

# Sturingsconcept voor de Servicedienst

*De volgende stap in de ontwikkeling*

*door Ugur Pekdemir*

**Missie:**

**De Servicedienst zorgt voor goede  
basisvoorzieningen. Het resultaat voor de  
gemeente als geheel telt.**

## Sturingsconcept voor de Servicedienst

De volgende stap in de ontwikkeling

## 1. Inleiding

Met het neerzetten van de nieuwe structuur en de start van de Servicedienst (SE) op 1 januari 2005 is het pas echt begonnen! Er wordt thans volop gewerkt aan het verder inregelen en uitlijnen van de organisatie binnen de afdelingen en haar teams. Nu is / wordt het belangrijk om in te zoomen op de concrete processen en werkwijzen. We werken aan standaardisering en de invulling van het basispakket gebruiken we daarbij als handvat. Met het bij elkaar brengen van de taakvelden/afdelingen vanuit de verschillende diensten in de SE is er ook een bundeling van deskundigheid op onze vakgebieden ontstaan. De specifieke kennis van processen en procedures is bij elkaar gebracht.

In de *opbouw van deze notitie* wordt van buiten naar binnen geredeneerd. Startpunt is de productlevering aan onze collega's, hoe verloopt de sturing en wat zijn de uitgangspunten voor het sturingsconcept? Dat is de basis voor de missie en het motto van de Servicedienst. Vervolgens komen aan de orde hoe de Servicedienst met collega's aan de slag is, wat dit vraagt in termen van competentiedenken en als inhoudelijk sluitstuk de uitgangspunten voor de huisvesting van de Servicedienst. De notitie wordt afgerond met communicatietraject voor het gemeentebreed uitdragen van het sturingsconcept met missie / motto.

*Totstandkoming van de notitie sturingsconcept.* Een boel van de grondprincipes komt uit het onderzoek en het bouwproces. De opzet is in MT van de Servicedienst doorontwikkeld. Op 3 februari jl. is het in het DCO besproken. Op 22 februari zijn de leidinggevenden van de Servicedienst deelgenoot gemaakt en is op interactieve wijze het fundament gelegd voor onze missie.

## 2. Sturen via een "basispakket" en via standaards

### 2.1 Waar gaat het om?

Sturing is een beperkte set van basisafspraken die het fundament vormen voor de manier waarop wij als SE onze producten en diensten leveren aan onze collega's. We hadden dienststandaards en we gaan nu naar één gemeentelijk standaard. De huidige processen en contactpatronen zijn / worden tegen het licht gehouden. In een pragmatische benadering wordt er concreet handen en voeten gegeven aan de taakuitvoering van de Servicedienst: het product- en dienstpakket dat de afdelingen en teams leveren. Voor het standaardiseren pakken we terug op de door het CMT vastgestelde notitie "basispakket".

### 2.2 Sturen via basispakket en pluspakket

De producten van de Servicedienst worden onderscheiden in een pluspakket en basispakket. In het *pluspakket* zitten producten die niet gestandaardiseerd zijn en waarvoor de gemeentelijke diensten het verbruik bepalen en ook zelf over het budget beschikken. Soms gaat het om een product dat specifiek gericht is op één dienst. Het basispakket is weer onderverdeeld in twee groepen producten. De *eerste groep* zijn producten waarvoor de SE de besteller is, over het budget beschikt en dus alle sturingsmogelijkheden heeft. De *tweede groep* producten zijn de zogeheten verbruiksgoederen. Denk aan catering, kantoorartikelen, telefoons, koeriersdiensten, en PC's. Deze tweede groep producten uit het basispakket kent véle bestellers en de SE beheert het budget en kan slechts op hoofdlijnen sturen op het gebruik. De sturing op de verbruiksgoederen krijgt gestalte via de volgende 4 stappen.

1. Goede registratie van en rapportage over gebruik.
2. Bij meer verbruik trachten dit budgettair binnen de Servicedienst op te lossen.
3. Indien dit niet lukt, dan betaalt de collega-dienst die de veroorzaker is van meerverbruik.
4. Indien dit ook niet mogelijk is dan worden incidentele en structurele budgetaanpassingen als herijking aan het college voorgelegd.

Rapportage over deze stappen vindt plaats via het DCO.

Voor een weergave van het basispakket en pluspakket wordt verwezen naar de **bijlage**.

### 2.3 Sturen via standaards

De sturing krijgt daarnaast vorm in het ontwikkelen van standaards voor de productlevering uit het "basispakket". Met deze standaards, die er ook komen in de werkprocessen, wordt het aantal variaties teruggebracht. Er komt minder maatwerk en minder keuzemogelijkheden. We gaan naar veel meer eenduidigheid en onnodige processtappen laten we vervallen. Bij het ontwikkelen van die standaards vanuit de praktijkervaringen worden onze collega's uiteraard betrokken.

