



Quality in everything we do

Onderzoek naar het beter aansluiten van de
facilitaire dienst op het primaire proces

Linda van Ruijven
Mei 2007



Quality in everything we do

Onderzoek naar het beter aansluiten van de facilitaire dienst op het primaire proces

Naam: Linda van Ruijven
Studentnummer: 20030656
Periode: februari - mei 2007

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

Docent-begeleider: mevr. W. v.d. Heuvel
Medebeoordelaar: dhr. R. Lommerse

Opdrachtgever: Ernst & Young
Boompjes 258
3011 XZ Rotterdam

Begeleider: Lars Sissing
Periode onderzoek: februari – mei 2007

Auteursreferaat

Onderzoek naar **betere aansluiting** van de **facilitaire dienst** op het primaire proces. De wisselende belasting van werkzaamheden van het primaire proces zijn hierbij een belangrijk onderdeel. Het achterliggende doel is het aanpassen van de **bezetting** van de facilitaire diensten en de **wisselende belasting** zo **constant** mogelijk maken. Het **INK model** is het uitgangspunt in dit rapport. Belangrijkste conclusie is dat medewerkers van het Archief, Repro en Post zullen **rouleren** tussen de afdelingen. De afdelingen kunnen elkaar op deze manier **ondersteunen** in drukke periodes, waardoor de belasting minder **fluctueert** en er **efficiënter** gewerkt kan worden.

Indexreferaat

Facility Management, FM, scriptie, zakelijke dienstverlening, klanttevredenheid, INK model, wisselende belasting, bezetting, efficiency.

Managementsamenvatting

Kwaliteit is voor Ernst & Young als organisatie zeer belangrijk. Dit dringt door in de diensten die zij aanbiedt en het personeel dat voor de organisatie werkt. Dit is ook doorgedrongen in het beleid van de facilitaire dienst. Zij probeert een zo hoog mogelijke kwaliteit te leveren aan haar klanten.

Binnen het primaire proces is er sprake van een wisselende belasting van werkzaamheden. Dit komt door beroepsgerelateerde verplichtingen, zoals het einde van een boekjaar en het inleveren van belastingaanslagen. Hierdoor is er ook binnen de facilitaire dienst sprake van een wisselende belasting. Door deze wisselende belasting wordt er niet maximaal efficiënt gewerkt.

Aan de hand van bovenstaande gegevens, is de volgende probleemstelling geformuleerd:
“Op welke manier kunnen de diensten van Facility Management de praktijk maximaal en zo efficiënt mogelijk ondersteunen, op basis van een wisselende jaarbelasting?”

Om deze probleemstelling te beantwoorden heeft er uitgebreid onderzoek plaats gevonden. Vooraf is de organisatie onderzocht, dit is de basis van het onderzoek. Ernst & Young is een complexe organisatie, maar is daarnaast ook zeer goed georganiseerd. Zoals al eerder gezegd, is kwaliteit zeer belangrijk. Dit is ook terug te vinden in de strategie van Ernst & Young. De facilitaire organisatie heeft in totaal 29 inbestede, uitbestede en centrale diensten. Deze indeling is gemaakt op basis van het feit of een dienst dicht bij het primaire proces staat of niet.

Het probleem komt niet vanuit de klant of vanuit de medewerker van de facilitaire dienst, maar vanuit de opdrachtgever. De klant en de medewerker van de facilitaire dienst herkennen het probleem wel. Omdat er sprake is van een wisselende belasting, is er regelmatig over- en onderbelasting.

Het is gewenst om de belasting voor de medewerkers zo gelijk mogelijk te maken door het jaar heen, waardoor er minder sprake is van over- en onderbelasting. Hierdoor kan er efficiënter gewerkt worden binnen de facilitaire dienst. Niet alle facilitaire diensten zijn uitgewerkt in dit onderzoek, het betreft de afdelingen Archief, Repro en Post. Het behalen van efficiency kan door oplossingen op het gebied van werkzaamheden of op het gebied van personeel. Ook bleek dat het gewenst was om de ad hoc, semi-planbare en planbare werkzaamheden van de afdelingen in kaart te brengen. Dit is tijdens dit onderzoek gedaan. Daarbij kwam naar voren dat er bepaalde werkzaamheden beschouwd worden als ad hoc, terwijl dit in werkelijkheid semi-planbaar is. Dit is gecombineerd met de gevoelsmatige drukte van de medewerkers. Als deze werkzaamheden in de toekomst als semi-planbaar uitgevoerd worden, kan geconcludeerd worden dat er een overbelasting van 1 FTE zal zijn.

Er zijn een aantal mogelijke oplossingen onderzocht, het rouleren van medewerkers is de beste oplossing op basis van de resultaten uit het onderzoek. Van Archief zal 1 FTE continu rouleren, van de afdelingen Repro en Post zullen medewerkers rouleren wanneer er sprake is van onderbelasting op de afdeling waar zij werkzaam voor zijn.

De belangrijkste aanbevelingen die gedaan zijn, zijn als volgt:

1. Het laten rouleren van de medewerkers van de afdelingen Archief, Repro en Post;
2. Het aanstellen van een nieuwe teamleider;
3. Vervolgonderzoek voor meer efficiency bij andere facilitaire afdelingen.

De efficiëncyslag zal een geschatte besparing van € 33.600 per jaar opleveren.

Voorwoord

Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken, die mij tijdens het afstuderen hebben gesteund en geholpen.

Ten eerste wil ik Susanne van de Rijt bedanken. Twee mensen weten meer dan één, dat is tijdens deze opdracht ook maar weer gebleken. Verder wil ik mijn begeleiders Lars Sissing van Ernst & Young en Wil van den Heuvel van de Haagse Hogeschool bedanken. Zij hebben mij meer inzichten gegeven dan ik op sommige momenten wilde zien, maar waardoor uiteindelijk deze opdracht in dit rapport is geresulteerd. Verder wil ik graag mijn collega's bij Ernst & Young bedanken, omdat zij altijd open stonden voor vragen en mij daarbij ook ontzettend hebben geholpen.

Linda van Ruijven
Mei 2007

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	9
1 ONDERZOEKSOPZET.....	11
1.1 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK	11
1.2 HET PROBLEEM.....	11
1.3 PROBLEEMSTELLING	11
1.4 DOEL.....	11
1.5 DOELGROEP	12
1.6 SUBPROBLEEMSTELLINGEN	12
1.7 ONDERZOEK.....	12
1.7.1 Theoretisch onderzoek.....	12
1.7.2 Empirisch onderzoek.....	13
A Kwantitatief.....	13
B Kwalitatief.....	14
1.7.3 Extern onderzoek.....	16
1.8 SAMENWERKING.....	16
1.9 VERKLARING KERNBEGRIPPEN.....	16
1.10 SAMENVATTING.....	17
2 ORGANISATIE BESCHRIJVING	18
2.1 PRIMAIR PROCES	18
2.1.1 Kwaliteit.....	18
2.2 WISSELENDE BELASTING.....	19
2.2.1 Personeel.....	19
2.2.2 Communicatie.....	20
2.3 FACILITAIRE ORGANISATIE	20
2.3.1 Procurement & Services.....	20
2.3.2 Structuur.....	21
2.3.3 Diensten.....	21
2.4 CONCLUSIE.....	22
3 HUIDIGE SITUATIE.....	23
3.1 INK MODEL.....	23
3.2 ORGANISATIEGEBIEDEN.....	24
3.2.1 Leiderschap.....	24
3.2.2 Strategie en beleid	24
3.2.3 Management van medewerkers.....	25
A Werkzaamheden	25
B Bezetting	25
3.2.4 Management van middelen.....	26
3.2.5 Management van processen.....	26
3.3 RESULTAATGEBIEDEN.....	27
3.3.1 Waardering door klanten.....	27
3.3.2 Waardering door medewerkers.....	27
3.3.3 Waardering door samenleving.....	28
3.3.4 Bestuur en financiers.....	28
3.4 CONCLUSIE.....	29

4	GEWENSTE SITUATIE.....	30
4.1	ORGANISATIEGEBIEDEN.....	30
4.1.1	<i>Leiderschap.....</i>	30
4.1.2	<i>Strategie en beleid.....</i>	30
4.1.3	<i>Management van medewerkers.....</i>	30
	A Werkzaamheden	31
	B Bezetting	32
4.1.4	<i>Management van middelen.....</i>	32
4.1.5	<i>Management van processen.....</i>	32
4.2	CONCLUSIE.....	33
5	CONCLUSIE.....	34
5.1	ORGANISATIEGEBIEDEN.....	34
5.1.1	<i>Leiderschap.....</i>	34
5.1.2	<i>Strategie en beleid.....</i>	34
5.1.3	<i>Management van medewerkers.....</i>	34
	A Werkzaamheden	34
	B Bezetting	35
5.1.4	<i>Management van middelen.....</i>	36
5.1.5	<i>Management van processen.....</i>	36
5.2	RESULTAATGEBIEDEN.....	37
5.2.1	<i>Waardering door klanten.....</i>	37
5.2.2	<i>Waardering door medewerkers.....</i>	37
5.2.3	<i>Waardering door samenleving.....</i>	38
5.2.4	<i>Bestuur en financiers.....</i>	38
5.3	CONCLUSIE.....	38
6	AANBEVELINGEN.....	39
6.1	ORGANISATIEGEBIEDEN.....	39
6.1.1	<i>Leiderschap.....</i>	39
6.1.2	<i>Strategie en beleid.....</i>	39
6.1.3	<i>Management van medewerkers.....</i>	40
6.1.4	<i>Management van middelen.....</i>	40
6.1.5	<i>Management van processen.....</i>	40
6.2	SAMENVATTING.....	41
7	IMPLEMENTATIE	42
7.1	CONSEQUENTIES.....	42
7.1.1	<i>Voorbereiding.....</i>	42
7.1.2	<i>Start.....</i>	43
7.1.3	<i>Rouleren.....</i>	44
7.1.4	<i>Evaluatie.....</i>	45
7.2	EFFICIENCY	46
7.3	VERANDERMANAGEMENT	46
7.3.1	<i>Weerstand.....</i>	46
7.3.2	<i>Communicatie.....</i>	47
7.4	CONCLUSIE.....	47
8	FILOSOFIE.....	48

LITERATUUROPGAVE	49
INHOUDSOPGAVE BIJLAGEN.....	51

Inleiding

De opleiding Facility Management wordt afgesloten door middel van de meesterproef: een afstudeeropdracht waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal staat. Aan de hand hiervan wordt een scriptie geschreven. In dit rapport wordt een onderzoek ten behoeve van een afstudeeropdracht binnen de facilitaire organisatie van Ernst & Young, vestiging De Boompjes te Rotterdam beschreven. Ernst & Young is een internationale organisatie in de zakelijke dienstverlening. De organisatie levert diensten op het gebied van accountancy, belastingadvies, advocatuur en notariaat en overname van organisaties. Het onderzoek betreft het beter aansluiten van de facilitaire dienst op het primaire proces.

Het primaire proces heeft te maken met een wisselende belasting van de werkzaamheden. Door de wisselende belasting binnen het primaire proces, is er ook een wisselende belasting van de werkzaamheden binnen de facilitaire dienst. In dit onderzoek is gezocht naar een oplossing om de facilitaire dienst beter op het primaire proces aan te sluiten. Hierbij is een beeld geschetst van de huidige positie en de klanttevredenheid van de facilitaire dienst. Ten slotte is er ook naar een efficiëntere manier van werken gezocht. Uit deze gegevens is de volgende probleemstelling ontstaan:

“Op welke manier kunnen de diensten van Facility Management de praktijk maximaal en zo efficiënt mogelijk ondersteunen, op basis van een wisselende jaarbelasting?”

De doelstelling van dit rapport is het in kaart brengen van de huidige situatie van de facilitaire dienst van Ernst & Young, vestiging De Boompjes te Rotterdam. Daarnaast dient er een oplossing gevonden te worden voor de wisselende belasting van de werkdruk, waardoor de kwaliteit van de facilitaire dienst verbeterd zal worden. Deze oplossing dient de efficiency van de facilitaire dienst te verbeteren.

Voor dit onderzoek is een afbakening gemaakt. Er wordt niet vanuit organisatorisch oogpunt gekeken naar de huidige situatie van de facilitaire dienst, omdat dit niet de vraag is. Er dient een oplossing gevonden te worden voor het probleem. Omdat het bekijken van de facilitaire dienst en de oplossingen vanuit organisatorisch oogpunt wel een toegevoegde waarde heeft, worden er in hoofdstuk 8 een aantal discussiepunten benoemd, die voortkomen uit het rapport. De visie van de schrijver van dit rapport over deze discussiepunten wordt in dat hoofdstuk weergegeven.

In dit rapport wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. De structuur van het rapport ziet er als volgt uit.

- Hoofdstuk 1 bevat de onderzoeksopzet. Hierin wordt de aanpak van het onderzoek vermeld;
- Hoofdstuk 2 bevat een organisatie beschrijving van Ernst & Young en de facilitaire organisatie;
- Hoofdstuk 3 beschrijft de huidige situatie van de facilitaire dienst aan de hand van het INK model. Er worden alleen die aspecten vermeld die van toepassing zijn op het probleem en het onderzoek;
- In hoofdstuk 4 is te lezen wat de gewenste situatie voor de facilitaire dienst is. Ook dit hoofdstuk is geschreven aan de hand van het INK model;

- Hoofdstuk 5 vermeldt de knelpunten en conclusies van het rapport aan de hand van het INK model. Hierin wordt antwoord gegeven op de hoofdprobleemstelling;
- Hoofdstuk 6 bevat (operationele) aanbevelingen. Wanneer deze aanbevelingen opgevolgd worden, kan de oplossing goed doorgevoerd worden. In dit hoofdstuk is ook het INK model de basis;
- Hoofdstuk 7 bevat de implementatie van de oplossing. Hierin staan de consequenties vermeld in een schema. Ook wordt hier het onderdeel verandermanagement behandeld;
- Hoofdstuk 8 is een filosofie van de schrijver over de facilitaire organisatie en de oplossing op de probleemstelling.

1 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet besproken. Ook wordt de taakverdeling van de samenwerkende partijen toegelicht. Daarnaast worden de methoden van onderzoek die bij dit onderzoek zijn betrokken toegelicht en tot slot is er een verklaring voor de kernbegrippen beschreven.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Ernst & Young probeert een zo goed mogelijke kwaliteit te leveren in diensten die zij aanbieden. Een facilitaire dienst kan verbeteren door zich meer aan te passen aan de wensen van de klant. De facilitaire dienst van Ernst & Young biedt bepaalde diensten en producten aan en wil meegaan in de strategie van de organisatie door zo goed mogelijke kwaliteit te leveren. Het is op dit moment niet duidelijk wat de klant van de facilitaire organisatie vindt. Er is daarnaast een belangrijk probleem waar de facilitaire dienst nog niet op ingespeeld heeft, namelijk de wisselende belasting in werkaanbod van het primaire proces. Ten slotte kan er efficiënter gewerkt worden binnen een aantal facilitaire diensten.

1.2 Het probleem

Het aanbod van de facilitaire dienst is zowel in rustige als drukke periodes hetzelfde. Doordat er in het primaire proces sprake is van een wisselende belasting, kan het zijn dat dit niet gewenst is. Daarnaast is de personele bezetting van de facilitaire dienst in rustige en drukke periodes hetzelfde. Dit leidt tot een wisselende belasting van werkzaamheden binnen de facilitaire dienst. Het probleem betreft voornamelijk de klant van de facilitaire dienst, omdat in een drukke periode er een grotere kans is dat een dienst niet of niet op tijd geleverd kan worden. Daarnaast is het mogelijk dat door het verschil in de belasting van de werkzaamheden er inefficiënt gewerkt wordt. Dit alles kan niet met cijfers onderbouwd worden, omdat deze niet bekend zijn.

Het probleem komt niet vanuit de klant of vanuit de organisatie. De opdrachtgever wil met dit onderzoek de huidige status van de facilitaire dienstverlening in kaart krijgen en hij wil de kwaliteit van de facilitaire dienst verbeteren. Daarbij kan het resultaat van dit onderzoek worden gebruikt voor Ernst & Young in heel Nederland. De facilitaire dienst van de vestiging De Boompjes van Ernst & Young heeft namelijk een voorbeeldfunctie voor andere vestigingen. Als andere vestigingen de service van de facilitaire dienst op dezelfde manier georganiseerd wil hebben als nu het geval is op deze vestiging (zie hoofdstuk 3.3), kan het resultaat van dit onderzoek als pilot dienen voor andere vestigingen.

1.3 Probleemstelling

De probleemstelling die hierbij geformuleerd is, is als volgt:

“Op welke manier kunnen de diensten van Facility Management de praktijk maximaal en zo efficiënt mogelijk ondersteunen, op basis van een wisselende jaarbelasting?”

1.4 Doel

Het doel van dit onderzoek is het beter afstemmen van de facilitaire dienst op het primaire proces, zodat de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd wordt. Hierbij moet er rekening worden gehouden met de wisselende jaarbelasting, zodat ook in drukke periodes de facilitaire dienst aan de wensen van de klant kan voldoen.

1.5 Doelgroep

Deze scriptie wordt in eerste instantie geschreven voor het management van de facilitaire dienst van Ernst & Young. Daarnaast is deze scriptie bedoeld voor de Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. Ten slotte kan het rapport ook bruikbaar zijn voor Facility Managers in de zakelijke dienstverlening. Voornamelijk betreft het dan organisaties die zich bevinden in dezelfde type dienstverlening, zoals accountantskantoren en belastingadviseurs.

1.6 Subprobleemstellingen

Om tot een goed antwoord op de probleemstelling te komen, zullen de onderstaande subprobleemstellingen beantwoord moeten worden.

- Hoe is de facilitaire dienst ingericht?
- Waardoor is er sprake van een wisselende belasting?
- Welke wensen heeft de klant voor de facilitaire dienst?
- Hoe is de personele planning georganiseerd?
- Waar moet rekening mee gehouden worden bij het inplannen van personeel?
- Hoe kan de verhouding tussen de werkelijke dienstverlening en de gewenste dienstverlening in kaart gebracht worden?
- Hoe wordt de facilitaire dienst gefinancierd?
- Op welke manier kan de facilitaire dienst beter aansluiten op het primaire proces?

Aan het eind van ieder hoofdstuk wordt de subprobleemstelling beantwoord in de conclusie.

1.7 Onderzoek

Om de subprobleemstellingen correct te beantwoorden, dienen er verschillende soorten onderzoek gedaan te worden. Voor het onderzoek zijn er twee verschillende methoden gebruikt: theoretisch en empirisch onderzoek.

1.7.1 Theoretisch onderzoek

Theoretisch onderzoek is het verkrijgen van bestaande informatie uit verschillende bronnen. Er is theoretisch onderzoek gedaan om kennis op te doen over onderwerpen die betrekking hebben op het onderzoek. Het gaat hierbij om literatuuronderzoek van boeken, internet, intranet, vakliteratuur en interne documenten. Hierbij is gericht gezocht naar informatie over de structuur en cultuur van de organisatie, het inrichten van facilitaire organisaties, personeelsplanning, kwaliteit van dienstverlening en financiën van een organisatie.

Om dit rapport een gestructureerde opbouw te geven, is gebruik gemaakt van het INK model. Het INK model belangrijk, omdat aan de hand hiervan de kwaliteit van een organisatie gemeten kan worden. In dit onderzoek is kwaliteit de basis van de probleemstelling. Door de hoofdstukken in te delen aan de hand van dit model, worden alle onderdelen behandeld die voor de kwaliteit in een organisatie zorgen.

De literatuur die gebruikt is voor het onderzoek, is te vinden in de literatuuropgave (zie blz. 49). Voordat de literatuur bestudeerd werd, is aan de hand van de subprobleemstellingen bedacht wat bruikbare informatie kan zijn voor het onderzoek. Hier is naar gezocht en deze

informatie is gemarkeerd, waardoor het later gemakkelijk op te zoeken is. Er is ook ter verduidelijking en verbetering van de kennis gericht gezocht naar informatie. Deze informatie is direct overgenomen in een document, zodat het later eventueel naar het rapport of de bijlagen verplaatst kon worden. Andere informatie is niet overgenomen, maar is alleen gebruikt om een mening te vormen.

1.7.2 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek is het toetsen van de werkelijkheid aan de theorie. Dit is nodig om een beeld te krijgen van de organisatie. Er kan een scheiding gemaakt worden tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek zijn beide onderzoeksmethoden aan bod gekomen, maar het is voornamelijk gericht op kwalitatief onderzoek.

A Kwantitatief

Kwantitatief onderzoek betreft gegevens met aantallen, frequenties, omvang, grootte etc. Hierbij gaat het voornamelijk om cijfers en het kan vaak in een hoeveelheid uitgedrukt worden. Dit type onderzoek is belangrijk omdat er veel gegevens met elkaar vergeleken kunnen worden.

Kwantitatief onderzoek is gedaan door van alle diensten gegevens op te vragen over aantallen en frequenties. Hierbij ging het om het aantal medewerkers per dienst, het aantal FTE's dat werkzaam is per afdeling en hoeveel opdrachten een facilitaire dienst heeft uitgevoerd in de periode van januari tot en met december 2006. Deze informatie was niet altijd te achterhalen. Sommige diensten registreren de werkzaamheden niet (adequaat), waardoor gegevens niet bekend of niet bruikbaar zijn. De maanden januari en februari 2007 zijn ook opgevraagd zodat deze twee maanden vergeleken konden worden met het jaar 2006. Omdat deze gegevens bij weinig diensten bekend waren, zijn deze gegevens niet meegenomen in het resultaat.

De kwantitatieve gegevens over het aantal opdrachten / aanvragen per dienst zijn in grafieken gezet, zodat duidelijk te zien is of er pieken of dalen zijn. Op deze manier kunnen er verbanden worden gelegd met het beschreven probleem. De diensten waarvan geen kwantitatieve informatie bekend is, zijn voornamelijk diensten die nauwelijks beïnvloed worden door de drukte van de facilitaire dienst. Hierdoor is het ontbreken van deze informatie geen probleem.

Verder is er ook gevraagd naar de gevoelsmatige drukte van de afdelingen. Hiervoor is er met alle medewerkers apart gesproken. Per maand hebben de medewerkers een cijfer van één tot en met tien gegeven voor de drukte van een maand. Deze gegevens zijn getoetst aan de werkelijke drukte van afdelingen.

Ten slotte zijn er gegevens verzameld over facilitaire kosten. De financiële gegevens geven een beeld over de manier waarop de facilitaire dienst wordt gefinancierd. Daarnaast wordt er een schatting gegeven van de besparing die de facilitaire dienst denkt te behalen door efficiënter te werken.

