de gemeente?
- Antwoord: **1.16** Wij streven naar een zo plat mogelijke organisatie, dus met zo min mogelijk tussenlagen. Dus straks heb je een teammanager, die stuurt de facilitair adviseurs aan, die stuurt de servicedesk aan en die stuurt de huismeesters/bodes aan. **Korte lijntjes;**
- 1.17** En daar tussen zal een soort kwaliteitscoördinator komen die, ja we zijn nog een beetje aan het dubben wat die zal gaan doen. Maar die moet eigenlijk een soort schakel zijn van een overkoepelend iets en die moet altijd de kwaliteit van onze dienstverlening in de gaten houden. Stel dat er een verbouwing plaats vindt in het gemeentehuis van Raalte, hoe zorgen dat de schoonmaak op tijd geregeld wordt, dat de mensen worden ingepland. Dus zeg maar een teammanager en daaronder zit één laag. En die moet ze daaronder wat meer bij elkaar gaan brengen. En als ze er niet uit komen laten we ze het eerst onderling oplossen, en Ton, is straks een manager die op HR managet. Heb je je afspraken gehaald, wil je nog een opleiding volgen.
- Coördinator;**

- Vraag: En wat is de gewenste situatie op de facilitaire dienstverlening?
- Antwoord: **1.18** We blijven een regieorganisatie waarbij we wel onze eigen mensen op locatie houden. Dus we gaan geen, dus we gaan de bodes niet uitbesteden ofzo.
Regieorganisatie;
- Vraag: Dat blijft dus wel een beetje intact?
- Antwoord: Ja dat blijft wel hetzelfde.
- Vraag: Wat is je ideaalbeeld van een facilitaire organisatie? Dus waarbij je zelf mag bepalen hoe het er facilitair uit komt te zien.
- Antwoord: **1.19** Ja, dan lopen we voorop met alle ontwikkelingen, bedoel ook met alle technische snufjes. We laten de burgemeester nu altijd met een taxichauffeur rijden en dan zou ik zeggen laten we zelf maar een paar man in dienst nemen die deze werkzaamheden uitvoeren. **Uitstraling;**
- Vraag: En qua organisatiestructuur zelf? Teamleider en adviseur?
- Antwoord: **1.20** Ja, dat denk ik wel. Je moet altijd iemand hebben waar je verantwoording af moet leggen. Dus met een facilitair manager of teamleider of hoe je het ook wil noemen. En daaronder gewoon een club specialisten. Die gewoon allemaal innovatief bezig blijven.
Coördinator;
- Vraag: De laatste vraag al. Welke aanbevelingen zou je willen geven aan andere gemeenten, bijvoorbeeld waar ik nu mijn onderzoek doe?
- Antwoord: Je zegt dus dat een facilitair bedrijf niet bestaat bij jou organisatie.
- Vraag: Klopt, het facilitair werkveld is een beetje versnipperd over de gehele organisatie. Wel in het achterhoofd houden dat er (maar) 300 medewerkers zijn.
- Antwoord: Ja, oke, maar dat is in Olst-Wijhe en Raalte ook. En daar hadden ze vroeger ook een apart facilitair bedrijf. Ze hadden daar een directeur bedrijfsvoering die de bodes aanstuurde. Hebben jullie ook geen bodes?
- Vraag: Jawel, drie bodes. Maar de communicatie verloopt moeizaam.
- Antwoord: Nee, dat snap ik, want je hebt geen thuisbasis. Maar, ja ik zou zeggen, facilitair is echt wel een vakgebied. Ik heb laatst nog gesproken met Arno Dijkhof, ook van de gemeente Oude IJsselstreek. Die ook het facilitair bedrijf wilde optuigen binnen de gemeente Oude IJsselstreek. Ik heb hem ook veel informatie gestuurd over de facilitaire gang van zaken binnen de gemeente Deventer.
- Vraag: Bedankt voor deze informatie.
- Vraag: Dat is eigenlijk ook een beetje het punt binnen deze organisatie. De communicatie.
- Antwoord: **1.21** Er werkt dus maar 300 man, maar je weet van elkaar niet waar je mee bezig bent. Ik zou, dat heb ik toen ook tegen hem gezegd, als je een facilitair team opricht, dat levert wel eens meerwaarde. Als iedereen helemaal happy is, bedoel het is niet voor niets dat we hier gewoon zo blijven doorwerken. Iedereen is gewoon blij met ons, met name ook over de uitvoerende club. En enthousiast, want die gasten zijn bij evenementen en andere dingen zoals de printers bijvullen en kantoorartikelen bijvullen. **Werksfeer;**
- 1.22** Plus als je gewoon serieus met de contracten bezig gaat kun je er ook op besparen. Dat kan echt best veel zijn, zoals bij ons loopt dat in de tonnen. Dus dat loopt wel. **Contractbeheer;**
- Vraag: En op communicatie gebied?
- Antwoord: **1.23** Ja, bedoel de bodes zijn met alle respect niet de slimste mensen natuurlijk en die hebben juist nodig waar ze, ja ze hebben een beetje houvast nodig. En ze moeten ook zeker weten waar ze terecht kunnen. **Coördinator;**
- Vraag: Dit was het! Dank voor de tijd.
- Antwoord: Dat is snel, graag gedaan.

Gemeente Oost Gelre – Marcel RooksRespondent is **antwoord**, onderzoeker is **vraag**

Duur opname is 30 minuten

Vraag: Goedemorgen.

Antwoord: Goedemorgen.

Vraag: Wat is uw functie binnen de gemeente?

Antwoord: **2.1** Ik ben dus facilitair medewerker en vroeger ben ik begonnen als bode. Maar bode dat is tegenwoordig, ja, dat valt allemaal onder facilitair medewerker. Waar is het mee te vergelijken? Ben je conciërge, ben je huismeester? Dus eigenlijk ben ik meer richting de huismeester. Daarnaast werk ik nog bij de postadministratie en archivering.

Functiebeschrijving;

Vraag: En dat zijn je werkzaamheden?

Antwoord: **2.2** Ja, dat zijn mijn werkzaamheden. Mijn dagelijkse werkzaamheden. En ik ben gastheer bij huwelijken en als er recepties zijn dan organiseer ik dat. Het is eigenlijk een heel breed begrip. **Functiebeschrijving;**

Vraag: Welke organisatiestructuur wordt toegepast binnen de gemeente Oost Gelre? Op facilitair gebied.

Antwoord: **2.3** Ja, je verwacht zeg maar dat er een hoofd facilitair zal zijn en dat daar al die takken onder zullen vallen. Maar dat is hier toch verdeeld over meerdere afdelingshoofden. Zoals gebouwenbeheer, valt ook onder facilitair, maar dat valt dan weer onder een ander afdelingshoofd dan zeg maar waar ik onder val. En waarom dat zo ontstaan is dat weet ik eigenlijk ook niet. Dat was op een gegeven moment ook een beetje het opsplitsen van de taken. Dat de ene taak beter bij de ene afdeling past dan bij de andere afdeling. Hoofd gebouwenbeheer doet ook de schoonmaak. En ik val dan weer onder een ander afdelingshoofd, waar zeg maar ook de catering onder valt. Ik ben zelf niet verantwoordelijk voor de catering, maar ben er wel zijdelings bij betrokken. Want als er recepties zijn dan organiseer ik dat en dan betrek ik natuurlijk de catering daarbij. Bij grote dingen als koninklijke onderscheidingen en de carnaval dan organiseer ik dat en dan vraag ik de dames van de catering om hierbij te helpen. Wat val er dan nog meer onder facilitair, ja dat kan heel breed zijn he. Je hebt ook zeg maar gemeentes die hebben repro ruimtes. Hier is dat heel klein en steeds kleiner geworden. Vroeger toen ik hier kwam ging alles via de repro, en tegenwoordig gaat bijna alles digitaal. Toentertijd liepen we ook wel drie keer per dag de postronde. Er kwamen toen bakken vol met post binnen, niet normaal. Dit gebeurt s 'ochtends nog wel, maar verder niet meer. Verder doe ik nog wel de post verzendingen. Zo moet je dat zien. We zijn ook een tijdje bezig geweest om met een andere gemeente samen te gaan, daar waren we al heel ver mee, maar is toch op het laatst afgeketst in de raad. We waren bijvoorbeeld heel ver met Berkelland en Winterswijk. En Winterswijk was ideaal geweest omdat zij een mooie repro ruimte hadden. Verder hebben ze het daar ook goed op de rit. **Facilitaire inrichting;**

Vraag: Toevallig ga ik volgende week nog naar de gemeente Winterswijk toe.

Antwoord: **2.4** Daar hebben ze echt een hoofd facilitair, en dat is hier eigenlijk niet het geval.

Coördinator;

Vraag: Waarom is er gekozen voor een dergelijke structuur?

Antwoord: **2.5** Ja, want op een gegeven moment zat er maar één persoon voor gebouwenbeheer. Ook dat werd steeds meer afgestoten. Alleen was het teveel, dus hij kreeg er iemand bij. Iemand voor zeg maar een halve FTE. En op een gegeven moment hadden ze alles op de rit en die konden er wel taken bij gebruiken. Dus toen gingen ze kijken waar ze nog taken konden weghalen. Dit was vooral bij gebouwenbeheer. Want vroeger moest ik nog wel een lampje vervangen en al dat soort dingen, maar dat hebben zij toen

opgepakt. Dus als er nu een lamp kapot is, moet ik contact opnemen met hen en die nemen weer contact op met de bedrijven. En ze hebben ook een stukje kermis inclusief de attracties overgenomen. De aanbesteding enzo gaat via financiën. Die zitten er zijdelings bij, maar de uitvoering en controlerende taak valt onder gebouwenbeheer. Zo is dat ontstaan. En toen op een gegeven moment, in het begin had ik ook de catering erbij in genomen. Op een gegeven moment werden mijn taken ook teveel, dat we het beter konden splitsen. En dat hebben ze toen ook gedaan, en dat was maar goed ook. Want in het begin toen ik hier kwam waren we met drie bodes, en toen kon dat allemaal, maar nu ben ik alleen. En dat vind ik ook niet erg, want de catering gaat iedere dag door. Ze zijn met twee dames en een in de keuken en ze kunnen elkaar grotendeels vervangen. Mocht dat echt niet lukken, spring ik bij. Maar ik als bode, die taken, deels vangt de catering op. Het is dus goed dat ze destijds deze dingen hebben gescheiden. **Facilitaire inrichting;**

Vraag: Hoe is de facilitaire dienstverlening ingericht bij uw gemeente?

Antwoord: **2.6** De schoonmaak is uitbesteed en wordt gedaan door de Hameland. Ik weet nog wel dat in het begin hadden ze nog dames in dienst. Maar met ziekte en zo was dat altijd moeilijk. En nu staan er morgens gewoon 3 a 4 vrouwen die dat doen en dat is het voordeel dat dat uitbesteed is. En, meerdere dingen, ook met beveiliging. Want ik weet nog wel in Groenlo was ik vaak als laatst. Deed ik het alarm erop en liep ik de ronde. Maar toen hier in Lichtenvoorde, en zeker met meerdere gebouwen, was het gewoon ellende. Toen moest die er weer voor komen, en toen die. Toen hadden we het erover, hoe kunnen we dit makkelijker oplossen. Toen is dus een beveiligingsbedrijf ingeschakeld, en die komen iedere avond. Die lopen om 23:00 uur de ronde, tenzij er een vergadering is, dan melden we dat. En dan doen we het nog zelf. **Facilitaire inrichting;**

Vraag: En anders niet meer?

Antwoord: In feit niet nee, want medewerkers mogen tot 22:00 uur werken. En dat zijn kleine vergaderingen met een man of 3 a 4. Dan kan dat allemaal en kunnen ze alles open laten. Zeg maar de lampen aan laten, maar daarna loopt er iemand de hele ronde, klaar. Er hangt dus een kostenplaatje aan, de keuzes die gemaakt worden. Soms is het nog zo dat de bodedienst tot s 'avonds laat aan het werk is.

Vraag: Wat kan er beter aan de dienstverlening?

Antwoord: **2.7** Op het moment, hier gaat het goed, in zoverre omdat de mensen die hun taken hebben zoals de jongens van gebouwenbeheer er al heel lang zitten. Maar ik vraag me af of zo'n afdelingshoofd ook inzicht heeft in deze facilitaire taken, en dat is bij mij net zo. Want het is de laatste jaren nogal gewisseld qua afdelingshoofden. **Facilitaire inrichting;**

2.8 Hier zit niet echt een facilitair kundig iemand boven al die personen. En dat mis je dan nog wel eens. Ook met bepaalde dingen als een overleg van zou je zoiets zo doen of, ja, dat is jammer. **Coördinator;**

Vraag: Dit is eigenlijk voor mijn onderzoek wel fijn, want zoals het hier gaat, gaat het in Gendringen ook. Maar het verschil is dat het hier wel loopt.

Antwoord: Ja, maar dat komt omdat ze, de leidinggevende, hoeven mij als bode niet te vertellen wat ik precies moet doen als diegene uit een heel ander wereldje komt. Maar, natuurlijk. Deels kan ik mee gaan met jouw gedachtegang, maar in de praktijk is het anders. Maar dat is altijd met die managers, die hebben het theoretisch in de kop, maar de praktijk laat nog wel eens de wensen over.

Vraag: In hoeverre hebben jullie bijeenkomsten met de facilitaire medewerkers en leidinggevende?

- Antwoord: 2.9 Nee, nee. Nu je het zegt, dat hebben we eigenlijk niet. Maar dat zou niet verkeerd zijn. Misschien gewoon eens een paar keer in het jaar, he. Want iedereen loopt hier natuurlijk tegenaan. Ook hier die van de catering, want dan willen ze wat lanceren en dan komen ze bij mij. Ik zeg dan, dan moet je niet bij mij zijn, maar bij de leidinggevende. Dan is die lijn wel aardig lang he. Het zou mooi zijn als dat wat korter wordt gehouden. **Teamoverleg;**
- Vraag: Dan weten de afdelingshoofden ook precies wat er speelt.
- Antwoord: Ja, ja.
- Vraag: Over hoe veel medewerkers praten we dan die met facilitair van doen hebben?
- Antwoord: 2.10 Je hebt zeg maar twee afdelingshoofden en drie van de catering. Daarnaast twee van gebouwenbeheer en ik. Het is niet zo groot natuurlijk. Hier komt het wel zo'n beetje op neer. Net wat je zegt, de catering hebben we dan nog in eigen beheer. Daar was ook nog sprake van of dat moeten uitbesteden. Maar dat heeft wel goed uitgepakt nu. Met twee koffiedames en ondersteuning vanuit de Hameland. Nee dat ontmoetingsplein loopt nu heel goed. Hiervoor hadden we een kleine kantine dan, waar s 'middags een man of 5 a 6 zaten. En nu zit er gemiddeld wel zo'n 40 man. Maar dat komt ook deels omdat we nu wat meer aan kunnen bieden. **Facilitaire inrichting;**
- Vraag: Hoe vind u dat de huidige facilitaire werkzaamheden uitgevoerd worden?
- Antwoord: Dat loopt hier goed.
- Vraag: Dus u hoort niet veel negatieve geluiden vanuit de medewerkers?
- Antwoord: 2.11 Nee, absoluut niet. Want het is hier nog wel zo kleinschalig dat, dat veel mensen mailen. Maar bel toch even dan loop ik even naar je toe. En een ruimte pakken gaat ook veel sneller dan eerst mailen, ruimte reserveren etc. Even bellen, paar dingen op papier zetten en klaar. Zoals met de carnaval ook, de carnavalsvereniging komt hier dan uit Groenlo. En dan is er altijd een groot ontvangst op het gemeentehuis in Groenlo. En dan zeg het maar, wat moet er komen, dan zijn de lijntjes kort. **Korte lijntjes;**
- 2.12 En in het weekend ook, stel even het beveiligingsbedrijf in kennis dat je er bent. De dames van de catering, wat moet er meer bijkomen. Doordat de lijntjes kort zijn is het allemaal ook zo geregeld. En dat kan hier nog wel en je kunt er ook mensen op aanspreken. **Klanttevredenheid;**
- Vraag: Dus als personeel een probleem heeft komen ze vaak gewoon naar je toe?
- Antwoord: 2.13 Ja, want ik loop toch nog wel eens s 'morgens en s 'middags de ronde. En dan is het van, het kopieerapparaat is kapot of het papier is op. Of dat er was is op de toiletten, dan bel ik wel even iemand van de schoonmaak of wat dan ook. Ja, de lijntjes zijn hier wel heel kort. **Korte lijntjes;**
- Vraag: Hoe ervaren de medewerkers de huidige facilitaire dienstverlening?
- Antwoord: 2.14 Ik geloof dat dat wel goed is. Zeker nu wat ik al zei, met die lunch zo in de middag. Het ontmoetingsplein met die ruimte, de sfeer en alles. Ja dat is allemaal wel goed. **Klanttevredenheid;**
- Vraag: Ja, en als het niet goed gaat hoor jij het denk ik ook als eerste?
- Antwoord: 2.15 Ja, we hoeven niet te wachten tot dat we een gesprek hebben met een afdelingshoofd. Want de lijntjes zijn hier nog zo kort dat je zo bij elkaar binnen kunt lopen. En dat is wel het fijnste, van een kleinschalige gemeente. **Korte lijntjes;**
- Vraag: En op het gebied van herkenbaarheid en transparantie?
- Antwoord: 2.16 Ja wel goed. Iedereen herkent hier de mensen bij wie ze ja, moeten zijn. Ik loop niet altijd in facilitaire kleding, net zoals vandaag gewoon casual. Maar ze weten wie ik ben en hoe ze me moeten bereiken. **Herkenbaarheid;**