*Tot slot:* We willen met sturing niet doorslaan naar centralisme en niet alle regelruimte uit de organisatie halen. Maar de vrijblijvendheid is er af. Als cultuurschok is het daarom goed om het thans zwart-wit neer te zetten.

### 3. Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten van het sturingsconcept worden onderscheiden:

1. De Servicedienst stelt zich op als partner om samen met de collega toegevoegde waarde te leveren aan dienstverlening voor zijn klant/burger.
2. De nadruk ligt op vertrouwen en ontwikkeling van effectieve relaties tussen de Servicedienst en de collega.
3. Servicedienst is verantwoordelijk voor productenpakket en heeft de regie in de standaardisering.
4. Servicedienst kent een verschil sturing op standaard serviceverlening (basispakket) en maatwerk serviceverlening (pluspakket).
5. Extra criteria bij maatwerk serviceverlening zijn gedragsvariabelen (relationele vaardigheden)
6. Standaarden in termen van:
  - wat (type product, aantallen en kwaliteitsnormen)
  - hoe (proces van levering: eenvoudiger (bestel)procedures, one-stop-shopping, etc)
7. Resultaat meetbaar maken in termen van:
  - collega-tevredenheid, kwaliteit
  - tijd, kosten en omzet.
8. De collega is actief betrokken in ontwerp/ ontwikkeling én beoordeling van de producten en diensten.
9. De collega bepaalt mede de geleverde kwaliteit.

Met deze uitgangspunten hebben de visie óp en de doelstellingen vóór de Servicedienst, zoals die geformuleerd zijn in de nota hoofdstructuur van oktober 2004, een vertaalslag ondergaan. De plaats van de Servicedienst is in een breder gemeentelijk organisatorisch kader neergezet en de manier van werken van de SE met de (collega's van de) diensten heeft handen en voeten gekregen.

Waar voorheen servicebedrijven, afdelingen, diensten, soms als afzonderlijke (schier)eilanden werden ervaren, zetten we nu sterk in op het WIJ-gevoel.

#### *Concentreren en Centraliseren*

De begrippen concentreren en centraliseren verwarren we wel eens en roepen soms misverstanden op. Wij bedoelen het volgende. Met de standaards willen de SE een toegevoegde waarde leveren aan de primaire processen van de gemeentelijke diensten. Hoe kunnen we efficiënt de gewenste ondersteuning leveren. De concentratie (van taken en standaards) zit bij de SE en de centralisatie zit bij het CMT door het hoger in de organisatie leggen van de bevoegdheden om meer centraal te sturen. Het CMT is de baas en doet finale uitspraken over het sturingsconcept. Alles wat niet valt binnen vastgestelde strategische kaders wordt aan het CMT voorgelegd. De gemeentebrede overlegplatforms

richten zich, in de geest van het organisatiereglement 2004, op het bereiken van overeenstemming voor lopende zaken op een bepaald terrein van een middelenfunctie. Het doel is het bereiken van draagvlak vanuit het streven naar een gemeentebrede gemeenschappelijkheid.

En "onder" het CMT voert de Servicedienst de regie in de serviceverlening. Serviceverlening is immers zijn kerntaak.

Met standaards werken is niet altijd leuk (keurslijfervaring), maar wel noodzakelijk. Dit dient gemeentebreed en topdown uitgedragen te worden. Het moet dóórdringen tot in de haarvaten van de gehele gemeentelijke organisatie.

Wat is er veranderd? De voornoemde uitgangspunten zijn hieronder concreet gemaakt tegen de achtergrond van twee vragen. Wat doen we niet meer? Wat doen we voortaan wél?

Géén	Wel
Opdrachtgever - opdrachtnemer	Collegiale verhoudingen en gedrag
U vraagt en wij draaien	SE zorgt voor productaanbod
Overall rekening voor sturen	CMT bepaalt basispakket
Dienstverleningsovereenkomsten (dvo's)	Registreren/ rapporteren van gebruik
Gestold wantrouwen	Vertrouwen in uitgangspunt
Veel stuurmannen op zelfde schip	Vereenvoudiging bestelprocessen
Bureaucratie, onnodige schakels en "muggenzifters"	Stap voor stap de kwaliteit omhoog en de kosten omlaag

*Meten is weten*

Is het sturingsconcept nu klaar? Voorlopig wel. We gaan dit jaar op basis van het sturingsconcept standaardiseren zoals omschreven en zien op basis van de opgedane ervaringen over twee jaar of het aan bijstelling toe is. De tevredenheid meten we en voor de ijkmomenten neemt de Servicedienst de regie. Het vakmanschap voor serviceverlening ligt bij de SE. Eind van dit jaar is al een eerste meting voorzien over wat onze collega's van onze productlevering vinden. Op lange termijn is het organiseren van vergelijkingen voorzien (benchmarks, etc.)