B Kwalitatief

Kwalitatief onderzoek gaat dieper op een vraag in. Hierbij worden achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van een doelgroep besproken¹. Dit type onderzoek is belangrijk, omdat op deze manier meer naar voren komt dan alleen de gegevens die vast liggen. Vaak zijn er bij gegevens achterliggende motieven, die op deze manier uitgelegd kunnen worden.

Kwalitatief onderzoek is gedaan door interviews en observatie.

Interviews

Er zijn individuele interviews gehouden met één medewerker per dienst van de facilitaire afdeling. In totaal zijn dit 29 interviews. Van iedere dienst heeft de teamleider of andere verantwoordelijke verteld over de facilitaire dienst waar hij/zij voor werkt. Dit is een belangrijk onderdeel in het onderzoek, omdat de interviews gezorgd hebben voor een duidelijk en uitgebreid beeld van de facilitaire organisatie. Een andere manier van onderzoek zou niet volstaan. Als er bijvoorbeeld een schriftelijke enquête uitgegeven zou worden, komen er vaak eenzijdige antwoorden. Er is tijdens de interviews gebruik gemaakt van het 'Luisteren, Samenvatten, Doorvragen' (LSD) principe. Dankzij dit principe zijn er veel achterliggende gedachten en motivaties van de medewerkers uitgesproken. Ook dit is mogelijk dankzij de interviews, het zou bij andere manieren van informatie verkrijgen niet duidelijk worden. Ten slotte is het belangrijk dat de vragen tijdens interviews nader uitgelegd kunnen worden en de antwoorden zo nodig verduidelijkt kunnen worden.

Interviews teamleiders Facilitaire Dienst

De interviews zijn voornamelijk gehouden met teamleiders van de afdelingen waaronder de betreffende dienst valt (zie bijlage 1 voor vragen van de interviews en namen van de geïnterviewde personen). Niet alle afdelingen hebben een teamleider, waardoor iemand met een andere functie ook volstond. Ook kwam het voor dat verschillende diensten onder de verantwoordelijkheid van één persoon vallen. Hierdoor zijn meerdere interviews bij één medewerker afgenomen.

Vooraf is er een planning opgesteld wanneer welke interviews afgenomen zouden worden. Een week voordat de interviews afgenomen werden, heeft de opdrachtgever telefonisch contact opgenomen met de betreffende medewerkers. Hierdoor was de medewerker op de hoogte van het onderzoek en van de plannen waar deze medewerker bij betrokken zou worden. Diezelfde dag werd er een afspraak gemaakt voor het interview dat binnen een week plaats zou gaan vinden.

De vragen voor de interviews waren over het algemeen hetzelfde. Ze zijn vooraf opgesteld en besproken met de begeleider. Verder is er voordat een interview afgenomen werd nog gekeken naar eventuele specifieke vragen voor bepaalde diensten. De vragen die niet beantwoord waren door de al eerder geïnterviewden, zijn later alsnog door de medewerkers van diensten beantwoord. Doordat het interview vaak verliep als een gesprek, kwam er veel informatie naar voren over de betreffende dienst.

¹ Bron: <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/kwalitatief-onderzoek.asp>

In de interviews is gevraagd naar de inhoud van de diensten, de werking ervan, de personele inzet en bezetting en eventuele verbeteringen van de dienst. De nadruk van de interviews lag bij de wisselende werkdruk en de wisselende vraag van de klant. Is het in drukke periodes van het primaire proces drukker bij de facilitaire diensten? De interviews schepten een beeld over de facilitaire organisatie, de facilitaire diensten en de dienstverlening naar het primaire proces.

Interviews klanten facilitaire dienst

Er zijn ook interviews gehouden met klanten van de facilitaire dienst. Hierdoor is er inzicht gekregen in de wensen van de klant. De klanten zijn ook geïnformeerd en vervolgens geïntroduceerd door de opdrachtgever. De klanten die geïnterviewd zijn, zijn secretaresses van de diverse afdelingen van het primaire proces. Deze personen weten wat er in de afdeling waar zij werken gebeurt en daarbij hebben zij van de afdeling het meest te maken met de facilitaire dienst. In totaal zijn er tien klanten geïnterviewd, waarvan minimaal één per afdeling (zie bijlage 2 voor het interview en de lijst met klanten).

Wat vindt de klant op dit moment van de facilitaire organisatie en wat kan er beter? Dit stond centraal bij het interview. Op deze manier is de facilitaire organisatie in kaart gebracht en kunnen de diensten zo goed mogelijk afgestemd worden op de wens van de klant. Ook de wisselende druk van het primaire proces is in de interviews uitgebreid besproken. Hierbij is bijvoorbeeld gevraagd of er daadwerkelijk sprake is van een wisselende belasting en of de klant behoefte heeft aan meer en/of andere ondersteunende diensten?

Observatie

Er is ook kwalitatieve informatie verkregen door observatie. Hierbij gaat het voornamelijk om de cultuur en structuur van de organisatie. De observatie heeft plaats gevonden tijdens de uitvoering van het onderzoek, van februari tot en met mei 2007, door mee te werken in organisatie en gebruik te maken van de diensten van de facilitaire organisatie. Er is bijvoorbeeld gebruik gemaakt diensten van de Repro. Hierdoor is duidelijk geworden hoe zij de klant behandelen. Ook heeft observatie plaats gevonden tijdens lunches in het bedrijfsrestaurant. Het was een informeel en relatief rustig moment om de medewerkers van de facilitaire dienst en onderlinge verhoudingen te observeren.

Er zijn verschillende soorten observaties²: Gestructureerde observatie, ongestructureerde observatie, participierend en niet participierend. Een gestructureerde observatie is gepland. Het doel is hierbij van tevoren vast gesteld. Er kunnen diverse methodieken gebruikt worden. Ongestructureerde observatie is niet gepland. Er wordt geobserveerd zonder dat er een doel is geformuleerd. Een participerende observatie is een vorm waarin de observeerder betrokken is. De observeerder is bij een niet participerende observatie een buitenstaander. De observatie van dit onderzoek is een ongestructureerd en participierend.

Het doel van de observatie was om de cultuur en structuur van de organisatie duidelijk te krijgen. Doordat de opdracht uitgevoerd is in de organisatie en hier ook fulltime is gewerkt, is hier een goed beeld van ontstaan. De observatie is belangrijk omdat hierdoor informatie naar voren kan komen die door de medewerkers niet benoemd wordt, bijvoorbeeld omdat

² Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/observatie>

het voor hen vanzelfsprekend is of omdat zij het zelf niet in de gaten hebben. Door veel met de medewerkers te spreken en met eigen ogen te zien hoe een dienst verloopt, kon de observatie plaats vinden. Samenwerken met de medewerkers en daarbij veel vragen stellen is belangrijk. Als er vragen waren over een bepaalde dienst, waren alle medewerkers bereid om deze te beantwoorden.

1.7.3 Extern onderzoek

Er is ook extern onderzoek gedaan bij andere organisaties. Ten eerste is er een bezoek gebracht aan de facilitaire afdeling van Ernst & Young in Den Haag. Hier is rondgekeken binnen de facilitaire dienst en konden er een aantal vragen gesteld worden. Daarnaast is er ook contact opgenomen met de facilitaire dienst van LTB Adviseurs en Accountants te Naaldwijk. Bij beiden contacten stond centraal of deze partijen ook te maken hebben met een wisselende belasting van het primaire proces en hoe zij daar als facilitaire dienst mee om gaan.

1.8 Samenwerking

Het onderzoek is zeer complex en uitgebreid, daarom is er gekozen voor een samenwerking van twee afstuderende studenten. De studenten zijn van de Hogeschool Rotterdam en de Haagse Hogeschool. Er is een verdeling gemaakt in de te onderzoeken diensten. De opdrachtgever heeft de omvang van de dienst weergegeven. Op basis hiervan is een verdeling gemaakt. Dit schema is te vinden in bijlage 3. Het cijfer achter de dienst geeft de omvang van de dienst aan.

De diensten zijn afzonderlijk onderzocht en achteraf zijn de gegevens verwerkt. De gegevens van de diensten zijn wel uitvoerig besproken door de twee studenten, zodat zij beiden voldoende kennis hebben van de diensten. Dit is noodzakelijk om tot een goed en volledig resultaat van het onderzoek te komen. Vervolgens is de huidige situatie afzonderlijk beschreven. Hierover is veel gecommuniceerd, zodat de strekking van dat onderdeel gelijk is. De gewenste situatie, de conclusie, aanbevelingen en consequenties zijn gezamenlijk bedacht. Omdat er voor beiden scholen andere eisen gelden, is de formulering en structuur afzonderlijk bepaald. Het gehele onderzoek en de resultaten ervan staan in dit rapport vermeld. Voor beiden scholen zijn er twee afzonderlijke scripties geschreven.

Tijdens de oriëntatie van de opdracht is een globale planning opgesteld. Iedere twee weken is er een gedetailleerde planning gemaakt. De activiteiten die gepland stonden, zijn verdeeld onder de twee studenten. Het hele onderzoek is in goed overleg gerealiseerd.

1.9 Verklaring kernbegrippen

- Afdeling: een onderdeel van de (facilitaire) organisatie, zoals Post, Catering en Schoonmaak;
- Dienst: een dienst die de (facilitaire) afdeling levert, zoals bij de Post het frankeren van enveloppen, het versturen van brieven/pakketten per post of koerier;
- Wisselende belasting: de wisselende druk door toenemende en afnemende werkzaamheden;
- Inbestede diensten: facilitaire diensten die in eigen beheer zijn;
- Serviceniveau: het niveau van de dienstverlening. Hierbij zijn klantgericht, dienstbaarheid en pro-actief werken belangrijk;

- Klantgericht: met de klant mee denken, diensten afstemmen op de klant;
- Dienstbaarheid: het bereid zijn en uiterste best doen om de klant te voorzien in de vraag;
- Structuur: wijze van opbouw (van bijvoorbeeld een organisatie);
- Cliënt: klant van het primaire proces;
- Personele planning: het inplannen van het personeel binnen een afdeling of organisatie onderdeel. In dit rapport is het aannemen en ontslaan van medewerkers buiten beschouwing gelaten, omdat dit de wens is van de opdrachtgever;
- Personele bezetting: het aantal medewerkers per afdeling of organisatie onderdeel;
- Implementatie: realisatie (van de oplossing);
- Effectief: doeltreffend, processen goed doen, goede kwaliteit leveren;
- Efficiënt: doelmatig, processen uitvoeren waarbij sprake is van zo min mogelijk productiviteitsverlies;
- Opschonen archief: als een archief op een afdeling vol is, worden de dossiers (een jaargang) uit de archieven opgehaald. Deze worden dan afgestoten;
- Afstoten archief: het verplaatsen van jaargangen van archieven naar het Centraal Archief Boskoop.

1.10 Samenvatting

Vooraf gegaan aan het onderzoek is er een voorbereiding geweest. Er is een uitgebreid onderzoek gedaan voordat dit rapport geschreven is. Hiervoor zijn diverse onderzoeksmethoden gebruikt.

Het probleem is dat de facilitaire dienst niet voldoende aansluit op het primaire proces. Dit komt door de wisselende belasting. Het gevolg van deze wisselende belasting is dat er ook in de facilitaire dienst sprake is van een wisselende belasting. Door deze wisselende belasting wordt er niet maximaal efficiënt gewerkt.

Nadat deze gegevens bekend zijn, is het belangrijk dat er een organisatie analyse gemaakt wordt. De gegevens uit dit hoofdstuk en de gegevens uit de analyse zorgen voor een goede basis voor het onderzoek.

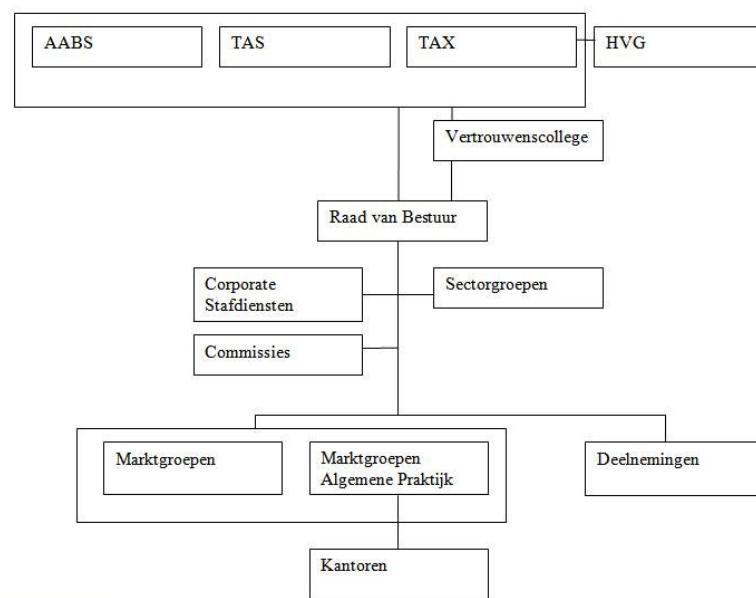
2 Organisatie beschrijving

Een organisatie beschrijving is van belang, omdat het primaire proces een grote rol speelt in dit onderzoek. De volledige versie die opgezet is aan de hand van het 7 S model is te vinden in bijlage 4. In deze organisatie beschrijving wordt ook de facilitaire dienst doorgelicht. In dit hoofdstuk worden de volgende subprobleemstellingen beantwoordt: *Hoe is de facilitaire dienst ingericht?* en *Waardoor is er sprake van een wisselende belasting?*

2.1 Primair proces

Ernst & Young is een grote en internationale organisatie. De organisatie heeft een bijzondere structuur. De Raad van Bestuur heeft het hoogste gezag. De organisatie biedt vier soorten dienstverlening aan.

1. AABS-diensten (Assurance and Advisory Business Services), verzorgd door de maatschap Ernst & Young Accountants;
2. Tax-diensten, verzorgd door de maatschap Ernst & Young Belastingadviseurs;
3. Law-diensten, verzorgd door de maatschap Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen. Deze maatschap heeft een strategische alliantie met Ernst & Young Belastingadviseurs
4. TAS-diensten, verzorgd door de vennootschap Ernst & Young Transaction Advisory Services BV. Dit is dienstverlening in advies over overnames van bedrijven.



Figuur 1: Organigram Ernst & Young

2.1.1 Kwaliteit

Kwaliteit wordt door Ernst & Young gezien als een van de belangrijkste punten binnen de organisatie. Kwaliteit met betrekking tot het personeel en (daardoor) kwaliteit met betrekking tot de dienstverlening die de organisatie aanbiedt. Kwaliteit en het personeel zijn daarom ook onvoorwaardelijk met elkaar verbonden. Het personeel wordt gestimuleerd zich zoveel mogelijk bezig te houden met het werk waar zij goed in is. Verder wil Ernst & Young

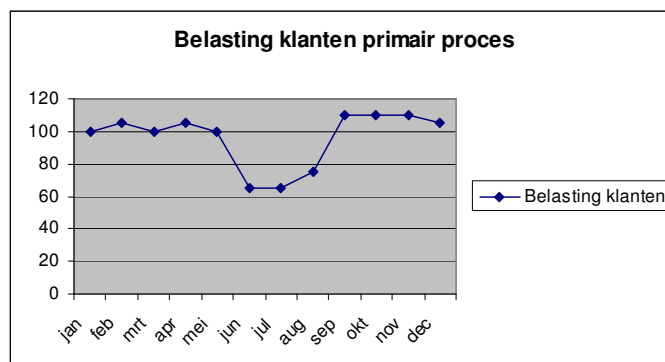
groeien, om op die manier het aanbod te kunnen blijven afstemmen op de vraag. Ernst & Young heeft dan ook de volgende strategische pijlers³:

- People: de beste mensen in huis hebben. Er wordt niet vergeten dat de medewerkers de doelstellingen zullen moeten waarmaken;
- Quality: topkwaliteit leveren. Dit kan door drukte een bedreiging worden, omdat de grens tussen kwantiteit en kwaliteit dan zeer dun wordt;
- Growth: doegericht groeien. Kwalitatieve groei van de dienstverlening waardoor de organisatie ook in de toekomst in de vraag kan voorzien.

2.2 Wisselende belasting

Het primaire proces heeft te maken met een wisselende belasting. Dit komt door verschillende verplichtingen die te maken hebben met het primaire proces, zoals het inleveren van belastingaanslagen voor een bepaalde datum (belastingadviseurs) en het aflopen van een boekjaar waardoor er een jaarverslag geschreven dient te worden (accountancy). De drukste periode in een jaar is van oktober tot en met april. In de zomer maanden is het binnen het primaire proces rustiger. Dit komt door de zomervakantie waarin zowel de medewerkers van het primaire proces als de klant van het primaire proces op vakantie is.

De wisselende belasting van het primaire proces kan in een lijn weergegeven worden. De informatie verkregen voor dit onderzoek betreffende drukke en rustige periodes van het primaire proces is bij elkaar gebracht. De geïnterviewde klanten hebben een rustige periode een 'vijf' gegeven en een drukke periode een 'vijftien'. Door de gegevens van de klanten bij elkaar op te tellen, resulteert dat in onderstaande grafiek. Voor de afzonderlijke grafieken, zie bijlage 5. Zoals in grafiek 1 te zien is, vormen de zomermaanden juni, juli en augustus een rustige periode. De hoogste en dus drukste punten liggen voornamelijk in september en oktober, waarna de drukte geleidelijk afneemt. Vervolgens wordt het in februari iets drukker en dit blijft zo tot en met april, waarna de drukte weer afneemt. Als het druk is in het primaire proces wordt dit opgevangen door de medewerkers door over te werken.



Grafiek 1: Wisselende belasting klanten

2.2.1 Personeel

Ernst & Young heeft 29 vestigingen in Nederland en er werken in totaal 4.538 mensen. Op vestiging De Boompjes werken 750 medewerkers. De organisatie streeft naar goed en getalenteerd personeel. Hier wordt op veel manieren aan gewerkt. Nieuwe medewerkers moeten aan een aantal eisen voldoen voordat zij aangenomen worden. Hierdoor kan worden gerealiseerd dat de nieuwe medewerkers de doelstellingen van de organisatie waar kunnen maken. Er wordt verwacht van medewerkers dat zij de kennis en kunde van de collega's zullen gebruiken maar ook dat zij aangeven wanneer zij de druk niet aan kunnen. Ook zijn

³ Bron: intranet Ernst & Young

Women's Leadership Programm en Young Ernst & Young ontwikkeld. Hierdoor krijgen deze groepen een eerlijke kans om zich in de organisatie te profileren.

Women's Leadership Programm biedt kansen voor vrouwen om zich te ontwikkelen. De Raad van Bestuur heeft een concreet en praktisch programma opgesteld waarmee het behoud van getalenteerde vrouwen wordt gestimuleerd en hun carrièrekansen worden bevorderd. Ernst & Young vindt dat er meer vrouwen in leidinggevende posities moeten komen, omdat bewezen is dat diversiteit leidt tot hogere productiviteit en winstgevendheid en omdat organisaties met een divers samengesteld personeelsbestand innovatiever, slagvaardiger en creatiever zijn én beter kunnen omgaan met veranderingen.

Young Ernst & Young is er voor jonge werknemers binnen de organisatie. Het doel is om hen kennis te laten maken met collega's van andere vestigingen en van andere bedrijfstakken. Dit is opgezet omdat het niet altijd makkelijk is inzicht te krijgen in de diensten die Ernst & Young levert en welke collega's zich met welke diensten bezighouden.

2.2.2 Communicatie

De communicatie vanuit Ernst & Young naar buiten toe is zeer specifiek gericht op de klant of klantgroepen. Er wordt niet zomaar geadverteerd. Problemen die de klant tegen kan komen en de dienstverlening van Ernst & Young die hierbij kan ondersteunen wordt aangeraden in een dergelijke advertentie. Het doel in de boodschap is kwaliteit. Ook wordt er intern nadrukkelijk gestuurd op het niet overal extern verspreiden van de naam en het logo van Ernst & Young, omdat de organisatie niet overal mee geïdentificeerd wil worden.

2.3 Facilitaire organisatie

Het belangrijkste streven van de facilitaire organisatie is om minimaal de kwaliteit te handhaven, zoals deze in de huidige situatie van toepassing is. Daarbij willen leidinggevend van facilitaire organisaties van Ernst & Young door heel Nederland heen een professionelere organisatie neerzetten. De facilitaire organisatie van vestiging De Boompjes dient als voorbeeld voor de andere vestigingen en wil dat ook blijven doen.

2.3.1 Procurement & Services

De facilitaire afdeling valt net als andere ondersteunende afdelingen zoals Marketing en Financiën onder Corporate Services (zie figuur 1). De facilitaire organisatie heeft binnen Ernst & Young in Nederland de naam Procurement & Services. De facilitaire medewerkers en klanten gebruiken deze naam niet, de afdeling wordt door hen aangeduid als facilitaire dienst. Procurement & Services heeft de landelijke zorg voor een aantal facilitaire aangelegenheden. De vestiging vanuit waar deze centrale diensten geleverd worden, is gevestigd in Rotterdam aan de Marten Meesweg. De centrale diensten die onder Procurement & Services vallen, zijn:

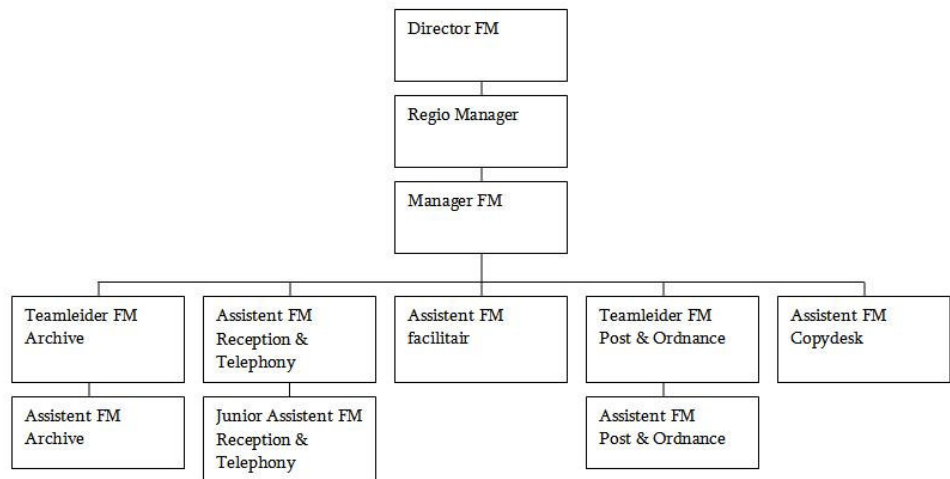
Bedrijfs hulpverlening / EHBO	Catering
Magazijn & voorraadbeheer	Postverzending
Drukwerk	Reizen
Groenvoorziening	Beveiliging
Huisvesting	Schoonmaak
Werkplekinrichting	

De overige diensten worden door iedere vestiging afzonderlijk georganiseerd.