- 2.17 Dit verloopt prima. Hier gaat alles nog via korte lijntjes, dus we lopen gewoon bij elkaar binnen. Communicatie verloopt dus vooral 1 op 1. Ik en de andere medewerkers proberen zo transparant mogelijk te zijn naar elkaar toe. **Transparante communicatie;**
- Vraag: Welke veranderingen hebben plaatsgevonden op facilitair gebied?
- Antwoord: 2.18 Ja, er is natuurlijk heel veel veranderd. Ja vooral alles digitaal nu he. **Digitalisering;**
- Vraag: Ja, maar vooral organisatorische veranderingen binnen de organisatie.
- Antwoord: 2.19 Facilitair viel eerder onder hoofd interne zaken. Maar verder is het altijd al wel zo kleinschalig geweest zowel in Groenlo als in Lichtenvoorde. Daar merk ik eigenlijk weinig verschil in. Vooral de benaming is anders. Want bij de bode kring zit ik ook nog in het bestuur. En dan vragen andere mensen zich af, wat houdt dat in dan? Dan zeg ik vaak dat ik facilitair medewerker ben. En waar moet je dat mee vergelijken dan? Vergelijk het maar met een conciërge van school of als een huismeester van een appartementen complex. En huismeester, wat valt daar onder? Dat begrip is heel breed. En het is maar net hoe je het zelf invult. Zoals bij de gemeente Aalten hebben ze een hele grote bodekring, volgens mij wel een mannetje of 6 a 7. Maar daar hebben ze alle taken, zeg maar het sleutelbeheer in handen en alles. Dat valt bij ons allemaal onder gebouwenbeheer. **Korte lijntjes;**
- Vraag: Maar gebouwenbeheer is wel grotendeels facilitair toch?
- Antwoord: Ja, maar dat hebben toch die bodes dan enorm vastgehouden. Die waren bang dat het helemaal uitgekleeft werd die, en dat is nu ook wel. Want je ziet ook wel gemeentes die bij trouwerijen gebruik maken van gastvrouwen. Die ze dan voor een paar uur inhuren. En er zijn wel meer gemeenten die helemaal gestopt zijn met de bodediensten en alles uitbesteed hadden. Maar daar komen ze toch langzamerhand weer op terug. En bijvoorbeeld in Aalten hebben ze automatisering helemaal uitbesteed. En dat gaat ook via Doetinchem ofzo. Kijk en hier hebben we nog een servicedesk, waarbij je a la minute kan bellen. Het is maar net waar je voor kiest, en hoe ver ga je he. En wat zijn de voor- en nadelen ervan.
- Vraag: Wat is de gewenste situatie op facilitair gebied binnen de organisatie?
- Antwoord: Ja, ja, dacht ik wel. Ik denk dat alles hier wel goed zit. Ja ik weet niet hoe jij het ziet natuurlijk.
- Vraag: Ja, ik weet natuurlijk niet hoe het hier zit, maar bij andere gemeenten kan dat natuurlijk heel anders zijn. Waar ik nu zit bijvoorbeeld ook hoor, in Gendringen.
- Antwoord: Je zegt Gendringen, maar het is toch Oude IJsselstreek?
- Vraag: Ja, maar het kantoor staat in Gendringen op de grens met Ulft.
- Antwoord: Oh, ohja. Ja ik kan me dat voorstellen. Toen we hier in het begin samen gingen, ooh wat een narigheid. Iedereen moest dan weer opnieuw reflecteren op zijn functie. En op het begin heb je natuurlijk ook boventalligen en dat haantjesgedrag. En de een laat zich wel wat zeggen en de ander niet. Dat was natuurlijk wel, enne, dat proef je wel meer bij gemeentes die samen zijn gegaan. En ook mentaliteitsverschil en zo, maar dat zit hier nu wel op een lijn. Wel een paar oud gedienden natuurlijk, maar dat wordt steeds beter. Ja, vind ik wel. En verder is het net hoe je er zelf mee om gaat he. Want het is ook richting burgers, want die worden steeds mondiger. Hoe spring je daar op in en hoe ga je daar mee om. Discipline hierin is gewoon belangrijk. Er zijn altijd mensen die alle troep gewoon in de afval gooien, maar ook genoeg die gewoon hun bekertjes laten staan.
- Vraag: Klopt.
- Vraag: Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?
- Antwoord: 2.20 Ja net wat je zegt, dan zou ik wel, misschien, een hoofd facilitair. Nu is het allemaal een beetje weggezet. Aan de ene kant heb je wel je vrijheid, maar van de

andere kant zou je misschien toch nog dingen beter met elkaar kunnen afstemmen. Want ook tegenwoordig alle afdelingen met hun eigen budget. Dan zie ik wel eens drukwerk binnenkomen en dan denk ik van nou, van iets minder kwaliteit had ik dat zelf hier ook wel gekund. Of dat iemand enveloppen besteld en zegt van ja, als we dat via de drukker kopen krijgen we zoveel korting. En ook de inkoop is hier inderdaad vergeven, dat doet namelijk iemand die onder financiën valt. **Coördinator;**

Vraag: Dan is dat dus geen facilitair meer.

Antwoord: Nee, ik deed dat in Groenlo ook. Maar toen op een gegeven moment werd ook de inkoop gecentraliseerd. Toen zeiden ze van laten we dit maar wegzetten naar financiën, dat is makkelijk. Kunnen ze ook direct de facturen sturen etc. Als ze dit gewoon bij mij hadden gehouden had ik gewoon kunnen controleren wat er nu allemaal op is en wat niet. Nu is het zo omslachtig allemaal. En van de ene kant, nu ik alleen ben, vind ik het ook wel goed. En de dingen die ik nog doe, heb ik genoeg aan. Ik kan in me eentje ook niet alles naar me toe trekken natuurlijk. Dan hadden ze de keuze moeten maken toen de laatste bodes die weggefallen zijn, neem daar weer iemand voor aan en laten we het werk wel bij ons houden want anders gaat dat ten koste van onze bannen.

Vraag: De laatste vraag eigenlijk al. Welke aanbevelingen zou u willen geven aan andere organisaties wat betreft de facilitaire inrichting?

Antwoord: **2.21** Als je dingen gaat veranderen die in feite allemaal onder facilitair horen, dan moet je goed overleg met die personen doen bij wie er wat veranderd. En als ze er vrede mee hebben, is dat prima. Maar je moet niet zo sneaky dingen gaan weghalen bij personen wat er eigenlijk onder valt. Want je hoort ook wel eens bij andere gemeentes dat er dingen worden weggehaald bij medewerkers, dat brengt frustraties met zich mee en bevordert niet echt de sfeer. Communicatie is dus hierin enorm van belang. **Transparante communicatie;**

Vraag: Dit waren eigenlijk de vragen, en als ik het samenvat dan loopt het eigenlijk wel goed hier. Het enige wat misschien nog verbeterd kan worden is de communicatie met de afdelingshoofden. Dat je af en toe eens samen komt.

Antwoord: Ja.

Vraag: Maar voor de rest eigenlijk zijn er niet zoveel punten die verbeterd moeten worden.

Antwoord: **2.22** Nee, maar misschien die afdelingshoofden, dat zijn wekelijkse managementteams overleggen. **Teamoverleg;** Misschien komt het daar dan nog wel ter sprake. Dat het misschien toch wel bekend is bij hen.

2.23 Ik heb daar geen problemen mee, ik stap zo naar mijn leidinggevende toe als er wat is. **Korte lijntjes;**

Vraag: En zo moet het toch ook kunnen?

Antwoord: **2.24** Ja, zo hoort het ook te zijn. En ik heb niet mijn eigen budget, dat had ik in Groenlo wel, maar dat is ook weer zo iets. Dan heb je een bepaald budget bij je budgethouder en dan vraag ik vaak toestemming en zorg ik ervoor dat het allemaal goed in orde is. Bij een ontvangst, een receptie of een bijeenkomst. En is bij mij nooit over de vingers getikt van moet je eens luisteren, dit heeft te veel gekost of etc. Hetzelfde met de bedrijfskleding. Nu gewoon casual, maar als er een bijeenkomst is heb ik m'n pak aan. Want dat zie je ook nog wel bij andere gemeentes dat alle bodes elke dag strak in pak lopen. En dat is gelukkig hier ook niet het geval. **Herkenbaarheid;**
2.25 Ja, het is maar net hoe je het dan invult. Maar zo kun je wel dingen overleggen en dingen eruit halen. Vind je niet? **Omgang met anderen;**

Vraag: Klopt.

Antwoord: Ook ben ik altijd een strever geweest van bijvoorbeeld de inkoop van gebak. Hou dat soort dingen gewoon plaatselijk. Maar voor dit soort dingen moet je wel een beetje de vrijheid krijgen van de leidinggevende. Nou ik hoop dat je genoeg gehoord hebt.

Vraag: Ja, bedankt!

Gemeente Winterswijk – Marie-Louise Tanck en Simone Slotboom

Respondent is antwoord M is Marie-Louise en antwoord S is Simone, onderzoeker is vraag

Duur opname is 35 minuten

Vraag: Goedemiddag, beide.

Antwoord: Hallo Gien.

Vraag: Wat is jullie functie binnen de gemeente?

Antwoord S: **3.1** Simone jij mag beginnen. Ja het heet facilitaire zaken en gebouwenbeheer. En ik ben nu 3 jaar al, nee 4 jaar hier, en nog steeds zoekende van dit hoort er ook nog bij. We doen eigenlijk alles wat onder facilitaire zaken en gebouwenbeheer valt. En nog een beetje meer. Dat beetje meer is verzekeringenbeheer, verhuur/verkoop van gemeente groen, Marie-Louise gaat nu invallen hoop ik. **Functiebeschrijving;**

Antwoord M: **3.2** Ik wachtte tot je euh ging zeggen. Sporthalbeheer, we hebben zeg maar onze eigen gemeentelijke vastgoed en dan heb je een gedeelte dat echt functioneel in gebruik is. Zoals het gemeentekantoor en het oude raadhuis. We hebben nog een brandweerkazerne die nog steeds eigendom van de gemeente is. Waar wel de VNG verder de regie voert, maar wij wel zelf eigenaar van zijn. Dus ook daar onze taken en verplichtingen doen. Maar we hebben ook nog vastgoed dat ooit is aangekocht omdat strategisch is, nog wat woningen uit de historie van de gemeente woningen, die verkocht mogen worden. We zijn op dit moment aan het slopen met een heel groot pand. Het is heel divers, we hebben dus niet alleen onze eigen gebouwen, maar in zijn totaliteit hebben we ook nog onderhoud van monumenten. Tegenover het Raadhuis, het tante Riek monument, rondom het Raadhuis staan nog wat grote stenen, windwijzers, maar we hebben ook kunstwerken die we onderhouden. Bij de trico heb je het Mondriaan monument, zo'n stoel waar iemand tegenaan zit. Dat zijn allemaal dingen die wij er ook bij doen. Verkoop van slipgroen, verkoop van groen, contracten, ja het is heel divers. Naast alle reguliere dingen je eigenlijk standaard kunt noemen als je het hebt over een facilitair bedrijf. **Functiebeschrijving;**

Vraag: Duidelijk. En sinds wanneer zijn jullie in dienst.

Antwoord S: Sinds 2008 ben ik dienst van de gemeente. Toen ben ik begonnen aan de frontoffice en call center. En drie jaar geleden kwam er eindelijk een vacature vrij bij facilitaire zaken en gebouwenbeheer. Daar heb ik de MBO opleiding voor gedaan. En toen dacht ik, als ik het nu niet doe dan komt ie nooit meer voorbij en dan is het gewoon een gemiste kans. Dus sinds 3 jaar zit ik nu bij facilitaire zaken en gebouwenbeheer.

Antwoord M: **3.3** Ik ben sinds 1 februari 2008 in dienst bij de gemeente Winterswijk. Als teamcoördinator gebouwenbeheer. **Coördinator;**

Vraag: Welke facilitaire organisatiestructuur wordt toegepast binnen jullie organisatie?

Antwoord M: **3.4** Dat ontbreekt nog wel eens. Wat we net al aangaven is het heel veel en ver georganiseerd en eigenlijk ligt de uitvoeringskant bij ons tweetjes. We hebben een manager die het overkoepelend verhaal doet, maar echt de uitvoerende kant en alle keuzes die we daarin maken doen wij. **Organisatie inrichting;**

Vraag: En het contractbeheer doen jullie ook zelf?

Antwoord M: **3.5** De gemeente Winterswijk heeft de structuur van budgethouders, en budgethouders zijn gemandateerd tot het sluiten van overeenkomsten. We hebben natuurlijk wel de wet- en regelgeving he, dus het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Zoals dat ligt, zoals dat hetzelfde is als bij de Oude IJsselstreek. Daar hebben we ons natuurlijk wel aan te houden. En doordat we heel veel doen met producten en diensten zitten we best en snel aan, dat we moeten aanbesteden. Nu gaan we wat doen richting beeld en geluid, er moeten wat beamers vervangen worden. Maar goed, je zit zo boven de 25 of 30.000 euro. Dus je moet meervoudig onderhands aanbesteden. Je mag dus niet maar zo even

een offerte opvragen en dus hebben wij veel vaker en frequenter als de rest het te doen met aanbesteden, en inkopen en contracten afsluiten. **Facilitaire inrichting;**
3.6 En vervolgens is, hebben wij een inkoopcoördinator, net als jullie dat in Oude IJsselstreek kennen. En die zorgt voor het contractbeheer en we zijn bezig met contract management op het gebied van circulariteit. Dus er speelt wel van alles, maar ja, wat is structuur. **Contractbeheer;**

Vraag: Ja, vooral vanuit de inrichting. Jullie hebben dus een manager boven jullie en..

Antwoord M: **3.7** Ja, en dan komen die mensen die we dus zonet genoemd hebben. **Coördinator;**

Vraag: Jullie hebben dus één manager boven jullie?

Antwoord S: Ja, en daar moeten we het mee doen.

Antwoord M: Tuurlijk, en in de gemeentelijke structuur heb je te maken met portefeuillehouders, wij hebben verantwoordelijkheid af te leggen aan deze portefeuillehouders. En in ons geval is dat wethouder Wim Aalderink doe voor gebouwen gaat.

Vraag: Dit is dus eigenlijk bij de gemeente Oude IJsselstreek niet van toepassing, want hier hebben ze eigenlijk al geen manager. Kan een probleem zijn, hoeft niet.

Antwoord M: Nee hoeft niet.

Vraag: Wat in Oost Gelre gaat het wel goed.

Antwoord M: Ja, maar daar hebben ze manager boven zich.

Vraag: Klopt, maar ook daar ligt facilitair een beetje versnipperd over de gehele organisatie.

Antwoord M: Ja, klopt.

Vraag: En dat is bij de Oude IJsselstreek ook, maar daar loopt het dus niet zo goed.

Vraag: En werkt de huidige structuur?

Antwoord M: **3.8** Ja, er ligt gewoon heel veel werk he. Er wordt heel veel van je verwacht. Als je alleen al even kijkt naar het onderhoud van gebouwen, duurzaamheidsverhaal. We hebben allemaal natuurlijk de knettergrote opdracht dat gebouwen voor 2024, 2025 er veel moet gebeuren. Welke keuzes ga je maken, wat moet je daarin doen? We kunnen wat dat betreft heb je werken van boven de 50.000 euro moet je al meervoudig onderhands aanbesteden. Dus ja, je hoeft maar dit te doen en we moeten aanbesteden. Dus er zit enorm veel tijd in. Dat kun je in je eentje gewoon niet doen, daarom hebben we de taken verdeeld. En sommige dingen doen we ook gewoon samen, dan vullen we elkaar aan. **Samenwerking;**

Vraag: En kunnen er nog dingen beter?

Antwoord M: **3.9** Ja, heel veel. Ik denk dat we hier gewoon eerlijk in moeten zijn, dat er nog veel dingen beter kunnen. We leven veel te vaak nog in de waan van de dag. Want als we wat anders willen doen, is er altijd wel weer iets wat eerder moet gebeuren. We hebben best veel ideeën met elkaar, hoe we dingen anders in kunnen richten. Maar hier moeten we de organisatie in meenemen, en dat kost tijd. En soms heb je die tijd niet. En soms wordt je iets in de voeten geschoven van, ga maar regelen, want dit moet gebeuren. En dan zit je ineens in een hele andere fase. Waarbij we soms denken, hoe zetten we dat nou weer weg. Dat zijn toch wel dingen die we graag anders zouden willen zien. Dat zijn dingen die we van de gebruiker verwachten, maar ook van onszelf. Wij vinden het met zijn tweeën wel lastig om een goede structuur te krijgen om te kunnen zeggen van we kunnen dit en dat afhandelen. Maar als je naar andere facilitaire organisaties gaat dan denk ik dat iedereen dat wel zegt. Ook al heb je alleen gebouwenbeheer in de portefeuille of doe je alleen facilitair, heeft iedereen wel zoiets van ze kunnen me aan alle kanten wel aan de jas trekken, dan moet je dit doen en dan moet je dat doen, en voor ons is dat allemaal twee keer zoveel. Want wij hebben niet alleen een bode, bijvoorbeeld wat Marcel Rooks in Oost Gelre doet, die stuurt daar een stuk schoonmaak aan en die doet bodewerk. Maar ga je naar Wilfried Zieverink die daar het gebouwenbeheer doet, samen met nog een collega, en ik vraag die naar

schoonmaak of ik vraag die naar een aantal andere dingen dan zegt ie waar heb je het over. Dat ligt bij een ander afdeling. En je kunt je ook afvragen of je het zo zou moeten organiseren. Ik denk wel dat je gebouwenbeheer en facilitair niet onlosmakelijk van elkaar kunt zien en die moet je bij elkaar zetten. **Samenvoegen van afdelingen;**

Antwoord S: Het is goed dat je van beide wat weet, denk ik.

