



FMHaaglanden
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Jaarplan FMHaaglanden 2024

Versie 1.0

Datum 6 december 2023
Status Definitief – vastgesteld in BO

Voorwoord

Een heldere klantvraag en een flinke dosis ervaring en routine in onze achterzak: de dienstverlening van FMH staat al jaren als een huis. Maar de wereld om ons heen verandert. Ontwikkelingen binnen de thema's hybride werken en duurzaamheid roepen om nieuwe inzichten en werkwijzen. Meer dan ooit is dat een uitdaging voor de doorontwikkeling en levering van al onze producten en diensten.

FMHaaglanden bevindt zich in een interessante zoektocht naar een hernieuwde rol als vernieuwend facilitair dienstverlener. Pre-corona was de levering van onze producten en diensten – en daarmee de klanttevredenheid – stabiel en vanzelfsprekend. Met de komst van hybride werken hadden we plotseling te maken met een diffuus beeld. Want: wat is hybride werken nu eigenlijk? Welke verwachtingen hebben onze klanten en wat betekent dat voor onze dienstverlening? Een hybride werkomgeving stelt andere eisen aan de werkomgeving en inrichting van een gebouw. Samen met bestuurders, klanten, rijkscollega's en samenwerkingspartners bouwen we aan die nieuwe hybride toekomst.

De overtuiging dat de bedrijfsvoering van het Rijk duurzamer moet, leeft bij de meeste rijkscollega's wel. Een betere wereld, met aandacht voor mens en aarde: FMHaaglanden heeft de ambitie om voor 2030 een klimaatneutrale bedrijfsvoering te hebben. Toch kunnen duurzame keuzes in de praktijk pijn doen. Ze kunnen indruisen tegen het gemak van de gebruiker of hogere kosten met zich meebrengen. Duurzame keuzes hebben soms neveneffecten die niet altijd op applaus kunnen rekenen. Als facilitair dienstverlener kan FMH forse stappen zetten in het terugdringen van CO₂-uitstoot. Maar we kunnen dit niet alleen.

In deze spannende heroriëntatie moeten we, meer dan ooit, samen optrekken en elkaar meenemen. Alles oplossen met 100% consensus is een illusie, maar met een breed draagvlak komen we een heel eind. In dit jaarplan 2024 staan zes speerpunten die zorgvuldig tot stand zijn gekomen om de geschetste ontwikkelingen kracht bij te zetten. *Het geheim van verandering is je energie niet te richten op het bestrijden van het oude, maar op het bouwen van het nieuwe* is een beroemd citaat van de Griekse filosoof Socrates. Laten we daar samen voor gaan!

Namens het directieteam van FMHaaglanden,

Pablo Hunnego

Inhoud

Voorwoord	2
1 Ambitie	4
1.1 <i>Missie, visie en motto</i>	4
1.2 <i>Samenvatting speerpunten</i>	5
2 Focus 2024	6
2.1 <i>Vernieuwende dienstverlening</i>	6
2.2 <i>Duurzaamheid</i>	8
2.3 <i>Klanttevredenheid</i>	10
2.4 <i>Ontwikkelingen verzorgingsgebied FMH</i>	12
2.5 <i>Datagedreven werken</i>	13
2.6 <i>Doelmatigheid</i>	14
3 Bedrijfsvoering	16
3.1 <i>Personeel en organisatie</i>	16
3.2 <i>Vier pijlers I-strategie</i>	21
3.3 <i>Financiën</i>	24
4 Risicoparagraaf	29
5 Dashboard FMH	31

1 Ambitie

1.1 Missie, visie en motto



Missie

FMHaaglanden zorgt voor een comfortabele en veilige werkomgeving voor rijksambtenaren, met aandacht voor mens en aarde. Bij ons werken vakmensen met hart voor de klant waardoor de klant focus kan houden op de eigen dagelijkse werkzaamheden.



Visie

Samen met onze Rijkspartners en leveranciers zorgen wij, in een veranderende wereld, voor de best passende werkomgeving voor onze klant. Wij werken vanuit onze kernwaarden *samen, herkenbaar, eigenaarschap* en *enthousiasme*. Dit vertaalt zich in herkenbare en gastvrije dienstverlening.

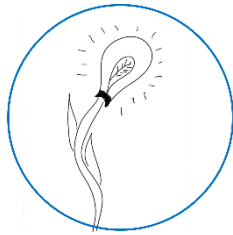
We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door duurzame dienstverlening te leveren en dragen daarmee bij aan een circulaire economie. Vanuit goed werkgeverschap bevordert FMHaaglanden duurzame inzetbaarheid door vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren.



Motto

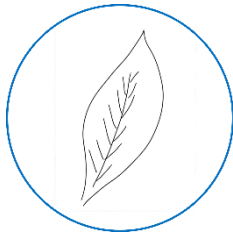
FMHaaglanden, voor een comfortabele werkomgeving.

1.2 Samenvatting speerpunten



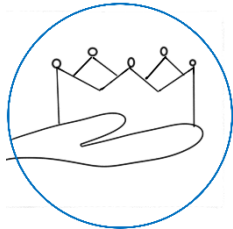
Vernieuwende dienstverlening

FMH is voorbereid op veranderingen in onze omgeving en op de daarmee veranderende klantbehoefte.



Duurzaamheid

FMH wil voor 2030 een volledig circulaire en CO₂-neutrale facilitaire dienstverlener zijn. Dit willen we bereiken door onze bedrijfsvoering en dienstverlening te verduurzamen.



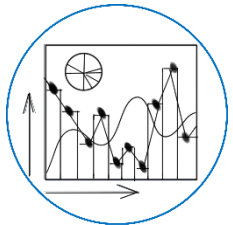
Klanttevredenheid

FMH optimaliseert de dienstverlening door structureel en frequent de klantbeleving te meten. Zo krijgen we sneller en beter inzicht in de veranderende klantbehoefte en kunnen we hier tijdig op inspelen. Daarnaast sturen we op houding en gedrag van medewerkers en werken we nauw samen in de keten.



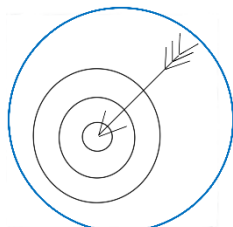
Ontwikkelingen verzorgingsgebied FMH

FMH is voorbereid op veranderingen in ons verzorgingsgebied doordat we daar vooraf bij betrokken zijn. FMH draagt actief bij aan en anticipeert op ontwikkelingen in ons verzorgingsgebied.



Datagedreven werken

FMH beschikt als professionele dienstverlener over de juiste data om de keten te informeren en om onze eigen dienstverlening te optimaliseren.

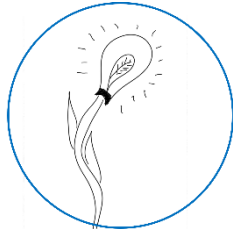


Doelmatigheid

FMH streeft naar een continue verbetering van de dienstverlening die aansluit bij de behoeften van onze klant, waarbij wij kostenefficiënt blijven opereren.

2 Focus 2024

2.1 Vernieuwende dienstverlening



Ambitie

FMH is voorbereid op veranderingen in onze omgeving en op de daarmee veranderende klantbehoefte.

In een steeds sneller veranderende wereld verandert ook de klantbehoefte binnen de werkomgeving sterk. De verwachting is dat dit zal blijven veranderen en dat met name hybride werken, dat nog volop in ontwikkeling is, een bepalende factor blijft voor onze facilitaire dienstverlening. Om hier goed op in te spelen, hebben we een meerjarig visie- en focusplan opgesteld dat leidend is voor de vernieuwing van onze producten, diensten en dienstverlening. Belangrijke thema's naast hybride werken zijn duurzaamheid en datagedreven werken. We doen hierover kennis op met pilots binnen het Rijk, en halen kennis op uit markt.