**4. Missie en motto van de Servicedienst**

Op basis van het sturingsconcept en de uitgangspunten komen we tot de volgende *missie*.

**De Servicedienst zorgt voor goede basisvoorzieningen.  
Het resultaat voor de gemeente als geheel telt.**

Ons *motto* - of liever het motto voor de gehele gemeente:

Wij zijn er Wij doen het Wij krijgen het	<b>Samen voor Elkaar</b>
--	--------------------------

Als servicedienst willen wij de missie uitdragen, uitstralen! Dat zal niet van vandaag op morgen heel anders zijn, maar we werken er hard aan. Daarvoor gaan we aan de slag met onze medewerkers. Maar ook met collega's op de diensten praten we om te weten waar zij vooral behoefte aan hebben.

Te denken valt bijvoorbeeld aan de volgende *boodschappen*:

- *Het resultaat voor de gehele gemeente telt, eigen belang is ondergeschikt!*
- *Samenwerken staat hoog in ons vaandel!*
- *Als onze collega's hard(er) aan de stad kunnen werken omdat wij een deel van hun zorg overnemen, dan zijn wij dik tevreden!*
- *Wij zijn vaklui op ons vakgebied; wij weten waar we het over hebben!*
- *Wij zijn betrouwbaar; je kunt op ons rekenen!*

- *Vertel ons wat je van ons vindt, het helpt ons beter te werken!*

**5. Waar is de Servicedienst samen met collega's mee aan de slag?**

De afdelingen en teams zijn volop aan de slag met de procesverbetering. Zo zijn voor Communicatie de uitgangsprincipes bepaald voor de sturing op de communicatiecapaciteit. En op basis daarvan zijn de capaciteitsplanningen per dienst vastgelegd. Bij Personeel worden de volgende ambities zichtbaar. De basisregistratie Personeel op gewenst niveau brengen, het team Personeelsfunctionarissen als aanspreekpunt op orde brengen, de ontsluiting van de inhoudelijke personeelsinformatie regelen én op dit alles sturen. In de brainstorming bij Personeel wordt veel diversiteit in de huidige situatie bij diensten geconstateerd. Opvallend is hoeveel gemeenschappelijkheid er gemeentebreed is in denken over de gewenste situatie.

In het verleden moest team Repro van Faciliteiten met zijn kleurenkopieerapparaat gewoon zo veel mogelijk kopietjes zien te draaien om zijn machines optimaal te laten renderen. Nu gaat Repro zijn collega de vraag stellen of zij/hij wel écht die kleurenkopie wil of beter voor de gemeente-portemonnaie met een zwart-wit kan volstaan. De samenwerkingsstructuur over zaken in de productiesfeer tussen de afdelingen Faciliteiten en Informatisering, twee afdelingen die in hun taakuitoefening bijzonder op elkaar aangewezen zijn, begint gestalte te krijgen.

Uit deze uitstapjes naar concrete situaties valt op te maken dat op alle plaatsen dieper in de SE-organisatie hordes genomen worden om standaarden te ontwikkelen. Er wordt veel energie gestoken in het overleg met collega's over de opzet van de nieuwe manier van werken. Er is grote unanimiteit in het zoeken naar de nieuwe werkprocessen en procedures. Men is bereid om in te leveren op de "oude patronen". Dit gaat overigens nog niet allemaal vanzelf. Iedereen vindt het wél de moeite om hier in te investeren. Het bewijs van samen optrekken krijgt zo gestalte.

In onderstaand schema wordt sturing op strategisch, tactisch en operationeel niveau met enkele voorbeelden concreet gemaakt.

	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Personeel	Caseload pefu's Continuïteit in personen en rouleren na x-termijn	Welke pefu's zijn het aanspreekpunt voor de directie per dienst? Meten van tevredenheid bij collega's	Management en medewerker kunnen bij de pefu terecht voor het concrete product/dienst
Communicatie	Maximale inzet op externe communicatie; Portefeuilleverdeling	Capaciteitsplanning per dienst met urenverdeling	Wie werkt aan welk project? Wie doet bijv. project Piushaven?
Werkplek per medewerker	Globale normen voor aantal m2	Indeling naar functiegroepen (incl benodigde dossierruimte)	Kantoorinrichting op medewerkerniveau. (Wie komt waar aan welk bureau te zitten? Waar komt mijn schilderij te hangen?)