2.3.2 Structuur

De structuur van de facilitaire dienst is te zien in figuur 2. Director FM is hoofd van de facilitaire dienst van Ernst & Young in een bepaald geografisch gebied, voor Ernst & Young De Boompjes is dit regio Zuid. Hieronder staat de Regio Manager, hij is verantwoordelijk voor bepaalde kantoren in regio Zuid, onder andere Rotterdam, Den Haag en Dordrecht. De

Manager FM geeft leiding aan de facilitaire dienst op één kantoor. De facilitaire organisatie van vestiging De Boompjes in Rotterdam wordt op management niveau aangestuurd door Manager FM. Manager FM dient verantwoording af te leggen aan de Regio Manager.



Figuur 2: Structuur facilitaire organisatie

Voor de facilitaire dienst van Ernst & Young is een algemeen model ontwikkeld voor de structuur en functies (zie bijlage 6). Sinds 1 januari 2007 heeft er centralisatie van een aantal afdelingen plaats gevonden. Hierdoor verdwijnen er geleidelijk enkele functies binnen het algemene model van de facilitaire dienst. De functies die in bijlage 6 een dikke omlijning hebben, zijn aanwezig binnen de facilitaire dienst van Ernst & Young, vestiging De Boompjes. In bijlage 6 is ook een overzicht te zien van het aantal medewerkers per functie, dat aanwezig is. Het betreft hier de inbestede diensten.

2.3.3 Diensten

Centraal

Copiers
Energiemanagement
Huisvesting
Centraal Archief
Kantoorartikelen
Reserveringen

Uitbested

Automaten & Waterkoeling
Catering
Fitness
Groenvoorziening
Schoonmaak
Techniek
Afvalbeheer
Arbo, Milieu & Veiligheid
Beveiliging
Ongediertebestrijding
Post & Koeriersdiensten

Inbesteed

Bedrijfshulpverlening
Meubilair & Inrichting
Parkeren & Fietsenstalling
Repro
Sanitaire artikelen
Archief & Dossierbeheer
Facilitair Meldpunt FBSnet
Interne dienst & Bewonersservice
Postkamer & Logistiek
Receptie & Telefonie
Verhuismanagement
Tekstverwerking

De facilitaire afdeling binnen de vestiging De Boompjes in Rotterdam levert in totaal 29 diensten. Hierbij kan er onderscheid gemaakt worden tussen centrale, uitbestede en inbestede diensten. Deze verdeling is in bovenstaand schema te zien. De verschillende diensten kunnen onder eenzelfde afdeling vallen. De dienst Copiers valt bijvoorbeeld net als Repro onder de afdeling Copydesk. Het is wel belangrijk om deze diensten afzonderlijk te behandelen, omdat de kwantitatieve gegevens verschillend zijn. Een kopieermachine kan bijvoorbeeld op een ander moment veel opdrachten krijgen dan de repro. Interessant is om na te gaan welke taken en verantwoordelijkheden de diverse afdelingen hebben en wat hun onderlinge afhankelijkheid is. Om dit in kaart te brengen is een processchema gemaakt, zie bijlage 7.

Bij de facilitaire dienst werken 15 medewerkers. Zij hebben allen een vast contract. Daarnaast worden er nog een aantal vaste medewerkers ingehuurd voor de uitbestede diensten Catering en Beveiliging. Voor de andere uitbestede diensten, zoals Schoonmaak worden er geen vaste medewerkers ingezet. Voor de uitbestede diensten zijn er diverse contracten opgesteld. Voor Catering is een prestatiecontract opgesteld. Bij alle andere contracten zijn er vaste afspraken gemaakt, maar Ernst & Young kan een organisatie die een uitbestede dienst in handen heeft ook oproepen. Bij techniek kan dit als er een storing is en bij Automaten en Waterkoelers kan dit ook, zelfs in het weekend. Ernst & Young heeft ook een juridische tak binnen de organisatie. Hierdoor zijn de contracten 'dichtgespijkerd' en zijn de afspraken voor Ernst & Young zeer gunstig. Zie bijlage 6 voor een schema van uitbestede diensten en de organisaties bij wie deze uitbesteed zijn.

2.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is de subprobleemstelling "*Waardoor is er sprake van een wisselende belasting?*" beantwoord. De wisselende belasting binnen de facilitaire dienst wordt veroorzaakt door de wisselende belasting van het primaire proces. De wisselende belasting van het primaire proces wordt veroorzaakt door beroepsgerelateerde verplichtingen, zoals het inleveren van belastingaanslagen en het einde van een boekjaar. Tijdens de zomermaanden is het wat rustiger binnen het primaire proces van Ernst & Young en binnen organisaties die zij vertegenwoordigen.

Ook is in dit hoofdstuk is de andere subprobleemstelling "*Hoe is de facilitaire dienst ingericht?*" beantwoord. De Manager FM is de directe leidinggevende van de facilitaire afdelingen. Boven de Manager FM staan nog de Regio Manager en de Director FM. De facilitaire dienst is van groot belang voor de organisatie. Door een goede ondersteuning van de werkzaamheden kan de medewerker van Ernst & Young zich volledig richten op zijn primaire taken. In totaal levert de facilitaire afdeling 29 diensten. Diverse diensten kunnen onder één afdeling vallen. De facilitaire dienst heeft een aantal inbestede en uitbestede diensten. Daarnaast zijn er nog een aantal diensten centraal georganiseerd. De keuze voor inbesteden en uitbesteden heeft te maken met de relatie van een dienst met het primaire proces. Als een dienst dicht bij het primaire proces ligt, is de dienst inbesteed.

Nu deze informatie bekend is, wordt in hoofdstuk 3 meer ingegaan op de huidige situatie van de facilitaire dienst met betrekking tot het probleem.

3 Huidige situatie

Omdat kwaliteit de basis is van het probleem, zijn de huidige situatie, de gewenste situatie, de conclusie en de aanbevelingen gebaseerd op het INK model. In dit hoofdstuk wordt de theorie van het INK model besproken. Vervolgens worden de onderdelen van het model per paragraaf kort toegelicht, waarna deze toegepast worden op de facilitaire dienst van Ernst & Young.

In dit hoofdstuk worden de subprobleemstellingen “Hoe wordt de facilitaire dienst gefinancierd?” en “Hoe is de personele planning georganiseerd?” beantwoord.

3.1 INK model

Kwaliteit is een belangrijk aspect in de huidige samenleving. Consumenten stellen continu hogere eisen aan producten en diensten en verwachten steeds meer. Er is geen vaste omschrijving of definitie van kwaliteit, een omschrijving van kwaliteit is vaak een uiting van wat kwaliteit voor mensen betekend⁴. Eén van de vele omschrijvingen is: “de mate waarin de kenmerken van het product overeenstemmen met de eisen en wensen van de consument ten aanzien van het product”⁵.

Total Quality Management (TQM) betekent Integrale Kwaliteitszorg. Dit is een organisatiestrategie die kwaliteit tot verantwoordelijkheid van alle (facilitaire) medewerkers maakt. Totale kwaliteitszorg omvat onder andere het plannen en ontwerpen van kwaliteit, het voorkomen en corrigeren van fouten en het continu verbeteren van de kwaliteitsstatus van proces en product⁶. Als dit in een organisatie verwezenlijkt wordt en een systematische manier van invulling hanteert, is de organisatie in staat om kwaliteit van de dienstverlening te handhaven⁷.

TQM kan aan de hand van het INK model (Instituut Nederlandse Kwaliteit) concreet worden gemaakt, zie figuur 3. Het model bestaat uit organisatie- en resultaatgebieden, die opgedeeld zijn in negen aandachtsgebieden. Deze aandachtsgebieden beïnvloeden elkaar onderling. De organisatiegebieden beschrijven hoe de organisatie is ingericht en hoe de organisatie zou kunnen verbeteren. De resultaatgebieden vertegenwoordigen de belanghebbenden.

Het INK model is gebaseerd op de ‘Plan – Do – Check – Act – cirkel’ van dr. W. Edwards Deming (zie bijlage 8). Met behulp van het INK model kan de huidige strategie en situatie van de facilitaire dienst van Ernst & Young in kaart gebracht worden. Hierdoor wordt het



Figuur 3: INK model

⁴ Bron: Facility Management, Maas en Pleunis

⁵ Bron: Toegepaste Organisatiekunde, P. Thuis.

⁶ Bron: Toegepaste Organisatiekunde, P. Thuis.

⁷ Bron: <http://www.adburdias.nl/tqm.htm>

verschil tussen deze twee duidelijk en de organisatie kan op deze knelpunten reageren door het beleid aan te passen. De kwaliteit van een organisatie kan op deze manier continu verbeteren.

3.2 Organisatiegebieden

In de organisatiegebieden komen de volgende onderdelen voor: leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, management van middelen en management van processen.

3.2.1 Leiderschap

Leiderschap is de basisvoorwaarde voor TQM. 'Goed voorbeeld doet goed volgen'.

Het management van de facilitaire dienst is verantwoordelijk voor het tactische en strategische niveau. Hierbij kan gedacht worden aan het bepalen van richtlijnen van diensten tot het aanstellen en ontslaan van personeel en van het in kaart brengen van de huidige situatie tot het vaststellen van een meerjarenplan van een dienst.

Binnen Ernst & Young zijn er geen richtlijnen opgesteld voor het leidinggeven. De functie kan ingevuld worden door de leidinggevende zelf. Dit moet wel door de medewerkers en het management of Raad van Bestuur gedoogd worden. Binnen een aantal facilitaire afdelingen zijn er teamleiders aanwezig. Zij hebben een leidinggevende functie binnen een afdeling en zij organiseren gedeeltelijk de personele planning. De teamleiders geven de medewerkers toestemming voor vakantie en vrije dagen. Bij conflict onderhandelt de Manager FM tussen de partijen en heeft daarbij de beslissende stem. Bij afdelingen zonder teamleiders regelen de medewerkers de bezetting onderling en beslissen gezamenlijk over de vakanties en vrije dagen. De Manager FM is wel eindverantwoordelijk en alle beslissingen worden aan hem voorgelegd.

3.2.2 Strategie en beleid

Leidend is welke doelen de organisatie wil bereiken en welke acties daartoe ondernomen moeten worden.

De facilitaire dienst van Ernst & Young stuurt aan op het service niveau. Dit komt voort uit de strategie van de organisatie. Ook daaruit komt naar voren dat kwaliteit belangrijk is. Het continu willen verbeteren van het service niveau is dan ook daaruit afgeleid. Het is ook een vicieuze cirkel: door iets verder te gaan dan de klant verwacht, verwacht de klant ook meer. Hierdoor moet er weer een schep bovenop de dienstverlening gedaan worden, zodat de dienstverlening weer iets beter is dan de klant verwacht.

Er worden een aantal acties ondernomen om vast te stellen of de klant tevreden is met (de strategie en beleid van) de facilitaire organisatie. Om de kwaliteit van de facilitaire organisatie te waarborgen wordt er regelmatig een klanttevredenheidsonderzoek gedaan. De verbeterpunten worden aangepakt. Verder is er regelmatig een facilitair werkoverleg geweest. Dit was voornamelijk het gevolg van de verhuizing in 2005. Tijdens deze vergaderingen kwamen de nog niet opgeloste problemen en onvoorziene gevolgen van de verhuizing aan het licht. De secretaresses van de afdelingen kwamen bij elkaar om hun

mening te geven over de facilitaire dienst. Er zijn geen plannen om vergaderingen met dezelfde strekking in de toekomst plaats te laten vinden.

3.2.3 Management van medewerkers

Management van medewerkers is de manier waarop de kennis en inzet van medewerkers maximaal wordt benut.

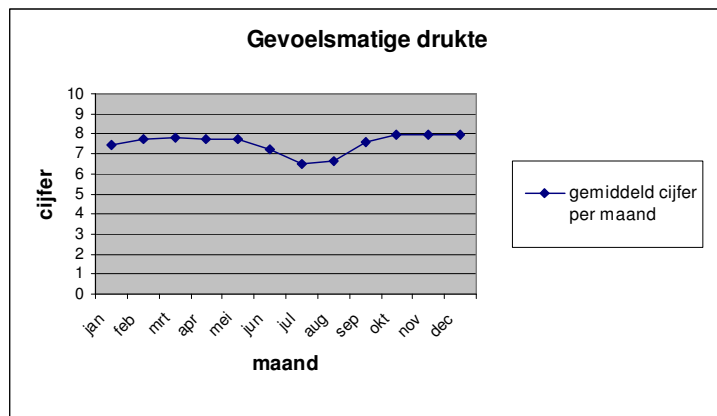
A Werkzaamheden

Doordat er in het primaire proces sprake is van een wisselende belasting, ondervinden een aantal facilitaire afdelingen ook een wisselende belasting. Dit geldt voor:

- Archief;
- Interne dienst;
- Post;
- Receptie;
- Repro;
- Reserveringen;
- Schoonmaak;
- Tekstverwerking.

Uit interviews met de medewerkers van de facilitaire diensten is duidelijk geworden dat het over het algemeen van oktober tot en met december druk is. Daarnaast is er ook rond april een drukke periode. De wisselende belasting van de facilitaire dienst kan ook in een lijn weergegeven worden. Hiervoor is gevraagd naar kwantitatieve informatie van de facilitaire diensten. Niet iedere dienst registreert (adequaat) de werkzaamheden, waardoor deze overzichten niet compleet zijn (zie bijlage 9 voor de grafieken en kwantitatieve gegevens).

Daarnaast is er ook gevraagd naar de gevoelsmatige drukte. Iedere medewerker van de facilitaire dienst heeft per maand een cijfer van 1 tot en met 10 gegeven op basis van de gevoelsmatige drukte (zie bijlage 10 voor de lijst met medewerkers en het cijfer dat zij per maand gaven voor de gevoelsmatige drukte). Grafiek 2 geeft een duidelijk en overzichtelijk beeld van deze



Grafiek 2: Gevoelsmatige belasting facilitaire dienst

gegevens (zie bijlage 11 voor de grafieken per afdeling). Deze gegevens zijn per afdeling vergeleken en ze zijn naast de kwantitatieve gegevens (voor zover aanwezig) gelegd. Hieruit kunnen een aantal conclusies getrokken worden, deze zijn te vinden in bijlage 12.

B Bezetting

De medewerkers van de facilitaire organisatie worden ingezet op een manier die zij zelf als prettig ervaren. Daarbij wordt gelet op kennis en kunde en de wensen van de medewerkers. Als een medewerker meer kan dan meewerken op operationeel niveau, wordt er door de Manager FM en de betreffende medewerker gekeken naar de wensen van deze medewerker.

Daarbij worden plannen van andere medewerkers en het toekomstperspectief van de facilitaire dienst bekeken. Als de mogelijkheid er is, zal de medewerker doorstromen naar een teamleider functie of wordt er een andere weg gezocht om de medewerker tevreden te houden en hem/haar optimaal in te zetten.

Bij alle facilitaire afdelingen is de bezetting van het personeel ondanks de wisselende belasting het hele jaar door gelijk, met uitzondering van de vakantieperiodes. Als een facilitaire dienst meer werkzaamheden heeft dan het aankan, kan er bij uitzondering iemand van een andere afdeling gevraagd worden ter ondersteuning, mits deze afdeling een medewerker kan missen. De zomermaanden binnen de facilitaire afdelingen zijn opgedeeld in drie periodes. Binnen deze periodes kan er afhankelijk van de grootte van de afdeling, een maximaal aantal medewerkers vakantie opnemen. Hierdoor kan de continuïteit van de afdelingen gegarandeerd worden tijdens deze vakantieperiode.

Er is tijdens dit onderzoek een berekening gemaakt van de hoeveelheid uren die voor 1 FTE per week inplanbaar zijn voor de facilitaire dienst. Het bruto aantal uren inplanbaar is 2080, het netto aantal uren inplanbaar is 1755. Deze berekening is te vinden in bijlage 13.

3.2.4 Management van middelen

Hieronder verstaan we de middelen, informatie en technologie die de facilitaire organisatie ter beschikking heeft om zijn taken goed uit te voeren.

Een belangrijk communicatie-informatiesysteem voor de facilitaire dienst is FBSnet. Een communicatie-informatiesysteem maakt het mogelijk om gegevens tussen computers op verschillende locaties uit te wisselen⁸. FBSnet is het intranet van Ernst & Young. Dit facilitair beheersysteem geeft toegang tot de facilitaire diensten. Hiermee wordt zowel met de klant als binnen de facilitaire dienst gecommuniceerd. De klant kan bijvoorbeeld bezoekers aanmelden, reserveren en klachten en opmerkingen kwijt binnen dit systeem. Op FBSnet kunnen er meldingen en klachten gemeld worden.

Daarnaast heeft iedere facilitaire afdeling toegang tot een bepaald onderdeel van FBSnet. Zij kunnen de aanvraag die voor hen bestemd is uit het systeem halen en markeren als 'in behandeling'. Hierdoor is voor iedereen duidelijk of de opdracht in behandeling is, door wie en wanneer het in behandeling is genomen. FBSnet kan als front office gezien worden, planon is hiervan de back office. Hierin worden gegevens bijgehouden van alle medewerkers, van het gebouw en van technische (gebouwgebonden) apparaten.

Tot slot wordt er binnen de facilitaire dienst en naar de klant toe gecommuniceerd via de gebruikelijke wegen, zoals e-mail en telefoon.

3.2.5 Management van processen

Met management van processen wordt bedoeld de momenten binnen de processen die bepalend zijn voor de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening.

⁸ Bron: Informatiekunde 1, C.T. de Groot e.a.

De huidige processen van de facilitaire dienst ten behoeve van dit onderzoek zijn beschreven in bijlage 7. Uit het onderzoek blijkt dat de ad hoc, semi-planbare en planbare werkzaamheden van de facilitaire dienst niet in kaart zijn gebracht en vastgelegd zijn. Ook zijn de drukke en rustige periodes van het primaire proces niet in kaart gebracht. De facilitaire afdelingen weten alleen uit ervaring wanneer er drukke periodes op komst zijn.

Voor iedere facilitaire dienst zijn er diverse richtlijnen vastgelegd waar de klant zich zoveel mogelijk aan dient te houden. In deze richtlijnen wordt ook vermeld hoe lang van tevoren een opdracht aangeleverd dient te worden. Uit interviews met alle facilitaire diensten blijkt echter dat de klant zich hier nauwelijks aan houdt. Het gevolg hiervan is dat er veel ad hoc opdrachten binnenkomen, waardoor het onmogelijk is een duidelijke planning op te stellen. Omdat het service niveau zo hoog mogelijk gehouden dient te worden, worden ad hoc opdrachten altijd in behandeling genomen. De binnenkomende opdrachten worden naar prioriteit ingedeeld. Hierbij wordt wel gekeken naar de functie of afdeling van de klant en het soort opdracht. Een spoedopdracht van het Raad van Bestuur gaat bijvoorbeeld voor een spoedopdracht van een andere afdeling.

De meeste facilitaire diensten zijn tot 17.00 uur geopend (m.u.v. de postkamer die tot 17.30 uur open is). Na deze tijd kan er geen gebruik meer worden gemaakt van facilitaire diensten, ook niet als medewerkers van het primaire proces overwerken.

3.3 Resultaatgebieden

In de resultaatgebieden komen de volgende onderdelen voor: waardering door klanten, waardering door medewerkers, waardering door samenleving en bestuur en financiers.

3.3.1 Waardering door klanten

Deze waardering is belangrijk voor de continuïteit van de organisatie en vormt een belangrijke maatstaf voor de kwaliteit van de geleverde diensten.

De klant is van mening dat de diensten die geleverd worden door de facilitaire afdeling goed aansluiten op het primaire proces. Alleen als de klant zich in een drukke periode bevindt, zou de klant willen dat de facilitaire dienst zich meer inleeft in de klant. Er is geen wens naar diensten die niet aangeboden worden. Als er diensten gevraagd worden die niet aangeboden worden, probeert de facilitaire dienst hier wel op in te spelen door een alternatief te bieden of door een uitzondering te maken en het product / de dienst te regelen. Als er vaker vraag is naar een product of dienst, wordt dit doorgegeven aan de Manager FM, waarna er overwogen wordt om het standaard in het aanbod te plaatsen.

3.3.2 Waardering door medewerkers

Het management dient op de hoogte te zijn van de mening van de medewerkers. Waardering en tevredenheid over het werk hangt nauw samen met motivatie, inzet en betrokkenheid van de medewerkers.

De kennis en kunde van de medewerkers van de facilitaire dienst wordt zo optimaal mogelijk benut. Minimaal jaarlijks wordt er individueel door de medewerkers en de Manager FM over het toekomstperspectief gesproken. Als de medewerker een ander toekomstperspectief heeft, zal er alles aan gedaan worden om de medewerker en Manager

FM op één lijn te krijgen. De medewerkers stellen het op prijs dat het toekomstperspectief altijd bespreekbaar is. Als er kansen zijn om promotie te maken of om functieverbreding toe te passen en de medewerker heeft de capaciteiten om dit te verwezenlijken, zal de medewerker deze kans altijd toegewezen krijgen.

3.3.3 *Waardering door samenleving*

Dit vertegenwoordigt de overige belanghebbenden, zoals overheden en omwonenden. Het is de bijdrage van de facilitaire organisatie aan het imago van de moederorganisatie in de maatschappij.

Ernst & Young heeft een goed imago en het is een bekende naam in de maatschappij. Er is nauwelijks negatieve informatie in de maatschappij over de organisatie. Er worden echter weinig tot geen berichten naar bijvoorbeeld andere facilitaire managers via facilitaire vakbladen gebracht over de facilitaire dienst van Ernst & Young. Dit is opmerkelijk, omdat de facilitaire dienst goed is georganiseerd. Al eerder is vermeld dat Ernst & Young alleen reclame gericht op specifieke doelgroepen naar buiten wil brengen. Het naar buiten brengen van informatie over de facilitaire organisatie, zal dan ook alleen gebeuren als de facilitaire dienst optimaal is georganiseerd en het bijdraagt aan (gerichte) reclame van het primaire proces.

3.3.4 *Bestuur en financiers*

Rendement, winst, marktaandeel, groei zijn belangrijk. In deze paragraaf wordt besproken hoe de financiën van de facilitaire dienst georganiseerd zijn.