2.1.1 Hybride werken – Living labs en andere pilots

Voor de invulling van de rijksbrede beleidsvisie op hybride werken zijn er in Den Haag Living labs gestart. Onder leiding van de departementen experimenteren klanten, beleidsmakers en dienstverleners samen met de verschillende aspecten van hybride werken. Voor het facilitaire aspect nemen wij deel aan deze experimenten. We experimenteren ook met kleinere pilots, bij andere CDV's en bij klanten. Vanuit deze experimenten verzamelen we informatie waarmee we de ontwikkeling van onze producten en diensten verder vormgeven. In 2024 levert dit steeds meer duidelijkheid op over hoe wij de ambtenaar het beste kunnen ondersteunen in het hybride werken.

2.1.2 Hybride werken – voorbereiden scenario's

Omdat experimenteren in Living labs en met pilots meer tijd kost dan verwacht, heeft DGDOO eind 2023 de CDV's gevraagd uit te werken op welke manier zij hybride werken aanbodgericht kunnen ondersteunen. Om deze vraag te beantwoorden worden verschillende scenario's uitgewerkt. Daarbij wordt per scenario duidelijk op welke manier en in welk tempo de CDV's het hybride werken in de kantooromgeving kunnen faciliteren. Wij bereiden het gekozen scenario in 2024 voor, zodat we dit zo snel mogelijk kunnen uitvoeren.

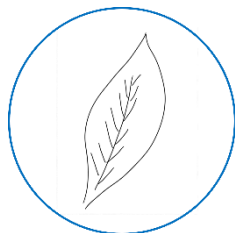
2.1.3 Hybride werken – WMS

Rijksbreed is een pilot opgestart om ervaring op te doen met een Workspace Management Systeem (WMS). Deze pilot duurt tien maanden en eindigt in het derde kwartaal van 2024. Dan moet duidelijk zijn of sensing en een reserveringsfunctionaliteit in de behoefte van gebruikers en dienstverleners voorziet en wat de impact hiervan is. In ons verzorgingsgebied wordt de pilot uitgevoerd in Turfmarkt 147, De Resident en CentreCourt.

2.1.4 Ontwikkelen en aanpassen producten en diensten

In 2024 passen we de dienstverlening rond de warmedrankenautomaten aan vanwege het verdwijnen van de wegwerpbeaker. We gaan door met het verder verduurzamen van het cateringaanbod. Ook voorzien we weer nieuwe kantoren van extra groen. We passen de dienstverlening rond de kantoorinrichting aan waarbij we duurzaam en aanbodgestuurd gaan werken. We werken ook aan visies op diverse producten en diensten en starten verschillende onderzoeken. Zo werken we een visie uit op alternatieve producten om (video)bellen te ondersteunen en vormen we een visie op akoestiek om geluidsoverlast in de werkomgeving te beperken. We starten een onderzoek naar meer comfort in vergaderzalen en naar de impact van het veranderd kantoorgebruik op de schoonmaakdienstverlening en op de bedrijfshulpverlening. Om ons goed voor te bereiden op de uitvoering van het masterplan willen we komende 2 jaar de panden versneld in het Building Information Model zetten. Hiermee wordt het aanbieden van bijvoorbeeld 3D-tekeningen mogelijk. In de klankbordgroep productontwikkeling blijven we proactief het gesprek voeren over het aanpassen van onze producten en diensten.

2.2 Duurzaamheid



Ambitie

FMH wil voor 2030 een volledig circulaire en CO₂-neutrale facilitaire dienstverlener zijn. Dit willen we bereiken door onze bedrijfsvoering en dienstverlening te verduurzamen.

2.2.1 Verduurzamen producten en diensten

Begin 2024 is een uitvoeringsagenda af voor de verduurzaming van onze diensten, zowel voor CO₂-reductie als voor circulariteit. Deze duurzame uitvoeringsagenda bevat een planning en onderbouwing voor maatregelen die we tussen 2024 en 2030 uitvoeren om onze dienstverlening verder te verduurzamen. Deze maatregelen plannen we voornamelijk op natuurlijke momenten, bijvoorbeeld bij de implementatie van een nieuw contract of wijziging in de wetgeving.

Daarnaast gaan we verder met het verduurzamen van de zes hoofdstukken uit de Rijksproducten en -dienstencatalogus (RPDC) waar we al eerder mee gestart zijn. Dit zijn de producten en diensten waarmee we de meeste impact maken in het terugdringen van onze CO₂-footprint.

1. **Vervoer:** we gaan door met de elektrificatie van het wagenpark en de distributie van onze facilitaire producten via de logistieke hub.
2. **Catering:** we verduurzamen de catering, inclusief onze vergader- en evenementenservice. Met de invoering van de SUP-wetgeving (*single use plastics*) vanaf januari 2024 geldt op alle locaties het 'bring your own' principe voor bekers. We reiken eenmalig een beker uit aan alle gebruikers en zorgen daarnaast voor herbruikbare bekers voor gasten en voor onze vergaderservice.
Het concept Pauzeplein, dat voedselverspilling tegengaat, is al uitgerold in De Resident, Koningskade 4, Bezuidenhoutseweg 73 en CentreCourt. In 2024 volgt Turfmarkt 147.
3. **Werkomgeving:** we bevorderen circulariteit door hergebruik van onze kantoorinrichting. In 2024 sluiten we een nieuw contract af voor meubilair, waarbij het uitgangspunt is 'geen nieuw meubilair, tenzij'.
4. **Reststoffenverwerking:** we dringen het aandeel restafval terug. Dit doen we door verpakkingsmaterialen verder te beperken en door reststoffenverwerking scherper te monitoren.

5. **Schoonmaak:** in samenwerking met de Rijksschoonmaakorganisatie (RSO) bevorderen we het duurzaam uitvoeren van onze schoonmaak.

6. **Groenvoorziening:** we investeren in groen.

We zetten ons in 2024 in voor vier themaweken, om kennis te delen met de gebruikers hen te attenderen op kansen om onze locaties duurzaam te gebruiken. Deze vier themaweken zijn: de Week van de Circulaire Economie, de Week Zonder Vlees en Zuivel, de Verspillingsvrije Week en de Nationale Klimaatweek.

De directeur FMH is als stuurgroep lid Verduurzaming Bedrijfsvoering Rijk betrokken bij de verduurzaming van de bedrijfsvoering. Hij volgt de verduurzamingsbeweging in VBR-verband nauwgezet in zijn rol als VBR-portefeuillehouder duurzaamheid. Daarnaast zoeken we actief de samenwerking met de duurzaamheidscoördinatoren van de departementen door sessies te organiseren tussen onze relatiemanagers, ons expertteam Duurzaamheid en de departementen.

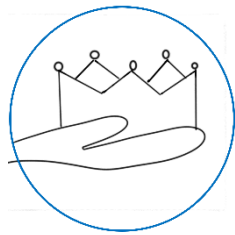
2.2.2 Verduurzaming monitoren en bijsturen

We starten een vervolgonderzoek 'FMH op weg naar econeutraal' op basis van de data van 2023. Deze eenmeting is analoog aan het rapport uit 2019 en laat zien waar we staan in het behalen van onze doelen ten opzichte van 2019 op drie onderdelen; de CO₂-footprint, de grondstofstromen, en de (duurzame) spend.