**6. Hoe doen we dat in termen van competentiedenken?**

In het doorontwikkelen van de nieuwe Servicedienst zijn de competenties van alle betrokken medewerkers en het management een cruciale factor. De Servicedienst heeft de ambitie de (smeer)olie van de organisatie te zijn. Zij wil een organisatie zijn, waar:

- collega's, bestuur en klanten centraal staan
- collega's, bestuur en klanten het gevoel hebben collegiaal en persoonlijk te worden geholpen
- collega's, bestuur en klanten niet hoeven te shoppen binnen de organisatie
- onder centrale aansturing, vaste normen gelden voor de kwaliteit van serviceverlening
- het voor alle medewerkers prettig werken is.

Dit sluit naadloos aan op de missie en het motto in paragraaf 4. Samenwerken en servicegerichtheid zijn speerpunten. Het management van de Servicedienst heeft als uitgangspunt gesteld energie te geven aan haar mensen om hen in staat te stellen de uitdagingen van de nieuwe serviceorganisatie aan te gaan. Met het doel dat zij met plezier en vertrouwen hun werk kunnen doen voor haar (interne, gemeentelijke en externe ) collega's.

Uit de uitgangspunten, missie en motto komt duidelijk naar voren dat én samenwerken én resultaatgerichtheid belangrijke competenties zijn voor de medewerkers van de Servicedienst. Meer dan in het verleden worden resultaten boeken, samenwerken, het bewust zijn van de omgeving waarin je werkt en de service die je verleent, belangrijk voor iedereen. Dit vraagt om aanvullende vaardigheden.

De kwaliteit en professionaliteit van de Servicedienst worden bepaald door de mensen die er werken. Hun kennis, vaardigheden, houding en gedrag bepalen in hoeverre de organisatie succesvol is. De nieuwe aanpak op servicegerichtheid vraagt een omslag in het denken zoals in paragraaf 3 is geschetst.

Servicegerichtheid betekent dat je vakkundig en met plezier je collega's en klanten helpt. Je geeft in dit partnerschap duidelijk de grenzen aan.

In een geslaagd competentiedenken-traject hebben alle medewerkers van de Servicedienst in de maanden maart en april jl. deelgenomen aan bijeenkomsten waarop de principes van het competentie management zijn ontvouwd en in een rollenspelvorm op interactieve wijze aandacht besteed is aan het functioneringsgesprek.

## **7. Huisvesting van de Servicedienst**

### **7.1 Aanleiding**

Bij het formuleren van de hierna volgende huisvestingsuitgangspunten is geredeneerd van buiten naar binnen. Anders gezegd, er wordt antwoord gegeven op de vraag hoe we de serviceverlening aan alle gemeentelijke diensten gestalte gaan geven vanuit de gewenste contactpatronen op de verschillende niveaus

Dit voorstel sluit ook aan bij een signaal vanuit onze eigen bijeenkomst leidinggevenden Servicedienst in maart jl. naar meer duidelijkheid over wie komt waar te zitten. Nu de inregelprocessen steeds meer duidelijkheid geven over de contactpatronen naar de diensten wordt de behoefte aan herhuisvesting van de afdelingen en teams van de Servicedienst urgenter. Daarmee komt er concreet perspectief voor het fysiek bij elkaar brengen voor teams die nu soms nog verspreid gehuisvest zijn.

### **7.2 Aanpak: vanuit contactpatronen met gemeentelijke diensten naar huisvesting**

Er is een tour d'horizon gemaakt hoe de contacten vanuit de afdelingen met de collega's op de diensten verlopen. Hoe gaat het nu? Hoe vind je dat het in de toekomst moet gaan? Er beginnen zich patronen af te tekenen die niet meteen voor 100% anders verlopen dan vóór 1 januari. Maar het overleg vindt wél plaats vanuit een andere beleving. En dit begint breder door te dringen dan binnen de Servicedienst zelf. Het aantal "bloedneuzen" als gevolg van OEF, dat is FOUT wordt duidelijk minder. Collega's beginnen met andere ogen naar de Servicedienst te kijken. Veelvuldig en soms informeel contact wordt gebruikt om te voorkomen dat de gemeentelijke organisatie verrast wordt met iets nieuws in productlevering of werkwijze.

De gemeentelijke diensten kennen het systeem van vaste contactpersonen en accounts vanuit sommige afdelingen van de Servicedienst al formeel of informeel. Zo is er over en weer en

vroegtijdig zicht op de gang van zaken en te voorziene problemen. Als serviceverlener word je zo eerder betrokken en het "over de schutting gooien" met de veelbetekenende vraag "kijk-er-eens-na?" gaat steeds meer tot het verleden behoren. Het is begrijpelijk dat dit proces voor de grote nieuwe afdeling Faciliteiten wat geleidelijker aan gaat. De inregelprocessen daar vragen thans veel prioriteit. Concrete herontwerp en overdracht van een groot aantal taken is nog voor de zomer voorzien. Met de vorming van deze afdeling zijn / gaan alle dagelijkse operationele "klanten" contacten van het voormalige servicebedrijf SIA ondergebracht bij Faciliteiten en kan Informatisering zich focussen op haar kerntaken.