Antwoord M: Het een kan niet zonder het andere.

Antwoord S: **3.10** Je hoort dat natuurlijk wel heel veel. Wat ik ook tegen jou zei, toen ik bij die bijeenkomsten was geweest, toen zeiden ze ook waarom splits je dat niet gewoon. Dan ga jij facilitair doen en Marie Louise gebouwenbeheer. Ik zeg, als ik van haar niet weet hoe het zit en zij van mij niet, dan werkt het niet. Dan mis je te veel denk ik.

Communicatie;

Antwoord M: **3.11** Ja, maar het is onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je kunt het wel beleggen binnen een afdeling, maar ik kom wel eens op overleggen en dan heb ik het over energie. Maar ik ben budget verantwoordelijk voor energie van mijn locaties. Maar toen was er iemand anders die zegt van dat hoort hier niet op tafel. Hoezo niet op tafel? Ik ben budgetverantwoordelijk daarvoor. Ik wil graag weten hoe het inkoopcontract van energie zit. Nee, zegt hij, ik wil dat hier niet op tafel. Terwijl ik toch denk, je wilt toch weten wat de kosten en afspraken zijn t.o.v. de energie. Want dat ging naar een andere afdeling. Terwijl je als gebouwenbeheerder en facilitaire zaken daar invloed op hebt. Welke machines koop je, hoe stook je, noem maar op. Ja, ik vind wel dat dat bij elkaar georganiseerd zou moeten zijn. En dat kun je rustig met elkaar beleggen en in beide kun je er een hele dag taak in kwijt. **Samenvoegen van afdelingen;**

Vraag: En is verder de inrichting van de structuur wel goed? Zo zien jullie het wel voor je?

Antwoord M: En hoe bedoel je dat?

Vraag: Nou, bijvoorbeeld bij de Oude IJsselstreek heb je geen manager. Ze doen eigenlijk allemaal maar wat ze het beste uitkomt. En dat is ook een beetje dat het niet lekker loopt. Bij Oost Gelre loopt het dan wel, terwijl het daar ook een beetje versnipperd zit over de gehele organisatie. Ze hebben daar twee teamleiders die met facilitair te maken hebben.

Antwoord M: **3.12** Ja, ik ken niet precies de structuur van Oost Gelre. Kijk zoals wij het hier georganiseerd hebben met de koffiedames, dat loopt. En daar kan iedereen goed zijn weg in vinden. **Werksfeer;**

Antwoord S: Ja, ik denk dat dat allemaal goed loopt.

Vraag: Hoe is de facilitaire dienstverlening verder ingericht qua facilitaire diensten en producten?

Antwoord M: **3.13** Het meeste halen we naar binnen toe. De schoonmaak is uitbesteed. En daar zitten we op dit moment met een pilot project met Asito, om meer mensen met een beperking tot de arbeidsmarkt binnen te halen. **Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt;**

3.14 We hebben een schilder cq. Handyman die ook nog wat op de repro doet. Die hoogst noodzakelijke klusjes doet. Maar verder hebben we eigenlijk alles richting onderhoud van gebouwen uitbesteed. We hebben onderhoudscontracten afgesloten. Dakbedekking en schilderen is gewoon op aanbesteding. **Facilitaire inrichting;**

Vraag: En de receptie bijvoorbeeld?

Antwoord M: **3.15** Dat is allemaal in eigen huis. Maar de receptie valt vervolgens niet onder facilitair. Die valt weer onder burgerzaken. We zouden dat heel graag anders zien, maar het is op die manier zo georganiseerd. Maar zeg niet dat we het zo een keer gaan veranderen. Er zou een hele goede mix kunnen komen waarbij je met gastvrouwen werkt in combinatie met burgerzaken. En wie wat zou moeten doen dat kun je je afvragen he, wat moet de persoon kunnen die de gasten ontvangt in de centrale hal.

Moet ie perse rijbewijzen uit kunnen geven en paspoorten uit kunnen geven. Of dat deze gastvrouw mensen naar de plek brengen en een kopje koffie aanbieden. Die vriendelijk ontvangen worden en die de informatie krijgen. En daar zitten wij wel aan te denken. We hebben niet zo heel veel meer in eigen beheer. Daardoor hebben wij ook niet zo heel vaak meewerk stages meer binnen de gemeente, omdat er simpelweg te veel is uitbesteed. Daarbij verwijs ik ze vaak naar de zorg, want daar hebben ze bijna alles nog in eigen beheer. We doen nog wel eens een 7 dagen stage. **Facilitaire inrichting;**

Vraag: 1 dag in de week zeg maar.

Antwoord M: Ja, een dag in de week. En een afstudeerstage die is er altijd wel te vinden. Maar echt een meewerkstage zijn wij gewoon niet de organisatie voor.

Vraag: Dit wordt bij de meeste kleine gemeenten steeds lastiger.

Vraag: Hebben jullie vaak contact met de facilitaire mensen binnen de gemeente?

Antwoord M: **3.16** We zitten tegenover elkaar. Simone werkt vier dagen in de week, ik vijf dagen. Dus we kunnen niet om elkaar heen. **Teamoverleg;**

Antwoord S: Of we nou willen of niet.

Antwoord M: **3.17** Dus we hebben veel contact en stemmen veel af. Als team coördinator heb ik wat frequenter overleg met de manager dan Simone dat heeft. Maar wel een keer in de drie weken ons werkoverleg en als het nodig is dan kunnen we altijd binnen lopen. **Coördinator;**

Vraag: En met de andere facilitaire medewerkers hier?

Antwoord M: **3.18** We hebben een keer in de twee maanden werkoverleg. Ja, omdat de praktijk uitwees dat, ja, het bij elkaar zitten om het bij elkaar zitten niet nodig is. **Teamoverleg;** En de lijntjes zijn natuurlijk kort. We lopen hier allebei hele dag in het gebouw rond. **3.19** Dus we spreken elkaar ook snel. Je loopt even ergens binnen om even snel wat af te stemmen. **Korte lijntjes;**

Vraag: Dat blijft het makkelijkste.

Antwoord M: Ja, ja.

Vraag: Hoe vinden jullie dat de facilitaire werkzaamheden uitgevoerd worden?

Antwoord S: **3.20** Ja, ik denk dat dat goed is. De mensen weten ons altijd wel te vinden en de lijntjes zijn kort. Ik vind wel dat we altijd een beetje zo'n afvalputje zijn. Je doet het niet erg snel goed. Je kunt het ook niet voor iedereen goed doen, maar je bent natuurlijk een ondersteunend medewerker. **Korte lijntjes;**

Vraag: Je hoort het inderdaad alleen als dingen niet goed gaan.

Antwoord S: Ja.

Antwoord M: Ja, dat is wel zo. Maar er blijft gewoon heel veel werk liggen. Heb het een hele poos alleen gedaan en gelukkig is Simone er bij gekomen. Ik ben al redelijk snel in reageren en niet iedereen kan daar tegen. Ook als je tegen iemand zegt van hoe zou je het dan zelf gaan oplossen. Of dat je tegen iemand zegt, ik weet niet of daar wel budget voor is nog. Dat diegene dan zegt wat doe je moeilijk, het is toch niet jouw geld. Nee, maar het is mijn huishoudportemonnee van de organisatie en daar moet ik het mee doen. Dus als ik daar thuis goed mee omga, doe ik dat hier ook. Ik kan het maar een keer uitgeven. Dat snappen mensen niet altijd. Door de drukte gebeurt het ook nog wel eens dat wij heel kort reageren. En dat snappen mensen ook niet, want je moet alle tijd nemen. En daar hebben wij wel eens last van, snap je dat nou niet etc. In de organisatie is dat ook gewoon lastig, vooral doordat de tijdsgebrek hebben. Ervaren wij ook wel dat we ons niet altijd goed kunnen positioneren. We willen heel graag heel veel dingen doen voor de organisatie, en we doen ook heel veel dingen, maar we kunnen niet heel duidelijk wegzetten, want mensen vinden heel veel dingen gewoon. En dat is wel eens lastig. En als je mensen daar op aanspreekt, dan worden ze eigenlijk een beetje boos.

- 3.21 Bijvoorbeeld was laatst iemand zijn onderzetters voor de theezakjes kwijt. Of ik wist waar ze waren. En toe zei ik, wat denk je nou? Als je ze kwijt bent, waar moet je ze dan zoeken? Ja, bij de afwas. Ja, en heb je dat gedaan? Nee, daarom bel ik jou toch? Ja, alsjeblieft. Waar denk je dat we mee bezig zijn, wat we aan het doen zijn? En daar vind ik onze organisatie onvolwassen in. Het zelf dingen aanpakken. Doordat je veel moet regelen en organiseren kun je heel snel schakelen en dat kunnen anderen niet. **Gemak;**
- Vraag: Dan komen we eigenlijk een beetje bij de volgende vraag. Wat vinden medewerkers van de facilitaire afdeling binnen de gemeente?
- Antwoord M: 3.22 Wat we horen is dat we af en toe te zeikerig over komen. En je hoort niet vaak genoeg. En daar nemen we de tijd ook vaak niet voor, bijvoorbeeld een medewerkers tevredenheidsonderzoek. Je bent heel veel in de flow bezig en wat hoor je alleen maar, als je het niet goed doet. Als iemand tegen zijn of haar manager moppert, ik krijg van facilitair niet een nieuwe stoel. Het is makkelijker om ergens over te klagen dan ergens een compliment over te geven. **Klanttevredenheidsonderzoek;**
- Vraag: Dat is eigenlijk ook het eerste wat wij geleerd hebben op school. Je krijgt niet vaak complimenten als facilitair zijnde.
- Antwoord M: 3.23 Dat klopt, en we vinden het zelf ook gewoon. Als we een leuk project hebben gedraaid, vinden we het zelf ook gewoon. Dat hoort bij ons werk. Terwijl je aan de andere kant moet zeggen, kijk jongens we hebben hier een hartstikke goed buffet geregeld, even op intranet iets erop zetten. Dat doen we ook niet. Want we vinden het gewoon. We moeten dat soort dingen eigenlijk veel meer doen. We zijn zichtbaar, maar we zijn ook zichtbaar als mensen ons eigenlijk niet willen zien. Zeg ik dat goed? **Herkenbaarheid;**
- Antwoord S: Ja, dat zeg je goed.
- Antwoord M: 3.24 En ik denk dat dat altijd het spanningsveld is. Dat er altijd gemopper is omdat je iets niet snel genoeg doet of dat je iets niet naar tevredenheid doet. Iemand is heel snel geneigd om te zeuren. **Klanttevredenheid;**
- Vraag: En zijn de termen gastvrij en transparant belangrijk binnen de gemeente?
- Antwoord M: 3.25 Transparant sowieso, kijk maar naar het gebouw. Alles is open. We zijn bezig met een her-inrichtingsproject. Open, transparant, toegankelijk. En dat is voor iedereen zo. En dat geldt voor de hele organisatie, dat zit ook in het DNA van de gemeente Winterswijk, open, transparant en gastvrij. En ik denk wel dat we dat met elkaar proberen naar buiten te brengen. Vriendelijk, aardig, dienstverlening zeg maar. Maar dienstverlenend wil niet altijd zeggen dat je een 'ja' krijgt. **Uitstraling;**
- Antwoord S: Nee, maar dat zijn anderen wel zo!
- Antwoord M: 3.27 Mensen denken altijd dat ze als ze bij ons komen dat ze altijd een ja krijgen, dat gaan we voor u regelen. Maar dat is niet altijd zo. Dat kan ook niet altijd. En ik vind ook dat je mensen bewust moet maken van dingen. Mensen zijn zich vaak ook niet bewust, en ik vraag even van ach, ik vraag even dit of ik vraag even dat. En je kunt soms in discussie gaan over dingen, soms is het de moeite niet waard, maar soms gaat het ook om de kleine dingen. **Gemak;**
- Vraag: Duidelijk. Welke veranderingen heeft de organisatie meegemaakt op facilitair gebied de afgelopen jaren?
- Antwoord M: 3.28 We hebben door de jaren heen enorm veel moeten bezuinigen. Dit hebben we met heel veel moeite weer een beetje omhoog kunnen trekken. Dat gebouwenbeheer en facilitair bij elkaar zijn gekomen. **Samenvoegen van afdelingen;**
- 3.29 Er was ook iemand die heel gericht facilitair deed, en dat is ook niet meer zo. Er is nu meer een aanspreekpunt zeg maar. **Coördinator;**
- Vraag: Wat is de gewenste situatie op facilitair gebied binnen de gemeente?

- Antwoord M: **3.30** Dat we onze dienstverlening gewoon goed neer kunnen zetten he. Dat we ons goed kunnen profileren. Wat beter inzicht hebben, mensen ons makkelijk weten te vinden. En ook de moeite nemen om te kijken wat we voor ze kunnen betekenen.
- Bereikbaarheid;** We hebben wel een aantal producten en diensten opgesteld, maar daar kijkt men gewoon niet naar. En sommige dingen gaan dus mis, omdat men gewoon niet goed kijkt. Of niet goed oplet.
- 3.31** Gebruikersinstructies maken en dan deze niet gebruiken bijvoorbeeld. Met als gevolg dat een installatie het niet doet. Dat kun je na een presentatie nooit meer goed maken he. Voorbeeldje, afgelopen week hadden we een overleg, een bijeenkomst s'avonds. Heel duidelijk instructie gegeven, uitgelegd, als er wat is ligt daar de gebruikersinstructie hoe je het op kunt lossen. Microfoon, we hebben een microfoon die in twee ruimtes gebruikt kan worden. Heb je die niet nodig? Goed, dan kun je daar de microfoon gebruiken. Wat doen ze.. zetten ze hier de microfoon open en loopt alles door elkaar heen. Hebben we ook net de pech dat de beamer sluit. En dan zeggen ze later, ja, dit deed het niet en dat werkte niet. Terwijl het gewoon aan de gebruikers lag. Maar wij krijgen natuurlijk wel gelijk bericht dat facilitair het niet goed georganiseerd heeft. Dit is natuurlijk wel heel vervelend. We hebben ook een ruimte waar maximaal 35 personen kunnen zitten. En s'avonds komen er 60 personen. Dan kijken ze nog raar op als het te warm is. Communicatie en dingen accepteren van elkaar zijn ook hier dingen die zeker beter kunnen en moeten. **Instructies;**
- Vraag: Waar komen deze aanvragen binnen?
- Antwoord M: **3.32** In een ruimte reserveringsprogramma. Topdesk. En in Topdesk kun je gewoon heel veel aanvragen. Facilitaire ondersteuning aanvragen, BHV aanvragen. Maar als je dan geen ondersteuning voor de avond aanvraagt, kan er wel eens was mis gaan, terwijl wij er niet veel aan kunnen doen. Maar wij krijgen als facilitair wel op ons bord dat de toko niet goed georganiseerd is. En dat is wel heel vervelend, terwijl je het altijd zo goed mogelijk wilt organiseren. Facilitaire zaken kun je niet doen als je niet dienstverlenend bent. **Melding systeem;**
- Vraag: Dat zijn dus nog wel dingen die verbeterd kunnen worden?
- Antwoord M: Aanzienlijk verbeterd kunnen worden ja.
- Vraag: Stel jullie mogen zelf alles bepalen. Wat is dan jullie ideaalbeeld van een facilitaire organisatie zoals bij deze gemeente?
- Antwoord M: 2 fte erbij. Waardoor je meer rust krijgt en de taken kunt verdelen. En dus ook tijd hebt om dingen te doen. Zonder op de klok te hoeven kijken hoeveel tijd we nog hebben voor deze afspraak.
- Vraag: En dan twee fte op jullie niveau?
- Antwoord M: Nou, dat maakt niet uit. Het hoeft niet een HBO niveau te zijn. Het gaat erom dat je affiniteit hebt met je werkveld. Dat je dienstverlenend bent, en dat je ook vanuit die kant kunt acteren.
- Antwoord S: Dan komt de rest vanzelf.
- Antwoord M: Dan komt echt de rest vanzelf. Ik heb mijn MBO opleiding gedaan. Ik heb daarna in de schoonmaakwereld gewerkt, in de zorgsector gewerkt en ik had ook nog nooit een technische installatie vervangen. En ik denk dat ik nu de persoon ben met de meeste kennis op dat gebied. Maar dat komt dus gewoon door de jaren heen. En dat heeft weer deels te maken met heb je affiniteit en heb je het meekregen en gevoel voor. En dan hoeft je echt geen HBO te hebben, maar je moet wel de tijd krijgen om het te leren. Ervaring en dingen die je leert zijn belangrijk. Simone heeft precies hetzelfde. Die leert ook steeds meer. Dat je bij storingen niet gelijk een bedrijf op belt maar eerst zelf kijkt of je het op kan lossen. Ook met de installateur meegaan is belangrijk en dan maar gewoon dingen vragen die je niet weet.