In 2024 richten we ons, in opdracht van BZK, op de doorontwikkeling naar niveau 4 van de CO₂-prestatieladder. De output uit de eenmeting vormt ook input voor de CO₂-prestatieladder voor het product catering.

De duurzame uitvoeringsagenda en de eenmeting vormen de basis voor een model voor monitoring en bijsturing. In dit model brengen we scenario's, prognoses en realisaties samen, zodat er een voorspellend karakter ontstaat voor de realisatie van CO₂-neutrale en circulaire dienstverlening in 2030.

2.3 Klanttevredenheid



Ambitie

FMH optimaliseert de dienstverlening door structureel en frequent de klantbeleving te meten. Zo krijgen we sneller en beter inzicht in de veranderende klantbehoefte en kunnen we hier tijdig op inspelen. Daarnaast sturen we op houding en gedrag van medewerkers en werken we nauw samen in de keten.

Dit jaar blijft FMH de klanttevredenheid en klantbeleving meten om goed inzicht te hebben in de veranderende klantbehoefte. Uit het WerkomgevingsBelevingsonderzoek (WoBo) is onder andere gebleken dat onze klanten onze dienstverlening niet altijd herkenbaar vinden. Daarom werken we aan een meer herkenbaar eerstelijns klantcontact. Ook blijven we het Serviceconcept en de FMH Community bij onze medewerkers onder de aandacht brengen.

2.3.1 Klantbeleving meten

In 2024 meten we de klanttevredenheid en klantbeleving op twee manieren, namelijk:

- Continu: op verschillende plekken in een pand voeren we een reeks van herhaalde metingen uit, al dan niet onder dezelfde respondenten. Hiervoor stellen we met een tablet in een zuil een aantal standaardvragen over diverse aspecten van onze dienstverlening. De dashboards met uitkomsten worden elk tertaal uitgelezen en geanalyseerd. Aan de hand van de nieuwe aanbesteding eind 2023 kijken we naar de beste methode om dit soort onderzoek voort te zetten.
- Kortcyclisch: gedurende het jaar ontstaat bij diverse afdelingen behoefte aan een eenmalig of kortlopend klanttevredenheidsonderzoek. Dit kan op diverse onderwerpen zijn. Voorbeelden hiervan zijn onderzoek naar het gebruik van koffiebekers of de proeftuin in Koningskade 4. Omdat de behoefte aan dit type onderzoek aanzienlijk is, houden we hier in de aanbesteding ook rekening mee.

De focus van onze onderzoeken valt uiteen in de volgende twee categorieën:

- Activity-based metingen, bijvoorbeeld klantcontact, houding en gedrag.

- Product-based metingen, bijvoorbeeld personenvervoer, producten en diensten uit de RPDC.

De onderwerpen bepalen we op basis van de resultaten van voorgaande metingen. Het afgelopen jaar hebben we vooral aandacht besteed aan de implementatie van het continu-onderzoek en hebben we onderzocht welke aanpak succesvol is om respons op te halen. We gaan in 2024 de verkregen data omzetten in verbeteracties van onze dienstverlening, in combinatie met resultaten uit het WoBo, Facilitator en het project 'Herkenbaar klantcontact'. Maandelijks kijken we naar de quick-wins en elk tertaal naar product- of procesverbeteringen.

2.3.2 Serviceconcept

Het doel van het Serviceconcept is een herkenbare, gastvrije houding en dienstverlening door alle FMH-medewerkers. Dit moet leiden tot een positieve klantbeleving. De FMH Community is de plek waar onze collega's elkaar kunnen vinden en inspireren met als doel om de kernwaarden herkenbaar, eigenaarschap, enthousiast en samen nog meer onderdeel van onze cultuur te maken. We hebben het afgelopen jaar veel nieuwe collega's mogen verwelkomen. Om te zorgen dat zowel bij nieuwe als bij bestaande collega's de kernwaarden vast onderdeel worden van de werkwijze en mindset, zetten we op de volgende pijlers in:

1. Verankering FMH Community (Nieuwe medewerkers worden bij onboarding direct lid, platform bieden voor actuele onderwerpen);
2. Zachte landing nieuwe medewerkers op de FMH Community (Alle benodigde informatie is eenvoudig beschikbaar en mogelijkheid om ervaringen te delen in een groep voor nieuwe collega's);
3. Uitbreiden toolbox (beschikbaar maken van spelelementen, presentaties en informatie op het gebied van de kernwaarden);
4. Ambassadeursprogramma 2.0 (een enthousiaste groep ambassadeurs die helpen om draagvlak en content te creëren).

2.3.3 Herkenbaar klantcontact

We werken met het project 'Herkenbaar klantcontact' aan een beter herkenbare FMH-werkwijze voor het eerstelijns klantcontact met onze klanten en medewerkers. Hiervoor organiseren we dit jaar workshops voor medewerkers van de locatieteams en van Personenvervoer. De informatie die we vorig jaar hebben uitgewerkt, borgen we in de organisatie. Aan de hand van de klantbelevingsmetingen meten we of onze klanten FMH beter herkenbaar vinden in het contact met ons.

2.4 Ontwikkelingen verzorgingsgebied FMH



Ambitie

FMH is voorbereid op veranderingen in ons verzorgingsgebied en draagt actief bij aan en anticipeert op ontwikkelingen in ons verzorgingsgebied.

2.4.1 Masterplan Huisvesting

Wij leveren input voor de masterplannen op basis van de beschikbare pandinformatie. In samenwerking met DGDOO en het RVB bereiden wij een uitvoeringsplan voor, zowel voor het masterplan als voor de invoering van hybride werkplekconcepten. Hiermee zorgen wij voor een succesvolle uitvoering van deze plannen.

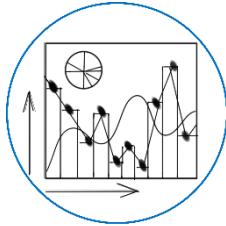
2.4.2 Grote ontwikkelingen in bestaande panden

- Voor alle panden geldt dat het vormgeven van hybride werken impact heeft op de dienstverlening.
- In De Resident, Bezuidenhoutseweg 73 en Rijnstraat 8 zijn Living labs actief.
- In Turfmarkt 147 wordt in 2024 de laatste hand gelegd aan de reparatie van de vloeren.
- De Hoftoren staat in het teken van het instandhoudingsproject omdat de renovatie naar achteren is geschoven.
- De Resident, CentreCourt en Turfmarkt 147 nemen deel aan de pilot Workspace Management System (WMS).
- De inhuizing van het ministerie van Algemene Zaken in Bezuidenhoutseweg 73 vraagt van FMH veel capaciteit en flexibiliteit.

2.4.3 Masterplan Huisvesting

De aansluiting van de Zürichtoren is vertraagd en komt in 2024 tot stand. De dienstverlening beleggen we bij FMH-locatieteam 3, dat ook onze dienstverlening in De Resident verzorgt. Voor de aansluiting van de Eerste Kamer schrijven we nu een plan van aanpak, inclusief de personele en financiële consequenties. Bij een positief besluit vindt de aansluiting in 2024 plaats.

2.5 Datagedreven werken



Ambitie

FMH beschikt als professionele dienstverlener over de juiste data om de keten te informeren en om onze eigen dienstverlening te optimaliseren.

FMH geeft een nieuwe impuls aan datagedreven werken. Hierbij zijn drie sporen van belang, namelijk: vertalen, toegang en beleidskader.