In de contactpatronen is een onderscheid gemaakt op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Strategische zaken die in het CMT of DCO worden behandeld via het voorportaal van uiteenlopende (in)formele (werk)overleggen. Tactische overleggen met directeuren, controllers en andere managers op de diensten over de grote lijnen in majeure zaken en de voortgang van projecten. Tal van periodieke overleggen vinden ook op dit niveau plaats. Veruit het grootste deel van de contacten vindt plaats op operationeel niveau. Een en ander onder verwijzing naar het schema in paragraaf 5.

**Conclusie:** Na deze tour d'horizon is geconcludeerd dat de strategische contacten en tactische contacten geen relatie met huisvesting hebben. De meeste ontmoetingen op dit niveau zijn vooraf vastgelegd in de agenda. Er wordt centraal vergaderd of de betrokkene van de Servicedienst gaat naar de gemeentelijke dienst toe of vice versa. **Het belang van de fysieke nabijheid en wie zit waar gehuisvest speelt hoofdzakelijk op operationeel niveau.**

### 7.3 Continuïteit in de serviceverlening (Uitgangspunt 1)

Zo centraal mogelijk huisvesten van de gemeentelijke diensten in de drie stadskantoren in het centrum staat voorop. Dat is niets nieuws. We gaan de diensten, afdelingen en teams die te maken hebben met voornoemde veelvuldige contacten op operationeel niveau laten plaatsvinden tussen deze 3 stadskantoren. De afstanden daartussen zijn in korte tijd overbrugbaar. Hiermee kan de Servicedienst de continuïteit van serviceverlening garanderen. Dicht bij de gebruikers van de primaire processen zitten. Voor het uitrukken bij problemen in de primaire processen op de gemeentelijke diensten zijn we "binnen 15 minuten present". (Als ware het een servicenorm). Bij storingen zijn snelle adequate acties van groot belang. Collega's en serviceverleners moeten elkaar dan snel en blindelings kunnen vinden. Bij het achterhalen van oorzaken van foutmeldingen en storingen is intensieve samenwerking cruciaal.

### 7.4 Vooruitgeschoven posten (Uitgangspunt 2)

Belangrijk is dat onze serviceverleners veelvuldig en gemakkelijk binnen lopen bij de collega-diensten. Dichtbij zijn in de beleving van de diensten en kennis van de dagelijkse gang van zaken. De problematiek van de diensten kennen, open staan voor wat er leeft en aanspreekbaar zijn in oplossingsdenken. De voeling met de diensten krijgt zo gestalte omdat via een laagdrempelige "live-intake" de vraag meteen intern binnen de Servicedienst uitgezet wordt. Snelheid en kwaliteitscontrole bij de collega "thuis" kenmerken dit collegiale contact.

Op operationeel niveau bereikbaar zijn, vindbaar en toegankelijk zijn. De Servicedienst wil dit voor de betrokken afdelingen in gaan vullen in de Stadskantoren 1, 2 en 3. Daarnaast houdt PU een beperkte maar wisselende bezetting voor communicatie. Garantie is gegeven dat dit verder fysiek binnen Themacommunicatie uitgevoerd wordt. OWT in Berkel-Enschot kent deze aanpak al vanaf januari en OWT ervaart dit als verassend goed. Het gaat om werkplekken met wisselende bezetting als vooruitgeschoven post van de Servicedienst. Volgens roosters op met collega's afgesproken momenten gaat de Servicedienst bezetting garanderen. Concreet op een vaste dag / deel van de week zijn serviceverleners aanwezig op de diensten. Is soms een kwestie van slim organiseren met flexibele plek. (Gebeurt bijv. bij BO voor de pefu als de pma afwezig is). De serviceverlener van de Servicedienst zal haar/zijn productie vooral op de thuisbasis "maken" en dichtbij zijn "back-office en administratieve hart".