Het boekjaar van Ernst & Young loopt van 1 juli tot en met 31 juni. Hier is voor gekozen, omdat veel organisaties het boekjaar van 1 januari tot en met 31 december hebben lopen. Hierdoor heeft Ernst & Young veel werk rond deze periode, Ernst & Young heeft in deze periode geen verplichtingen voor het eigen boekjaar. In december wordt de tweede helft van het lopende jaar geraamd. Er wordt dan geschat wat er het komende halve jaar nog opgemaakt wordt. Eventueel kunnen de financiën dan bijgestuurd worden.

De begroting die gemaakt wordt voordat het boekjaar begint, is opgebouwd uit een exploitatiebegroting en een investeringsbegroting. De kosten in een exploitatiebegroting zijn voor ontastbare diensten, zoals huur en bewaking. De kosten van de investeringsbegroting zijn van afschrijvingen, zoals afschrijving van meubilair.

Het geld dat uitgegeven wordt, moet bewaakt worden. De vaste uitgaven zijn voornamelijk de kosten voor uitbestede diensten. Hierover worden voorafgaand aan het boekjaar afspraken gemaakt. Daarnaast zijn er ook variabele uitgaven, deze worden geschat. Dit zijn bijvoorbeeld extra schoonmaak activiteiten. Deze kosten worden gecontroleerd door middel van de facturen. De investeringen worden vooraf geschat aan de hand van een offerte. Als er investeringen gedaan moeten worden, zal er een offerte aangevraagd worden die zes maanden geldig is.

Het doorbelasten van kosten gaat aan de hand van een kamer equivalent. Er zijn drie soorten equivalenten:

1. partner, één werkplek op een kamer;
2. senior managers, twee werkplekken op een kamer;
3. managers, drie werkplekken op een kamer.

Iedere functie heeft recht op een bepaald aantal vierkante meter. In planon staat een kamer met twee werkplekken bekend als de kamer van een senior manager. Dit betekent niet dat een senior manager altijd in een kamer met twee werkplekken zit, het is alleen de manier van doorbelasten en de naam die er aan gegeven wordt. Aan de hand van deze gegevens wordt ook advies gegeven als er verhuizing aangevraagd wordt. Het aantal werkplekken van een afdeling bepaalt de kosten die betaald dienen te worden aan de facilitaire dienst.

3.4 Conclusie

De huidige situatie van de facilitaire dienst met betrekking tot het probleem is nu bekend. In dit hoofdstuk is de subprobleemstelling “*Hoe is de personele planning georganiseerd?*” beantwoord. Bij sommige afdelingen is er een medewerker met de functie teamleider, bij andere afdelingen is dit niet het geval. De afdelingen van de facilitaire dienst regelen de personele planning gedeeltelijk zelf. Met personele planning wordt het inzetten van personeel bedoeld en de vrije dagen die zij op willen nemen. Het ontslaan en aannemen van medewerkers en het bepalen of dit nodig is, gebeurt door de Manager FM en zijn leidinggevendenden. De zomer is in een aantal periodes opgedeeld, waarbij er een maximaal aantal (afhankelijk van de grootte van de afdeling) medewerkers per periode vakantie mag opnemen. Op deze manier is er een garantie dat er een voldoende bezetting zal zijn voor de werkzaamheden van een afdeling. Van onderbezetting zal geen sprake zijn.

Ook de subprobleemstelling “*Hoe wordt de facilitaire dienst gefinancierd?*” is beantwoord. Het boekjaar van Ernst & Young loopt van 1 juli tot en met 31 juni. Voorafgaand aan het boekjaar wordt er een begroting opgesteld. De kosten en uitgaven worden gecontroleerd aan de hand van facturen. Het doorbelasten gebeurt aan de hand van kamerequivalenten, de kosten die de klant betaald voor de facilitaire dienst zijn afhankelijk van de vierkante meters die de afdeling bezet.

Nadat inzicht is verkregen in de huidige situatie, geschetst in dit hoofdstuk, wordt in het volgende hoofdstuk de gewenste situatie weergegeven.

4 Gewenste situatie

De gewenste situatie is het beeld dat de opdrachtgever voor zich heeft van de toekomst. Het is de wens die hij heeft voor de facilitaire dienst. De gewenste situatie kan afwijken van de huidige situatie. Het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie is de efficiencyslag die gemaakt zal moeten worden.

In dit hoofdstuk worden de subprobleemstellingen “*Waar moet rekening mee gehouden worden bij het inplannen van personeel?*” en “*Welke wensen heeft de klant voor de facilitaire dienst?*” beantwoord.

4.1 Organisatiegebieden

4.1.1 Leiderschap

Ten aanzien van de verantwoordelijkheden en stijl van leiding geven zijn geen veranderingen gewenst. De huidige manier van leidinggeven voldoet aan de wensen van het management en van de medewerkers. Mocht de situatie wijzigen, bijvoorbeeld als gevolg van de aanbevelingen in dit rapport, dan zal opnieuw bekeken moeten worden of er consequenties zijn voor de wijze waarop invulling gegeven wordt aan het leiderschap.

4.1.2 Strategie en beleid

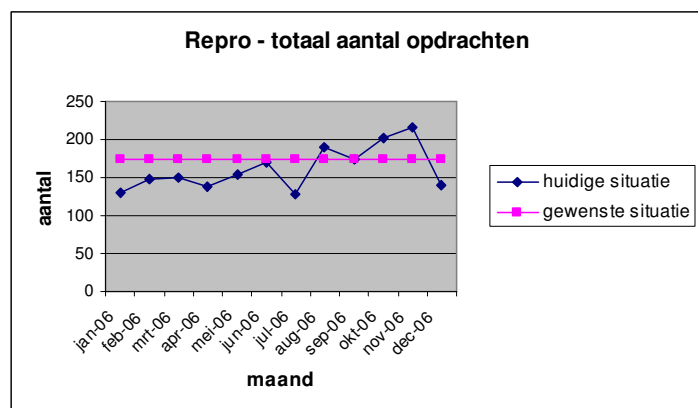
Strategie en beleid in de gewenste situatie is maximaal inspelen op de behoefte van de klant en efficiency behalen.

De gewenste situatie op het niveau van strategie en beleid is vooral een handhaving van het huidige serviceniveau, een handhaving van het huidige kwaliteitsniveau en waar mogelijk een verbetering hiervan. De facilitaire dienst van de vestiging aan De Boompjes heeft een voorbeeldfunctie naar de andere vestigingen. Tevens is de strategie: daar waar efficiëntie behaald kan worden, ook doen.

4.1.3 Management van medewerkers

De gewenste situatie betreffende management van medewerkers is dat zij op een gezonde en prettige manier hun werk kunnen doen, er geen sprake is van overbelasting, maar er ontstaat ook geen situatie waarin zij geen werkzaamheden hebben te doen. Dit houdt dus in over- en onderbelasting voorkomen.

De belasting van de facilitaire afdelingen kan weergegeven worden in lijngrafieken (zie bijlage 9). Als de werkzaamheden en dus de belasting beter verspreid wordt over het jaar, betekent dit dat de fluctuerende lijnen constante lijn en worden. Ter verduidelijking wordt in grafiek 3 een voorbeeld gegeven worden van de afdeling Repro. De blauwe lijn geeft de huidige situatie aan. Dit is duidelijk de fluctuerende lijn. De roze lijn geeft de gewenste situatie van de facilitaire dienst aan; een constante lijn (en dus belasting) gedurende het jaar.



Grafiek 3: Grafiek Repro, huidige en gewenste situatie

De wisselende werkdruk veroorzaakt bij de medewerkers stress, waardoor er een hoger ziekteverzuim kan ontstaan. “Werkstress en in het extreme geval ‘burnout’ staan tegenwoordig volop in de belangstelling. Niet zonder reden want het ziekteverzuim en het aantal arbeidsongeschikten stijgen door de hoge werkdruk en de toenemende stress die hierdoor ontstaat.”⁹ Een gelijke werkdruk kan helpen bij het verminderen van stress en dus het verlagen van het ziekteverzuim.

Niet alle facilitaire diensten worden betrokken bij verder onderzoek om de kwaliteit van de facilitaire dienst te verbeteren. De centrale diensten zijn landelijk geregeld. De afspraken die voor deze diensten zijn vast gelegd, zijn up to date. Daarnaast veroorzaakt het complexiteit als hierin veranderingen aangebracht worden, omdat er afspraken zijn gemaakt over deze diensten waar alle vestigingen van Ernst & Young zich aan dienen te houden. Het is niet wenselijk om hier veranderingen in aan te brengen, omdat de afspraken voldoen aan de wensen van de organisatie.

Hierdoor blijven de inbestede diensten over die betrokken worden om de kwaliteit van de facilitaire dienst te verbeteren. De diensten Archief, Repro en Post hebben onderlinge afhankelijkheid, een relatie waardoor werkzaamheden gecombineerd kunnen worden. In 2006 zijn een aantal logistieke taken van deze diensten gecombineerd. Dit logistieke onderdeel betreft voornamelijk het halen en bezorgen van archiefdossiers. Aan de medewerkers die werkzaam zijn bij deze afdelingen worden veelal dezelfde eisen gesteld; qua profiel komen de medewerkers dus redelijk overeen. Het is mogelijk om ook andere diensten te combineren, maar er is voor gekozen om deze drie diensten te onderzoeken. Als blijkt dat de gewenste efficiëncyslag wordt behaald, kan er verder onderzoek gedaan worden naar het combineren van andere facilitaire diensten.

A. Werkzaamheden

De werkzaamheden van de diensten Archief, Repro en Post worden bij de facilitaire dienst van Ernst & Young in Den Haag al gecombineerd. De afdeling heet RAP (Repro, Archief, Posten is in één ruimte geïntegreerd. Voor iedere afdeling is één teamleider verantwoordelijk. De bezetting wordt onderling geregeld en er wordt dagelijks gerouleerd binnen de afdelingen. Deze roulatie is voornamelijk voor de afwisseling en voldoening van de medewerkers. Daarbij kunnen de medewerkers van de afdelingen elkaar ondersteunen tijdens een drukke periode van een dienst. Het gaat bij de vestiging De Boompjes niet om de voldoening van de medewerkers maar om de efficiency die ermee bereikt kan worden.

Bij LTB Adviseurs en Accountants te Naaldwijk is de wisselende belasting van de praktijk ook opgevallen. De facilitaire dienst van de LTB ondersteunt het primaire proces in een drukke periode door catering te verzorgen als er 's avonds en in het weekend overgewerkt wordt en zorgt zij voor openstelling van het gebouw. Verder wordt er binnen de facilitaire dienst geen rekening gehouden met de wisselende belasting, zoals door het aanpassen van de bezetting van de facilitaire afdelingen of het aanpassen van de werkzaamheden.

⁹ Bron: <http://www.gezondheidsnet.nl/index.php?cms%5BcategoryID%5D=35>

Er is ook gekeken naar de grafieken van gevoelsmatige drukte en de werkelijke drukte van Archief, Repro en Post om te zien of deze een opvallende relatie hebben. Voor het Archief zijn er geen kwantitatieve gegevens bekend, waardoor er voor deze dienst geen grafiek is. Ook bij de gevoelsmatige drukte is er geen relatie te zien tussen de drie diensten.

B. Bezetting

Het inplannen van het personeel zal het beste resultaat opleveren als er rekening wordt gehouden met drie aspecten¹⁰:

- de vraag van de klant (de werklast)
- de personele bezetting in kwaliteit en kwantiteit
- De regels vanuit de wet (zoals CAO en Arbeidstijdenwet) en regels die voortkomen uit het beleid van de organisatie.

De kwaliteit van de inzet van medewerkers wordt bepaald door de verantwoordelijke voor de inzet van het personeel (in deze situatie voornamelijk de teamleider van een afdeling), de stabiliteit van de formatie gedurende het jaar, het vakantiereglement en werkzaamheden of arbeidscontracten die niet bij de werklast passen. Het beleid en daardoor ook de bezetting van de (facilitaire) organisatie wordt daarnaast ook beperkt door een aantal externe factoren, zoals het beschikbare budget, het cliëntenbestand en de arbeidsmarkt. Het management van de facilitaire dienst moet dus evenwicht zien te vinden tussen klant (klantvisie), medewerker (visie op het personeelsbeleid) en management (gewenste doelmatigheid). De uitkomst van deze afweging bepaalt de vorm en inhoud van de personele planning en daardoor ook de kwaliteit van deze planning. De gewenste situatie is dat er voldoende rekening gehouden wordt met de wens van de klant.

4.1.4 Management van middelen

De geïnterviewden geven aan de communicatie te willen verbeteren, met name op het vlak van eventueel uitwisselbare taken en werkzaamheden en de planning. Als de facilitaire afdelingen beter met elkaar communiceren, kan duidelijk gemaakt worden wanneer een afdeling zich in een drukke periode bevindt. Als andere afdelingen hier van op de hoogte zijn en zij zich niet in een drukke periode bevinden, kan iemand van deze afdeling een andere afdeling ondersteunen.

Veranderingen binnen het FBSnet zijn niet wenselijk, deze zullen niet bijdragen aan de oplossing.

4.1.5 Management van processen

Het is wenselijk om de drukke en rustige periodes van het primaire in kaart te brengen. De facilitaire afdelingen weten alleen uit ervaring wanneer er drukke periodes op komst zijn. Omdat dit niet vastgelegd is, kan de facilitaire dienst zich niet optimaal voorbereiden.

Daarnaast is het wenselijk om een indeling te maken van de ad hoc, semi-planbare en planbare werkzaamheden, zodat er gekeken kan worden of de indeling van werkzaamheden veranderd kan worden. Als het mogelijk is om werkzaamheden anders in te plannen, kan er ook efficiënter gewerkt worden. Tijdens dit onderzoek zijn de werkzaamheden volgens deze

10 Bron: Bouwstenen voor personeelsmanagement in de zorg, deel 2, Pool van Dijk.

indeling in kaart gebracht (zie bijlage 14). Daarnaast is tijdens dit onderzoek getracht de diensten in te delen in het jaar. Voor de afdeling Archief is dit mogelijk, hierbij is namelijk duidelijk in welk deel van het jaar welke werkzaamheden plaatsvinden. Voor de afdelingen Repro en Post is het niet mogelijk om deze indeling te maken. Bij de afdeling Repro is het ad hoc percentage te groot. Bij de afdeling Post vinden de werkzaamheden plaats op basis van een weekplanning. Omdat deze indeling niet voor de drie afdelingen mogelijk is, is er voor de diensten Archief, Repro en Post een grafiek gemaakt op basis van de gevoelsmatige drukte, ingedeeld in aantal FTE dat nodig is per maand. Deze grafieken waarin vermeld wordt wat het benodigde FTE per afdeling is, zijn te vinden in bijlage 15. Wat opvalt, is dat de grafiek van het Archief geen enkele maand uitkomt op 3 FTE. Daarnaast zijn er bij de afdelingen Repro en Post momenten dat er meer FTE nodig is dan het aantal FTE dat werkzaam is.

Uit de gesprekken die gevoerd zijn met de Manager FM en medewerkers van het Archief, kan opgemaakt worden dat het afstoten van archief wel planbaar is, maar op dit moment als semi-planbaar beschouwd wordt. Als een klant het verzoek heeft een archief op te schonen, wordt dit verzoek binnen een week gehonoreerd. Het opschonen van een archief behoeft niet op een bepaalde datum of in een bepaalde maand plaats te vinden, het is alleen belangrijk dat het eenmaal per jaar gedaan wordt. Nu dit bekend is, kunnen de werkzaamheden van het Archief aangepast worden. Als het opschonen van het Archief voortaan in de maanden april tot en met juni en september tot en met november plaats vinden, is er de rest van het jaar 1 FTE 'over' die de andere afdelingen zou kunnen ondersteunen. Dit is bevestigd door de Manager FM en de teamleider van Archief. Als deze verandering doorgevoerd wordt, zal de grafiek van Archief uit bijlage 15 veranderen. Deze is te zien in bijlage 16.

4.2 Conclusie

In dit hoofdstuk is de gewenste situatie weergegeven. De subprobleemstelling "*Waar moet rekening mee gehouden worden bij het inplannen van personeel?*" is in dit hoofdstuk beantwoord. Bij het inplannen van personeel dient rekening gehouden te worden met de klant, de medewerker en het management. Deze drie elementen dienen in evenwicht te zijn. In de huidige situatie is gebleken dat in de vraag van de klant onvoldoende wordt voorzien, voornamelijk in drukke periodes.

Daarnaast is ook de subprobleemstelling "*Welke wensen heeft de klant voor de facilitaire dienst?*" ook in dit hoofdstuk beantwoord. Tijdens interviews met klanten, is gebleken dat zij een aantal wensen hebben voor de facilitaire dienst. Deze wensen hebben geen betrekking op het probleem, daarom zijn deze wensen te vinden in bijlage 17.

De subprobleemstelling "*Hoe kan de verhouding tussen de werkelijke dienstverlening en de gewenste dienstverlening in kaart gebracht worden?*" is nog niet beantwoord. De verhouding tussen de huidige en gewenste situatie kan weergegeven worden door deze twee te vergelijken. Deze vergelijking is de conclusie van het onderzoek en bevat het antwoord op de probleemstelling. In het volgende hoofdstuk wordt de conclusie besproken.

5 Conclusie

In dit hoofdstuk worden de knelpunten tussen de huidige en gewenste situatie per paragraaf benoemd. Ook worden de mogelijke oplossingen weergegeven.

Daarnaast wordt in dit hoofdstuk de subprobleemstelling “Op welke manier kan de facilitaire dienst beter aansluiten op het primaire proces?” beantwoord. De samenvatting van het hoofdstuk bevat kort en bondig het antwoord op de probleemstelling die aan het begin van dit rapport is vermeld. Deze luidt: “*Op welke manier kunnen de diensten van Facility Management de praktijk maximaal en zo efficiënt mogelijk ondersteunen, op basis van een wisselende jaarbelasting?*” Uitgebreide aanbevelingen zijn te vinden in hoofdstuk 6.

5.1 Organisatiegebieden

5.1.1 Leiderschap

Wanneer de huidige en gewenste situatie van ‘Leiderschap’ vergeleken worden, zijn er geen knelpunten. Er zullen dan ook geen strategische veranderingen plaatsvinden in de manier van leidinggeven. Wanneer er veranderingen ten behoeve van dit rapport doorgevoerd dienen te worden, is het mogelijk dat het leiderschap wel veranderd. Eventuele aanbevelingen worden in hoofdstuk 6 vermeld.

5.1.2 Strategie en beleid

Bij het vergelijken van de huidige en gewenste situatie van ‘Strategie en beleid’ komt het volgende naar voren. Het huidige service niveau en kwaliteitsniveau dienen wanneer mogelijk verbeterd te worden. Dit kan door de facilitaire processen efficiënter te laten verlopen, wat het toekomstige beleid zal zijn. Meer op efficiency sturen kan door de wisselende belasting te beïnvloeden zodat de belasting zo gelijk mogelijk wordt. Een betere spreiding van de belasting betekent een betere spreiding van de werkzaamheden. Hierdoor zullen de afdelingen de drukke periodes beter aan kunnen en in rustige periodes ander werk kunnen oppakken, zoals geplande werkzaamheden.

Het invoeren van het advies dat uit dit rapport naar voren komt is niet voldoende. Het is belangrijk dat er jaarlijks gekeken wordt naar het behalen van efficiency binnen de facilitaire dienst. Wanneer er in de toekomst veranderingen plaats vinden binnen werkzaamheden of de personele bezetting, is het mogelijk dat de efficiency niet optimaal is.

5.1.3 Management van medewerkers

Wanneer de huidige en gewenste situatie vergeleken worden, kan hier een knelpunt geconstateerd worden: er is sprake van over- en onderbelasting. Dit knelpunt speelt vooral bij de afdelingen Archief, Repro en Post. Er zijn meerdere manieren om dit knelpunt op te lossen en tot de gewenste efficiëntieslag te komen.

A Werkzaamheden

Een mogelijkheid om dit knelpunt op te lossen is in te grijpen in de werkzaamheden. Er zijn een aantal mogelijke functionele oplossingen op korte en lange termijn om de werkzaamheden aan te passen aan de belasting¹¹:

¹¹ Bron: Wil v.d. Heuvel, docent Haagse Hogeschool

Korte termijn	Lange termijn
Prioriteiten stellen	Taken herzien
Alle taken deels uitvoeren	Taken en functies combineren
Minder belangrijke taken niet uitvoeren	Roulatiesysteem, waardoor er een brede groep medewerkers breed inzetbaar is.

De consequenties van de oplossingen op korte termijn is dat er kwaliteitsverlies plaats vindt door servicevermindering. De consequenties van de oplossingen op lange termijn is dat het personeel duurder kan zijn doordat zij breder inzetbaar zijn, waardoor het mogelijk is dat zij een hogere inschaling krijgen. Ernst & Young is bereid een hoger salaris te betalen, mocht dit de efficiency ten goede komen.

De oplossingen op korte termijn vallen af, omdat in de gewenste situatie duidelijk is geworden dat het serviceniveau niet mag verlagen. Kwaliteitsvermindering is dus geen optie. De oplossingen op lange termijn vallen wel binnen de gewenste situatie.

De huidige taken zijn recent bekeken, na de centralisatie van een aantal afdelingen in januari 2007. Het herzien van de taken is dus niet de oplossing.

Het combineren van taken en functies is niet de beste oplossing, omdat flexibiliteit in functies en taken in deze situatie beter past. De afdelingen hebben in drukke periodes meer ondersteuning nodig, het combineren van taken en functies biedt dan geen oplossing.

Een roulatiesysteem is de beste oplossing, aangezien er bij de afdeling Archief sprake is van overbezetting van één medewerker wanneer de werkzaamheden anders ingedeeld worden. Een medewerker kan dan rouleren tussen de afdelingen Archief, Repro en Post.

B. Bezetting

Een andere mogelijkheid om te komen tot een bezetting die zich aanpast aan een fluctuerende behoefte, is de personele bezetting beïnvloeden.

Er zijn een aantal mogelijke oplossingen op korte en lange termijn om de personele bezetting aan te passen aan de belasting¹²:

Korte termijn	Lange termijn
Aantrekken uitzendkrachten	Tijdelijke dienstverbanden
Oproepkrachten	Uitbreiding formatie
Overwerken	Flexibele arbeidscontracten
	Contracten met een gemiddelde arbeidsduur en wisselende belasting

De consequentie van personele oplossingen op korte termijn is dat er kwaliteitsverlies plaats zal vinden, omdat personeel niet is ingewerkt. De consequenties van personele oplossingen op lange termijn is dat dit duur is door mogelijke overbezetting en door het 'just-in-time' principe: uitzendkrachten worden alleen opgeroepen wanneer zij nodig zijn en naar huis gestuurd wanneer zij niet meer nodig zijn.