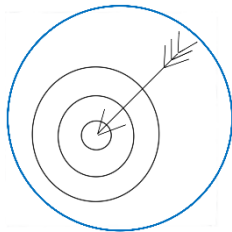
De in 2023 opgestelde datakoers een verdere vertaling geven naar:

- Organisatiedoelstellingen: vertalen naar concrete doelstellingen en acties die nauw aansluiten bij onze missie en visie. We zetten data in om onze strategische doelen te ondersteunen en te versterken.
- Doelmatige en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening: de dienstverlening verbeteren door data. Wij gebruiken data om processen te optimaliseren, de kwaliteit van diensten te verhogen en de efficiëntie te verbeteren.
- Identiteit van FMH: we zetten data in om de identiteit van de organisatie te versterken.

Het tweede spoor is de toegang tot data voor het management verbeteren. Wij voorzien het management van de juiste tools en informatie om beslissingen te nemen op basis van data. We ontwikkelen dashboards en rapportages die real-time inzicht geven in belangrijke prestatie-indicatoren en trends. Op deze wijze maken we een stap richting het gebruik van data voor het maken van voorspellingen.

Het derde spoor is voldoen aan de eisen van het beleidskader Data uit het CIO-stelsel (toekomstig I-stelsel). Aandachtspunt hierbij is de ontwikkelingen van Europese regelgeving en standaarden.

2.6 Doelmatigheid



Ambitie

FMH streeft naar een continue verbetering van de dienstverlening die aansluit bij de behoeften van onze klant, waarbij wij kostenefficiënt blijven opereren.

In onderstaande paragrafen lichten we twee speerpunten uit waar we in 2024 verder mee aan de slag gaan om de doelmatigheid te bevorderen. De vraag: 'Hoe kunnen we gevraagde dienstverlening zo efficiënt mogelijk realiseren en blijven voldoen aan wet- en regelgeving?' heeft onze continue aandacht. In tijden van oplopende kosten (inflatie, cao-stijgingen, krapte op de arbeidsmarkt etc.) is dit een extra uitdaging. Om tariefstijgingen zoveel mogelijk te beperken, maken wij inzichtelijk welke mogelijkheden er voor departementen zijn om te besparen op de uitgaven (versoeringsopties).

2.6.1 Professionalisering personenvervoer

Bij de afdeling Personenvervoer is een professionaliseringsprogramma gestart. Om de ambitie 'Comfortabel vervoer en excellente service' te realiseren, zijn we recent een zestal projecten begonnen die samen invulling geven aan de professionalisering. Deze projecten zijn: planning, communicatie, excellente service, ontwikkeling wagenpark, veiligheid en opleidingen. Met het deelproject 'planning' en de aanschaf van een nieuw plansysteem zetten we de auto's en chauffeurs efficiënter in, waardoor de kwaliteit verbetert. We verbeteren zowel de interne als de externe communicatie, en bij de Planning komt extra aandacht voor klantcontact in de vorm van trainingen. De veiligheid van de chauffeur en de persoon op de achterbank is een continu punt van aandacht. We zoeken trainingen die passen bij het vervoer dat wij leveren.

2.6.2 Projecten-portfoliomanagement

De hoeveelheid aan programma's en projecten neemt fors toe. Om dit succesvol te kunnen blijven uitvoeren, willen we het projectenportfoliomanagement versterken. Dit doen we om ervoor te zorgen dat er voldoende middelen en mensen beschikbaar zijn en dat we de juiste keuzes maken in welke projecten prioriteit krijgen. Het doel van portfoliomanagement is ervoor zorgen dat projecten maximale waarde toevoegen aan de onze doelstellingen. Daarnaast zorgt portfoliomanagement voor de juiste inrichting en governance

om programma's en deelprojecten succesvol uit te voeren. Portfoliomanagement brengt de hele portefeuille aan lopende en gewenste projecten in kaart en geeft inzicht in de onderlinge samenhang en afhankelijkheden, zodat de juiste (bij)sturing kan plaatsvinden. Bij de start van dit traject maken we de definities helder: wat we verstaan onder programma's en projecten en de bijbehorende taak- en rolopvattingen.

3 Bedrijfsvoering

3.1 Personeel en organisatie

3.1.1 Aantrekkelijk werkgeverschap

FMH wil een organisatie zijn (en blijven) waar mensen graag willen werken met als doel om, als aantrekkelijk werkgever, kwalitatief goed personeel te werven (en te behouden). Hierbij hebben we bijzondere aandacht voor jongeren en starters, met het oog op een evenwichtig personeelsbestand.

Zittend personeel krijgt in deze ambitie kansen om een uitdagende loopbaan te hebben bij FMH en binnen het Rijk. We stimuleren medewerkers vitaal te blijven, werkplezier te hebben en een goede werk-privébalans te vinden. Om dit doel te bereiken zet FMH in op:

- Persoonlijke en professionele ontwikkeling;
- Vakmanschap benutten;
- Werkomstandigheden: werkplek op kantoor en thuis, samenwerking in team/afdeling en binnen FMH, stimuleren van een goede werk-privébalans. Een overzicht van mogelijke verbeteringen volgt uit actualisatie van de risico-inventarisatie en -evaluatie van de arbeidsomstandigheden (RIE) (2023-2024).
- Vitaliteit en gezondheid: met de resultaten van de groepsrapportages van het in 2023 uitgevoerde Preventief Medisch Onderzoek (PMO) bieden we organisatiebreed en/of op niveau van de eenheid specifieke interventies aan.
- Waardering en erkenning.

3.1.2 Toerusten medewerkers

Bij FMH vinden we het belangrijk dat medewerkers ondersteuning ervaren vanuit de organisatie voor hun loopbaan en ontwikkeling. We streven naar een open cultuur waarin praten over bijvoorbeeld leren en ontwikkelen de normaalste zaak van de wereld is. We bieden daarom verschillende hulpmiddelen en ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers en stellen voldoende tijd en financiële middelen beschikbaar. De geïmplementeerde ontwikkelschouw ondersteunt hierbij.

Leren en ontwikkelen

Periodiek een goed en open gesprek tussen medewerker en leidinggevende is belangrijk. Tijdens persoonlijke overleggen bespreken medewerker en leidinggevende individuele wensen en

behoefden. Ook het jaarlijkse personeelsgesprek is een belangrijk moment om opleidings- en trainingsbehoefden vast te stellen.

Hybride werken

In 2023 is hybride werken volledig ingebed in de organisatie. Zowel medewerkers als leidinggevendenden weten wat hybride werken binnen FMH inhoudt en welke afspraken zij onderling en met hun team hebben gemaakt om het concept te laten slagen. Samen met HRM-advies hebben we in 2024 oog voor de specifieke behoeften die er zijn rondom hybride werken, ook in de leer- en ontwikkelsfeer.

Onboarding

Nieuwe medewerkers volgen ons op maat gemaakte introductieprogramma. Dit programma optimaliseren we continu aan de hand van nieuwe inzichten vanuit de BZK Onboarding.

Leiderschap

We hebben in 2023 een vernieuwd leiderschapsprofiel vastgesteld. Goed leiderschap is essentieel voor een gezonde organisatie waar mensen graag werken. Dit profiel zetten wij in bij de ontwikkelschouw, werving en selectie, bij onboarding en P-gesprekken van leidinggevendenden.

3.1.3 Diverse en veilige werkomgeving

Een diverse en inclusieve cultuur en team

We streven naar een goede maatschappelijke afspiegeling van het personeelsbestand. Dit betekent dat wij proactief inzetten op stagiairs, actief sturen op de instroom van mensen uit de doelgroep Wet Banenafpraak en structureel aandacht hebben voor selecteren zonder vooroordelen (van vacature tot en met aan de slag gaan).