### 7.5 Collega-overleggen (uitgangspunt 3)

Naast de vooruitgeschoven posten gaat de betrokkenheid van collega's gestalte krijgen in op te zetten collega-overleggen. In ons gemeentebreed denken met een Servicedienst vanuit servicegerichtheid passen termen als klantenraad en gebruikersoverleg immers niet meer. Er wordt gedacht aan panelachtige constructies met collega's die meedenken. Deze formule bleek ook succesvol in de onderzoeksfase en bij de samenstelling van subteams tijdens het bouwproces. Het gaat om kritisch ingestelde collega's die mee willen denken en handzame input geven over de soms "kleine" dingen die mis gaan. Opvallend is hoe soms eenvoudige acties / ingrepen tot voor een grote groep collega's zichtbare of voelbare verbeteringen leiden kan. Aandacht geven aan die collega's levert je soms een gratis advies en zij voelen zich dan vaak medeverantwoordelijk in het zoeken naar oplossingen. Voor dit overleg op collegiaal niveau zal instrumentarium ontwikkeld gaan worden door de adviseur Servicedienst. Verwezen wordt naar de passage over "meten is weten" in paragraaf 3.

#### **7.6 Fysieke nabijheid voor beperkte (groep) omschreven serviceverleners (uitgangspunt 4)**

Voor een beperkte groep medewerkers van de Servicedienst -medewerkers is fysieke nabijheid voor de ondersteuning van de primaire processen van collega's / bestuurders cruciaal:

- Bestuurswoordvoerders van Communicatie in Stadskantoor 1 dichtbij de 2<sup>e</sup> etage
- Aanspreekpunt Faciliteiten in SK1, SK2 en SK3
- Personeelsfunctionarissen, deels aanwezig bij accountdiensten, thuisbasis is centrale voor de productie
- Themacommunicanten deels aanwezig bij accountdiensten, thuisbasis is centrale voor de productie

#### **7.7 Interne relaties binnen de Servicedienst (uitgangspunt 5)**

Bij het uitwisselen van de concrete ervaringen tussen de afdelingen van de Servicedienst na 3 maanden werken is nog een grote diversiteit in processen en werkwijzen te constateren. De uitdaging naar meer effectiviteit en efficiëntie is en wordt met dit sturingsconcept ter hand genomen. In het perspectief van de beoogde resultaatverbetering zoals omschreven in paragraaf 5 is het wenselijk om bij de concrete vertaalslag in de huisvesting de volgende interne relaties in ogenschouw te nemen:

Faciliteiten (Servicemeldpunt, Werkplek, Facilitaire projecten) met Informatisering (Systeembeheer en Advies & Ontwikkeling)

Faciliteiten (Evenementen) en Communicatie (Media)

Communicatie (Media- "eilanden" bij elkaar brengen

Personeel (rechtspositie / personeelsadministratie.) met Financiële Administratie (salarisadministratie.)

(Als technisch aandachtspunt dient de vloerbelasting voor de Lectriever (uit Aubade) te worden meegenomen.)

#### **7.8 Huisvesting als fysiek sluitstuk**

Als uitvloeisel van het onderzoek samenvoeging Servicebedrijven, het bouwproces en de nader inregeling dit voorjaar en het voorliggend sturingsconcept wordt met deze uitgangspunten voor de herhuisvesting een fysiek sluitstuk gemarkeerd. Met iedereen "op haar/zijn (werk)plek" wordt wellicht kort na de zomer een tastbare stap om in de komende jaren de beoogde resultaatverbetering te bereiken en de omschreven ambities waar te maken.

Het is begrijpelijk dat deze beoogde verhuizing voor de dienst Publiekszaken het meest "voelbaar" zal worden ervaren. Een flink aantal Servicedienst-medewerkers zal hij uit zijn fysieke omgeving zien verdwijnen. (Bedoeld worden een onderdeel van Communicatie naar afdeling Communicatie, medewerkers AO&I naar afdeling Informatisering én afdeling Faciliteiten en het team boekhouding naar Financiële administratie). De contacten met PU-groep administratie die naar Financiële administratie over gaat, verlopen verwachtingsvol naar een nieuwe inrichting van de boekhouding per 1 januari 2006. Sommige medewerkers van de Servicedienst blijven trouwens wellicht wel in Stadskantoor 2 (gaan "weg" naar een andere verdieping), maar dat is nog afhankelijk van de nadere uitwerking van het huisvestingsvoorstel.

#### **8. Welke plaats heeft de sturing in de beoogde resultaatverbetering van de Servicedienst?**

In fases wordt vanaf 2004 en in de komende tijd gewerkt aan verbetering. Die zijn als volgt te benoemen:

1. Organisatie bouwen (in 2004)
2. Organisatie uitlijnen en zich laten zetten (1<sup>e</sup> helft 2005)
3. Standaardiseren én werkprocessen (re)organiseren (v.a. 1<sup>e</sup> helft 2005)
4. Cultuurverandering
5. Kwaliteitsverbetering
6. Kostenreductie

De fases zijn bewust in deze volgorde weergegeven. Ze zijn deels overlappend in de tijd. De verschillende fases zijn te zien als (aandacht)zwaartepunten in de ontwikkeling van de Servicedienst.