- Vraag: Maar jullie hebben wel iemand in dienst die dergelijke zaken aanpakt toch?
- Antwoord M: 3.33 Ja, onze Corne, die laten we wel een aantal dingen doen. Maar we hebben niet een huismeester. Vanuit de kant waarop we nu ook met Asito in gesprek zijn gegaan hebben we nu een vacature uitstaan voor een huismeester achtige functie. Dus iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt. Die ons kan ondersteunen. Die er voor zorgt dat er voldoende papier bij de printers ligt. Dat er voldoende cartridges zijn. Als er een storing is dat ie even in kan schieten etc. **Iemand met afstand tot de arbeidsmarkt;**
- Vraag: En wie doet dat nu?
- Antwoord M: Iedereen eigenlijk. De repro pakt zulke dingen op en wij ook.
- Vraag: De laatste vraag. Welke aanbevelingen zouden jullie geven aan een organisatie waar het facilitair niet helemaal vlekkeloos verloopt?
- Antwoord M: 3.34 Ik zou eens een enquête houden. Hoe tevreden is de organisatie? En wat willen ze graag? En vraag altijd naar tips en tops. Iedereen kan kritiek geven wat we net al zeiden, en vraag eens hoe de organisatie er nu voor staat en wat de wenselijke situatie is. Want wij kunnen een hele boel bedenken, maar als onze collega's het anders bedenken dan krijg je niet echt een goede tevredenheid. Dus luister ook vooral naar de medewerkers en collega's. Ik zou daar eens heel nadrukkelijk naar vragen van wat mis je nu als je het hebt over facilitair. Wel een omschrijving geven, in welk werkgebied je dan zit te denken. En wat zou je daarin nog willen toevoegen en willen veranderen. **Klanttevredenheidsonderzoek;**
- Vraag: En op onderling gebied, communicatie bijvoorbeeld?
- Antwoord M: 3.35 Misschien moet je wel eens beginnen met de koppen bij elkaar steken, wat verwachten we van elkaar. Spreek eens uit wat je van elkaar verwacht. En begin bijvoorbeeld met een weekaftrap. Zet je maandagmorgen de koppen bij elkaar. Jongens, wat zijn we de afgelopen week tegen gekomen en wat gaan we komende week doen. Wie heeft wie waarbij nodig. Hoe kunnen we verder communiceren. **Teamoverleg;**
- 3.36 En als je hebt over koffie automaten schoonmaken, misschien is Topdeks best wel een goed systeem om te gebruiken. Wat verwacht je van elkaar in het werk wat je doet, dat is denk ik wat je eerst moet uitspreken en daarna kun je een verbeter traject inzetten. En je moet elkaar weten te vinden. En als dat niet op een natuurlijke wijze gebeurt, dan gewoon iedere dag even met de koffie bij elkaar zitten. Even een half uurtje afstemmen. Als er niks is, is het goed. Onderlinge communicatie is hierin enorm belangrijk. Een aanspreekpunt hierin is dan wel handig. **Melding systeem;**
- Antwoord M: Hoe is het dan geregeld bij Oude IJsselstreek?
- Vraag: Facilitair zit gewoon enorm versnipperd door de organisatie. De teamleider is wel met van alles bezig, maar niet met facilitair. Daarnaast is het op communicatiegebied ook een drama, aangezien de huismeesters niet wisten dat ik mijn afstudeeronderzoek deed naar dit probleem.
- Antwoord M: 3.37 Ja, ik zou dus gewoon beginnen met alle mensen die bij dat clubje horen eens bij elkaar te gaan zetten. Laten we eerst eens iets gezelligs doen. **Werksfeer;**
- Vraag: Dankjewel, en bedankt voor jullie tijd.

Gemeente Bronckhorst – Mathijs van DorstRespondent is **antwoord**, onderzoeker is **vraag**

Duur opname is 26 minuten

- Vraag: Goedemorgen, fijn dat u even tijd had voor een interview.
- Antwoord: Graag gedaan.
- Vraag: Wat is uw functie binnen de gemeente?
- Antwoord: 4.1 Mijn functie is medewerker facilitair. **Functiebeschrijving;**
- Vraag: En sinds wanneer bent u in dienst bij de gemeente?
- Antwoord: Sinds 2009 bij de gemeente Bronckhorst en sinds november 2016 in deze rol.
- Vraag: Welke facilitaire structuur wordt toegepast binnen deze gemeente?
- Antwoord: Hoe bedoel je dat precies?
- Vraag: De organisatiestructuur zeg maar.
- Antwoord: 4.2 Oh zo, de organisatiestructuur. Wij hebben een manager facilitair. Daaronder valt eigenlijk het cluster facilitair. Cluster facilitair bestaat uit mijn collega medewerker facilitair, die is daarvoor een halve fte. Ik dan en een vijftal bodes. Variërend van 12 uur in de week en er zit een fulltimer tussen van 36 uur. En de rest zit daar tussen met 32 uur, 28 uur en 20 uur. **Facilitaire inrichting;** De functies van de bodes is vergelijkbaar met de huismeesters bij jullie.
- 4.3 Daarnaast was er altijd een rol coördinatie bodeteam. De coördinatoren zijn door de hele organisatie op een gegeven moment geschrapt. **Coördinator;**
- Vraag: Deze zaten in elk team?
- Antwoord: 4.4 Ja, binnen elk cluster had je een clustermanager, net zoals je die nu nog hebt. En daarnaast had je binnen een cluster een cluster coördinator. Die ging over de verdeling van werkzaamheden en de dagelijkse gang van zaken. Die laag is geschrapt. De taken zijn verdeeld, behalve bij het bodeteam. Daar is nog steeds iemand aangewezen als coördinator van het bodeteam. En die krijgt daar tussen de vier en zes uur in de week voor. Lopen er dingen niet, dan melden ze zich bij hem. Hij zit bij het bodeoverleg en zorgt voor net iets meer sturing. Want dat heeft dat cluster nodig. **Coördinator;**
- Vraag: Wat voor soort organisatie zijn jullie?
- Antwoord: 4.5 We doen deels dingen zelf en deels uitbesteed. **Regieorganisatie;**
- Vraag: Waarom is er gekozen voor deze structuur?
- Antwoord: 4.6 Weet ik niet. Dat is een organisatiekeus geweest. We zijn een redelijk platte organisatie. En mede daardoor is er voor gekozen om de laag met coördinatoren te schrappen. Omdat er in de rest van team voldoende capaciteiten zitten die die coördinator zou moeten uitvoeren. **Beweegredenen;** De een zal dan meer op de planning gaan zitten, de ander wat meer op financiën. Vandaar het schrappen van die laag. Maar voor de rest is eigenlijk iedereen bij ons gelijk.
- 4.7 Lijntjes naar het management zijn kort. Lijntjes naar eventueel de wethouder en secretaris zijn kort. Dat is eigenlijk zolang ik hier werk is die structuur hier zo aanwezig. **Korte lijntjes;**
- Vraag: Werkt de huidige structuur?
- Antwoord: Ja, wat mij betreft wel. Binnen het bodeteam hebben we die coördinatie nog wel echt nodig. Dus de communicatie tussen het bodeteam en de medewerkers facilitair, die zijn prima. Ze zoeken elkaar op. Alleen de afstemming qua werkzaamheden van wie doet nou wat precies en als er iemand op vakantie is, wie vervangt dat onder het bode team, is een lastige.
- 4.8 En daarvoor is die coördinator echt nog wel nodig. **Coördinator;**
- Vraag: Duidelijk. En wat is precies de rol van de teammanager facilitair?
- Antwoord: Natuurlijk eindverantwoordelijk. En verantwoordelijk voor het personeel dat draait. Ook met haar zijn de lijntjes heel kort en je kunt er zo naar binnen lopen.

- Vraag: Dus wat er beter kan: het gaat goed, alleen de coördinator is nog steeds wel nodig op het cluster facilitair.
- Antwoord: Ja.
- Vraag: Zijn er specifiek nog meer dingen die beter kunnen?
- Antwoord: Nee, het zit hem met name in de vervangbaarheid. Wij merken binnen ons bode team zit een man en vier vrouwen. En je merkt gewoon dat wanneer de techniek in de vergaderzaal eens niet werkt, dat de man de meeste feeling heeft met dergelijke zaken. Kan natuurlijk per persoon verschillen. En de dames dus iets minder. En daar zal dus in bijgesprongen moeten worden. Ja, want het is wel gewoon een deel van hun takenpakket. En dat valt dus niet altijd mee. En het zit hem niet zozeer in man/vrouw, maar zit hem vooral in de persoon zelf. Dus ik denk dat voor een bode een stukje technische affiniteit best belangrijk is.
- Vraag: Hoe is de facilitaire dienstverlening ingericht binnen de gemeente, en dan vooral de producten en diensten?
- Antwoord: 4.9 Om met de catering te beginnen, deze hebben we uitbesteed. Dat doet Apel bij ons. De schoonmaak hebben we uitbesteed, daar zit Drost en zo op. Voor beide partijen zijn de facilitair medewerkers, dus mijn collega en ik aanspreekpunt. Voor de accountmanagers. Dagelijkse zaken worden ook nog wel eens gemeld vanuit het bodeteam. Even kijken, warme drankenvoorziening is uitbesteed. Dagelijks onderhoud ligt wel bij de bodes. Het vuil ophalen van de afdelingen ligt bij de bodes. Voor de rest is dat ook uitbesteed. Even kijken, wat hebben we dan nog meer. De receptie valt onder het cluster klantadvies, die valt dus niet onder facilitair. Net zoals de servicedesk, die valt onder I&A bij ons. Dus informatisering en automatisering. Die pakken wel een paar kleine facilitaire zaakjes erbij, dus het verstrekken van pennen en kladblokjes en batterijen. Dat soort dingen doet de servicedesk erbij. Uitgave/inname van laptops, van autosleutels etc. doen zij er ook bij. De zuivere facilitaire zaken van loopt de wc door, de handdoekjes zijn op, die gaan door naar ons cluster facilitair. Een van de bodes heeft daar beheer over. En die kijken van wat zet ik door en die kijken wat eventueel in overleg met de facilitair medewerkers gebeurd. En wat pakt wie op. Dus op die manier zijn de grootste taken georganiseerd. Beveiliging hebben we uitbesteed. We werken hier met een brandmeldinstallatie en een inbraakcentrale. Die maken elke avond een sluitronde. Het beveiligingsbedrijf die we daarvoor in de hand hebben genomen. En wanneer er een melding is dan komen zij. **Facilitaire inrichting;**
- Vraag: En hoe gaat dit bij late vergaderingen in de avond?
- Antwoord: Ja in de politieke vleugel kunnen vergaderingen worden gehouden buiten werktijd. De deur naar de hal toe zit dicht na zeven uur. In dat glazen hok zeg maar, kun je naar rechts, daar kun je de politieke vleugel in. Dat is eigenlijk een zelfde vleugel als dit, maar dan met een aantal vergaderzalen. En daar kan de politiek 's avonds gebruik van maken.
- Vraag: En wie loopt dan de sluitingsronde?
- Antwoord: Ook de beveiliging. Die komt tegen elf uur meestal, maar wordt het echt later, zoals bij raadsvergaderingen, dan doen we vooraf even een berichtje naar het beveiligingsbedrijf. En dan sluiten vaak een van de bodes af.
- Vraag: Wat kan beter en wat niet wat betreft de facilitaire dienstverlening?
- Antwoord: Poeh, dan moet ik even nadenken. Over de catering ben ik zeer tevreden over. Schoonmaak ben ik tevreden over. Schoonmaak is trouwens nog een goede om nog te melden: de kwaliteitscontroles liggen bij een extern bedrijf. Gelukkig doen we dat niet zelf. Weet je wat het is, het is een extern bedrijf die gespecialiseerd zijn op schoonmaak gebied. Dus als zij aangeven dat dit wordt beoordeeld met een zes, dan wordt dit door het schoonmaakbedrijf direct als waar aangenomen en anders krijg je

heel erg de discussie van je zegt wel dat het niet schoon is, maar wat is er dan precies aan de hand etc. zij spreken dezelfde taal en dat werkt heel fijn. Wat kan nog meer anders? Ik weet het zo even niet. Nee, dan kom je eigenlijk weer bij het puntje vervangbaarheid in het bodeteam.

Vraag: Natuurlijk, dat zou een heel belangrijk punt kunnen zijn.

Antwoord: 4.10 Ja, ik denk dat dat een belangrijk punt is binnen ons facilitair cluster. En daarnaast, wij zijn facilitair en daarnaast is gebouwenbeheer bij ons apart. Er zit nog wel eens een grijs gebied in. **Samenvoegen diverse afdelingen;**

4.11 Dus ook die communicatie en afstemming tussen facilitair en gebouwenbeheer kan nog wel eens beter. **Communicatie;**

Vraag: In Winterswijk hebben ze dat wel samengevoegd. Hoe verloopt de communicatie bij jullie onderling in het facilitair cluster?

Antwoord: 4.12 Wij, de twee facilitair medewerkers, en daarnaast de inkoopadviseur die ook nog onder het cluster facilitair valt, hebben een keer in de vier weken structureel overleg met de manager. En voor de rest, als er wat is zoek je elkaar gewoon op. Of even een belletje en dat werkt heel prettig. Zij (de manager) heeft ook een keer in de drie weken bodeoverleg. Daar zitten wij niet bij. **Teamoverleg;**

4.13 Daar zitten zij en de coördinator bode bij. En afstemming tussen facilitair medewerkers en bodeteam is gewoon wanneer er wat is, wanneer er wat overlegd moet worden dan komen ze. En andersom doen wij dat ook. Als we iets hebben waar zij even op moeten letten dan geven we dat aan. **Coördinator;**

Vraag: Maar dus een keer in de maand is er minimaal structureel overleg?

Antwoord: Ja, ja, ja, absoluut. En dus normaal wel vaker, maar dan gaat het over hele andere dingen. Wij bepalen niet hun planning en niet hun functioneren, dus dan gaat het puur over afstemming van facilitaire zaken en meer eigenlijk niet. Verder is het gewoon naar behoefte.

Vraag: Hoe vind u dat de huidige facilitaire werkzaamheden worden uitgevoerd? Ook op gebied van communicatie en herkenbaarheid?

Antwoord: 4.14 Ja, dat loopt goed. De bodes lopen in bedrijfskleding. Dus die zijn voor de bezoekers ook goed zichtbaar. Facilitair medewerkers lopen gewoon in hun eigen kleding, maar goed die zijn voor de bezoeker ook wat minder van belang. En voor de rest in de organisatie, ja we zijn klein genoeg zodat iedereen je wel kent. We proberen bij nieuwe medewerkers door middel van een kennismakingsrondje even aansluiting te zoeken. Dus dat loopt eigenlijk wel goed. **Herkenbaarheid;**

Vraag: En hoe verloopt de communicatie richting de medewerkers en andersom?

Antwoord: 4.15 Alles loopt eigenlijk via topdesk. De medewerkers doen de meldingen via topdesk en worden dan door ons, of door gebouwenbeheer of door de bodes opgepakt. Die scheidingslijn is voor ons al lastig en voor diegene die het meld nog lastiger. Dus het is gewoon facilitair gebouwenbeheer valt onder een noemer, meld het, en er is wel iemand die het doorschuift. Ja, dat loopt goed. Ik merk wel soms, tussen het bodeteam en ons, dat het soms wel heel makkelijk zonder beargumentering wordt door gezet, maar dat gaat steeds beter. Ook daar kom je weer op het punt communicatie. Als iets wordt doorgezet, zet er dan even bij waarom die gene het moet oplossen en niet klakkeloos doorzetten. En het kan dan zijn dat de melding terug komt en de gene die hem heeft aangemeld moet dagen wachten omdat wij er onderling niet uit kunnen komen. Maar dat zal overal zou zijn. **Melding systeem;**

Vraag: Bent u tevreden met het systeem topdesk?

Antwoord: 4.16 Ja, dat werkt goed. Het wordt door de melders nog wel eens ervaren als moeilijk. Want even elkaar in gang aanspreken mag natuurlijk wel, maar meld het wel even in

topdesk. Door alles via topdesk te doen, blijft het voor ons in beeld en heel overzichtelijk. **Gemak;**

Vraag: Later kan er dan ook eenvoudig managementinformatie verkregen worden toch?

Antwoord: **4.17** Ja, en het aantal meldingen. En met name voor het bodeteam, want ongeveer 90% van de meldingen lossen zij op. Is het toch van belang om even te meten, van goh, om hoeveel meldingen per jaar gaat het nu eigenlijk om. Bij ons wordt er nauwelijks naar gekeken, maar bij het bodeteam wordt er wel regelmatig gekeken wat er nu allemaal gedaan is. **Melding systeem;**

Vraag: Hoe ervaren de medewerkers de huidige facilitaire dienstverlening?

Antwoord: **4.18** Nee, daar hebben wij eigenlijk niet echt inzicht in. Dat is wel een goede, een soort tevredenheidsonderzoek. **Klanttevredenheidsonderzoek;** Ik heb wel het idee dat het goed zit, met name de laatste jaren zijn we ook echt bezig met mensen te betrekken. Bijvoorbeeld het testen van nieuwe koffie door een test team. Dat deden we in het verleden trouwens ook wel hoor. Nieuwe bureaustoelen laten testen door een testteam. Ook de huurders van dit pand hier aan deel laten nemen. In die zin is de betrokkenheid er wel, en voor de rest merk je dat communicatie gewoon heel erg belangrijk is. Maar het is best wel lastig om te zoeken naar wanneer je nu iets goed doet. Je wilt mensen niet overladen met informatie op Intranet, maar je moet ze wel informeren. En dat is nog best wel eens zoeken.

4.19 Ik denk dat over het algemeen men tevreden is, maar het zou voor ons wel een keer goed zijn om daar eens onderzoek naar te doen. **Klanttevredenheid;**

Vraag: Vaak is natuurlijk wel het geval dat als er iets niet goed is, mensen dit snel genoeg laten weten. Of is dat hier anders?