Discriminatie en Racisme

We onderkennen het belang van een divers samengesteld medewerkersbestand zonder discriminatie. In juni 2023 is de analyse en aanpak van institutioneel racisme binnen FMH opgesteld. Hierin zijn acties geformuleerd die bijdragen aan meer transparantie en bekendheid rondom het voorkomen van ongewenst gedrag waaronder discriminatie en racisme. We zetten in op drie verschillende kernthema's. Blijvende aandacht voor sociale normen, eerlijke processen inrichten waaronder selecteren zonder vooroordelen en toetsen van nieuw beleid en regels.

Integriteit

FMH vindt het bewustzijn rondom integriteit belangrijk. Uitgangspunt is de gedragscode integriteit Rijk. In het afgelopen jaar is de basis gelegd voor meer continue aandacht voor de betekenis van integer handelen als ambtenaar bij FMH. In 2024 zetten wij in op:

- Het communicatieplan Integriteit uitvoeren om bewustwording te creëren. Gebruik maken van de expertise van het team Integriteit BZK en de opbrengsten van hun jaarplan.
- De FMH-menukaart integriteit introduceren. Hierin staan middelen en tips om een leuk en leerzaam gesprek te voeren over integriteitsdilemma's.
- Inzicht in soorten integriteitsmeldingen en hoeveelheden per soort verbeteren, zodat we actief integriteitsrisico's kunnen aanpakken.

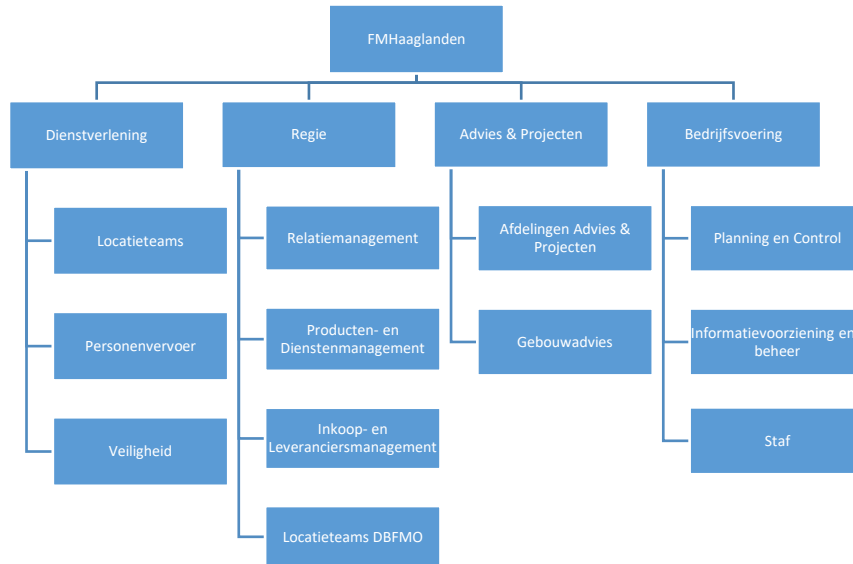
3.1.4 Wendbaarheid van de organisatie

De AOW-uitstroom, de huidige arbeidsmarkt, wijzigingen in het verzorgingsgebied (onder meer de complexe verhuizing van AZ naar Bezuidenhoutseweg 73) en de verwachte wijzigingswensen van de departementen voor hybride werken, maken het een prioriteit om het strategisch personeelsplan te actualiseren. Mede door de vele onzekerheden rond het masterplan hebben we toen gekozen voor een uitgebreide in-, door- en uitstroomanalyse. Zodra het scenario vanuit het masterplan bekend is, is een volledige actualisatie van het strategisch personeelsplan mogelijk. Hierin nemen we actuele thema's mee zoals: werving en selectie in relatie tot de huidige arbeidsmarkt, kennis hebben en behouden, interne doorstroom stimuleren en anticiperen op uitstroom vanwege pensioen.

Ook willen we de formatie en bezetting verder in balans brengen. Waar eerdere jaren sprake was van onderbezetting of tijdelijke invulling van vacatures, worden vacatures nu steeds meer ambtelijk vervuld.

Formatie en bezetting

In onderstaande afbeelding is de organisatiestructuur van FMH weergegeven



De formatie conform het huidige organisatie- en formatierapport bedraagt 639 fte. De gemiddelde bezetting over 2023 (in fte) is als volgt:

Organisatie-eenheid	Formatie	Bezetting (ambtelijk)	Bezetting (externe inhuur)	Gemiddelde bezetting 2024
Directie	2,0	2,0	0,0	2,0
Dienstverlening	382,0	386,5	3,5	390,0
Regie	125,0	124,0	7,4	131,3
Advies en Projecten	83,0	96,0	13,4	109,4
Bedrijfsvoering	47,0	44,5	4,5	49,0
FMH Totaal	639,0	653,0	28,8	681,7

De hogere bezetting kan als volgt worden verklaard:

- Dienstverlening: extra inzet voor onder andere herkenbaar klantcontact (2.3.3) en professionalisering personenvervoer (2.6.1);
- Regie: extra inzet voor onder andere vernieuwende dienstverlening (zie 2.1), duurzaamheid (zie 2.2);
- Advies en Projecten: extra inzet voor doorontwikkeling kunst, duurzaamheid (zie 2.2) en ontwikkelingen verzorgingsgebied (zie 2.4);
- Bedrijfsvoering: extra inzet voor datagedreven werken (zie 2.5).

Krapte op de arbeidsmarkt

In april 2023 is een uitgebreide IDU-analyse gemaakt van het personeelsbestand van FMH. Uit deze analyse zijn activiteiten afgesproken die als doel hebben het personeelsbestand op peil te houden in relatie tot ontwikkelingen om ons heen (bijvoorbeeld krapte op de arbeidsmarkt).

De laatste jaren was FMH succesvol in het aantrekken van nieuw personeel. Om dit vast te houden, zetten we actief in op het inzetten van stagiairs en geven we meer bekendheid aan FMH bij opleidingsinstituten.

De toenemende krapte op de arbeidsmarkt stelt mogelijk ook FMH in de toekomst voor uitdagingen in de werving van personeel. Daarom is, naast aandacht voor de werving van nieuwe medewerkers, ook blijvende aandacht nodig voor het behouden van medewerkers. De beweegredenen van medewerkers om FMH of het Rijk als werkgever te verlaten zijn belangrijke informatie en kan handvatten bieden om medewerkers te behouden. In 2022 is binnen BZK een exit-monitor uitgerold. FMH experimenteert in de laatste maanden van 2023 met deze exit-monitor. Afhankelijk van hoe dit bevalt, kan dit leiden tot implementatie in 2024.

Externe inhuur

De kosten voor inhuur zijn geraamd op € 4,7 mln. Het verwachte inhuurplafond komt uit op 7,9%.

Categorie	Bedrag (* € 1.000)
Tijdelijke expertise	1.731
Declarabel	1.736
Invullen vacatureruimte	1.271
Totaal externe inhuur	4.738

Vacatures zetten we eerst binnen en daarna buiten het Rijk uit. Als de werving onvoldoende kandidaten oplevert, vullen we vacatures tijdelijk in met externe inhuur.

De categorie 'declarabel' heeft betrekking op het uitvoeren van projecten. Hier staan additionele middelen tegenover.