En in deze fasering moet je naar onze Servicedienst kijken. Uiteindelijk leveren we met minder inspanning meer kwaliteit (tegen lagere kosten). Op dit laatste moeten we ons **nu** niet focussen. Dat komt later wel. Onze algemeen directeur schetste dit in het najaar van 2004 in de Binnenkrant als volgt. "Minder bureaucratie en meer kostenefficiëntie in combinatie met een sterkere, centrale sturing. Waarbij het dus nadrukkelijk géén primaire doelstelling is om meteen ook maar flink te bezuinigen. Maar ik hoop en verwacht overigens wél dat we goedkoper zullen gaan werken. De belangrijkste aanleiding was vooral 'hoe kunnen we het beter?'. Dat is duidelijk een ander vertrekpunt."

#### **9. Hoe gaan we sturingsconcept en missie, na vaststelling in het CMT, gemeentebreed uitdragen?**

En gaat nou alles vanaf morgen anders en beter lopen? Neen, het wordt een proces van uitdragen en overtuigen dat we op een realistische wijze aan de slag zijn. Via een breed communicatietraject duidelijk maken wat de collega's mogen verwachten en wat niet. Het is van groot belang om sturing en missie via het CMT neer te zetten en te laten indalen bij de diensten. Het nut en de noodzaak van het uitdragen van het anders denken ligt bij onze leiders / CMT-ers. Op een collegiale wijze geven we zo vorm aan een omslag in het denken. Geen controle, maar "boven over" gaan we de standaards vaststellen. En zo doen we het! De Servicedienst heeft in het uitdragen een rol, maar ook de andere diensten hebben hierin verantwoordelijkheden. Dat kan met het ook in de bouwfase met succes beproefde zeepkist-verhaal.

De directeur van de Servicedienst gaat vanaf half mei een rondje maken langs de MT's van de diensten en de leidinggevendenden SE dragen het uit op tactisch en operationeel niveau uit. Het succes van het sturingsconcept is aldus een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het CMT en alle diensten. Schaar je achter het concept! Vandaar het motto: **Samen voor elkaar**.

Na de CMT-behandeling wordt een "boekje" (een heldere papieren naslag) gemaakt om in een paar heldere denklijnen ons sturingsconcept breed te communiceren. Goed uitleggen wat het "basispakket" in houdt. Het gaat om een gemeentelijke keus voor meer standaards en spelregels voor de afname van producten. Het uitdrukkelijker sturen op dit alles en het administratieve proces versimpelen. Dit boekje wordt een hulpmiddel om het op de vooromschreven wijze uit te dragen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het sturingsconcept zal in alle platforms als DCO, DCI, AO en P&O overleg aan de orde worden gesteld. Dit uitdragen door eenieder zal gefaciliteerd worden met een handzame set *sheets*, als houvast om op alle niveaus dezelfde boodschap te vertellen. Er komt een basisartikel in de *Binnenkrant*. Ook ons *Binnenweb* wordt een belangrijk medium voor deze boodschap. Zo krijgen de medewerkers van de SE en ook de collega's op de diensten de kans om te groeien in hun (gewijzigde) rol. Laten we in de voornoemde fasering (uit paragraaf 5) de tijd nemen, die de doorontwikkeling van servicegerichtheid vraagt.

#### **10. Besluitvorming.**

In het **CMT van 25 april 2005** zijn de volgende besluiten genomen

1. Met de 9 uitgangspunten voor het sturingsconcept in paragraaf 3 is ingestemd (als vertaalslag op de visie en doelstellingen van de Servicedienst uit de nota Hoofdstructuur).
2. De missie en het motto in paragraaf 4 zijn vastgesteld.
3. De Servicedienst is opgedragen om een nader voorstel voor de tevredenheidmeting over de serviceverlening (paragraaf 3) te ontwikkelen (in september 2005)
4. De 5 uitgangspunten voor huisvesting in paragraaf 7 zijn vastgesteld en de Servicedienst is opgedragen om een concreet huisvestingsvoorstel voor te leggen aan het DCO en het CMT.

5. De Servicedienst is opgedragen om concreet handen en voeten te geven aan de omschreven acties voor het uitdragen van het sturingsconcept en de missie in paragraaf 9.
6. Van de ordening in basispakket en pluspakket in *de bijlage* is kennis genomen.

Ugur Pekdemir, directeur Servicedienst gemeente Tilburg

JK/10-05-2005

## Bijlage "basispakket" bij de nota sturingsconcept voor de Servicedienst

In deze bijlage zijn de producten uit de CMT-notitie "basispakket" (najaar 2004) geordend naar:

### 1. Basispakket

1.1. Op basis van verzoeken van de diensten is de Servicedienst de besteller, beschikt zij over budget en heeft alle sturingsmogelijkheden.