Antwoord: Weet ik niet, ik hoop dat ze het zeggen, maar heb wel vaak het idee dat dat niet altijd het geval is hier binnen de gemeente. Zeg het gewoon, en dan kunnen we daarover in gesprek gaan. Maar het is wel eens goed om dit een keer uit te zoeken, ja.

Vraag: De bereikbaarheid loopt dus soepel als ik u zo hoor?

Antwoord: **4.20** Ja, ja. De bodes lopen de hele dag door het pand heen, dus die zijn goed aan te spreken. En voor de rest hebben we altijd onze telefoon wel bij ons. **Herkenbaarheid;**

Vraag: En speelt transparantie nog een rol van betekenis binnen deze organisatie?

Antwoord: **4.21** Ja, absoluut. Wat ik al zei, als dingen niet kunnen, aangeven waarom het niet kan. En daarin gewoon heel transparant zijn. En aanbestedingen zoals warme dranken apparaten, goed richting de medewerkers schetsen op basis waarvan wij bepalen wie de aanbesteding gaat winnen. Dat je de criteria gewoon goed bekend maakt. Want zij doen ook mee aan de testteams. Als uit een test apparaat A naar voren komt vanuit het testteam, wil niet zeggen dat het ook daadwerkelijk dat apparaat wordt. Zelfde geld voor de bureaustoelen, de beste bureaustoelen vanuit het testteam hoeven het niet te worden, want ze worden getoetst vanuit meer criteria. Je probeert daar zo transparant mogelijk in te zijn en ook zo volledig mogelijk. **Transparante communicatie;**

Vraag: Welke veranderingen heeft de organisatie meegemaakt op facilitair gebied?

Antwoord: **4.22** Het was heel lang een medewerker facilitair. Doordat hij minder is gaan werken ben ik daarbij geschoven. Met medewerker facilitair kijk ik puur even naar facilitair en laat ik het inkoopadvies er even buiten. In het bodeteam zijn wat wisselingen geweest, en alleen de coördinator is hierbij dus geschrapt. Maar die dus toch later weer terug is geschoven als coördinator bij facilitair. Dit is echt op de organisatie gericht. En verder qua happening in het verleden is het toch vooral de nieuwbouw geweest. Dat was wel even een ding. Toen lag er een hele druk op facilitair. **Coördinator;**

Vraag: Zijn er toen nog externen bij ingeschoven om te helpen bij de nieuwbouw?

Antwoord: Voor nieuwbouw is een apart projectteam ingeschakeld. Met name de last erna, want facilitair zat wel bij in de projectgroep. Maar op het moment van de bouw tot aan het

moment van oplevering stonden er heel veel dingen onder druk. Heel veel dingen die nog even geregeld moesten worden.

Vraag: Wat is de gewenste situatie op facilitair gebied binnen deze organisatie?

Antwoord: 4.23 Nou, weet ik eigenlijk nog niet echt. Hier gaan wij het komende half jaar mee aan de slag. Om daar een visie over te ontwikkelen. Visie;

Vraag: Want die is er niet?

Antwoord: 4.24 Nee. De manager is ook nog redelijk nieuw. Die zit er ook sinds twee jaar op. En wij gaan vanaf april echt bezig van nou hoe zien wij de facilitaire afdeling in de komende jaren richting de toekomst. Welke taken horen daarbij? Misschien zijn er nu elders taken die wel bij ons horen of andersom. En vervolgens, met hoeveel poppetjes lukt dat? Ja, dit wordt eigenlijk een beetje onze zoektocht vanaf april dan. Mede ook met in het vooruitzicht dat de collega die minder is gaan werken april 2020 helemaal stopt met werken. Dus dan hebben we straks een half jaar de tijd om die visie helder te krijgen, want daarna zul je personeel moeten gaan werven. Ben heel benieuwd welke kant dat op gaat, ik weet het niet. Afhankelijk van welke taken er nog bij komen.

Samenvoegen diverse teams;

Vraag: Wat is uw ideaalbeeld van een facilitair organisatie?

Antwoord: 4.25 Ik denk dat, in ieder geval een duidelijke visie waarom we met iets bezig zijn zoals nu. Dus waar we heen willen en waarvoor we aan de lat staan. Die uitdragen met het hele team. Ik denk ook wel meer aan klanttevredenheidsonderzoek.

Klanttevredenheidsonderzoek;

4.26 Samenwerken met andere gemeenten weet ik niet zozeer, omdat je met het pand zit en overall is het facilitair anders geregeld. Zaken die we in- en uitbesteed hebben ben ik op het moment wel heel tevreden over. Ik denk gewoon voornamelijk die visie van waarvoor staan we aan de lat, stukje hostmanship bijdragen. Visie;

Vraag: Welke aanbevelingen zou u willen geven aan andere gemeenten op facilitair gebied? Ook op het gebied van organisatiestructuur?

Antwoord: 4.27 Ik vind altijd, dat gebeurt in de praktijk overall te weinig, dat er te weinig gekeken wordt op contractbeheer. Je schetst al de situatie waarin de huismeesters de aanbesteding doen en tevens de accountgesprekken. Ik vind dat dat gestructureerder kan. Leveranciers mogen best hun best en hun best blijven doen, maar daar mag je als organisatie best kort op zitten. En ik denk dat het goed is dat iemand dat doet die niet met de dagelijkse contacten te maken heeft. Of in ieder geval dat iemand daarbij aanwezig is die niet de dagelijkse contacten heeft. Coördinator;

Vraag: Dat doet u eigenlijk ook binnen deze gemeente?

Antwoord: Ja, ja.

Vraag: Dat zijn dus allemaal dingen die te maken hebben met een professionele communicatie?

Antwoord: 4.28 Ja, precies. Ja en voor de rest moet ik daar eigenlijk voor mezelf ook een visie over vormen. Visie;

Vraag: Ja het natuurlijk ook allemaal vrij nieuw.

Antwoord: Ja het is redelijk nieuw. Je krijgt in korte tijd veel informatie. En dan zie je dus de dingen die goed gaan en wat minder goed gaan. Bijna vergeten. Bedrijfsauto's is ook een onderdeel van ons takenpakket.

Vraag: Duidelijk. Dat was het. Dank u wel.

Antwoord: Graag gedaan, succes.

Gemeente Berkelland – Willy MeulenveldRespondent is **antwoord**, onderzoeker is **vraag**

Duur opname is 40 minuten

- Vraag: Dag, bedankt voor uw tijd.
- Antwoord: Geen enkel probleem, goedemorgen.
- Vraag: De eerste vraag, wat is uw functie binnen de gemeente?
- Antwoord: **5.1** Ik ben onderdeel van team facilitair en twee jaar geleden is er een herschikking geweest van personeel. De MT laag die is er tussenweg gehaald en de gemeente Berkelland is gaan werken met zelfsturende teams. In de gehele organisatie zijn ongeveer 24 a 25 teams ontstaan en dan heet dan zelfsturend. We hebben drie bedrijfstakken, waar dus een concern opdrachtgever wel boven staat. Dit is dan ook de enige leidinggevende die nog boven de verschillende teams staat. Je hebt ook geen hoofden en aanspreekpunten meer. Maar toch vanuit mijn functie ben ik nog wel altijd aanspreekpunt gebleven voor team facilitair. Maar dat is meer natuurlijk ontstaan door het verleden, maar op papier is die functie er niet meer. In dat kader, in het team facilitair hebben we vier sporthalbeheerders, er zaten ook nog twee schoonmakers bij die nog mee zijn gegaan na de herindeling van de gemeente Berkelland. Er zit één huismeester in en een team van vijf bodes. **Functiebeschrijving;**
- Vraag: Huismeester en bode is dat niet hetzelfde in deze?
- Antwoord: **5.2** Nee, nee. Huismeester is toch meer met gebouwen en onderhoud en de bodes doen toch meer catering etc. en in mijn ogen is dat ik met heel veel dingen bezig ben. Ik zit namelijk ook bij de aanbestedingen van de nieuwe multifunctionals, aanbesteding schoonmaak, aanbesteding koffie, inkoop kantoormeubilair, heel breed, maar dus een onderdeel van team facilitair. **Contractbeheer;**
- Vraag: Op de website vond ik inderdaad een organigram met drie cirkels, de drie bedrijfstakken.
- Antwoord: Ja, bedrijfsvoering, en alle teams die in een bedrijfstak vallen hebben allemaal dezelfde opdrachtgever.
- Vraag: Stel dat het niet loopt in het team facilitair, bij wie kloppen ze dan aan?
- Antwoord: **5.3** Dan kloppen ze eerst bij mij aan. Eerst proberen we het intern op te lossen. Ik pak die rol ook wel graag op. **Coördinator;**
- Vraag: Duidelijk, maar medewerker facilitair is wel uw functie?
- Antwoord: Ja, medewerker team facilitair. Bodedienst heet het ook niet meer, want het is wel echt een team geworden.
- Vraag: Jullie werken dus wel met allemaal verschillende teams.
- Antwoord: **5.4** Ja, met allemaal teams. En daar hebben we een keer per zes weken ook wel overleg mee. Dan zitten we even bij elkaar. Omdat het natuurlijk lastig is, als je de sporthalbeheerders hebt, die zitten op locatie. Die lopen dus niet in het gemeentehuis. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor een sporthal en dat was wel een beetje moeilijk zeg maar. **Teamoverleg;**
- Vraag: En deze beheerders zijn in dienst van de gemeente?
- Antwoord: Ja voor een deel. De helft is geprivatiseerd en de andere helft wordt nog in eigen beheer gedaan. Maar daar wordt ook naar gekeken om dat in de toekomst helemaal af te stoten, maar dat is een lastige materie. Omdat een sporthal in principe niet winstgevend is.
- Vraag: Sinds wanneer bent u in dienst bij de gemeente?
- Antwoord: Eigenlijk al wel een lang verleden bij de gemeente. Maar in deze functie ben ik vijftien jaar geleden mee begonnen. Daarvoor andere werkzaamheden gedaan zoals bode en sporthalbeheerder.
- Vraag: Duidelijk. Welke facilitaire structuur wordt toegepast binnen de organisatie?

- Antwoord: 5.5 Ja, de concern opdrachtgever staat boven alle teams. En daarna komen dus de teams al. Ik ben dan niet op papier een aanspreekpunt, maar dat komt meer door vroeger. Daardoor ben ik ook zo ingedeeld, ik zit ook in een andere loongroep dan de overige facilitair medewerkers. En daardoor voel je je ook wel verantwoordelijk, je wordt er in wezen ook extra voor betaald. Dus dan moet je er ook extra wat voor doen.
- Coördinator;
- Vraag: Dus eigenlijk heb je de concern opdrachtgever en dan alle teams, dus één lijn?
- Antwoord: 5.6 Ja. We hebben een heel gevarieerd team bij facilitair. En dat is ook gewoon lastig. Kijk, als mensen hier elke dag op de werkvloer lopen is het makkelijk om elkaar even aan te spreken. Maar een sporthalbeheerder zie ik hier in principe nooit. Een keer wat ophalen en een keer in de zes weken hebben we teamoverleg. Maar dat is eigenlijk een beetje noodgedwongen om toch een beetje feeling met elkaar te houden. Dingen van hoe loopt het en kunnen we je ergens mee helpen. Maar dat is soms wel lastig. Het zijn ook individualisten en werken ook met klanten. Dat hebben we allemaal gemeen. We doen alles voor de klant, maar we zijn wel een heel verschillend vakgebied met schoonmaak, huismeesters, bodes en de sporthalbeheerder. Teamoverleg;
- Vraag: En wie doet het klantcontact met de leveranciers?
- Antwoord: 5.7 Ik doe dat. Contractbeheer valt deels onder mij, maar is altijd wel een hele lastige. En dat zal bij meerdere gemeenten denk ik wel wezen van je komt er niet altijd aan toe om dat op te pakken. Sommige dingen moet je noodgedwongen oppakken om dat je weer een Europese aanbesteding hebt gehad en dan moet je die dingetjes dus in eens in de vijf jaar weer oppakken. Dat is in dit geval nu bezig met de koffie. Daar komt ook een nieuwe aanbesteding voor. We krijgen een nieuwe aanbesteding voor de multifunctionals. Er komt een nieuwe aanbesteding voor de schoonmaak.
- Contractbeheer;
- Vraag: Ik kan me voorstellen dat bij andere organisaties de teamleiders dit soort zaken oppakken?
- Antwoord: Ja, we hebben hier wel een inkoopadviseur. En die bemoeit zich soms wel eens met dat soort dingen. Die is niet facilitair, maar die kan wel van onze hoek eens bekijken wat we er mee moeten. Een inkoopadviseur is daarin dus altijd wel handig. En daarbij is een financieel persoon ook altijd handig. En zo probeer je toch altijd een projectgroepje bij elkaar te zetten en dan ga je dus weer een nieuwe aanbesteding in dit geval.
- Vraag: Waarom is gekozen voor zelfsturende teams?
- Antwoord: Dat is een goede. Organisaties gaan vaak mee met de mode. Toen dit begon in 2012, de herindeling. De zelfsturing is wat later gekomen. Dan wordt er toch altijd gekeken naar hoe er in Nederland wordt gewerkt. En in dit geval over zelfsturende teams. Toen hebben we dus ook wel gekeken bij buurgemeenten, maar ook verder weg. In Zutphen werken ze bijvoorbeeld met zelfsturende teams, maar daar zit dan nog wel een hoofd boven. Die hebben er dus nog een tussenlaag tussen gelaten. Dus ik denk dan, doe gewoon waar wij als gemeente goed in zijn. En ga niet veranderen om het veranderen. Het is voor een deel dus modegrill. Er zijn in Nederland een aantal gemeenten met zelfsturende teams, dus dat kon hier ook wel.
- Vraag: Wat houdt kort samengevat zelfsturend in?
- Antwoord: Wij mogen heel veel zelf oppakken. Heel veel mogen we zelf doen.; Maar toch willen de concern opdrachtgevers een vinger aan de pols houden en heel nauw betrokken willen zijn. Er is ook af en toe wel behoefte aan iemand die de knopen door kan hakken en die beslissingen neemt. En dan kun je de concern opdrachtgever er heel goed bij betrekken. Maar, zelfsturend is dus niet helemaal zelfsturend.
- Vraag: Werkt deze zelfsturende strategie?

Antwoord: **5.8** Wisselend. Dat is per team verschillend. Maar bij facilitair werkt het prima. Ik heb er geen last van. Ik heb een fijn team. De insteek is dan ook om elke dag met plezier naar je werk te gaan. We zoeken elkaar veel op en drinken elke ochtend gezamenlijk koffie. Om toch in ieder geval even bij elkaar te zijn. Bereid te zijn om voor elkaar te werken is belangrijk. Dat is ook de kracht van ons team. **Werksfeer;**

Vraag: Hoe is de facilitaire dienstverlening qua producten en diensten ingericht bij deze gemeente?

Antwoord: Ja, mooi dat je hiervoor al het woord uitbestede noemt. Want dat vind ik ook al weer zo'n modegrill. Als iedereen vertelt dat je moet uitbesteden, ga in je na 100 keer nog geloven dat het zo is en doe je het dus ook. Ik ben daar nooit zo van geweest. Je moet niet uitbesteden om het uitbesteden. Want dan moet het in ieder geval een meerwaarde hebben en voordeliger zijn. Ik heb het idee dat die trend de laatste jaren veel geld heeft gekost. Als je ziet wat het kost om voor het minste en geringste iemand van buiten aan te nemen, dan schrik je wat dat nou allemaal kost. Bij ons doen we dus ook nog heel veel zelf. Ik weet ook dat andere bijvoorbeeld veel minder bodes in dienst hebben. Je bent in Winterswijk geweest, daar heb je dat ook gehoord. Daar moeten mensen gewoon allemaal zelf koffie pakken. Wij hebben het zo geregeld dat een vergadering minimaal met vier personen moet zijn dat wij daar als facilitair koffie komen brengen. Voor de rest faciliteren wij wel heel breed. Maar het moet wel aangevraagd worden.

5.9 Het wordt allemaal aangevraagd via Topdesk. **Melding systeem;** Dus als er niets in staat, doen we het ook niet. Als er dan toch iets vergeten wordt bijvoorbeeld, zijn we wel zo flexibel om het alsnog even te doen. Maar je moet het aanvragen en dan wordt het in principe geregeld. De receptie valt niet onder facilitair, maar onder kcc, klant contact centrum. Dat zijn nog allemaal dingen die door eigen mensen ingevuld worden. De catering hebben we voor een deel uitbesteed. Het bedrijf SAB catering ontzorgen ons. Waarom? Omdat er binnen ons team niemand de catering er nog bij wilde doen. Wij noemen het ook bewust een bedrijfsrestaurant i.p.v. een kantine. Dit met name voor de uitstraling. Dit hebben we dus uitbesteed. Is ook niet voordelig zeg ik, maar het moest wel. Je moet anders gekwalificeerde mensen hebben en die hadden we niet. We hebben een behoorlijke piek met de lunch. En dan met name op de maandag, dinsdag en donderdag. Die dagen zitten er ongeveer honderd mensen te lunchen. Dus dan moet er wel iets gepresteerd worden door de catering.

5.10 We hebben ook heel veel aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Waarom? Deels omdat het gewoon een hele goede zaak is. Maar aan de andere kant is het ook gebruikelijk dat de gemeente een signaal afgeeft zodat misschien andere bedrijven ook zoiets gaan doen. De koffie automaten worden gedaan door hun. Assistentie in de keuken bijvoorbeeld ook. En dat gaat gewoon geweldig. En we hebben ook een pagina waarbij mensen werkzaamheden kunnen aangeven die er nog te doen zijn. Op deze manier kunnen we af en toe nog meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen halen. **Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt;**

Vraag: De schoonmaak doen jullie dan ook zelf?