De inhuur op tijdelijke expertise heeft onder andere betrekking op extra inzet voor de speerpunten die benoemd zijn in hoofdstuk 2.

3.2 Vier pijlers I-strategie

3.2.1 I en de bedoeling

Bij FMH willen we door Informatie (I) meerwaarde creëren voor de doelen van de organisatie. Deze meerwaarde creëren we door: ons eigen applicatielandschap te optimaliseren en meerjarig door te ontwikkelen; de visie en strategie over datamanagement te implementeren; en meer in het bijzonder door invulling te geven aan de datakoers. Daarnaast zullen we het vastgestelde informatieplan uitvoeren.

Meerjarige ontwikkeling applicatielandschap

In 2024 blijven we ons applicatielandschap verder actualiseren en aanvullen met nieuwe informatie. Hierbij denken we ook na over de scope van het applicatielandschap inclusief geautomatiseerde koppelingen. Tegelijk blijven we participeren op CIO-BZK niveau om een tool te verkrijgen om zowel de technische als de functionele waarde (inclusief rapportagevoorziening) van een applicatie te kunnen meten. Op basis daarvan werken we in 2024 verder aan de meerjarige roadmap van het applicatielandschap, bijvoorbeeld ook voor de systemen die onze dienst Personenvervoer ondersteunen.

Datamanagement

Met de komst van de Chief Data Officer (CDO) wordt datamanagement binnen FMH centraal gecoördineerd. In 2024 bedden we de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden van de CDO verder in binnen de organisatie. Vanuit een vastgestelde datagovernance en toetsingskader sturen we op de datakwaliteit. Ook blijven we erin investeren de bewustwording van de meerwaarde van datamanagement binnen FMH te vergroten.

Informatieplan

In 2024 gaan we door met het vastleggen welk document in welk systeem wordt bewaard. Hierbij gebruiken we het architectuurprincipe van enkelvoudige opslag en meervoudig gebruik. Mogelijk gevolg hiervan is dat documenten ontubbeld zullen worden.

Daarnaast staat 2024 in het teken van een herijking en waar nodig actualisatie van het bestaande informatieplan.

3.2.2 I op orde

Onder de pijler 'I op orde' streven we ernaar om in 2024 te voldoen aan de beleidskaders die in het CIO-stelsel gelden.

Veiligheid processen en systemen

In 2024 voeren we voor de meest kritische systemen zelfstandig een aantal PEN-testen uit. In 2023 hebben de leveranciers weliswaar meerdere PEN-testen uitgevoerd, en hebben we inzicht verkregen in de veiligheid van deze systemen, maar in 2024 doen we dit bij FMH zelfstandig. Ook bepalen we in 2024 welke uitgevoerde risicoanalyses aan een herziening toe zijn.

Beleidskader IB&P

In 2024 ronden we de implementatie van het beleidskader IB&P af, dat in 2023 BZK-breed is vastgesteld.

AVG-register

We analyseren in 2024 per proces de (bijzondere) persoonsgegevens en nemen deze waar nodig op in het AVG-register. Ook maken we in 2024 een procesbeschrijving waarin de actualiteit van het AVG-register geborgd is.

Life cycle management (LCM)

De visie op Life cycle management (LCM) wordt in 2024 volledig geïmplementeerd. Hierbij beschrijven we de noodzakelijke en ondersteunende LCM-processen en nemen deze op in het bestaande procesmodel.

Projecten-portfoliomanagement

Naar aanleiding van het advies uit de volwassenheidsmeting (2023) en het besluit van het I-Beraad BZK om uiterlijk eind 2025 niveau 2 PFM3 te behalen, gaan we in 2024 aan de slag met de implementatie van het BZK-handboek Portfoliomanagement. Hiervoor moeten we in praktische zin een portfolio-organisatie (inclusief de governance) inrichten en portfolioprocessen ontwerpen en inbedden.

'Open op orde'

In 2024 voeren we het plan van aanpak voor de opschoning netwerkschijven uit. In lijn met het BZK-brede programma 'Open op Orde' hebben we hiervoor bij FMH in 2023 alle voorbereidingen getroffen.

3.2.3 Wendbaarheid ict-landschap

De focuspunten voor 2024 zijn Business Continuity Plan opstellen en een SOLL Enterprise Architectuur beschrijven inclusief roadmap.

Business Continuity

In 2024 stellen we het Business Continuity Plan (BCP) vast en implementeren we dit. Het BCP schrijven we op basis van verschillende Business Impact Analyses (BIA) en onze vastgestelde kritische processen. Door zo'n BCP op te stellen, waarborgen we dat onze kritische processen doorgang vinden in geval van een calamiteit. Onderdeel van het BCP is de samenstelling van een crisisteam met bijbehorende bevoegdheden.

Enterprise Architectuur

In 2024 stellen we de SOLL Enterprise Architectuur vast en starten we met de roadmap naar deze nieuwe architectuur. Daarnaast gaan we het governance-model uitvoeren.

3.2.4 I-vakmanschap

De digitale en technologische ontwikkelingen hebben een enorme impact op onze organisatie. Dat vraagt ook meer I-kennis en I-vaardigheden bij onze medewerkers.

I-Awareness FMH-medewerkers

In 2023 zijn we begonnen met een awareness programma IB&P en een 'starttoets IB&P' voor nieuwe medewerkers. Dit is een maatregel vanuit de BIO. Uitgangspunt van het awareness programma is dat we voor informatie- en privacybescherming veel technische maatregelen kunnen treffen, maar dat getrainde en oplettende medewerkers als vangnet kunnen fungeren als de technische maatregelen falen. Awareness vergt een gedragsverandering en dat is lastig. Dat is ook de reden dat het awareness programma in en na 2024 doorgaat. Awareness is een proces en geen eenmalig project.

3.3 Financiën

3.3.1 Tarieven

Generieke dienstverlening

Regiotarief

Het regiotarief is gebaseerd op m² BVO. De kosten van het generieke vervoer, de landelijke dienstverlening Kunst en de kosten van de specialties en panden waar FMH beperkte dienstverlening levert, zijn geen onderdeel van het regiotarief.

De uitgangspunten bij de tariefbepaling zijn:

- Indexatiepercentage voor het personeel is de loonvoet sector overheid;
- Indexatiepercentage voor de materiële kosten is gebaseerd op de indicatieve tarieven van onze rijkspartners en de indexatiepercentages van onze marktleveranciers. Deze zijn conform de voorwaarden die in de aanbesteding zijn afgesproken.

Het regiotarief stijgt van € 218 naar € 234 per vierkante meter bruto vloeroppervlak (BVO), een stijging van 7,3%. De stijging kan worden toegeschreven aan exogene factoren. De stijgende grondstof -energieprijzen, krapte op de arbeidsmarkt en schaarste van goederen hebben grote impact op de kosten van onze rijkspartners en marktleveranciers bij wie wij dienstverlening afnemen. Wij zien bij nieuwe aanbestedingen de kosten substantieel toenemen en verwachten dat deze trend zich de komende jaren voortzet. Een uitgebreidere toelichting op de ontwikkeling van het regiotarief is opgenomen in de tariefnotitie.

Vervoer

De tarieven voor het vervoer van bewindspersonen en ambtelijke top zijn ten opzichte van vorig jaar ongewijzigd.