1.2. Verbruiksgoederen, SE beheert budget en stuurt op hoofdlijnen

2. **Pluspakket:** producten die niet gestandaardiseerd zijn en waarvoor de diensten het verbruik zelf bepalen en over het budget beschikken.

Er komt een periodieke voortgangsinformatie in het DCO. Op basis van afnameprognoses en een gemeentebrede verbruiksgoederenregistratie en procesafspraken (spelregels) over productlevering legt de SE een verbruiksoverzicht voor. Daarin wordt de afname vergeleken met de prognose. Voor de verschillen wordt een voorstel gedaan om binnen het budget te blijven, dan wel een overschot te besteden of in te leveren. Werkafspraken per product over bestellingen worden nog uitgewerkt. (Wie mag bestellen? Wat zijn de voorwaarden? Waar moet je zijn? Hoe gaat de registratie? Etc.)

### 1.1. SE is besteller, beschikt over budget en heeft alle sturingsmogelijkheden

<u>Product</u>	<u>Toelichting</u>
Arbo- en interne milieuzorg	
Archief	
Beheer mantelcontracten	
Besluit Woninggebonden Subsidies	
Bestuurlijke representatie	
Bestuursondersteuning	
Bestuurswoordvoering	
Bibliotheek	Bibliotheek en infogalerij
Crediteurenadministratie	
Debiteurenadministratie	Beheer, productie
Documentaire info verzorging	
Drankvoorziening	
Drukwerk algemeen	
Dwanginvordering	
Functiezaken	Beheer, competentie management
Gemeentelijk financieel systeem	Citrix, oneworld, PS enterprice
Geografisch informatiesysteem	Systeem, licenties, tekeningenbeheer, stedenbouw
Grootboekadministratie	
Huisvesting	
Hypotheekgaranties	
ICT infrastructuur	Werkplek, RICT, server publiekszaken, applicatieserver OWT, Oracle en DIS
Inkoop en advies werkplekinrichting	
Inkoop en magazijn	
Internet/intranet	Inclusief onderhoud
Juridische dienstverlening	Rechtsbescherming, advisering, taken
Liquiditeiten, dagboeken	Inclusief kassen
Communicatie afdeling	
Mediaproducties	
Meubilair	
Opleidingen	
Personal computers	
Personeelsadministratie	
Personeelsfunctionarissen	
Post	Post in en post uit

Post- en goederendistributie  
 Rechtspositie  
 Regionaal overleg Midden Brabant ROM  
 Restauratieve voorzieningen Bedrijfsrestaurant  
 Salarisadministratie – verwerking  
 Salarisadministratie verwerking RAET  
 Servicemeldpunt  
 Tekstverwerking (vervalt DCO 14-10)  
 Telefoon Centrale en faciliteiten  
 Telegids  
 Themacommunicatie  
 Treasury  
 Vacaturemanager  
 Verbouwingen  
 Vergaderfaciliteiten  
 Verhuizingen  
 Verkeersinstallaties OWT  
 Vervoer Bestuur en burgemeester

1.2. Verbruiksgoederen, SE beheert budget, houdt verbruikersinformatie bij, rapporteert hier periodiek over en stuurt op hoofdlijnen

### ***Product***

---

Catering B&W, gemeenteraad en vergaderingen e.d.  
 Installatie software en hardware  
 Kantoorartikelen  
 Koeriersdiensten  
 Portiekosten  
 Reproductie  
 Telefoon gesprekskosten  
 Telefoonapparatuur niet standaard

2 Pluspakket zijn producten, waarvoor de diensten het verbruik zélf bepalen en over het budget beschikken.

### ***Product***

---

Communicatieproducten/vormgeving  
 Detacheringen  
 Intensieve/gerichte aanbodverst. Contracten  
 Interne evenementen  
 Personeelsadministratie contract met Brandweer  
 (afzonderlijke afspraken)  
 Personeelsfunctionarissen contracten met  
 Beleidsontwikkeling en Brandweer (afzonderlijke  
 afspraken)  
 Recepties ambtenaren  
 Rechtspositie contract met Diamant-groep  
 (afzonderlijke afspraken)  
 Relatiegeschenken  
 Salarisadm. Verwerking contracten met BAT en  
 Vrijwillige Brandweer (afzonderlijke afspraken)  
 Salarisadm. Verw. RAET contracten met BAT en  
 Vrijwillige Brandweer (afzonderlijke afspraken)  
 Software dienstapplicaties  
 Themacommunicatie t.b.v. projecten

Coaching