Antwoord: **5.11** Voor een deel uitbesteed. Bij de herindeling hebben we een aantal eigen schoonmaaksters meegenomen. En daarnaast hebben we gezegd als iemand stopt of met pensioen gaat, dat het vanaf dan wordt ingevuld door een schoonmaakbedrijf. En op dit moment hebben we nog een eigen schoonmaakster in dienst. En die blijft gewoon haar rechten houden. We hebben wel geprobeerd om dit ook uit te besteden aan een bedrijf met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Maar dat blijkt dus niet te werken. Dus er komt nu gewoon een reguliere aanbesteding voor de schoonmaak.

Facilitaire inrichting;

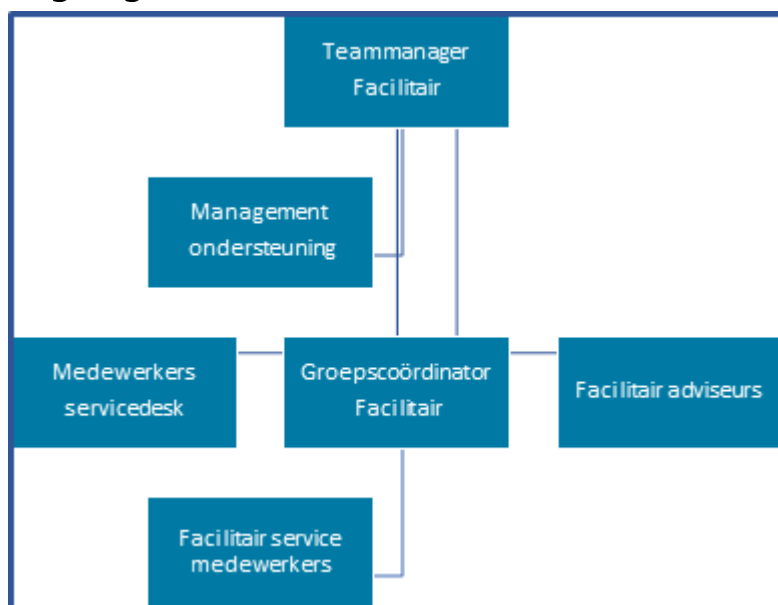
- Vraag: Als u al deze diensten nu ziet, wat kan hier beter of loopt het perfect?
- Antwoord: **5.12** Ja, maar kun je dat toetsen. Toevallig vanochtend kreeg ik nog een compliment van een van de concern opdrachtgevers dat we de workshop avond perfect geregeld hadden. En dat zijn dingen dat blijkt dat het volgens mij wel goed zit. Je doet je werk natuurlijk niet om altijd maar complimentjes te krijgen, maar het is wel leuk. Dat is de toets die je hebt. En als het niet goed gaat hoor je het, maar het is ook belangrijk dat je af en toe eens hoort dat het wel goed gaat. Dus ik ben zelf ook wel tevreden over het nu gaat en natuurlijk niet alleen door dat complimentje. Maar het gaat prima.
Klanttevredenheid;
- Vraag: Hebben jullie met facilitair ook een maandelijkse bijeenkomst?
- Antwoord: **5.13** Een keer per zes weken komen wij bij elkaar. **Teamoverleg;**
- Vraag: Dit is dus zonder de concern opdrachtgever.
- Antwoord: **5.14** Ja, daar hebben we ook niet echt vaste afspraken mee. Maar een keer per maand hebben we even een statafel moment met deze opdrachtgever. En die nodigt alle teamleden uit die onder zijn verantwoording vallen. Dus niet alleen facilitair. Daar kun je ook vrijwillig naar toe. Als je niets hebt is dat dus niet nodig. Voor de rest hebben we geen structureel overleg met de opdrachtgever. Als er wel wat is kunnen we hem altijd uitnodigen. **Teamoverleg;**
- Vraag: En is dit voldoende zo?
- Antwoord: **5.15** Ja, en anders loop ik gewoon naar binnen. Ik heb ook een signaalfunctie. Dus als dingen niet lekker lopen, moet ik het toch kwijt kunnen. En die ruimte is er ook altijd.
Coördinator;
- Vraag: Hoe vind u dat de huidige facilitaire werkzaamheden uitgevoerd worden?
- Antwoord: **5.16** Ik weet gewoon dat het overal verschillend gedaan wordt. Bij ons is het zo dat we een andere teamsamenstelling hebben. In het verleden hadden we een afdeling zeg maar. En op die afdeling facilitair zat ook ICT, DIV en applicatiebeheer. En dat is dus nu allemaal uit elkaar en je hebt dus geen afdeling meer. Je bent wel een team bedrijfsvoering. Maar het werkt dus heel anders dan vroeger. De lijntjes zijn niet zo kort meer. En dat vind ik wel een nadeel. Dat je dus veel op eilandjes zit te werken. Vroeger was je veel breder georiënteerd. In principe alle knowhow zat in je afdeling. En nu zijn het allemaal teams, en heel veel teams functioneren ook als 'team'. En buiten dat kader gebeurt er minder. Je focust je op je eigen dingetjes, op je eigen werkzaamheden en die probeer je zo goed mogelijk te doen. Maar hoe wij als teams te werk gaan ben ik eigenlijk heel tevreden over. Het team loopt goed en komt vaak bij elkaar. Dus met de koffie is het ook gezellig en bespreken we eigenlijk alles.
Teamoverleg;
- Vraag: Hoe verloopt de communicatie onderling bij facilitair?
- Antwoord: **5.17** Soms wel wat moeilijker. Omdat je probeert je niet te bemoeien met een andermans vakgebied. Die wrijving is er af en toe wel eens, maar daar vind je op een gegeven moment wel een weg in. En dat maak je ook wel kenbaar, dat het niet een ideaal team is. Dat komt puur doordat we te veel verschillen in diensten, werkzaamheden en persoon. Ook het verschil per locatie is niet optimaal. Maar dat hoeft verder geen probleem te zijn, het is alleen niet ideaal. Nu staan we ook weer aan het begin van een werkplekonderzoek. Dus we gaan kijken of we iets aan de werkplekken moeten doen. Of er misschien een ander concept bedacht moet worden. Maar op die wrijving af en toe na loopt de communicatie prima een keer per zes weken zitten we dus ook bij elkaar. En iedere dag met de koffie. Als er problemen zijn wordt dit ook altijd wel gemeld, hoop ik. **Teamoverleg;**
- Vraag: Hoe ervaren de medewerkers de huidige facilitaire dienstverlening?

- Antwoord: 5.18 Dat is een goede, maar dan moet je weer afgaan op wat je hoort. Ik denk dat we in ieder geval ons best doen om het zo goed mogelijk te doen. Een klanttevredenheidsonderzoek hebben we al eens intern gedaan. Omdat wij voornamelijk met interne klanten werken. **Klanttevredenheidsonderzoek;**
- 5.19 Maar dat is al wel weer een aantal jaar geleden. En dat was toen voldoende, een 7 zeg maar. **Klanttevredenheid;**
- Vraag: En op het gebied van bereikbaarheid en transparantie?
- Antwoord: 5.20 De klant komt niet altijd even makkelijk naar ons toe. Voorbeeldje. Als facilitaire dienst ondersteun je ook de raadsvergaderingen. Dat begint om half 8 met koffie en om half 9 moet eigenlijk het tweede kopje koffie erin. Maar dat het onderwerp soms belangrijk is om toch even te wachten en wat later naar binnen te gaan. Met dit soort dingen zijn we dus voortdurend mee bezig, om die bereikbaarheid zo goed mogelijk te maken. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de toegangscontrole. Je wilt niet de hele avond de voordeur open hebben, maar dat gebeurt toch vaak wel. Dus we zijn voortdurend bezig alles te verbeteren en met name de bereikbaarheid. **Bereikbaarheid verbeteren;**
- Vraag: En de normale medewerker op een doordeweekse dag?
- Antwoord: 5.21 Ja dat loopt goed. We hebben een helpdesk waar de meeste meldingen binnen komen. En via topdesk komt de melding dan terecht bij de persoon die het op moet lossen. **Melding systeem;**
- 5.22 Dat soort zaken lopen prima en de mensen weten ook dat ze dingen moeten aanmelden moet er wat gebeuren. **Bereikbaarheid;**
- Vraag: En transparantie?
- Antwoord: 5.23 We wilden jaren geleden open en transparant zijn. Dat proberen we nog steeds. Maar het moet niet een doel op zich zijn. Zo moet je gewoon met elkaar om gaan, transparant. Zo hoort het gewoon. **Omgang met anderen;**
- Vraag: Welke veranderingen heeft de organisatie meegemaakt op facilitair gebied door de jaren heen?
- Antwoord: 5.24 We hadden een afdeling facilitaire zaken met een bodedienst. De bodes vielen dus wel onder facilitair. Maar de sporthalbeheerders vielen onder een ander afdeling. Qua werkzaamheden zijn we langzamerhand iets anders gaan doen. We proberen overal zo goed mogelijk de catering te verzorgen. Heel veel koffie ging hier in de gootsteen. Dan kom je bij het verhaal van minimaal vier personen voor een verzorgde catering. Anders wordt de helft weggegooid. En door de jaren heen zijn we zo anders gaan denken over bepaalde werkzaamheden en kom je achter dingen die anders ingericht kunnen worden. Een van de huidige speerpunten in het facilitair team is: kleine ergernissen, oplossen. Zo gaan we langzaam toe naar aan ideaal werkklimaat. **Missie/visie;**
- Vraag: Het is nu een vrij platte organisatie met alleen een opdrachtgever erboven. Hoe was dat hiervoor?
- Antwoord: 5.25 Toen werkten we dus echt met aanspreekpunten. Ik was dus het aanspreekpunt van de bodedienst. Met die paar teams zoals de DIV en ICT had je een apart overleg. Dat is allemaal veranderd en is niet meer. **Coördinatoren;**
- Vraag: Wat is uw gewenste situatie op facilitair gebied binnen deze gemeente?
- Antwoord: 5.26 Natuurlijk kan er altijd wat beter. Maar voor mijn gevoel hebben wij het heel goed. We hebben een leuk team en hebben veel voor elkaar over. Maar eigenlijk redden wij ons heel goed binnen de gemeente. Wij hebben de ruimte voor kleine investeringen en aanpassingen. En die pakken we ook zeker aan. En als er dan wat is, probeer ik dat zo snel mogelijk te tackelen. Toevallig zit hier iemand die heel veel plezier heeft in zijn werk en met een leuk team. **Werksfeer;**
- Vraag: U mag alles zelf invullen. Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

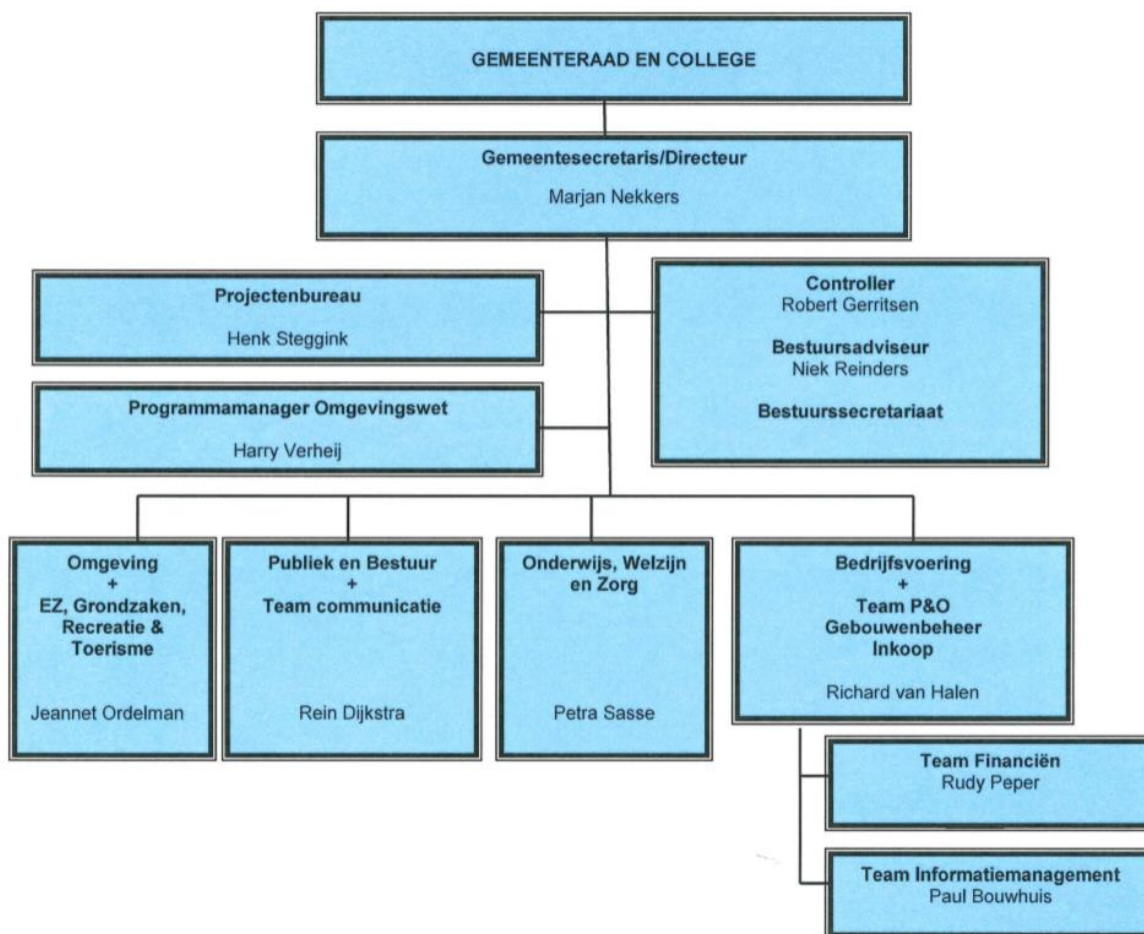
- Antwoord: 5.27 In ieder geval staat gastvrijheid heel hoog in het vaandel. Ik vind ook altijd heel prettig als iemand op een vriendelijke manier goedendag zegt. Door middel van een gastheer of gastvrouw bij binnenkomst. Vooral omdat er ook dagelijks mensen binnen komen die niet komen voor een leuk gesprek. Ik zou het vanzelfsprekend willen hebben dat anderen ook vriendelijk goedendag zeggen en koffie en koek aanbieden aan klanten. **Omgang met anderen;**
- Vraag: En hoe ervaart u de platte organisatie?
- Antwoord: 5.28 Bij ons werkt dit wel. Maar dit geldt niet voor alle teams. Ik hoor soms ook dat er in sommige teams ongenoegen is. Omdat niemand die handschoen op wilt pakken of durft te pakken om toch bepaalde beslissingen te nemen. Ik vind zelfsturend dan ook niet de ideaalste situatie. **Coördinator;**
- Vraag: Wat zou dat wel zijn dan?
- Antwoord: Ik zou dus de boel op gaan knippen. Ik zou dus per team gaan kijken of het werkt of juist niet. En zo zou ik dus de organisatie onder de loep willen nemen omdat niet elk team op dezelfde manier werkt. En ook niet met dezelfde klanten werkt en ook niet met dezelfde projecten werkt. En daar moet je, vind ik, maatwerk op leveren. Op deze manier denk ik dat er nog een hoop dingen beter zouden kunnen.
- Vraag: Laatste vraag. Welke aanbevelingen zou u willen geven aan andere organisaties met betrekking tot de inrichting van de facilitaire organisatie?
- Antwoord: 5.29 Daar vraag je me wat. Maak het alsjeblieft niet te moeilijk. Blijf een beetje aan de grond en doe gewoon normaal. Je merkt gewoon dat er veel verschillen in zitten. Ik ben dus zeg maar heel erg gehecht dat je op een normale manier iemand begroet en hier ook aandacht voor geeft. Sta niet boven de klant en geef de klant het gevoel dat ze welkom zijn en dat er alles gedaan wordt voor de klant. Door dat soort kleine dingen kun je al heel veel gedaan hebben zonder echt wat te doen zeg maar. En hoe de organisatie verder ingericht wordt kan ik niet voorspellen en zeggen. Dat kan per organisatie compleet verschillen. Bij ons verschilt dit al per team. Je moet je verdiepen in de klant van de organisatie. Dat is het belangrijkste. **Facilitaire inrichting;**
- Vraag: En op communicatiegebied?
- Antwoord: Sommige dingen kun je niet veranderen. Je moet op een gegeven moment ook inzien dat iemand is zoals die is. Wat wij hebben gedaan, wij hebben een extern bedrijf in het gemeentehuis laten rondlopen. Plato heet dat bedrijf. En we hebben dus van de meeste medewerkers een profielschets laten maken. Op basis van vragen en antwoorden die jij geeft komt er een bepaald beeld van jou als persoon. Ik vind dat erg mooi en ben daar zeer geïnteresseerd in. En dan laat je ook zien hoe iemand is en kun je daar ook op inspelen. Doordat je weet hoe iemand in elkaar zit kun je ook iets meer begrip opbrengen hoe iemand in elkaar steekt en kan je hiermee rekening houden in de samenwerking. Zo kun je ook per team kijken of er niet te veel dezelfde personen werken of dat er te weinig dezelfde personen werken. Zo kan je ook organisatorisch wat dingen veranderen.
- Vraag: Dat is inderdaad een leuk idee!
- Vraag: Dat was al de laatste vraag. Bedankt!