Hfdst.	Product/Dienst	Categorie	Tarief 2024	Tarief 2023
20.3	Vervoer bewindspersonen		340.000	340.000
20.7	Vervoer ambtelijke top	Regulier	175.000	175.000
		Op afroep	50.000	50.000

Specifieke dienstverlening

Voor de specifieke dienstverlening zijn de budgetten niet overgedragen aan de centraal opdrachtgever. De tarieven voor de specifieke dienstverlening met vastgestelde prijs zijn als volgt:

Hfdst.	Product	Tarief 2024	Tarief 2023
5.5	Banqueting	banq.map	banq.map
8.2	Bloemen en boeketten op aanvraag	catalogus	catalogus
9.5	Extra beveiligingsdiensten incidenteel	82	71
10.2	Geschenken en attenties	catalogus	catalogus
10.3	Kantoorartikelen buiten standaard assortiment	catalogus	catalogus
14.2	Extra receptiediensten incidenteel	82	71
20.5	Overig vervoer	63	50
20.5	Overig vervoer - Busvervoer >8 personen	95	90

De tarieven voor extra bewaking en beveiliging en receptiediensten incidenteel zijn aangepast met de verwachte tariefstijging van de RBL (RBO) (+13,9%). Daarnaast houden we er rekening mee dat we iets meer gebruik maken van korte diensten. Voor deze diensten hanteert de RBO een hoger uurtarief. Het tarief stijgt van € 71 per uur naar € 82 per uur.

De tarieven voor overig vervoer zijn de afgelopen jaren niet gewijzigd. De huidige tarieven dekken echter niet langer de kosten die wij in rekening krijgen. Om kostendekkend te zijn is het noodzakelijk de tarieven voor overig vervoer te verhogen van € 50 per uur naar € 63 per uur en voor het busvervoer >8 personen van € 90 per uur naar € 95 uur.

Bovenstaande tarieven hebben alleen betrekking op onze dienstverlening en niet op de dienstverlening van het consortium bij de Design Build Finance Maintain Operate (DBFMO) panden.

Voor specifieke dienstverlening op basis van een offerte hanteren wij voor de personele inzet de volgende uurtarieven.

Functie	Tarief (uur) 2024	Tarief (uur) 2023	Medewerkers
Specialistisch adviseur	141,00	135,00	Externe adviseur
Senior projectleider	113,00	111,00	Medewerkers in schaal 13 en 14
Senior projectleider	102,00	100,00	Medewerkers in schaal 11 en 12
Medior projectleider	92,00	90,00	Medewerkers in schaal 10 en 11
Junior projectleider	82,00	80,00	Medewerkers in schaal 9 en 10
Projectmedewerker	68,00	67,00	Medewerkers in schaal 7 en 8
Medewerker	63,00	62,00	Medewerkers in schaal 5 en 6
Medewerker	58,00	57,00	Medewerkers in schaal 4
Floorwalker	48,00	45,00	Floorwalker

De uurtarieven voor de eigen medewerkers stijgen met bijna 2%. Dit is het directe gevolg van de cao-wijzigingen.

Voor de specialistisch adviseur en de floorwalker (beide externe inhuur) is rekening gehouden met de stijgende tarieven van de markt.

3.3.2 Staat van baten en lasten

De baten en lasten zijn als volgt gespecificeerd:

Baten-lastenagentschap FMH Gespecificeerde verantwoordingstaat 2024 (Bedragen x € 1.000)	
Baten	
Generieke dienstverlening	161.265
Specifieke dienstverlening	23.040
Overige opbrengsten	1.426
Vrijval voorzieningen	-
Bijzondere baten	-
Totaal baten	185.731
Lasten	
Apparaatskosten	180.626
- personele kosten	59.620
- <i>waarvan eigen personeel</i>	54.882
- <i>waarvan externe inhuur</i>	4.738
- <i>waarvan overige personele kosten</i>	-
- materiële kosten	121.007
- <i>waarvan apparaat ICT</i>	70
- <i>waarvan bijdrage aan SSO's</i>	86.562
- <i>waarvan overige materiele kosten</i>	34.373
Rentelasten	361
Afschrijvingskosten	4.744
- materieel	4.744
- <i>waarvan apparaat ICT</i>	-
- immaterieel	-
Overige kosten	-
- dotaties voorzieningen	-
- bijzondere lasten	-
Totaal lasten	185.731
Saldo van baten en lasten	-

Baten

Generiek

Het basispakket en een aantal plusdiensten vallen onder onze generieke dienstverlening. Deze kan centraal zijn bekostigd of vastgelegd in aparte dienstverleningsafspraken (DVA).

Specifiek

Het specifieke pakket bevat:

- **Plusdiensten met een vastgesteld tarief**
Dit zijn producten en diensten waarvoor de opdrachtgever een prijs per artikel/product/dienst betaalt. De prijs (p) staat gedurende het jaar vast; de hoeveelheid (q) is afhankelijk van de vraag naar artikelen/producten/diensten door de opdrachtgever in dat jaar.
- **Specifieke plusdiensten op basis van een offerte**
Dit zijn producten en diensten waarover opdrachtgever en opdrachtnemer aparte afspraken maken en waarvoor de opdrachtnemer eerst een offerte uitbrengt aan opdrachtgever. Zowel de prijs (p) als de hoeveelheid (q) zijn afhankelijk van de vraag dan wel de afname.
- **Dienstverleningsafpraak (DVA)**
Dit is een specifieke afspraak met de opdrachtgever die niet opgenomen is in de rijksbrede producten- en dienstencatalogus (RPDC). Per DVA wordt de verrekeningsystematiek vastgelegd.

De volgende methodiek is formeel geen verrekenwijze van FMH. De kosten kunnen echter wel betrekking hebben op producten en diensten uit de RPDC.

- **Leverancier factureert aan opdrachtgever**
Dit betreft producten of diensten die rechtstreeks door de leverancier in rekening worden gebracht bij de aanvrager.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten hebben betrekking op de rente die wij ontvangen over het rekening courant saldo bij het ministerie van Financiën.

Lasten

De apparaatskosten bestaan uit personele en materiële kosten.

Personele kosten

De personeelskosten omvatten alle personele uitgaven van in dienst zijnde en gedetacheerde ambtenaren inclusief de kosten van inleenpersoneel.

Materiële kosten

De materiële kosten bestaan voor een belangrijk deel uit de directe inkoopkosten voor de dienstverlening (circa € 107,6 mln.). Daarnaast vallen hieronder de kosten voor PIOFACH (€ 13,4 mln.).

Afschrijvings- en rentelasten

De investeringen in meubilair en overige inventaris zijn geactiveerd en worden conform de regelgeving afgeschreven.

3.3.3 Investeringsplan

In onderstaande tabel zijn de verwachte investeringen weergegeven.

Investeringen (bedragen x € 1.000)	2024	
	Meubilair	Overig
Locatie		
Turfmarkt 147	1.212	18
Bezuidenhoutseweg 73	2.347	13
Rijnstraat 50	1.441	3
Wilhelmina van Pruisenweg 52	112	242
Parnassusplein 5	1.507	8
Koningskade 4	1.247	3
Schedeldoekshaven 101-131	28	-
Prinses Beatrixlaan 2/116	2.382	-
Lange Voorhout 7	14	-
Schenkkade 100	26	-
Monarch	-	-
Muzenstraat 31-107	-	-
RBC	67	-
Turfmarkt 244	9	-
Alexanderveld 5	-	-
Signaalrood 15	-	-
Overige locaties en centraal	-	200
Totaal	10.394	485

Voor meubilair zijn de verwachte investeringen grotendeels te verdelen in (masterplan)projecten, hybride werken en reguliere aanschaf. De categorie overig betreft voornamelijk investeringen in vervoermiddelen en bhv.