¹² Bron: Wil v.d. Heuvel, docent Haagse Hogeschool

Het overwerken is een optie, omdat van 6.30 tot en met 23.00 uur het pand open is, waardoor iedere werknemer binnen deze tijden kan werken. Deze oplossing levert echter geen besparingen op, omdat overwerken duurder is dan werken binnen de standaard uren. Er is dan ook nog steeds sprake van over- en onderbezetting. Hierdoor kan de efficiëncyslag niet gemaakt worden.

Contracten met een gemiddelde arbeidsduur en wisselende belasting is ook een optie. Dit is een betere oplossing dan overwerken, omdat de uren niet als overwerk uitbetaald worden. Bij deze oplossing dienen de uren goed bijgehouden te worden. Iedere teamleider zal er een taak bij krijgen: het controleren van het aantal uren. Aan het einde van het jaar zal iedere medewerker op de gemiddelde arbeidsduur moeten zitten. Medewerkers zullen als zij hieronder zitten aan het eind van het jaar langer blijven zitten dan nodig om zo de openstaande uren op te vullen. Als de medewerkers over het aantal uren heen gaan, zullen zij aan het eind van het jaar vroeger weg gaan, zonder rekening te houden met de drukte. Om deze reden is deze optie niet wenselijk.

De andere oplossingen hebben te maken met het aantrekken van personeel van buitenaf. Hiervoor kan een vaste poule samengesteld worden. De uitzendkrachten kunnen opgeroepen worden als het druk is, zonder dat er iedere keer iemand opnieuw ingewerkt moet worden. Hiervoor kunnen studenten, parttimers, stagiaires of mensen met seizoenswerk voor gevraagd worden. Een andere optie is om personeel van buitenaf aan te trekken voor de niet complexe werkzaamheden. Hierbij gaat het om personeel die niet snel aan een baan kunnen komen, zoals mensen die 55 jaar of ouder zijn en minder validen. Deze oplossing is ook niet efficiënt genoeg, omdat er extra personeel aangetrokken moet worden en het huidige personeel niet optimaal ingezet wordt.

5.1.4 Management van middelen

Hier is een knelpunt te zien tussen de huidige en gewenste situatie.

De communicatie tussen de afdelingen Archief, Repro en Post zal in de toekomst verbeterd worden. Een goede communicatie kan zorgen voor een betere samenwerking tussen de afdelingen, waardoor er efficiënter gewerkt kan worden. Het doorvoeren van dit advies is niet voldoende. Een betere communicatie tussen alle facilitaire afdelingen kan er voor zorgen dat de facilitaire dienst meer als één geheel naar de klant toe zal treden en hierdoor de klant beter van dienst zijn. Hierdoor zal ook de kwaliteit van de facilitaire dienst verbeteren. In de toekomst zal de facilitaire dienst opereren als één geheel.

5.1.5 Management van processen

Wanneer de huidige en gewenste situatie vergeleken worden, is hier een knelpunt te zien.

Wanneer de grafieken van Repro en Post uit bijlage 15 en Archief uit bijlage 16 op elkaar gestapeld worden, komt daar grafiek 4 uit naar voren. Wat opvalt, is dat als alle taken van de drie afdelingen bij elkaar worden gevoegd, er in bijna alle maanden voor 1 of zelfs meer FTE geen werk is. In de zomermaanden is de bezetting gehalveerd, het diepe dal in juli en augustus is dus te verantwoorden. Het is echter niet mogelijk om alle taken van de afdelingen bij elkaar te voegen. Een postronde van de afdeling Post wordt bijvoorbeeld in de zomer niet sneller gemaakt dan in een andere tijd van het jaar. Toch kan vastgesteld worden dat er in totaal niet meer dan 10 FTE noodzakelijk is voor de afdelingen Archief, Repro en Post en dat in de meeste maanden minder dan 10 FTE nodig is.

De processen binnen de afdelingen Archief, Repro en Post zullen nauwelijks veranderen. Dit komt doordat de werkzaamheden blijven bestaan en deze in de toekomst op dezelfde manier plaats zullen vinden als in de huidige situatie. De verandering van inzet van personeel en de indeling van werkzaamheden, zal niets aan de processen veranderen.

5.2 Resultaatgebieden

5.2.1 Waardering door klanten

De waardering door de klanten zal verbeteren als de oplossing van het probleem doorgevoerd wordt. Zij ervaren een betere facilitaire dienstverlening en de kosten voor de facilitaire dienst zullen minder worden. Als naast het doorvoeren van de oplossing ook de verbeterpunten doorgevoerd worden die vermeld zijn in bijlage 16, zal de klant de facilitaire dienst met een hoger cijfer beoordelen.

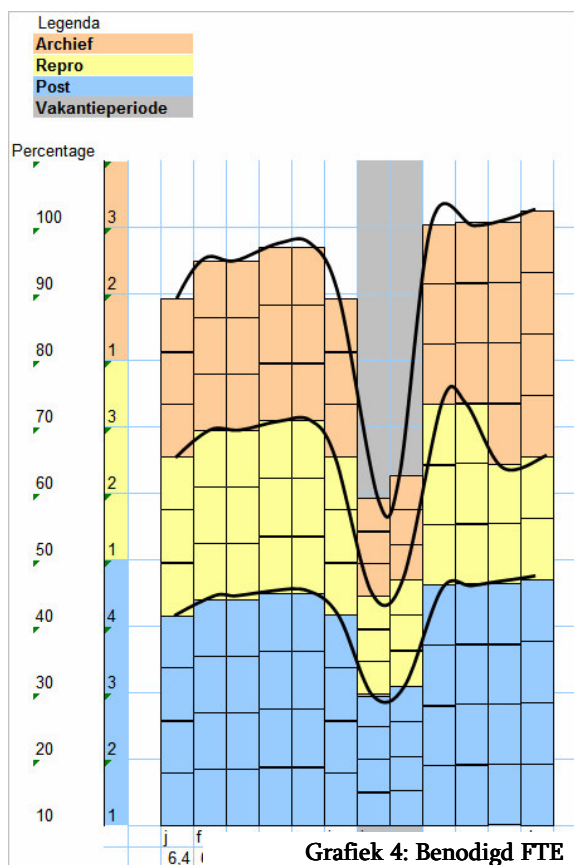
Als het druk is binnen het primaire proces en als er druk komt te staan op werkzaamheden, verwacht de klant dat opdrachten ad hoc ingeleverd kunnen worden en op tijd klaar kunnen zijn. Een roulerende medewerker kan in een situatie als

deze ter ondersteuning gevraagd worden. Op deze manier kan de klant sneller geholpen worden en zal de garantie groter zijn dat de opdracht op tijd afgerond kan worden. Hierdoor zal de klant de facilitaire afdeling ook beter waarderen.

Wanneer het rouleren van medewerkers de verwachte efficiëncyslag oplevert, zal deze als pilot gelden voor andere vestigingen van Ernst & Young. Bij andere vestigingen kan er dan ook bespaard worden, zonder dat daar eerst uitgebreid onderzoek naar gedaan hoeft te worden.

5.2.2 Waardering door medewerkers

De medewerkers van de betreffende facilitaire afdelingen zullen weerstand bieden wanneer bekend wordt gemaakt dat er een verandering plaats zal vinden. Hoe de verandering het beste plaats kan vinden, is te lezen in hoofdstuk 7. Als de medewerkers realiseren dat de verandering ook voordelen met zich mee brengt voor het individu, zullen de medewerkers zich prettiger voelen bij de verandering. Wat belangrijk is, is dat de medewerkers beseffen dat de wisselende belasting minder zal fluctueren in de toekomst. Er kan een beroep gedaan worden op andere medewerkers, wat prettig is in een drukke periode. Het is ook belangrijk om de medewerkers inspraak te geven in de verandering. Op deze manier zal er meer



draagvlak gecreëerd worden. Daarnaast zal er horizontale verbijzondering¹³ van de functie plaats vinden. Dit is voor de medewerkers een voordeel, omdat het werk afwisselender wordt en zij meer inzicht krijgen in andere taken.

Doordat de drukke en rustige periodes van het primaire proces en de facilitaire dienst in kaart zijn gebracht, kunnen de medewerkers van de facilitaire diensten zich op deze periodes voorbereiden. Vooraf kan er een planning opgesteld worden wanneer er een roulerende medewerker nodig is bij welke afdeling. Door op deze manier in te spelen op de wisselende belasting, zal voor de aanwezige medewerkers de belasting redelijk gelijk zijn. Hierdoor zullen de medewerkers van de facilitaire diensten zich beter inzetten voor de klant, proactiever zullen werken. De medewerker krijgt hierdoor meer waardering door klant, waardoor de medewerkers ook meer waardering voor het werk hebben.

5.2.3 *Waardering door samenleving*

De waardering van de samenleving zal niet veranderen door de oplossing. Als er in toekomst besloten wordt om de facilitaire dienst van Ernst & Young te promoten, kan deze oplossing wel indirect meehelpen om een goed imago neer te zetten.

5.2.4 *Bestuur en financiers*

De financiën zullen in de toekomst op eenzelfde manier georganiseerd blijven als in de huidige situatie. Een onderdeel van de oplossing is dat er efficiënter gewerkt zal worden. Hierdoor zullen de kosten voor de klant minder worden. De besparing die de efficiëncyslag met zich mee zal brengen, wordt geschat op € 33.600 per jaar. Een uitleg hiervan en meer kosten en baten is te vinden in hoofdstuk 7.

5.3 **Conclusie**

“Op welke manier kan de facilitaire dienst beter aansluiten op het primaire proces?” beantwoord. De facilitaire dienst kan op een aantal manieren beter aansluiten op het primaire proces. Uit het onderzoek is gebleken dat werkzaamheden van het Archief anders ingedeeld kunnen worden. Hierdoor zal 1 FTE van deze afdeling Repro en Post kunnen ondersteunen en ontstaat er een roulatiesysteem. Op deze manier wordt er efficiënter gewerkt en wordt het personeel beter ingezet, waardoor de belasting minder fluctueert. Niet alleen bij het Archief is er sprake van 1 FTE die kan rouleren. Uit de grafieken in bijlage 15 blijkt dat binnen de afdelingen Repro en Post ook af en toe meer FTE werkzaam zijn dan noodzakelijk. Door deze medewerkers ook in te werken in de andere twee afdelingen, kan het personeel beter ingezet worden. Om deze redenen is het rouleren van medewerkers de beste oplossing

Nu alle knelpunten, mogelijke oplossingen en de resultaten van de verschillende mogelijkheden in kaart zijn gebracht, kan een antwoord op de probleemstelling worden gegeven. Het antwoord op de probleemstelling *“Op welke manier kunnen de diensten van Facility Management de praktijk maximaal en zo efficiënt mogelijk ondersteunen, op basis van een wisselende jaarbelasting?”* is door middel van het rouleren van medewerkers van de afdelingen Archief, Repro en Post. Eén FTE van het Archief zal altijd rouleren, van de afdelingen Repro en Post zullen er medewerkers rouleren, wanneer zij onderbelast zijn.

¹³ Bron: Facility management in perspectief, J. van krimpen

6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen vermeld die noodzakelijk zijn om de oplossing op correcte wijze in te voeren. Om efficiënt in te kunnen spelen op de wisselende jaarbelasting van de praktijk worden de volgende concrete aanbevelingen gedaan aan de Manager FM van Ernst & Young.

1. Het laten rouleren van de medewerkers van de afdelingen Archief, Repro en Post;
2. Het aanstellen van een nieuwe teamleider;
3. Vervolgonderzoek voor meer efficiency bij andere facilitaire afdelingen.

Deze aanbevelingen behoeven enige toelichting.

6.1 Organisatiegebieden

6.1.1 Leiderschap

- Er dienen duidelijke afspraken vastgelegd te worden over de nieuwe manier van werken. Belangrijk is wat de prioriteiten van de afdelingen zijn. De Manager FM zal in de eerste weken na het doorvoeren van de verandering het aanspreekpunt zijn bij onvoorziene problemen;
- Het behouden van drie teamleiders kan ertoe leiden dat de nieuwe manier van werken niet goed zal verlopen. De teamleiders zullen vinden dat de afdeling waar zij voor werken het belangrijkste is. Daarom wordt er één teamleider benoemd die verantwoordelijk is voor de drie afdelingen. Dit zal gebeuren aan de hand van beoordelingen uit het verleden en de teamleiders zullen voor deze functie moeten solliciteren.

6.1.2 Strategie en beleid

- Als Archief, Repro en Post de verwachte efficiency behalen, kan er nader onderzoek gedaan worden naar efficiency onder andere facilitaire afdelingen. Hierbij moet gericht gezocht worden naar een relatie tussen afdelingen, zodat zij gecombineerd kunnen worden en hierdoor beter kunnen voorzien in de vraag van de klant;
- Het is belangrijk dat het INK model in de toekomst wordt gebruikt. Om dit te evalueren, kan de Plan-Do-Act-Check cirkel van Deming (zie bijlage 8) gebruikt worden. Jaarlijks dient het model ingevuld te worden voor de facilitaire dienst. Het eerste jaar alleen voor de afdelingen Archief, Repro en Post. Wanneer ook andere afdelingen onderzocht zijn op efficiënter werken, dienen deze afdelingen ook geëvalueerd te worden;
- Het verbeteren van de kwaliteit en het serviceniveau zal het beleid van de facilitaire dienst blijven;
- In de toekomst zal wanneer mogelijk, binnen alle facilitaire afdelingen gestuurd worden op verminderen van de wisselende belasting en het beter inplannen van het personeel.
- Het invoeren van de roulatie tussen de afdelingen Archief, Repro en Post, is een pilot voor andere vestigingen van Ernst & Young. Wanneer de verwachte resultaten worden behaald, zullen het onderzoek en de resultaten naar andere vestigingen doorgegeven worden.

6.1.3 *Management van medewerkers*

- De medewerkers van het Archief mogen zelf bepalen of het rouleren van 1 FTE altijd één medewerker is, of dat er twee medewerkers ingewerkt worden en bijvoorbeeld om de week rouleren;
- Binnen Repro en Post zijn er ook periodes waarin niet de volledige bezetting noodzakelijk is. Er is echter nooit 1 volledige FTE 'over'. Op de momenten dat één van de afdelingen onderbelast is, kunnen medewerkers andere afdelingen ondersteunen;
- Door alle medewerkers in te werken in de andere afdelingen, kan de grootst mogelijke efficiency bereikt worden. Iedere medewerker kan dan rouleren als er op dat moment sprake is van onderbelasting. Ook de teamleider moet bekend zijn met de taken en verantwoordelijkheden van de afdelingen;
- Veranderingen over de personele planning roepen vaak weerstand op. Aanwijzingen over verandermanagement zijn te vinden in hoofdstuk 7;
- Als de verwachte efficiency behaald wordt en er binnen de afdelingen Archief, Repro en Post nog een aantal efficiënte veranderingen plaats zullen vinden, zal dit ertoe leiden dat er in totaal altijd één medewerker 'over' is. Het gevolg hiervan is dat er één medewerker ontslagen zal worden. Een andere mogelijkheid is dat als een medewerker zelf ontslag neemt, bijvoorbeeld wegens het vinden van een andere baan, deze medewerker niet vervangen zal worden.

6.1.4 *Management van middelen*

- Vanaf de aankondiging van de verandering zullen er enkele vergaderingen plaats vinden met alle medewerkers van Archief, Repro en Post en vergaderingen met de teamleiders van de afdelingen en de Manager FM. Tijdens deze vergaderingen wordt besproken wat er gaat veranderen en waarom, hierbij kunnen de aanwijzingen uit hoofdstuk 7 opgevolgd te worden;
- De afspraken die gemaakt worden aan de hand van de vergaderingen dienen vastgelegd te worden. Daarnaast moeten deze afspraken nagelezen kunnen worden door de betrokkenen;
- De eerste twee maanden zal er tweewekelijks overleg plaatsvinden tussen de nieuwe teamleider en Manager FM. De afgelopen twee weken worden dan geëvalueerd en de komende twee weken worden besproken. De positieve en negatieve punten van de afgelopen weken worden meegenomen en de verwachte belasting voor de komende twee weken wordt besproken. Na deze twee maanden zal het overleg maandelijks plaats vinden.

6.1.5 *Management van processen*

- De in kaart gebrachte gegevens over drukke en rustige periode van de facilitaire afdelingen dienen meegenomen te worden tijdens de tweewekelijkse en later maandelijks vergaderingen;
- In de zomerperiode is het voor de afdeling Post niet noodzakelijk om vier postrondes te maken. Er zijn minder klanten aanwezig in het pand en in het primaire proces is de belasting laag. Er is geen behoefte aan vier postrondes, twee postrondes zal voldoende zijn.

6.2 Samenvatting

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

1. Het laten rouleren van de medewerkers van de afdelingen Archief, Repro en Post;
2. Het aanstellen van een nieuwe teamleider;
3. Vervolgonderzoek voor meer efficiency bij andere facilitaire afdelingen.

Het invoeren van de roulatie van medewerkers tussen de afdelingen zal als pilot gelden voor andere facilitaire afdelingen van Ernst & Young. Er dient ook verder onderzoek gedaan te worden naar efficiënter werken onder andere facilitaire afdelingen. Bij voorkeur kan vooraf bekeken worden of de oplossing in dit rapport volstaat voor andere afdelingen. Hiervoor geldt wel dat er een relatie moet zijn tussen de afdelingen, taken en verantwoordelijkheden.

Het is belangrijk om na de invoering van de verandering, regelmatig een evaluatie te laten plaatsvinden. Dit kan door de Plan Do Act Check cirkel van Deming.

7 Implementatie

Om de oplossing en de daarbij horende aanbevelingen in de organisatie in te voeren, kan een implementatieplan hulp bieden. In dit hoofdstuk worden de consequenties van het invoeren van de oplossing weergegeven. Verder wordt in dit hoofdstuk een plan weergegeven om de veranderingen in te voeren, zonder dat daar veel overlast en tegenstand van wordt ondervonden. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk een tijdsindicatie weergegeven, waarin de oplossing ingevoerd kan worden.

7.1 Consequenties

7.1.1 Voorbereiding

Wat: Cultuurverandering op gang brengen. Medewerkers op de hoogte stellen van de verandering in een vergadering. Daarnaast individuele gesprekken met de 10 medewerkers.

Wie is er bij betrokken: teamleiders en medewerkers van de afdelingen Archief, Repro en Post / Management facilitaire dienst.

Wanneer: Juni 2007. In deze maand is het bij de afdelingen erg rustig maar is er wel voldoende bezetting.

Eventuele problemen: Juni 2007 is erg snel. Wanneer niet haalbaar juni 2008.

Kosten in euro's:

1 vergadering à 2,5 uur.
10 medewerkers x 2,5 uur = 25 uur
 $25 \text{ uur} \times € 12^{14} = € 300,-$
10 individuele gesprekken
 $7 \times 1 \text{ uur} = 10 \text{ uur}$
 $7 \text{ uur} \times € 12 = € 120,-$
 $3 \times 1 \text{ uur} = 3 \text{ uur}$
 $3 \times € 14 = € 42,-$
 $€ 120 + € 42 = € 162,-$
 $2,5 \text{ uur} + 1 \text{ uur} \times \text{salaris Manager FM}^{15} =$
 $2,5 \text{ uur} + 10 \text{ uur} \times € 29 = € 101,50$
 $€ 101,50 \times 10 \text{ individuele gesprekken} = € 1015,-$
Totaal: $€ 300 + € 162 + € 101,50 + € 1015 = € 1578,50$

Baten: De medewerkers worden op de hoogte gesteld en krijgen individueel een gesprek. Hierdoor kunnen de individuele kansen en problemen besproken worden.

Tijdspad: De cultuurverandering zal minimaal zes maanden duren.

Wat: Eén teamleider aanstellen voor Archief, Repro en Post.

Wie is er bij betrokken: Huidige teamleiders en medewerkers van afdelingen Archief, Repro en Post / Management facilitaire dienst.

¹⁴ Er wordt uitgegaan van een salaris voor operationele medewerkers van € 12,- per uur bruto. Dit is gebaseerd op een maandsalaris van € 2000,-.

¹⁵ Er wordt uitgegaan van een salaris voor Manager FM van € 29,- per uur bruto. Dit is gebaseerd op een maandsalaris van € 4850,-.

Wanneer: Juni 2007. In deze maand is het bij de afdelingen erg rustig maar is er wel voldoende bezetting.

Eventuele problemen: Juni 2007 is erg snel. Wanneer niet haalbaar juni 2008. Daarnaast zijn er 2 medewerkers die er op salaris en functie op achteruit gaan. Hierover dient goed overleg plaats te vinden. Zie daarbij hoofdstuk 7.2.

Kosten in euro's:

3 individuele gesprekken à 1,5 uur

$3 \times 1,5 = 4,5$

4,5 uur x €12 = € 54,-

$4,5 \times € 29 = € 130,50$

1 gezamenlijk gesprek à 1 uur

€ 12 x 1 uur x 10 personen = € 120,-

1 uur x € 29 = € 29,-

$€ 29 + € 120 + € 54 = € 203,-$

Baten: In overleg kan er gesproken worden over de beste keuze voor het teamleiderschap.

Besparing: 2 x salaris teamleider¹⁶ veranderd in 2 x salaris operationeel medewerker

€ 300 per maand x 2 medewerkers = € 600,-

Per jaar een besparing van € 600 x 12 = € 7200,-

Tijdspad: Drie tot vier weken.

Wat: Het opschonen van Archief zal voortaan semi-planbaar plaats vinden.

Wie is er bij betrokken: Medewerkers van Archief / Klanten facilitaire dienst.

Wanneer: Juni 2007. In deze maand is het bij de afdelingen erg rustig maar is er wel voldoende bezetting.

Eventuele problemen: De klanten zullen zich aan moeten passen aan de verandering. Als de klant het archief opgeschoond wil hebben buiten de reguliere maanden, zal hier extra voor betaald moeten worden. Vaak deleten medewerkers het mailtje, een reminder kan helpen het duidelijker te maken aan de klanten.

Kosten in euro's:

1 email vooraf naar klanten door Manager FM

$€ 29 \times 0,25 \text{ uur} = € 7,25$

1 reminder email naar klanten door Manager FM

$€ 29 \times 0,25 \text{ uur} = € 7,25$

Baten: Deze werkzaamheden kunnen voortaan gepland worden, waardoor de belasting meer gelijk wordt.

Tijdspad: Het zal hooguit vier weken in beslag nemen, voordat alle medewerkers op de hoogte zijn van de verandering.