Bijlage 15 Organigrammen bedrijfsbezoeken

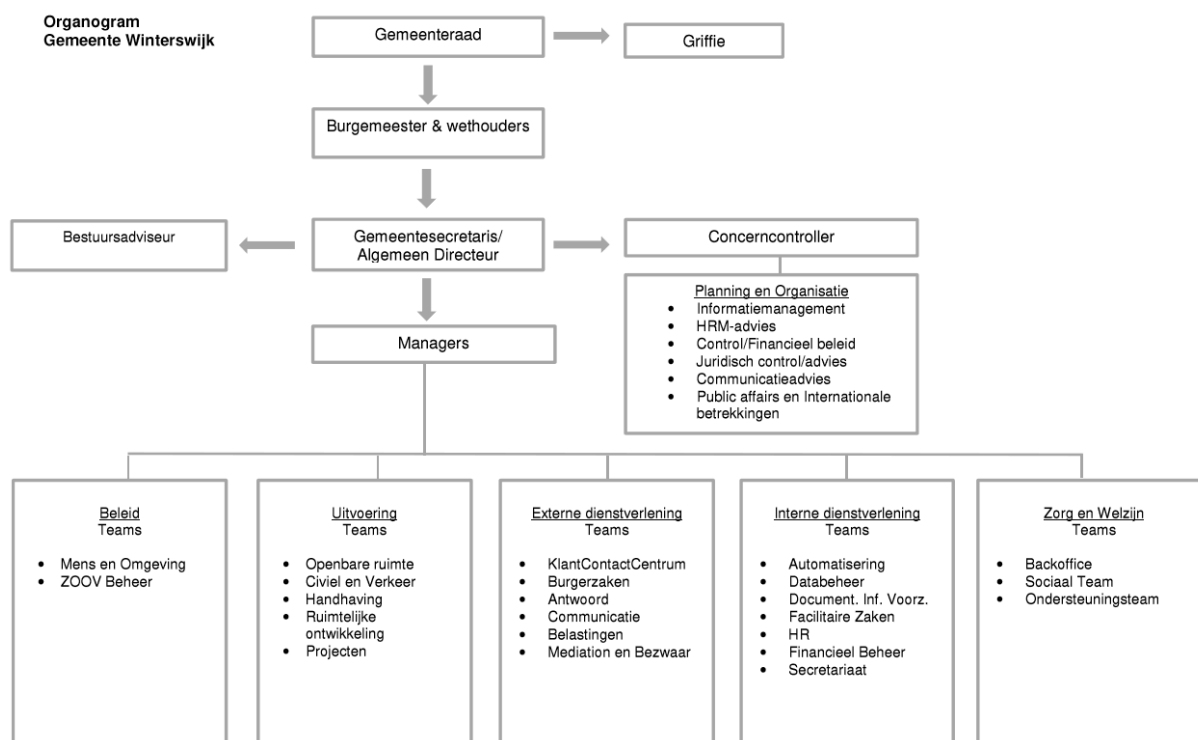
Organigram Gemeente Deventer



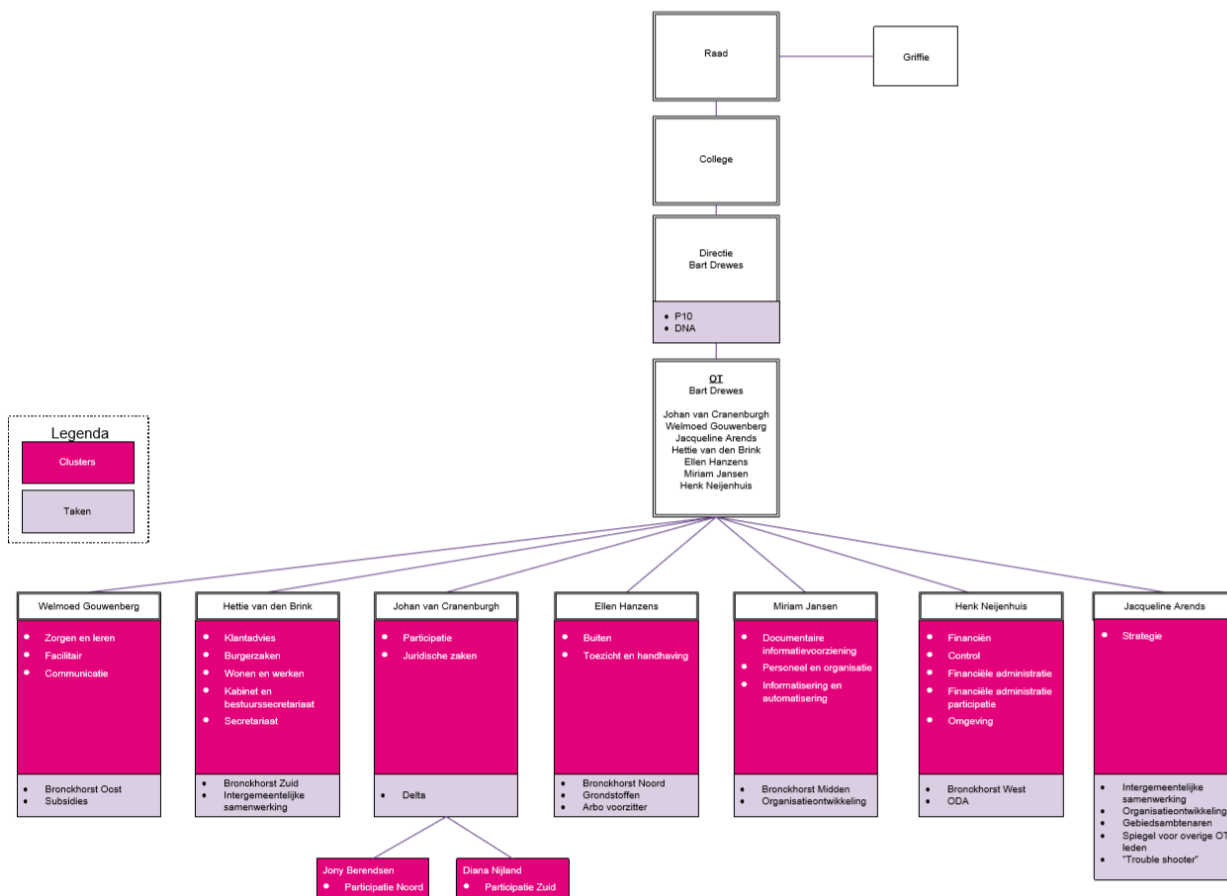
Organigram Gemeente Oost Gelre



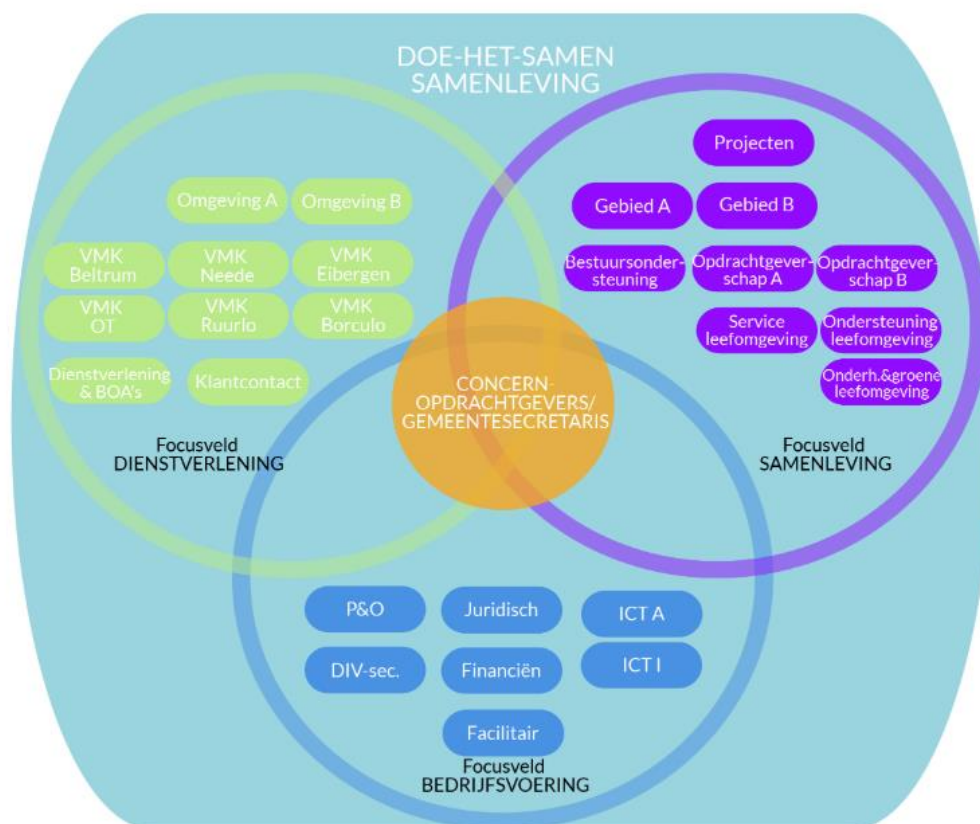
Organigram Gemeente Winterswijk



Organigram Gemeente Bronckhorst



Organigram Gemeente Berkelland



Bijlage 16 Prijsopgaven FMIS



Caroline van Os <caroline.vanos@axxerion.com>
Do 7-3-2019 10:01
U



Beste Gien,

Dank voor je bericht via onze website!

Wij zien vaak dat allerlei bedrijven (en ook gemeentes) nog geen gebruik maken van een FMIS. Ze hebben vaak Excel lijsten waarin ze zaken bijhouden. Het grote voordeel van een systeem is dat je processen kunt stroomlijnen, overzicht hebt en kunt bijsturen waar het minder goed gaat.

Axxerion is enkel als SaaS (Software as a Service) systeem beschikbaar en werkt is dus volledig internet gebaseerd. Er is geen server nodig en als werkstation voldoet een pc, met een Windows-, Linux- of Apple besturingssysteem.

U heeft alleen een internetbrowser (o.a. Internet Explorer, Chrome, Firefox) en een internetverbinding nodig. Axxerion Mobile is beschikbaar voor iOS en Android.

Hierdoor hoeft u het systeem niet zelf technisch te installeren en te beheren. Al uw aandacht kan dus uitgaan naar de snelle functionele implementatie en het gebruik, waar wij u uiteraard bij ondersteunen.

Een groot verschil met andere software leveranciers van FMIS systemen is dat u bij ons niet betaalt per module maar alleen een jaarlijks bedrag voor het aantal gebruikers, de named users. U heeft onze modules niet apart aan te schaffen. Ten behoeve van het overzicht en de efficiëntie kunnen per gebruiker modules en zelfs velden worden verborgen die voor de betreffende gebruiker irrelevant zijn.

Wij rekenen geen extra kosten voor onderhoud, updates, upgrades en nieuwe versies etc. Dit is bij de basislicentie inbegrepen. Ons prijsmodel is gebaseerd op het fair-use principe.

Het minimum licentiebedrag voor een standaard licentie bedraagt € 7.500,- per jaar. Hoe dit voor uw gemeente met 280 medewerkers er precies uit ziet is afhankelijk hoeveel er moeten kunnen inloggen en welke rechten/autorisaties zij krijgen.

Wij gaan met onze gebruikers in gesprek en maken vooraf een inschatting voor de licentiekosten. Gedurende de looptijd van het contract (= 1 jaar) kan dan altijd uitgebreid worden.

Naast de jaarlijkse licentiekosten zullen bij de start van het gebruik ook implementatiekosten in rekening worden gebracht. Hoe dit eruit ziet is afhankelijk van de functionaliteiten die jullie willen gebruiken.

Ga in ieder geval uit van minimaal € 10.000,00 aan implementatiekosten. Wij zullen vooraf altijd in gesprek gaan of de gebruiker al weet hoe de processen eruit zien, of is daar hulp bij nodig? Welke data is beschikbaar, moet dat worden ingelezen? Zijn er koppelingen met andere systemen? Etc.

Verder vinden wij het belangrijk om te melden dat veel functionaliteiten die de verschillende systemen bieden op het gebied van FMIS, zullen overeenkomen met elkaar. Echter zullen de details verschillen. Sommige partijen bieden alleen FMIS functionaliteiten. Andere partijen trekken dit breder en bieden naast FMIS ook modules aan voor bijvoorbeeld vastgoed en property management. Dit om ervoor te zorgen dat er in de toekomst niet alleen uitbreidmogelijkheden zijn op het gebied van FMIS modules maar ook voor andere afdelingen. Wij merken dat dit voor veel organisaties steeds belangrijker wordt. Bij Axxerion is er de mogelijkheid om één pakket aan te bieden die mogelijkheden biedt voor meerdere soorten disciplines en afdelingen. Zodat al deze mensen werken in één omgeving waar alle processen aan elkaar gekoppeld zijn.

Tevens raden wij u aan goed te kijken wat u met het systeem wilt bereiken. Wat moet het opleveren? Het implementeren van een systeem moet niet het doel op zich worden. Maar een manier om huidige processen te verbeteren en slimmer te gaan werken. Denk dus ook na over processen die naast het systeem beter in uw organisatie kunnen.

Zorg voor een breed gedragen traject. Acceptatie en het bijhouden van het FMIS zijn erg belangrijk. Dit is iets waar u op tijd mee moet beginnen om verrassingen te voorkomen. Laat mensen input leveren voor een gewenste situatie en vorm dit samen tot een compleet document. Neem voldoende tijd in uw traject voor vragen van de leveranciers en de antwoorden die u moet geven. Neem daarnaast absoluut tijd op voor een presentatie/demonstratie. Hierbij kunt u in een korte tijd een goed beeld krijgen van de verschillende producten.

Uiteraard geven wij u en uw collega's graag al eens een vrijblijvende presentatie. Bel ons gerust voor het maken van een afspraak. Veel plezier met uw onderzoek!

Met vriendelijke groet,
Axxerion B.V.

Caroline van Os-Vogelenzang



m.koetsier@facilitor.nl
Wo 6-3-2019 15:06
U



Hallo Gien,

Bedankt voor je mail. Dat het om een Facilitor pakket moest gaan hadden wij uiteraard ook door ;-). Maar nu zijn wij wel even nieuwsgierig om welke gemeente het gaat. Wil je dit wellicht prijsgeven?

Facilitor is standaard software dat onderscheid maakt in 3 facetten om zo tot een all-inclusive SaaS prijs per maand te komen. Deze facetten zijn:

1. Aantal Frontend users (melders in het FMIS)
2. Aantal Key Users (afhandelaars in het FMIS)
3. Aantal afgenomen modules

Als wij een prijsindicatie moeten geven van onderstaand en hierbij uitgaan dat de desbetreffende gemeente:

1. 265 Frontend users afneemt
2. 15 Key users afneemt
3. 12 modules afneemt (compleet FMIS)

Zijn de maandelijkse SaaS kosten ongeveer € 900 per maand en moet je rekening houden met een eenmalige implementatieprijs van ongeveer 14K.

Is dit zo voldoende informatie?

Met vriendelijke groet,

Matthijs Koetsier
Account Manager

Facilitor – Improving FM Together
Gronausestraat 710 | 7534 AM Enschede
t. +31 (0) 53 4800 710 | m. +31 (0) 6 12 930 915



Anissa el Khadraoui <A.el.Khadraoui@topdesk.com>
Di 12-3-2019 14:27

U

↩ ↶ → …

Hoi Gien,

Leuk je zojuist telefonisch gesproken te hebben.

Je gaf aan dat je een onderzoek doet voor de FM-afdeling. Op dit moment loopt het procesmatig niet goed en weten de medewerkers niet van elkaar wat ze doen.

Voor je scriptie heb je een kostenindicatie nodig, die wil ik je graag geven. Hou er rekening mee dat TOPdesk modular is opgebouwd. Gemeente Oude IJsselstreek bepaalt uiteindelijk zelf welke modules ze wel of niet gebruiken. Tevens zal er tijdens een gesprek met de Gemeente gekeken moeten worden wat ze uiteindelijk nodig hebben Dus dit is meer een indicatie!

Investeringsvoorstel TOPdesk Enterprise as a Service 500 aanmelders		
Code	Modules	Maandbedrag
D	TOPdesk Enterprise Platform	€ 420,00
I	Incidentbeheer	€ 180,00
C	Configuratiebeheer	€ 180,00
Z	SelfServicePortal + Form Designer	€ 300,00
G	Gebeurtenissen en Acties	Inbegrepen
A	TOPdesk Mobile	Inbegrepen
W	Wijzigingsbeheer	€ 180,00
S	Contractbeheer en SLM	€ 180,00
U	Reserveringenbeheer	€ 180,00
H	Huisvestingsbeheer	€ 180,00
O	Operationeel Beheer	€ 180,00
M	Meerjarenplanning	€ 180,00
BR	Bezoekersregistratie	€ 60,00
Systeemintegratie		
AD	Personeelskoppeling Active Directory	Inbegrepen
SO	Single Sign-On	Inbegrepen
Service Diensten		
T	Test- of Acceptatieomgeving	€ 120,00

Totale maandelijks abonnementskosten TOPdesk Enterprise as a Service € 2.340,00

Totale jaarlijkse abonnementskosten TOPdesk Enterprise as a Service € 28.080,00

Deze prijzen zijn exclusief btw.