Voor meubilair gelden de uitgangspunten dat alle panden in het verzorgingsgebied volledig zijn ingericht en dat vervanging alleen plaatsvindt wanneer meubilair technisch is afgeschreven of niet meer te repareren is. Hergebruik van meubilair is de norm, bij afstoot van meubilair worden altijd de opties voor herinzetbaarheid onderzocht.

4 Risicoparagraaf

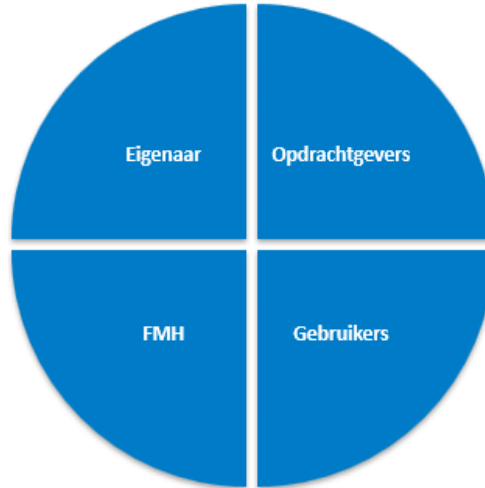
In onderstaande tabel staan de risico's die FMH onderkent, inclusief de kans en impact ervan.

Nr	Risico	Risico-omschrijving	Kans	Impact	Maatregelen
1	Onzekerheid gevolgen hybride werken	Onzekerheid over de te leveren dienstverlening aan onze klanten, extra afhankelijkheid van beschikbare technologie en impact op onze leveranciers.	Groot	Groot	Nauw samenwerken met onze klanten (BO en AB), collega-CDV's, VBR en DGDOO en in beeld brengen (eventueel met proeftuinen/pilots) van diverse scenario's met bijbehorende consequenties.
2	Beleid maken en afstemmen neemt veel tijd waardoor de tijd om het uit te voeren beperkt is.	Er wordt veel tijd uitgetrokken voor het maken en afstemmen van beleid. Hierbij ontbreekt soms een toets op haalbaarheid en wordt onvoldoende rekening gehouden met de tijd die daarna nog nodig is voor de uitvoering.	Middel	Groot	Goed aangesloten blijven bij beleidsvorming, zodat we snel kunnen reageren op (komende) beleidswijzigingen.
3	Onzekerheid in het verzorgingsgebied door onduidelijkheden masterplan	Onzekerheid in het verzorgingsgebied leidt tot onzekerheid over de inzet van mensen en middelen en mogelijk tot onrechtmatige contracten.	Groot	Groot	In samenwerking met BO, centrale opdrachtgever, eigenaar en DGDOO continu monitoren van de stand van zaken masterplan Den Haag en beslissen over inzet van personeel en contracten.
4	Te grote druk op organisatie vanwege veelheid projecten en VTW's	Een grote toename van projecten leidt tot onevenredige extra druk op de organisatie. Daardoor kan dienstverlening in het gedrang kan komen en/of de druk op medewerkers te hoog worden.	Groot	Groot	Projectportfolio opstellen, capaciteitsbehoefte goed monitoren, waar mogelijk prioriteren en tijdelijk extra (inhuur)capaciteit inzetten.
5	Krapte arbeidsmarkt	Door de krapte op de arbeidsmarkt neemt de werkdruk toe en kan de kwaliteit van de dienstverlening omlaag gaan.	Groot	Groot	Onderzoeken van nieuwe wervingskanalen om personeel aan te trekken. Daarnaast samen met onze leveranciers en klanten zoeken naar oplossingen om de dienstverlening te kunnen blijven leveren of keuzes te maken.

Nr	Risico	Risico-omschrijving	Kans	Impact	Maatregelen
6	Tekort grondstoffen	Door tekort aan grondstoffen nemen de leveringstermijnen toe (van bijvoorbeeld meubilair en auto's).	Middel	Groot	Aanleggen van strategische voorraden en zoeken naar alternatieve dienstverlening.
7	Toename kosten FMH als gevolg van politieke besluitvorming	Door politieke besluitvorming nemen de kosten voor FMH toe zonder dat daar extra middelen tegenover staan.	Middel	Groot	Tijdig samen met BO, centrale opdrachtgever, eigenaar en DGDOO de financiële gevolgen en mogelijke oplossingen bespreken.
8	Geïmporteerde onrechtmatigheden bij categorie-management contracten.	Niet tijdig geïnformeerd over (dreigende) onrechtmatigheden.	Middel	Middel	In gesprek met CDI-BZK over de rol en verantwoordelijkheid van CM richting deelnemers en omgekeerd. Sneller escaleren als er geen informatie beschikbaar komt.
9	De duurzaamheidsopgave niet halen.	We behalen onze duurzaamheidsdoelstellingen mogelijk niet tijdig door externe factoren of schuivende duurzaamheidsnormen.	Middel	Middel	Tijdig afwijkingen constateren en rapporteren. Alternatieven bespreken met de eigenaar.
10	Onvoldoende beeld van de tevredenheid van onze afnemers	Een lage respons op klanttevredenheidsonderzoeken. Daardoor kunnen we productaanbod onvoldoende afstemmen op de behoeften van de afnemers.	Klein	Groot	Tijdig afnemers betrekken om de respons te vergroten door gerichte communicatie vanuit de afnemers naar gebruikers.
11	Noodzakelijke ict-technologie is niet of niet tijdig beschikbaar.	Technologie is een van de voorwaarden voor de kwaliteit van de dienstverlening. Als (nieuwe) technologie niet of niet tijdig beschikbaar is, kan dat ertoe leiden dat FMH zijn dienstverlening niet optimaal kan uitvoeren.	Klein	Middel	Nut en noodzaak bespreken met ict-dienstverlener(s). Optimaal prioriteren en concrete afspraken maken over doorlooptijden, offertetrajecten, dienstverleningsafspraken en maatregelen bij niet (tijdig) leveren.

5 Dashboard FMH

KPI	Norm
Saldo baten en lasten	€ 0
Percentage overhead	10,0%
Verhouding standaard vs specifieke dienstverlening	87:13
Inhuur externen %	7,9%
% betaalgedrag binnen 30 dagen	95%



KPI	Norm
Kwaliteit schoonmaak	voldoende
Aantal no shows catering	1,5%
Tekort BHV per functie/rol	0
Kwaliteit Veiligheid	voldoende
Kwaliteit Catering	voldoende
Reststoffen t.o.v. alle afval	< 35%
Aantal Calamiteiten	0
Afhandeling urgente meldingen (FMH)	80%
Regiotarief	234 m2

KPI	Norm
Ziekteverzuim (voortschrijdend jaargemiddelde)	verbaan-norm
Formatie / bezetting	639/681,7
Quotum arbeidsbeperkten	2,95%
Naleving gesprekcyclus medewerkers	85%
% opleidingsbudget	90%
Medewerkerstevredenheid	n.v.t.
Duurzame en vernieuwende dienstverlening	1,2 mln

KPI	Norm
Resultaten WoBo	n.v.t.
Klantbeleving FMH (continu meten)	7,0
Tevredenheid maatwerk	7,0
Afhandeling klachten	90%
Percentage gesprekken binnen 15 seconden beantwoord (FCC)	85%
Percentage gesprekken binnen 15 seconden beantwoord (burgertelefonie)	85%
Doorlooptijd dienstverlening	90%

Legenda	Realisatie
KPI conform planning	
KPI heeft aandacht	
KPI sturing noodzakelijk	