7.1.2 Start

Wat: Afspraken maken per medewerker welke medewerker wanneer rouleert.

¹⁶ Er wordt uitgegaan van een salaris voor een teamleider van € 14,- per uur bruto. Dit is gebaseerd op een maandsalaris van € 2300,-

Wie is er bij betrokken: Medewerkers van de afdelingen Archief, Repro en Post.

Wanneer: Juni 2007. In deze maand is het bij de afdelingen erg rustig maar is er wel voldoende bezetting.

Eventuele problemen: Enkele medewerkers zullen niet blij zijn met de verandering. Zie hoofdstuk 7.2 voor verandermanagement.

Kosten in euro's:

1 gesprek per afdeling
 $\text{€ } 29,- \times 3 \times 1 \text{ uur} = \text{€ } 87,-$
 $\text{€ } 12,- \times 10 \times 1 \text{ uur} = \text{€ } 120,-$
 $\text{€ } 87,- + \text{€ } 120,- = \text{€ } 207,-$

Baten: Door duidelijke afspraken te maken en deze vast te leggen kan er geen misverstanden ontstaan over deze afspraken.

Tijdspad: Het zal twee weken duren voordat de afspraken zijn gemaakt en iedereen het er mee eens is of zich er bij neergelegd heeft.

Wat: Afspraken maken over de prioriteiten van afdelingen en werkzaamheden.

Wie is er bij betrokken: Management facilitaire dienst en nieuwe teamleider.

Wanneer: Juni 2007. In deze maand is het bij de afdelingen erg rustig maar is er wel voldoende bezetting.

Eventuele problemen: Er kunnen medewerkers het niet eens zijn met de afspraken. Zie hiervoor hoofdstuk 7.2.

Kosten in euro's:

1 gesprek per afdeling
 $\text{€ } 29,- \times 3 \times 1 \text{ uur} = \text{€ } 87,-$
 $\text{€ } 12,- \times 10 \times 1 \text{ uur} = \text{€ } 120,-$
 $\text{€ } 87,- + \text{€ } 120,- = \text{€ } 207,-$

Baten: Door duidelijke afspraken te maken en deze vast te leggen kan er geen misverstanden ontstaan over deze afspraken.

Tijdspad: Het zal drie weken duren voordat de afspraken zijn gemaakt en iedereen het er mee eens is of zich er bij neergelegd heeft.

Wat: Roulerende medewerkers inwerken.

Wie is er bij betrokken: Medewerkers van de afdelingen Archief, Repro en Post.

Wanneer: September 2007. In deze maand is het bij de afdelingen erg rustig maar is er wel voldoende bezetting.

Eventuele problemen: 2007 is erg snel. Wanneer niet haalbaar, dan vanaf oktober 2008.

Kosten in euro's:

Omdat in deze periode de volledige bezetting aanwezig is maar de belasting erg laag is, kunnen de medewerkers kostenneutraal ingewerkt worden.

Baten: Omdat in deze periode de volledige bezetting aanwezig is maar de belasting erg laag is, kunnen de medewerkers kostenneutraal ingewerkt worden

Tijdspad: Dit zal twee maanden duren.

7.1.3 Rouleren

Wat: Door een medewerker extra in te zetten in een drukke periode, kan er voldoende tijd besteed worden aan een opdracht en zal de kwaliteit verbeteren tov de huidige kwaliteit.

Wie is er bij betrokken: Medewerkers van afdelingen Archief, Repro en Post / Klanten facilitaire dienst.

Wanneer: Kwaliteitsverbetering is zichtbaar vanaf oktober 2007.

Eventuele problemen: 2007 is erg snel. Wanneer niet haalbaar, dan vanaf oktober 2008.

Kosten in euro's: Geen kosten aan verbonden

Baten: Door de medewerkers in te werken in een rustige periode, wanneer er wel voldoende bezetting is zal de klant niets merken van de verandering, maar wel de kwaliteitsverbetering opmerken.

Tijdspad: De kwaliteit zal verbeteren als de medewerkers goed ingewerkt zijn en het roulatie systeem goed verloopt. Dit zal naar verwachting vanaf augustus drie maanden duren.

Wat: Vergadering over evaluatie afgelopen periode en voorbereiding op volgende periode.

Wie is er bij betrokken: Management facilitaire dienst en nieuwe teamleider.

Wanneer: Iedere twee weken in de eerste 2 maanden en daarna maandelijks.

Eventuele problemen: Dit kan te vaak of te weinig vergaderingen zijn. Het kan aangepast worden naar wens van de medewerkers, teamleider en management.

Kosten in euro's:

€ 12,- x 1 uur = € 12,-

€ 29,- x 1 uur = € 29,-

€ 12,- + € 29,- = € 41,- per vergadering

Baten: Op deze manier kan het management op de hoogte gesteld worden van de verbeterpunten en kan er op gereageerd worden.

Tijdspad: Vanaf september tot en met

Wat: Verlaging ziekteverzuim.

Wie is er bij betrokken: Medewerkers Archief, Repro en Post / Management facilitaire dienst.

Wanneer: Nadat men is ingewerkt en aan de verandering gewend is, zal het ziekteverzuim verlagen.

Eventuele problemen: -

Kosten in euro's: -

Baten: Wanneer het ziekteverzuim met 1% verlaagd wordt, is dit een besparing van € 2.400,- per jaar.

Tijdspad: Vanaf begin 2008 of wanneer verandering in 2008 doorgevoerd wordt vanaf begin 2009.

7.1.4 Evaluatie

Wat: Evaluatie over afgelopen periode en verbeterpunten voor de toekomst.

Wie is er bij betrokken: Alle medewerkers van afdelingen Archief, Repro en Post / Klanten facilitaire dienst / management facilitaire dienst.

Wanneer: Na 2 maanden en daarna jaarlijks.

Eventuele problemen: De medewerkers kunnen negatief zijn als de aanwijzingen in hoofdstuk 7.2 niet opgevolgd worden.

Kosten in euro's:

€ 12,- x 1 uur x 10 medewerkers = € 120,-

$\text{€ } 29,- \times 1 \text{ uur} = \text{€ } 29,-$

$\text{€ } 120,- + \text{€ } 29,- = \text{€ } 149,-$ per vergadering

Baten: Op deze manier kan het management op de hoogte gesteld worden van de verbeterpunten en kan er op gereageerd worden.

Tijdspad: Vanaf november 2007

Wat: Verminderen van het aantal medewerkers door efficiënter werken.

Wie is er bij betrokken: Alle medewerkers van afdelingen Archief, Repro en Post / Management facilitaire dienst.

Wanneer: Na 6 tot 12 maanden.

Eventuele problemen: De medewerkers zullen niet blij zijn met het feit dat er mensen ontslagen zullen worden. Daarom is het verstandig dit niet van tevoren te melden. Pas als de resultaten bekend zijn en blijkt dat er één medewerker minder nodig is, kan niemand ontkennen dat het beter is voor de organisatie en voor de medewerkers zelf om met 9 medewerkers verder te gaan. Anders wordt er alsnog niet efficiënt gewerkt.

Kosten in euro's: -

Baten:

$1 \times \text{jaarsalaris medewerker: € } 24.000,-$

Tijdspad: Dit zal plaatsvinden na 6 tot 12 maanden. Als er na deze periode nog meer maatregelen worden genomen om efficiënter te werken, zou het zo kunnen zijn dat er nog minder medewerkers noodzakelijk zijn.

7.2 Efficiency

Doordat er efficiënter gewerkt kan worden, zal er een besparing van kosten plaats vinden. Uit bovenstaand overzicht blijkt dat er een aantal besparingen plaats zullen vinden.

- Het besparen van het salaris van één medewerker: € 24.000,-
- Het verlagen van ziekteverzuim: € 2.400,-
- Het veranderen van drie naar één teamleider: € 7.200,-

Dit levert een totale besparing op van € 33.600 per jaar. Wanneer er in de toekomst meer maatregelen worden getroffen ten behoeve van efficiënter werken waardoor er minder medewerkers nodig zijn voor de facilitaire dienst, kan deze besparing oplopen. Als andere facilitaire afdelingen efficiënter kunnen werken, zal dit ook een extra besparing opleveren.

7.3 Verandermanagement

Om veranderingen in een organisatie door te voeren, dient er rekening gehouden te worden met de medewerker en de klant. De klant zal door invoering van de oplossing uit dit rapport geen negatieve last ondervinden.

7.3.1 Weerstand

De medewerkers van de afdelingen Archief, Post en Repro ondervinden wel enige last door de veranderingen. Twee medewerkers van het Archief zullen een roulerende functie krijgen. Het belangrijkste bij het doorvoeren van veranderingen is het creëren van draagvlak. Op organisatie niveau kan er bij deze verandering sprake zijn van bedreigde expertise van de afdelingen Repro en Post. Omdat de huidige medewerkers van deze twee afdelingen ervaring hebben en er nu iemand bij komt van een andere afdeling die taken

over komt nemen, kan dit een bedreiging voor hen vormen. De expertise komt bij anderen te liggen en dat kan weerstand oproepen. Op individueel niveau kan er sprake zijn van weerstand door gewoonte, veiligheid en gebrek aan bewustheid. Het gebrek aan bewustheid komt voort uit een gewoonte. Omdat iemand werkzaamheden al lang doet, is hij zich niet meer bewust van bijvoorbeeld de omstandigheden. Omdat er veranderingen plaats zullen vinden, zal de gewoonte en veiligheid voor enige tijd verdwijnen. Gebrek aan bewustheid treedt op als een verandering doorgevoerd wordt zonder dat de betreffende medewerkers dit in de gaten hebben. Door op de 'oude' manier de werkzaamheden te vervolgen wordt de verandering tegengegaan.¹⁷

7.3.2 *Communicatie*

Bij het doorvoeren van veranderingen is communicatie zeer belangrijk. Door de medewerkers in te lichten over de veranderingen (wat, waarom, hoe lang gaat het duren, wie zijn er bij betrokken) en hierbij duidelijk te maken waarom de verandering noodzakelijk is, kunnen de medewerkers meer begrip tonen voor de situatie. Door de medewerkers te betrekken in het veranderingsproces en mee te laten beslissen over de veranderingen, wordt er draagvlak gecreëerd. De medewerkers zijn immers zelf verantwoordelijk voor de genomen beslissing. Hierbij kan positieve manipulatie een rol spelen. Vaak zijn de beslissingen al genomen en zijn andere oplossingen niet voldoende of kunnen niet de gewenste resultaten behalen. Dan kan positieve manipulatie een rol spelen. De medewerkers kunnen een aantal opties voorgelegd worden. Vaak is voor de medewerkers de personele gevolgen het meest van belang. Door duidelijk te maken dat de door de organisatie bedachte optie de beste personele consequenties heeft, zullen de medewerkers deze optie kiezen. Deze optie zal aan de medewerkers moeten laten zien dat de verandering het werk van de medewerker beter en gemakkelijker maakt. Op deze manier wordt er draagvlak gecreëerd, zonder het gevaar te lopen dat de medewerkers een andere optie kiezen. Door vooraf de voordelen per medewerker te bedenken, worden op deze manier de medewerkers ook individueel aangespoord om de verandering snel en soepel plaats te laten vinden.¹⁸ Wanneer er draagvlak is voor deze verandering, dient er op korte termijn een aantal resultaten zichtbaar te worden, die vooraf ingebouwd zijn. Op deze manier zullen de medewerkers snel positief in het veranderingsproces staan.

7.4 **Conclusie**

Het belangrijkste is dat de verandering bekend wordt gemaakt in de rustige periode wanneer de normale personele bezetting aanwezig is: dit is in juni en september. Tijdens deze periode is er sprake van onderbelasting. Met voorkeur zal deze verandering plaatsvinden in 2007. Dit is echter vrij snel, waardoor het eventueel naar 2008 geschoven kan worden. Het is belangrijk om deze verandering in de maanden juni tot en met september plaats te laten vinden.

Doordat er efficiënter gewerkt zal worden, is er sprake van een besparing van € 33.600 per jaar. Deze is opgebouwd uit het besparen van het salaris van één medewerker (€ 24.000), het verlagen van ziekteverzuim (€ 2.400) en het verlagen van drie naar één teamleider (€ 7.200). Verandermanagement is belangrijk, omdat hierdoor de medewerkers zo min mogelijk weerstand zullen bieden en hierdoor de verandering zo snel en soepel mogelijk verloopt.

¹⁷ Bron: Toegepaste organisatiekunde, P. Thuis.

¹⁸ Bron: Toegepaste organisatiekunde, P. Thuis.

8 Filosofie

Over het niveau van facility management kan gediscussieerd worden. Veelal komt men in vakbladen uit op strategisch niveau. Zoals dhr. J. van Krimpen in het boek “Facility management in perspectief” vermeld, gaat tactisch niveau over inrichtingsvraagstukken, zoals hoe effectief en efficiënt doelen bereikt kunnen worden. De facilitaire afdeling van Ernst & Young is voornamelijk op operationeel en tactisch niveau bezig. Er wordt niet veel op bestuurlijk niveau gepraat over de koers van de organisatie. Dit rapport lijkt op het eerste gezicht ook geschreven op tactisch niveau. Om zelf kritisch en op strategisch niveau te kijken naar de opdracht en de facilitaire organisatie, is dit hoofdstuk toegevoegd aan het rapport.

De oplossing op de probleemstelling voldoet aan de wensen en eisen van de opdrachtgever. Of er geen betere oplossingen zijn is een discussiepunt. De wens van de opdrachtgever was dat de inbestede diensten niet uitbesteed zouden worden. Dit zou echter wel een goede oplossing zijn. Als er bij het uitbesteden van deze diensten goede afspraken gemaakt worden in de overeenkomsten, kunnen alle voordelen van het inbesteden behouden worden. Daarnaast kan het een grotere besparing opleveren. Een integrale uitbesteding zou de beste manier van uitbesteden zijn, dit betekent dat de gehele uitvoering van een opdracht in de handen van de leverancier en/of de uitvoerder van de dienst ligt¹⁹. Een voorbeeld hiervan is al binnen de facilitaire dienst te vinden. De dienst Catering wordt uitbesteed aan Sodexho. Er is een prestatie contract opgesteld. Als er kosten worden gemaakt die niet geraamd zijn, betaald de cateraar hiervoor. Goede afspraken vastleggen in contracten kan binnen Ernst & Young, omdat er een juridische afdeling aanwezig is. Deze afdeling kan ondersteunen bij het opstellen van contracten, zodat al het mogelijke uit de overeenkomsten gehaald kan worden. Het uitbesteden van de huidige inbestede diensten zou dus ook een goede oplossing zijn voor de probleemstelling. Hierdoor is de wisselende belasting de verantwoording van de organisatie aan wie de afdeling uitbesteed is. Deze organisatie zal er alles aan doen om de afdelingen zo efficiënt mogelijk te laten werken, omdat dat geld bespaard.

De huidige facilitaire organisatie is goed georganiseerd. De strategie is afgeleid van de strategie van Ernst & Young. Kwaliteit is een zeer belangrijk punt. Dit wordt intern ook zeer gewaardeerd. Het is een imago dat Ernst & Young heeft, dit wordt mede dankzij de facilitaire dienst voortgezet. De communicatie tussen de afdelingen is echter niet optimaal. Hierdoor wordt er niet als één facilitaire dienst, maar als verschillende afdelingen gewerkt. Door de communicatie te verbeteren, kan de facilitaire dienst zijn kwaliteit verbeteren.

De cultuur in de organisatie kan volgens Handy worden omschreven als een rollencultuur. De regels en procedures zijn vastgelegd, waar de medewerker zich aan moet houden.²⁰ Rol en status zijn belangrijker dan prestatie. Deze cultuur is te vinden in grote, bureaucratische organisaties, zoals Ernst & Young.²¹ In een grote organisatie als deze, is een andere cultuur niet geschikt. Het is onmogelijk om bijvoorbeeld als in een personencultuur de individuele persoonlijkheden centraal te plaatsen.

¹⁹ Bron: Facility management, Maas en Pleunis

²⁰ Bron: Toegepaste organisatiekunde, P. Thuis

²¹ Bron: <http://odur.let.rug.nl/~vuijk/courses/ic/theorie/organisatie/cultuur/typen/start.html#rollencultuur>

Literatuuropgave

Boeken

- Bos, J., Harting, E. (2006), Projectmatig creëren 2.0, Scriptum, Schiedam;
- De Groot, C.T., de Serière J.H., Snijders J.H. (2001), Informatiekunde 1, ondernemen met informatie, vijfde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen;
- Jans, R. (2004), Het schrijven van beleidsadviezen, derde druk, Nelissen, Soest.
- Janssen, D., Jansen, F. [e.a.] (2002), Zakelijke Communicatie Deel 1, vierde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen;
- Janssen, D., Jansen, F. [e.a.] (2002), Zakelijke Communicatie Deel 2, vierde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen;
- De Jong, B., Niesten, H. (2004), De besturing van facilitaire organisaties, Kluwer, Alphen aan de Rijn;
- Hell, J.G.F., Hoogduin, W.A. [e.a.] (1999), Coaching, Houvast in de veranderende organisatie, Bon Stafleu van Loghum, Houten;
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001), Op kop met de Balanced Scorecard, Strategie vertaald naar actie, zesde druk, Business Contact, Amsterdam;
- Kempen, P.M., Keizer, J.A. (2000), Advieskunde voor praktijkstages, organisatieverandering als leerproces, tweede druk, Wolters-Noordhoff, Groningen;
- Van Krimpen, J. (2003), Facility management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening, eerste druk, Kluwer, Alphen aan den Rijn;
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W. (2001) Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, eerste druk, Samson, Alphen aan den Rijn;
- Noomen, J.L. (2002), Integraal personeelsmanagement, Een praktijkgerichte leerroute, achtste druk, Nelissen, Soest;
- Pool, J., van Dijk, J.K. (1999) Bouwstenen voor personeelsmanagement in de zorg deel 2, tweede druk, Bohn Stafleu van Loghum, Houten;
- Thuis, P. (2003) Toegepaste organisatiekunde, derde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen;
- Vos, M., Schoenmaker, H. (2005), Geïntegreerde communicatie, Concern-, interne en marketingcommunicatie, zesde druk, Lemma B.V., Utrecht;
- De Zwart, A. (1999), Polyfacilitair zakboekje, eerste druk, Koninklijke PBNA BV, Arnhem;

Syllabi

- Mante, Y. Handleiding schriftelijke Rapportage. Den Haag: opleiding Facility Management. 2004/2005. Code 2318.

Artikelen

- Handboek personeel Ernst & Young, Arbeidsvoorwaardelijke regelingen

Internet

- <http://www.ink.nl>
- <http://www.adburdias.nl/tqm.htm>
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL-model>
- <http://www2.sidm.nl>
- <http://www.fractal.org/bewustzijns-besturings-model/Pres-BBM-A/sld034.htm>

- <http://www.floor.nl/management/7s-model.html>
- http://nl.wikipedia.org/wiki/7S_Model
- <http://www.managementstart.nl/artikelen/s45.html>
- <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/kwalitatief-onderzoek.asp>
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/observatie>
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/INK-model>
- <http://www.gezondheidsnet.nl/index.php?cms%5BcategoryID%5D=35>
- <http://odur.let.rug.nl/~vuijk/courses/ic/theorie/organisatie/cultuur/typen/start.html#rollencultuur>

Inhoudsopgave bijlagen

Bijlage 1	Interviewvragen en personen	2
Bijlage 2	Interview klanten	4
Bijlage 3	Verdeling diensten	5
Bijlage 4	Organisatie analyse	6
1.1	7 S model	6
1.1.1	Strategy	6
1.1.2	Structure	8
1.1.3	Systems	9
1.1.4	Style	10
1.1.5	Staff	10
1.1.6	Skills	10
1.1.7	Shared Values	11
Bijlage 5	Grafieken klanten	13
Bijlage 6	Algemeen model structuur facilitaire dienst	17
Bijlage 7	Procesbeschrijvingen	18
Bijlage 8	Plan Do Act Check cirkel	22
Bijlage 9	Grafieken diensten	23
Bijlage 10	Gevoelsmatige drukte	29
Bijlage 11	Gevoelsmatige drukte per afdeling	30
Bijlage 12	Conclusie vergelijking grafieken	34
Bijlage 13	Berekening FTE inplanbaar	38
Bijlage 14	Ad hoc, semi-planbare en planbare werkzaamheden	39
Bijlage 15	Benodigd aantal FTE per afdeling	41
Bijlage 16	Benodigd aantal FTE Archief gewenste situatie	43
Bijlage 17	Verbeterpunten per dienst	44



Quality in everything we do

Onderzoek naar het beter aansluiten van de facilitaire dienst op het primaire proces

Bijlagen

Inhoudsopgave

Bijlage 1 Interviewvragen en personen	2
Bijlage 2 Interview klanten	4
Bijlage 3 Verdeling diensten	5
Bijlage 4 Organisatie analyse	6
1.1 7 S model	6
1.1.1 Strategy	6
1.1.2 Structure	8
1.1.3 Systems	9
1.1.4 Style	10
1.1.5 Staff	10
1.1.6 Skills	10
1.1.7 Shared Values	11
Bijlage 5 Grafieken klanten	13
Bijlage 6 Algemeen model structuur facilitaire dienst, aantal medewerkers en organisaties uitbestede diensten	17
Bijlage 7 Procesbeschrijvingen	18
Bijlage 8 Plan Do Act Check cirkel	22
Bijlage 9 Grafieken diensten	23
Bijlage 10 Gevoelsmatige drukte	29
Bijlage 11 Gevoelsmatige drukte per afdeling	30
Bijlage 12 Conclusie vergelijking grafieken	34
Bijlage 13 Berekening FTE inplanbaar	38
Bijlage 14 Ad hoc, semi-planbare en planbare werkzaamheden	39
Bijlage 15 Benodigd aantal FTE per afdeling	41
Bijlage 16 Benodigd aantal FTE Archief gewenste situatie	43
Bijlage 17 Verbeterpunten per dienst	44

Bijlage 1 Interviewvragen en personen

Interviewvragen

Bij iedere dienst zijn naast deze standaardvragen nog een aantal vragen bedacht die specifiek met een dienst te maken hebben. Tijdens de interviews zijn er ook vragen ontstaan, middels het doorvragen op een bepaald antwoord.

1. Waar bestaat de dienst uit?
2. Wie zijn de klanten?
3. Komen er wel eens vragen vanuit de klant over diensten die niet worden aangeboden?
4. Wanneer is het druk? (per week/per maand)
5. Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam voor (dienst)?
6. Zijn er meer medewerkers in drukke periodes?
7. Hoe berekenen jullie de verwachting?
8. Komen deze verwachtingen meestal uit?
9. Worden er in drukke periodes meer middelen ingezet?
10. Zijn er verbeterpunten voor (dienst)?
11. Met welke andere diensten van FM is er contact?