Ik hoop dat ik je hiermee heb geholpen en ben benieuwd wat er uit gaat komen 😊

Met vriendelijke groet,

Anissa el Khadraoui
Accountmanager



Westlandseweg 40
2624 AD Delft
+31 (0)15 270 09 00
www.topdesk.nl



Streef jij naar een excellente klantervaring? [Laat je inspireren!](#)

Bijlage 17 PDCA – Stappenplan

Actiepunten	Verantwoordelijk	Wanneer
Plan		
Overleg management betreft aanbevelingen scriptie	Management	September 2019
Inlichten betrokken facilitaire medewerkers	Facilitair coordinator	September 2019
In gesprek gaan met betrokken medewerkers	Facilitair coordinator	September 2019
Functie uitzetten van facilitair coordinator	Gemeentesecretaris	September 2019
Aanbesteding uitzetten FMIS pakket	Facilitair coordinator	September 2019
Overleg wat betreft instructies FMIS	Facilitair coordinator	September 2019
Ontwikkelen handleidingen en gebruikersinstructie FMIS	Facilitair coordinator	Oktober 2019
Benoemen key-users FMIS	Facilitair coordinator	Oktober 2019
Kick-off instructie FMIS	Facilitair coordinator	Oktober 2019
Inplannen gesprekken na eerste kwartaal	Facilitair coordinator	Januari 2020
Do		
Aanstellen facilitair coordinator	Management	September 2019
In kaart brengen werkzaamheden facilitair coordinator	Facilitair coordinator/student	September 2019
Starten met nieuw facilitair beleid	Facilitair coordinator	September 2019
Oriënterende gesprekken medewerkers t.a.v. FMIS	Facilitair coordinator	September 2019
Gesprekken tussen coordinator en medewerkers	Facilitair coordinator	September 2019
Gesprekken tussen coordinator en overige belanghebbenden	Facilitair coordinator/overige belanghebbenden	September 2019
Organisatie inlichten/overige belanghebbenden	Facilitair coordinator	September 2019
In kaart brengen weerstand	Facilitair coordinator	September 2019
Werkgesprekken	Facilitair coordinator/facilitair medewerkers	Oktober 2019
Gesprekken (2 ^e) betreft noodzaak FMIS	Facilitair coordinator	Oktober 2019
Missie/visie bepalen	Facilitair coordinator/management	Oktober 2019
Vaststellen FMIS pakket	Management/facilitair coordinator	Oktober 2019

Introductie en instructie FMIS voor de medewerkers	Facilitair medewerkers	Oktober/november 2019
Installeren FMIS	Topdesk (?)/facilitair coordinator	November 2019
Testperiode FMIS	Facilitair coordinator/alle medewerkers	November 2019
Zorgen voor voldoende begeleiding FMIS	Facilitair coordinator/facilitair medewerkers	November 2019
Bijeenkomst plannen na eerste periode FMIS	Facilitair coordinator/alle medewerkers	December 2019
Starten met FMIS	Alle medewerkers	December 2019
Check		
Structureel overleg	Management/facilitair coordinator/facilitair medewerkers	Gehele traject
Centraal aanspreekpunt voor meldingen, vragen en klachten	Facilitair coordinator	Gehele traject na invoering coordinator
Evalueren werkwijze FMIS	Facilitair coordinator	December 2019
Evalueren of juiste FMIS pakket wordt gebruikt	Facilitair coordinator/facilitair medewerkers	December 2019
Evalueren huidige facilitaire dienstverlening	Management/facilitair coordinator	Januari 2020
Evalueren huidige takenpakket coordinator	Management/facilitair coordinator	Januari 2020
Duidelijke communicatie richting medewerkers	Facilitair coordinator	Altijd
Regie en overzicht houden op alle facilitaire processen	Facilitair coordinator	Altijd
Act		
Evaluatie omzetten in actiepunten komende tijd	Facilitair coordinator	Februari 2020
Evalueren managementinformatie FMIS	Facilitair coordinator	Februari 2020
Resultaten delen met medewerkers	Facilitair coordinator	Maart 2020

De taken die de nieuwe facilitair coordinator dient uit te voeren staan vermeld in paragraaf 7.2. Dat zijn taken die de facilitair coordinator uit dient te voeren als deze persoon in dienst is bij de gemeente Oude IJsselstreek. Niet alle taken van de facilitair coordinator worden beschreven in bovenstaand stappenplan. Deze taken worden ondergebracht onder de noemer regie en overzicht behouden op alle facilitaire processen. Hieronder worden de slaag- en faalfactoren beschreven.

Slaagfactoren:

1. Stapsgewijze implementatie;
2. Aandacht voor acceptatie en draagvlak middels tijdige en frequente communicatie richting medewerkers;
3. Zorg voor een follow-up. Blijf alert op ervaringen van medewerkers en pas het proces waar nodig aan.

Faalfactoren:

1. Onduidelijke communicatie richting de medewerkers, vooral tijdens de introductie van het FMIS;
2. Te weinig begeleiding bij de introductie van het FMIS. Aangezien dit voor de meeste medewerkers nieuw is, dient hier voorzicht mee worden omgegaan.
3. Rustig en professioneel reageren op kritiek van de medewerkers.

Bijlage 18 Analysetechnieken

Alle interviews zijn opgenomen. Vervolgens zullen de opnames letterlijk worden uitgetypt. Dit wordt ook wel transcriberen genoemd en is de eerste stap van de analyse. Transcriberen is van belang voor dit onderzoek, omdat de interviews geanalyseerd moeten worden. De keuze is gevallen op woordelijk transcriberen. Letterlijk transcriberen is voor deze thesis niet van belang, omdat dit niets toevoegt aan het uiteindelijke advies.

De volgende stap is het coderen van de uitgeschreven interviews. Het codeerproces bestaat volgens Baarda (2014) uit drie fases: open, axiaal en selectief coderen. Coderen is een proces waarbij je steeds heen en weer gaat tussen de fases. Het is geen vaststaand proces.

Het open coderen is de eerste fase in het codeerproces. Het getranscribeerde interview wordt doorgenomen en er worden bepaalde codes aan tekstfragmenten gegeven. Deze codes geven per fragment aan wat het hoofdthema is. Wanneer alle relevante fragmenten een code hebben, wordt overgegaan op axiaal coderen.

Bij axiaal coderen worden de codes met elkaar vergeleken en worden bij elkaar horende codes samengevoegd tot een overkoepelende code. Een code kan bij meerdere overkoepelende codes horen. Uiteindelijk komen een aantal hoofdcategorieën naar boven die aansluiten op de theorie.

Tot slot volgt de laatste stap van het codeerproces, het selectief coderen. Hierbij worden de hoofdcategorieën gebruikt om de theorie te onderbouwen. Binnen alle categorieën worden de gevonden codes ondergebracht en op basis daarvan worden er relaties en verbindingen gelegd tussen de codes (Baarda, 2014).

In deze thesis kan bij de resultaten worden verwezen naar de interviews die zijn afgenomen. Deze getranscribeerde interviews staan in de bijlagen. Daarnaast worden ook de codeboom en de interviewgide in de bijlagen opgenomen. Ook is een USB-stick bijgevoegd met de opgenomen interviews.

Bijlage 19 Inrichting facilitaire dienstverlening bezochte gemeenten

Gemeente Deventer

Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?	Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?
Onroerend goed beheer	Facilitair adviseur	Beveiliging	Uitbesteed
Terreinenbeheer	Facilitair adviseur	Bedrijfs hulpverlening	Facilitair coördinator
Accommodaties	Facilitair coördinator	Catering	Uitbesteed
Gebouwen	Facilitair service medewerkers	Documentaire voorzieningen	Facilitair service medewerkers
Gebouwenbeheer	Facilitair service medewerkers	Energiebeheer	Uitbesteed
Installaties	Uitbesteed	Groenvoorzieningen	Uitbesteed
Technisch beheer post	Facilitair service medewerkers	Huisvestingsbeheer	Facilitair adviseurs
Belastingen	Belastingen	Receptiediensten	Publiekszaken
Heffingen	Belastingen	Schoonmaakonderhoud	Uitbesteed
Verzekeringen	Belastingen	Transport	Facilitair service medewerkers
Audiovisuele middelen	Facilitair service medewerkers	Verhuizingen	Facilitair adviseurs/facilitair service medewerkers
Datacommunicatie	–	Wagenparkbeheer	Facilitair service medewerkers
Inrichting	Facilitair coördinator	Technisch onderhoud	Facilitair service medewerkers
Kantoorbenodigdheden	Facilitaire service medewerkers	Telecommunicatie	–
Meubilair	Facilitair coördinator	Telefooncentrale	Servicedesk facilitair
PC-netwerk	Facilitair service medewerkers	Veiligheidsvoorzieningen	Facilitair coördinator

Bronnen: M. van Vilsteren (persoonlijke communicatie, 10 januari 2019)
Gemeente Deventer (2019)

Gemeente Oost Gelre

Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?	Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?
Onroerend goed beheer	Team gebouwenbeheer	Beveiliging	Uitbesteed
Terreinenbeheer	Team gebouwenbeheer	Bedrijfs hulpverlening	Afdelingshoofd facilitair
Accommodaties	Team gebouwenbeheer	Catering	Uitbesteed
Gebouwen	Team gebouwenbeheer	Documentaire voorzieningen	Facilitair medewerker
Gebouwenbeheer	Team gebouwenbeheer	Energiebeheer	Uitbesteed
Installaties	Uitbesteed	Groenvoorzieningen	Uitbesteed
Technisch beheer post	Facilitair medewerker	Huisvestingsbeheer	Team gebouwenbeheer
Belastingen	Financiën	Receptiediensten	Publiekszaken
Heffingen	Financiën	Schoonmaakonderhoud	Uitbesteed
Verzekeringen	Financiën	Transport	Uitbesteed
Audiovisuele middelen	Facilitair medewerker	Verhuizingen	Uitbesteed
Datacommunicatie	Facilitair medewerker	Wagenparkbeheer	Facilitair medewerker
Inrichting		Technisch onderhoud	Facilitair medewerker/uitbesteed
Kantoorbenodigdheden	Facilitair medewerker	Telecommunicatie	–
Meubilair	Facilitair medewerker	Telefooncentrale	Publiekszaken
PC-netwerk	Facilitair medewerker	Veiligheidsvoorzieningen	Afdelingshoofd facilitair

Bronnen: M. Rooks (persoonlijke communicatie, 10 januari 2019)
Oost Gelre (2018)

Gemeente Winterswijk

Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?	Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?
Onroerend goed beheer	Gebouwenbeheer coördinator	Beveiliging	Uitbesteed
Terreinenbeheer	Gebouwenbeheer coördinator	Bedrijfshulpverlening	Facilitair coördinator
Accommodaties	Facilitair coördinator	Catering	Uitbesteed
Gebouwen	Gebouwenbeheer coördinator	Documentaire voorzieningen	DIV
Gebouwenbeheer	Gebouwenbeheer coördinator	Energiebeheer	Gebouwenbeheer coördinator
Installaties	Uitbesteed	Groenvoorzieningen	Uitbesteed
Technisch beheer post	Huismeester	Huisvestingsbeheer	Gebouwenbeheer coördinator
Belastingen	Belastingen	Receptiediensten	Burgerzaken
Heffingen	Belastingen	Schoonmaakonderhoud	Uitbesteed
Verzekeringen	Facilitair coördinator	Transport	Uitbesteed
Audiovisuele middelen	Facilitair coördinator	Verhuizingen	Facilitair coördinator/gebouwenbeheer coördinator
Datacommunicatie	Facilitair coördinator	Wagenparkbeheer	Facilitair coördinator
Inrichting	Facilitair coördinator	Technisch onderhoud	Uitbesteed
Kantoorbenodigdheden	Huismeester	Telecommunicatie	Facilitair coördinator
Meubilair	Facilitair coördinator	Telefooncentrale	Burgerzaken
PC-netwerk	Facilitair coördinator	Veiligheidsvoorzieningen	Facilitair coördinator

Bronnen: M. Tanck & S. Slotboom (persoonlijke communicatie, 14 januari 2019)
Gemeente Winterswijk (2019)

Gemeente Bronckhorst

Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?	Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?
Onroerend goed beheer	Facilitair manager	Beveiliging	Uitbesteed
Terreinenbeheer	Medewerker facilitair	Bedrijfshulpverlening	Facilitair coördinator
Accommodaties	Medewerker facilitair	Catering	Uitbesteed
Gebouwen	Medewerker facilitair	Documentaire voorzieningen	DIV
Gebouwenbeheer	Medewerker facilitair	Energiebeheer	–
Installaties	Uitbesteed	Groenvoorzieningen	Uitbesteed
Technisch beheer post	Bodes	Huisvestingsbeheer	Medewerker facilitair
Belastingen	Financiën	Receptiediensten	Klantadvies
Heffingen	Financiën	Schoonmaakonderhoud	Uitbesteed
Verzekeringen	Financiën	Transport	Uitbesteed
Audiovisuele middelen	Servicedesk	Verhuizingen	Medewerker facilitair
Datacommunicatie	Facilitair coördinator	Wagenparkbeheer	Servicedesk
Inrichting	Medewerker facilitair	Technisch onderhoud	Uitbesteed
Kantoorbenodigdheden	Servicedesk	Telecommunicatie	Facilitair coördinator
Meubilair	Bodes	Telefooncentrale	–
PC-netwerk	Bodes	Veiligheidsvoorzieningen	Facilitair coördinator

Bronnen: M. van Dorst (persoonlijke communicatie, 16 januari 2019)
Gemeente Bronckhorst (2019)

Gemeente Berkelland

Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?	Facilitaire diensten	Door wie uitgevoerd?
Onroerend goed beheer	Facilitair coördinator	Beveiliging	Uitbesteed
Terreinenbeheer	Facilitair coördinator	Bedrijfshulpverlening	Facilitair coördinator
Accommodaties	Facilitair coördinator	Catering	Uitbesteed
Gebouwen	Huismeester	Documentaire voorzieningen	DIV
Gebouwenbeheer	Huismeester	Energiebeheer	–
Installaties	Uitbesteed	Groenvoorzieningen	Uitbesteed
Technisch beheer post	Huismeester	Huisvestingsbeheer	Facilitair coördinator
Belastingen	Financiën	Receptiediensten	Klant contactcentrum
Heffingen	Financiën	Schoonmaakonderhoud	Uitbesteed
Verzekeringen	Financiën	Transport	Uitbesteed
Audiovisuele middelen	Bodes	Verhuizingen	Huismeester
Datacommunicatie	ICT A	Wagenparkbeheer	Huismeester
Inrichting	Facilitair coördinator	Technisch onderhoud	Huismeester
Kantoorbenodigdheden	Bodes	Telecommunicatie	ICT A
Meubilair	Huismeester	Telefooncentrale	Klant contactcentrum
PC-netwerk	ICT I	Veiligheidsvoorzieningen	Facilitair coördinator

Bronnen: W. Meulenveld (persoonlijke communicatie, 30 januari 2019)
Gemeente Berkelland (2019)

Bijlage 20 Onderbouwing gekozen organisaties

De gemeente Deventer valt qua aantal medewerkers op door het hoge aantal hiervan, maar de facilitaire afdeling is daar sinds begin 2014 wel in gang gezet. Daarnaast is door ervaringen uit het verleden bekend dat de facilitaire zaken goed lopen. Hierdoor wordt deze gemeente toch interessant voor dit onderzoek. Dhr. van Vilsteren is hier de facilitair teamcoördinator. Dit betekent dat hij zorgt voor een goede samenwerking tussen alle medewerkers en zorgt dat alle facilitaire werkzaamheden tijdig worden opgepakt. Deze persoon werkt al jaren in het facilitaire werkveld, ook voor de gemeente.

De gemeente Oost-Gelre en Winterswijk zijn wat kleiner dan de gemeente Oude IJsselstreek, maar hebben wel ervaring met het inrichten van een facilitair team. Dhr. Rooks werkt al bijna 35 jaar bij de gemeente Oost Gelre. Eerst als bode en later als huismeester. Hij weet precies hoe het facilitair in elkaar steekt, nog meer dan de teammanagers die komen en gaan. Dhr. Rooks kan alles vertellen over de gang van zaken bij de gemeente Oost Gelre.

Mevr. Tanck is manager gebouwenbeheer. Ze werkt al jaren bij de gemeente Winterswijk en is doorgegroeid naar een hoge facilitaire functie. Mevr. Slotboom is verantwoordelijk voor facilitaire zaken. Doordat zij verantwoordelijk zijn voor alle facilitaire zaken is het aannemelijk dat ze veel kunnen vertellen over de facilitaire dienstverlening binnen de gemeente Winterswijk.

Bij de gemeente Bronckhorst is Dhr. van Dorst naar voren gekomen om geïnterviewd te worden. Dhr. Van Dorst is medewerker facilitair, maar is verantwoordelijk voor alle huismeesters en bodes samen met een collega. Daarnaast pakt hij ook grotendeels het contractbeheer op. Aangezien de manager facilitair niet in staat was een interview te geven, is dhr. Van Dorst hier een geschikt persoon voor.

Dhr. Vermeulen is aanspreekpunt facilitair, ook wel coördinator genoemd, binnen de gemeente Berkelland. Dhr. Vermeulen is al vijftien jaar actief in de huidige functie. Als aanspreekpunt facilitair kan er veel informatie gewonnen worden over de gang van zaken binnen de gemeente Berkelland.

Door interviews af te nemen bij bovenstaande gemeenten kan deze thesis meer inhoud genereren door middel van de bevindingen uit die interviews. Als de facilitaire zaken bij bovenstaande gemeenten anders ingericht is dan bij de gemeente Oude IJsselstreek, zou de gemeente hiervan kunnen leren.