Geïnterviewde personen

- Interne dienst en bewonersservice: Jos Hydra (Assistant FM Facilities)
- Archief & Dossierbeheer: Simon van Daalen (Assistant FM Archive)
- Receptie: Gysa Buys (Teamleader FM Reception & Telephony)
- Telefonie: Pascale Koek en Nathalie Kapteijn (Teamleader FM Reception & Telephony)
- Afvalbeheer: Jan de Nijs (Sr Manager FM)
- Reserveringen: Madeleine Hendriks (Assistant Reception&Telephony)
- Arbo, Milieu & Veiligheid: Lars Sissing (Manager FM)
- Facilitair Meldpunt-FBSnet: Lars Sissing (Manager FM)
- Beveiliging (4): John Nurmohamed (Assistant FM Facilities)
- Ongediertebestrijding: Lars Sissing (Manager FM)
- Postkamer & Logistiek: Jacques Matera (Teamleader FM Post & Ordnance)
- Post & Koeriersdiensten: Jacques Matera (Teamleader FM Post & Ordnance)
- Centraal Archief Boskoop (2): Marco Nelemans (Senior Assistant CFM)
- Kantoorartikelen: Lars Sissing (Manager FM)
- Repro: Nannie ter Bruggen (Assistant FM Copydesk)
- Meubilair & Inrichting: Lars Sissing (Manager FM)
- Tekstverwerking: Wil van Straaten (Teamleader FM Word Proces)
- Fitness: Marcia van der Steen (Assistant FM Facilities)
- Catering: André Streijl (Assistant FM Facilities)
- Schoonmaak: Teuny Rook (HAGO)
- Techniek: Jos Hydra (Assistant FM Facilities)
- Verhuismanagement: Lars Sissing (Manager FM)
- Copiers: Lars Sissing (Manager FM)
- Parkeren & Fietsenstalling: Lars Sissing (Manager FM)
- Energiemanagement: Lars Sissing (Manager FM)
- Bedrijfs hulpsverlening: Jos Hydra (Assistant FM Facilities)

- Huisvesting: Lars Sissing (Manager FM)
- Sanitaire artikelen: Jos Hydra (Assistant FM Facilities)
- Automaten & Waterkoelers: Lars Sissing (Manager FM)
- Groenvoorziening: Lars Sissing (Manager FM)

Bijlage 2 Interview klanten

Interviewvragen

1. Wat houdt uw functie in?
2. Merkt u bij uw afdeling het verschil tussen een drukke en een rustige periode?
Zo ja, wanneer en op welke manier?
3. Maakt u in een drukke periode meer gebruik van diensten?
Zo ja, van welke?
4. Heeft u in een drukke periode behoefte aan een dienst die FM niet aanbiedt?
5. Vindt u dat er in een rustige periode te veel diensten aangeboden worden? Denkt u dat het bijvoorbeeld mogelijk is om de bezetting van de facilitaire dienst te verminderen?
6. Van welke facilitaire diensten maakt u het meeste gebruik?
7. Is het voor u duidelijk bij wie of waar u moet zijn voor welke diensten?
8. Vindt u dat er voldoende communicatie is over de facilitaire diensten?
9. Maakt u eventuele klachten over de facilitaire dienst bekend?
Zo nee, waarom niet?
Zo ja, worden deze goed behandeld/afgehandeld?
10. Is er een duidelijk verschil tussen de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening van de Marten Meesweg? Waar ligt dat aan?
11. Heeft u verbeterpunten voor de facilitaire dienstverlening binnen E&Y?
12. Wat is uw algemene oordeel voor de facilitaire dienstverlening binnen E&Y op een schaal van 1 tot 10?
Wat moet er gebeuren om tot een 10 te komen?

Geïnterviewde personen

- AM Algemene Pr Rotterdam: Anita van der Graaf (Secretary)
- BM Omzetbelasting Rotterdam: Carla van der Burg (Secretary)
- HVG Rotterdam OD: Cindy Smits (Coördinator Events)
- OD MCS RZ Rotterdam: Daniëlle Kooren (Coördinator MCS)
- TAS Transaction Support: Fianne Mulder (Jr. Consultants TAS – TS CR)
- Finance & Perf. Man. Rotterdam: Jessica van Walsum (Secretary)
- AM MNC Rotterdam: Jhudeska Zimmerman (Secretary)
- ST Juridische Zaken: Michelle Lourier (Sr Secretary)
- OD HR RZ Rotterdam: Nathalie Henkel (Secretary)
- ST Algemeen Secretariaat RvB (Sr Secretary)

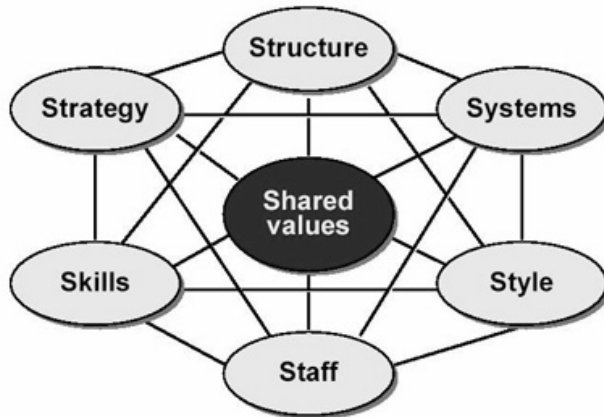
Bijlage 3 Verdeling diensten

Centraal		Uitbesteed		Inbesteed	
<i>Linda</i>	<i>Susanne</i>	<i>Linda</i>	<i>Susanne</i>	<i>Linda</i>	<i>Susanne</i>
Centraal Archief (2)	Copiers (2)	Beveiliging (4)	Automaten & Waterkoelers (1)	Archief & Dossierbeheer (3)	Bedrijfs hulp-verlening (1)
Kantoor-artikelen (2)	Energie-management (2)	Arbo, Milieu & Veiligheid (5)	Catering (5)	Facilitair Meldpunt FBSnet (4)	Tekstverwerking (5)
Reserveringen (2)	Huisvesting (2)	Post & Koeriersdiensten (3)	Fitness (2)	Interne dienst & Bewonersservice (5)	Parkeren & Fietsenstalling (4)
		Ongediepte-bestrijding (2)	Groenvoor-ziening (1)	Postkamer & Logistiek (2)	Repro (5)
		Afvalbeheer (2)	Schoonmaak (2)	Receptie & Telefontie (5)	Sanitaire artikelen (1)
			Techniek (5)	Meubilair & Inrichting (2)	Verhuismanagement (5)

Bijlage 4 Organisatie analyse

1.1 7 S model¹

Voor de organisatieanalyse wordt het 7 s model gebruikt. Dit model is ontwikkeld door McKinsey.



Figuur 1: 7 S model van McKinsey

Het model bestaat uit de volgende begrippen:

- Strategy (strategie): een ondernemingsplan om de doelstellingen te realiseren;
- Structure (structuur): refereert naar de inrichting van de onderneming zelf naar niveau's, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie;
- Systems (systemen): de menselijke en technische informatie- en communicatiesystemen, inclusief de informele normen.
- Style (stijl van leidinggeven): cultuur van de organisatie en stijl van leidinggeven
- Staff (staf / medewerkers): het juiste personeel op de juiste plaats nu en later, kortweg het personeelsbeleid.
- Skills (sleutelvaardigheden): de vaardigheden waarmee de onderneming zich onderscheidt van de concurrentie en die terug te voeren zijn op de vaardigheden op individueel niveau.
- Shared Values (significante waarden): het bindende centrum van het model. De waarden die binnen de organisatie gelden en erkend worden en daardoor invloed hebben op zaken als cultuur, communicatie en identiteit.

Strategy, structure en systems zijn de zogenaamde 'harde', oftewel objectieve en concrete, factoren. De andere factoren zijn de zogenaamde 'zachte' factoren.

1.1.1 Strategy

Missie

¹ Bronnen:

Boek toegepaste organisatiekunde

<http://www.fractal.org/bewustzijns-besturings-model/Pres-BBM-A/sld034.htm>

<http://www.floor.nl/management/7s-model.html>

http://nl.wikipedia.org/wiki/7S_Model

<http://www.managementstart.nl/artikelen/s45.html>

Met kwaliteit als uitgangspunt draagt Ernst & Young optimaal bij aan het succes van de medewerkers en cliënten. Bij de medewerkers door hen maximale ontplooiingskansen te bieden. Bij de cliënten door hen te helpen bij het succesvol bereiken van doelen en het vervullen van ambities vanuit dezelfde betrokkenheidgedachte. Hierbij zijn de hoogst mogelijke normen ten aanzien van transparantie, integriteit én professionaliteit de kaders waarbinnen geopereerd wordt. Ernst & Young geeft cliënten toegevoegde waarde door hen te ondersteunen bij het verbeteren van de financiële prestaties, het helpen realiseren en vasthouden van groei, het bieden van inzicht in en het managen van risico's en het managen van transacties.

Marktleider

De ambitie van Ernst & Young Nederland (E&Y) is marktleider zijn. Dit betekent voor de organisatie niet alleen omzet of marktaandeel. Binnen E&Y staat marktleiderschap voor de elementen merkwaarde, reputatie, relaties en omzet. 'Een organisatie is marktleider als de cliënten, de medewerkers en andere relevante betrokkenen zoals stakeholders je her- en erkennen als beste in de branche'². E&Y is overtuigd van het zelfversterkende effect van een toppositie. De beste bedrijven willen zakendoen met de beste dienstverlener. En topstudenten willen werken bij een organisatie waar ze hun talenten verder kunnen ontwikkelen.

Strategische pijlers

De strategische pijlers zijn:

- People: de beste mensen in huis hebben. Er wordt niet vergeten dat de medewerkers de doelstellingen zullen moeten waarmaken.
- Quality: topkwaliteit leveren. Dit kan door drukte een bedreiging worden. De medewerkers van E&Y zullen zelf moeten signaleren wanneer de kwaliteit onder druk komt te staan. Om dit niet uit het oog te verliezen en de juiste balans te houden, is kwaliteit en risicomanagement (QRM) centraal geplaatst in de strategie.
- Growth: doegericht groeien. Kwalitatieve groei met dienstverlening waarnaar de organisatie ook in de toekomst voldoende vraag voorziet.

Kwaliteit als fundament

In alles klinkt kwaliteit door, kwaliteit ligt als stevig fundament onder alles wat E&Y doet.

- Uitblinken in wat je doet: Operational Excellence. Lever het best mogelijke advies. Benut de kennis van je collega's en deel jouw kennis met hen. Zorg dat je jezelf toerust met de benodigde kennis en kunde.
- Je klant centraal stellen: Account-Centricity. Realiseer je steeds weer voor wie wij werken en waar wij voor staan.
- Handelen naar onze gemeenschappelijke waarden: Our Values Statement. Deze waarden zijn universeel en stimuleren ons om voorop te willen lopen en in onze gedragingen leiderschap uit te stralen.



Figuur 2: Strategische één

Al deze elementen zijn verwerkt in de strategische één, te zien in figuur twee.

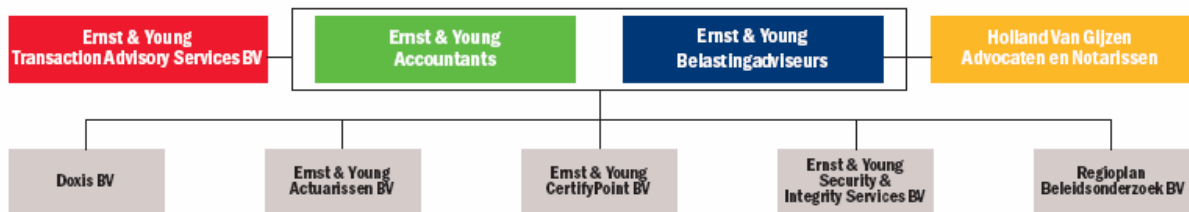
² Bron: intranet E&Y: EY wegwijzer

1.1.2 Structure

Ernst & Young heeft een bijzondere structuur. De Raad van Bestuur heeft in de juridische structuur het hoogste gezag. De organisatie profileert zich in de markt met vier soorten dienstverlening:

1. AABS-diensten (Assurance and Advisory Business Services), verzorgd door de maatschap Ernst & Young Accountants;
2. Tax-diensten, verzorgd door de maatschap Ernst & Young Belastingadviseurs;
3. Law-diensten, verzorgd door de maatschap Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen. Deze maatschap heeft een strategische alliantie met Ernst & Young Belastingadviseurs
4. TAS-diensten, verzorgd door de vennootschap Ernst & Young Transaction Advisory Services BV.

Onderstaand organisatieschema laat de maatschappen en deelnemingen zien van Ernst & Young. Voor een aantal specifieke adviesgebieden, zijn er in de loop der jaren een aantal deelnemingen, ook wel afzonderlijke vennootschappen, opgericht.



Figuur 3: Maatschappen en deelnemingen

De maatschappen en deelnemingen hebben de onderstaande specialismen

Ernst & Young	Ernst & Young Transaction Advisory Services BV	Ernst & Young Accountants	Ernst & Young Belastingadviseurs	Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen
Informatiemanagement	Transaction Support	Jaarrekeningcontrole en advisering	Algemene fiscale advisering	Ondernemingsrecht
Beleidsonderzoek	Mergers & Acquisitions Advisory	EDP Audit	Tax Compliance	Mededingingsrecht
	Valuations & Financial Modelling	Actuariële dienstverlening	Multinational Corporate Tax	Arbeidsrecht
	Real Estate Advisory Services	Administratieve dienstverlening en advisering	Indirect Tax	Bouw- en vastgoedrecht
		Organisatie-advisering	Heffingen Lagere Overheden	Bank- en effectenrecht
		Internal Audit advisering	Human Capital	Insolventierecht
		Milieu Audit	Grants and Incentives	Intellectueel eigendom en ICT
		Financial Services Risk Management		Bestuursrecht
		Security & Integrity Services		

Figuur 4: Specialismen

Voor de ondersteuning van de praktijk, de Raad van Bestuur en de maatschapsbesturen is door de Raad van Bestuur een aantal gezamenlijke stafdiensten geformeerd. Deze staan veelal onder leiding van een directeur, die rapporteert aan een van de leden van de Raad van Bestuur die de desbetreffende portefeuille beheert. Er zijn zeven corporate stafdiensten en daarnaast nog enkele overige ondersteunende centrale stafdiensten. Hieronder valt ook Corporate Procurements & Services (facilitaire dienstverlening).

1.1.3 *Systems*

FBSnet

Binnen E&Y wordt er gebruik gemaakt van FBSnet. Medewerkers kunnen hierop alle facilitaire informatie vinden die voor het betreffende kantoor van toepassing is. Daarnaast kan ook de informatie van andere kantoren opgevraagd worden. FBSnet bevat de telefoonnummers van medewerkers, vergaderkamers kunnen gereserveerd worden en bezoekers kunnen aangekondigd worden. Ook meldingen aan het facilitair meldpunt kunnen via dit systeem doorgegeven worden.

Lotus Notes

Lotus Notes is een programma waarmee e-mail verzonden en ontvangen kan worden. Daarnaast bevat het programma ook een aantal ondersteunende functies, zoals een agenda en een database waarmee e-mail gemakkelijk opgezocht kan worden.

Huisstijl

Ernst & Young wil zoveel mogelijk als één firma communiceren, met één manier van adverteren, met één huisstijl, kortom met één consistent uiterlijk. Dit betekent dat het gebruik van het logo op verschillende media aan richtlijnen gebonden is. Voor Nederland is er een speciale Huisstijlwijzer gelanceerd. Hierin zijn de richtlijnen en verdere informatie te vinden voor een correct en consistent gebruik van lettertypes, correspondentiemiddelen, Word- en PowerPoint-templates, taal, spelling en schrijfstijl. Daarnaast wordt er van de medewerker gevraagd om te realiseren wat er met het logo van E&Y gaat gebeuren als het naar buiten wordt gebracht. Ze wil niet met het logo in twijfelachtige of verdacht makende communicatie-uitingen staan.

Externe communicatie

In de huidige onderscheiden producten en diensten zich nauwelijks van elkaar. Het komt er dan voor de marketing aan op het hebben van een onderscheidend imago in de markt waarmee men zich aangesproken voelt. Het beeld dat de doelgroepen van E&Y hebben wordt slechts deels bepaald door reclame of brochures. Veel meer is het afhankelijk van het individuele contact met personen van E&Y, de documenten die in opdrachtsituaties gebruikt worden en natuurlijk de manier waarop de organisatie in de pers komt. Dit betekent dat er gecommuniceerd moet worden, wat E&Y daadwerkelijk is.

De benadering van E&Y van de markt kent twee sterke componenten: account centric en issue based. De organisatie probeert zo min mogelijk 'algemene' boodschappen de wereld in te sturen. In plaats daarvan wordt er gericht op individuele accounts of groepen accounts. Dit wordt account centric genoemd. Daarbij wordt zo min mogelijk gecommuniceerd hoe goed de organisatie is. Er wordt geprobeerd om te achterhalen met welke 'issues' (problemen) de doelgroepen op dit moment bezig zijn. Vervolgens worden de 'issues' vertaald naar 'solutions' (oplossingen) en hier wordt over gecommuniceerd. Voor alle communicatie is het dan ook van belang dat het zo veel mogelijk gebaseerd is op de uitgangspunten van de account centric en issue based uitgangspunten.

Dit betekent dat E&Y zich zoveel mogelijk inleeft in de cliënten en doelgroepen. Een persoonlijke brief waarin een oplossing wordt aangedragen voor een probleem van de cliënt is veel effectiever dan een brochure waarin staat welke oplossingen er geboden kunnen worden voor allerlei problemen. Maatwerk in communicatie is belangrijk.

Concurrentie

Informatie over de belangrijkste concurrenten, zoals PricewaterhouseCoopers, KPMG en Deloitte & Touche, wordt verzameld en is te raadplegen via een database van het intranet. Vanwege het vertrouwelijke karakter van concurrentie informatie is de toegang tot de database beperkt tot partners en personeelsleden die deze informatie nodig hebben voor de uitoefening van hun werk.

1.1.4 Style

De stijl van leidinggeven binnen Ernst & Young is niet vastgelegd, hiervoor zijn geen richtlijnen opgesteld. Iedere afdeling heeft partners en/of senior managers. Deze functies zijn de bedrijfsvoerder voor een afdeling. Zij zorgen onder andere voor werk, een goede werkplek en het hanteren van het HR beleid. Het werk dat binnen iedere afdeling wordt gedaan kan worden vergeleken met het werk aan een lopende band. Er zijn verschillende cliënten, maar bij iedere klant worden dezelfde stappen doorlopen. Hierdoor kan het primaire proces worden vergeleken met een productielijn. Het managen is binnen deze afdelingen daarom niet belangrijk. Er is daarnaast weinig tijd tot nadenken. Nadat de opdracht van een cliënt is afgerond, wordt de volgende aangedragen. Er is dus ook weinig tijd voor innovatie. Innovatie wordt echter wel opgelegd. De afdeling vaktechniek houdt zich hier mee bezig. Hierbij worden onder andere wettelijke veranderingen en technische mogelijkheden gebruikt.

1.1.5 Staff

De medewerkers van E&Y zijn belangrijk. Door een divers personeelsbestand worden innovatieve, slagvaardige en creatieve mensen samen gebracht. Bij E&Y krijgen medewerkers alle kansen om te groeien en succesvol te zijn. Hiervoor wordt een prestatiegerichte omgeving gecreëerd waarin werknemers zich tot competente en effectieve individuen kunnen ontwikkelen. De service die de klanten wordt geleverd is hierdoor van topkwaliteit.

Women's Leadership Programma (WL)

Het Women's Leadership Programma van E&Y past goed in de aanpak van de organisatie. Het programma is gebaseerd op het uitgangspunt dat talentvolle vrouwen van grote waarde zijn voor onze organisatie. Het doel is om deze vrouwen door middel van bewustwordingstrainingen en gericht talentmanagement in de organisatie te houden en zo de diversiteit van de organisatie te vergroten. Bovendien wordt op die manier balans in de organisatie en in de dienstverlening gebracht.

Young Ernst & Young

Constant wordt levering van hoge kwaliteit aan klanten verwacht en gevraagd. De medewerkers kunnen hier niet vroeg genoeg mee beginnen. De 'young professionals' hebben daarom een eigen vereniging. Kennismaking met andere collega's wordt zo bevorderd en ook kunnen ervaringen worden uitgewisseld. Andere onderdelen binnen de organisatie worden op deze manier bekend bij de nieuwe medewerkers en er wordt een relevant netwerk opgebouwd.

1.1.6 Skills

Kwaliteit

Kwaliteit is een belangrijk aspect voor de organisatie. Het komt overal terug en is een basis voor de dienstverlening. De volgende elementen waarborgen de kwaliteit:

- Uitblinken in wat je doet: Operational Excellence;
- Je klant centraal stellen: Account-Centricity;
- Handelen naar onze gemeenschappelijke waarden: Our Values Statement .

Uitblinken in het vak, het best mogelijke advies leveren, kennis van medewerkers benutten en delen, de benodigde kennis en kunde beheersen. De kern van de dienstverlening binnen Ernst & Young is om cliënten in staat te stellen hun doelen te verwezenlijken. Dit is alleen mogelijk als de cliënt bekend is, zijn problemen doorgrond worden en zijn taal gesproken wordt. Dit kan niet bereikt worden door vanuit het specialisme te denken (inside-out), maar door de problematiek van de cliënt te vertalen naar wat de organisatie voor hem kan betekenen (outside-in). Het uitgangspunt voor het handelen ligt buiten de deur, bij de klant om precies te zijn.

1.1.7 *Shared Values*

Binnen E&Y is de universele verklaring 'Our Values Statement' (sturen op waarden) gecreëerd. Deze waarden stimuleren om voorop te willen lopen en in gedragingen leiderschap uit te stralen. Medewerkers van E&Y zijn ambitieus, ondernemend, integer, teamspelers, communicatief en vaktechnisch sterk.

Het statement is bottom up ontwikkeld. Er zijn gesprekken gevoerd met meer dan 300 medewerkers binnen E&Y over heel de wereld. Daarnaast zijn er ook gesprekken geweest met cliënten, wetgevers, autoriteiten en toezichthouders. Zij hebben hun verwachtingen en waarnemingen uitgesproken. Hierbij was het belangrijk om te achterhalen waar iedereen zich in herkende.

De values statement ziet er als volgt uit:

'People with energy, enthusiasm, and the courage to lead'

- We doen ons werk met passie en enthousiasme voor het vak;
- We hebben de kracht om te zeggen wat we denken, zelfs wanneer het gaat om complexe zaken;
- We zijn proactief en gemotiveerd vanuit een innerlijke motivatie; we zetten dingen in gang. We maken een positief verschil door vaak op belangrijke punten onmiddellijk en als eerste actie te ondernemen;
- We nemen persoonlijk verantwoordelijkheid en initiatief. We zijn niet bang om beslissingen te nemen;
- Ernst & Young'ers werken in goed presterende en verantwoordelijke teams;
- Ernst & Young'ers dragen in hun houding uit dat ze dingen gedaan kunnen krijgen, en zijn enthousiast en proactief;
- Ernst & Young'ers zijn mensen bij wie je erop kunt vertrouwen dat ze zeggen wat ze denken, zelfs over moeilijke kwesties;
- Ernst & Young'ers delen op zelfbewuste wijze branchekennis en thought leadership.

'People who build relationships based on doing the right thing'

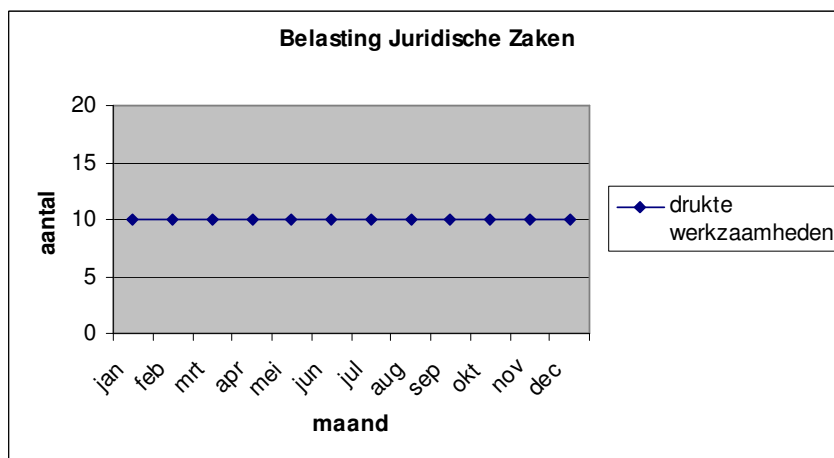
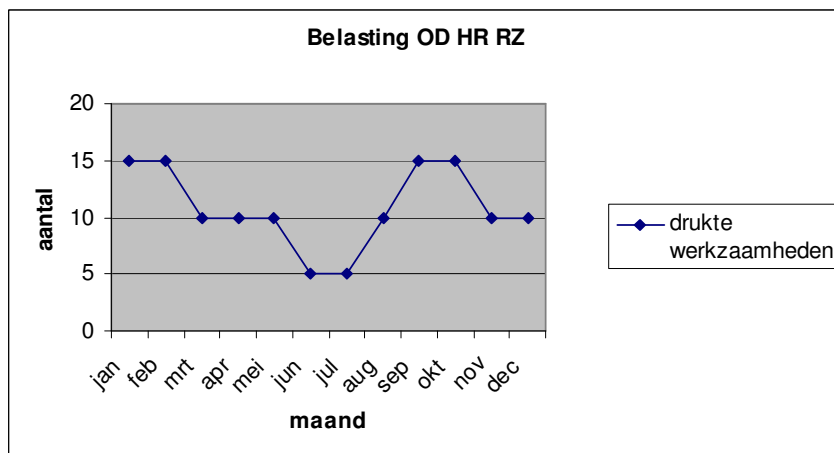
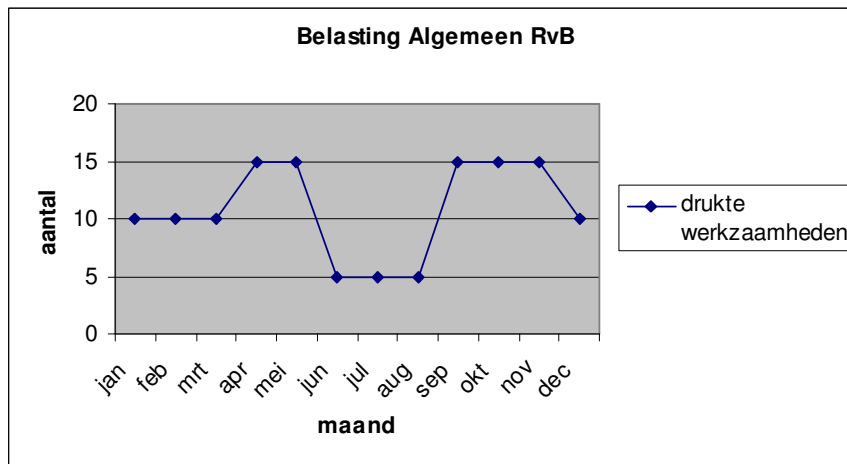
- We bouwen relaties die gebaseerd zijn op eerlijkheid, eigen verantwoordelijkheid en de bereidheid daarop aangesproken te worden, en de moed om ons door onze principes en integriteit te laten leiden;
- We cultiveren een sfeer van samenwerking waarin we onze mening kunnen uiten en veronderstellingen niet kritiekloos aanvaarden;

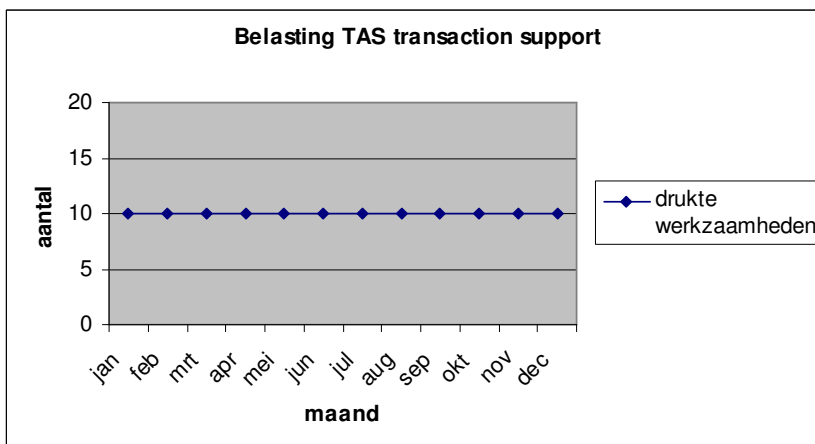
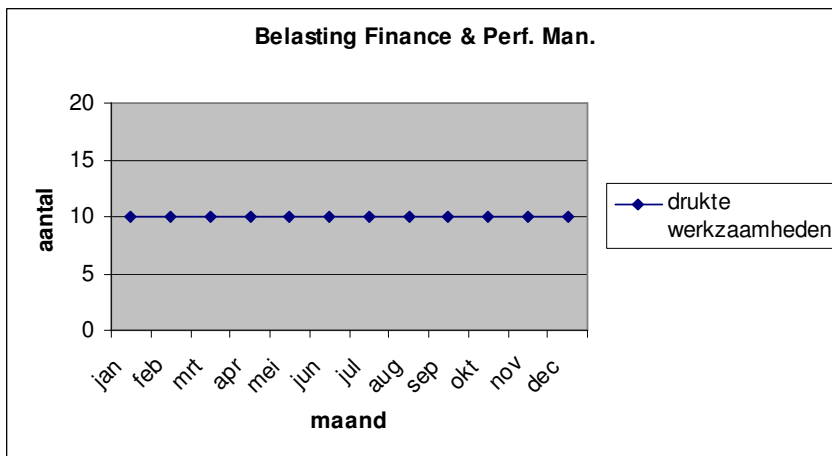
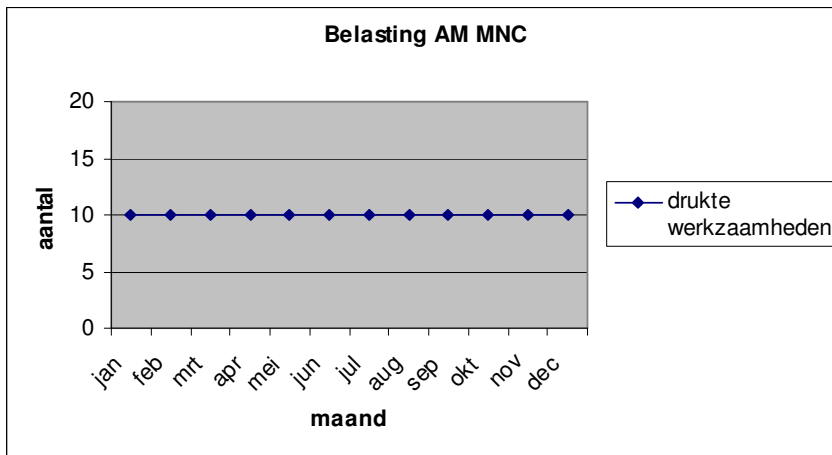
- We overleggen met elkaar, zorgen ervoor dat we de juiste informatie krijgen, maken de juiste afwegingen en ondernemen de juiste actie;
- We gaan actief op zoek naar de juiste cliënten en stellen het optimale team samen om hen van dienst te zijn;
- We komen op voor de dingen waar we in geloven, en handelen naar onze principes;
- Ernst & Young'ers zijn gecommitteerd aan kwaliteit;
- Ernst & Young'ers werken goed samen en bouwen sterke relaties; ze schrikken er niet voor terug om vragen te stellen en kritische kanttekeningen te plaatsen bij veronderstellingen;
- Ernst & Young'ers excelleren zowel in persoonlijke als organisatorische kwaliteiten;
- Ernst & Young'ers hebben de kracht om op te komen voor waar ze in geloven, en je kunt erop vertrouwen dat ze doen wat juist is.

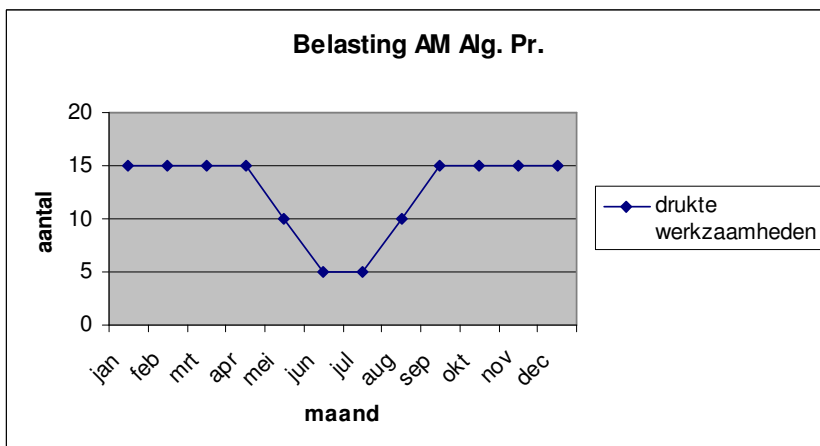
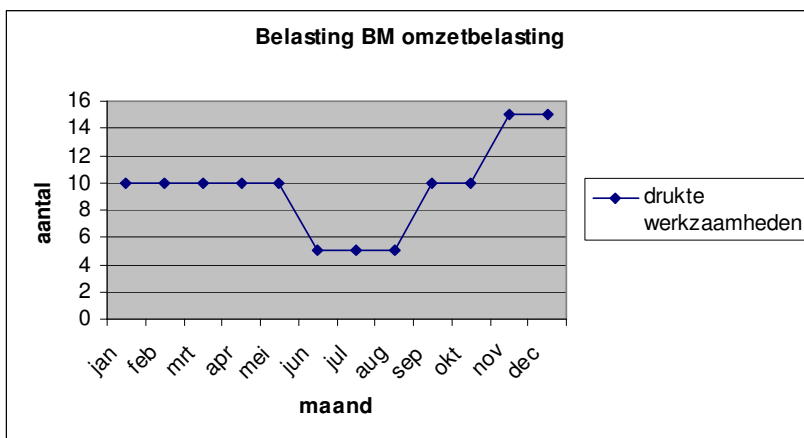
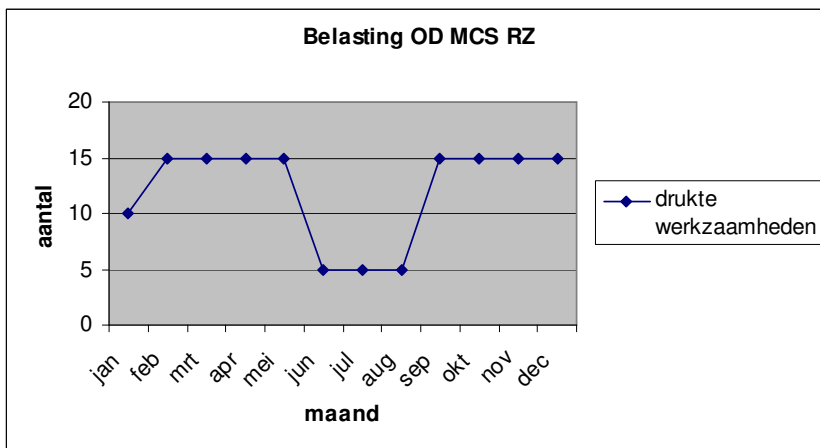
'People who demonstrate integrity, respect and teaming'

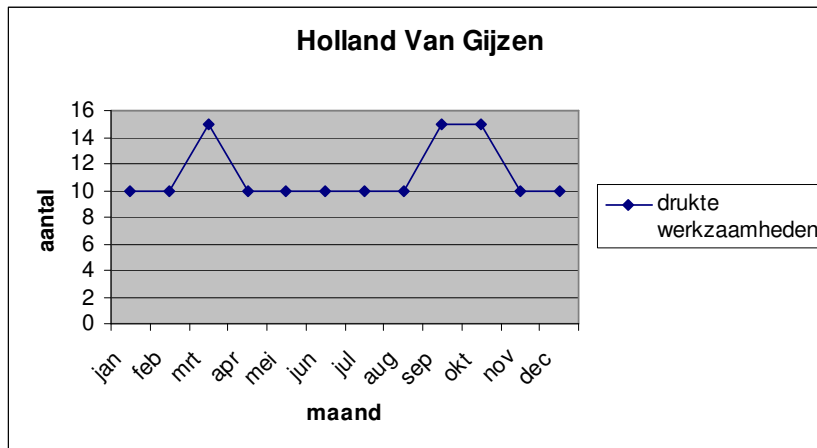
- We zijn integer in ons doen en laten, en zijn ons ervan bewust dat ieder van ons zowel persoonlijk als beroepsmatig gecommitteerd moet zijn om datgene te doen wat juist is.
- We houden ons in alle omstandigheden afzijdig van onethische en onrechtmatige zakelijke praktijken, en gaan ethische kwesties of problemen niet uit de weg.
- We gedragen ons respectvol, open en eerlijk, en bouwen sterke teams op basis van wederzijds vertrouwen.
- We werken samen ongeacht verschillen in rol, positie of locatie, teneinde naadloos op elkaar aansluitende kwaliteitsservice te verlenen.
- We delen onze kennis en ervaring in de branche met elkaar en met onze klanten.
- Ernst & Young'ers helpen ons onze kennis te vergroten en wekken vertrouwen. Young'ers helpen ons onze kennis te vergroten en wekken vertrouwen. Ze zijn bijzonder plezierig om mee te werken.
- Ernst & Young'ers maken een positief verschil door hun kennis en talenten samen te brengen en in diverse teams te opereren.
- Ernst & Young'ers leveren overal ter wereld diensten van consistente en constante kwaliteit.
- Ernst & Young'ers gedragen zich uiterst professioneel en integer

Bijlage 5 Grafieken klanten



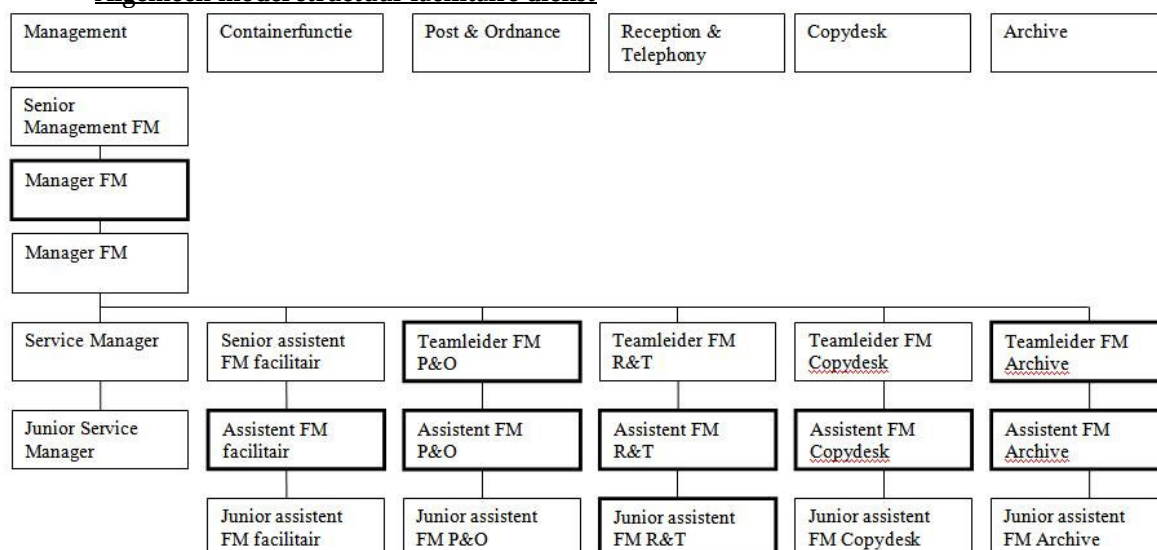






Bijlage 6 Algemeen model structuur facilitaire dienst, aantal medewerkers en organisaties uitbestede diensten

Algemeen model structuur facilitaire dienst



Aantal medewerkers facilitaire dienst

Functie	Aantal medewerkers per functie	Aantal FTE's	Fulltime	Parttime
Manager FM	1	1	1 fulltime	0 parttime
Assistant FM facilitair	1	1	1 fulltime	0 parttime
Teamleider FM P&O	1	1	1 fulltime	0 parttime
Assistant FM P&O	3	3	3 fulltime	0 parttime
Assistant FM R&T	1	1	1 fulltime	0 parttime
Junior assistant FM R&T	2	1,2	0 fulltime	2 parttime
Assistant FM Copydesk	3	2,8	2 fulltime	1 parttime
Teamleider FM Archive	1	1	1 fulltime	0 parttime
Assistant FM Archive	2	2	2 fulltime	0 parttime
Totaal	15	14	12 fulltime	3 parttime

Organisaties uitbestede diensten

Uitbesteed	Organisatie
Automaten & Waterkoeling	Douwe Egberts
Catering	Sodexho
Fitness	SVB Netwerk
Groenvoorziening	Zuidkoop
Schoonmaak	HAGO
Techniek	Diversen
Afvalbeheer	Van Ganzenwinkel
Arbo, Milieu & Veiligheid	Diversen
Beveiliging	Trigion
Ongediertebestrijding	Rentokil Pest Control
Post & Koeriersdiensten	DHL Express

Bijlage 7 Procesbeschrijvingen

Deze bijlage bevat procesbeschrijvingen alle facilitaire inbestede diensten

Interne dienst en bewonersservice

Melding komt binnen via FBSnet – opdracht in behandeling nemen – *direct op te lossen?* – ja:

oplossen bij begin beginnen / nee: klant op de hoogte stellen en nader onderzoek naar probleem – *probleem op te lossen?* – ja: oplossen bij begin beginnen / nee: contractor oproepen.

Melding komt binnen via telefoon – opdracht in behandeling nemen – *direct op te lossen?* – ja:

oplossen bij begin beginnen / nee: klant op de hoogte stellen en nader onderzoek naar probleem – *probleem op te lossen?* – ja: oplossen bij begin beginnen / nee: contractor oproepen.

Melding komt mondeling binnen – opdracht in behandeling nemen – *direct op te lossen?* – ja:

oplossen bij begin beginnen / nee: klant op de hoogte stellen en nader onderzoek naar probleem – *probleem op te lossen?* – ja: oplossen bij begin beginnen / nee: contractor oproepen.

Archief & Dossierbeheer

(Spoed)aanvraag voor dossier komt via FBSnet binnen – dossier wordt opgevraagd bij centraal archief – dossier komt binnen bij de vestiging en wordt naar de klant gebracht.

Aanvraag voor het afstoten van dossiers komt binnen via FBSnet – het archief plant tijd in en stelt klant op de hoogte van datum en/of tijd – archief wordt leeggeruimd.

Vraag van een klant komt binnen via telefoon / FBSnet / mondeling – archief zoekt antwoord – terugkoppeling naar klant.

Receptie

Klant komt binnen – medewerker verwelkomt klant en vraag naar naam – naam wordt opgezocht, pas wordt uitgegeven – klant wordt naar een zitplaats verwezen en koffie wordt aangeboden – ontvanger van bezoek wordt gebeld – Bezoek wordt door ontvanger meegenomen.

Vraag van klant komt binnen via telefoon / mondeling – *kan de receptie helpen?* – ja: vraag beantwoorden / nee: verwijzen naar iemand anders.

Telefonie

Een klant belt – medewerker neemt op – klant vraagt naar medewerker Ernst & Young – medewerker verbindt door – *wordt het toestel beantwoord?* – ja: volgende telefoonlijn beantwoorden / nee: eventueel doorverbinden naar tweede telefoonnummer – *wordt het andere toestel beantwoord?* – ja: volgende telefoonlijn beantwoorden / nee: vragen of klant een andere keer terug belt.

Reserveringen

Klant belt de vraag (tijd, datum, zaal, aantal personen) – *zaal vrij?* – direct antwoord – eventuele speciale wensen kunnen worden doorgegeven – *wensen mogelijk?* – afhankelijk van de wens of er direct antwoord kan worden gegeven – *zaal boeken?* – ja / nee = alternatief bij begin beginnen.

Klant geeft reservering door op fbs net (tijd, datum, zaal, aantal personen, eventuele speciale wensen) – *zaal vrij en wensen mogelijk?* – ja: mail bevestiging reservering / nee: bellen voor alternatief bij begin beginnen.

Facilitair Meldpunt-FBSnet

Een aantal facilitaire afdeling hebben toegang tot FBSnet (post, interne dienst, receptie, repro en Manager FM). Zij nemen de opdrachten die voor hun afdeling bestemd zijn en die in het systeem staan in behandeling. Interne dienst en Manager FM hebben toegang tot alle opdrachten en zien welke in behandeling is, wie er mee bezig is en wanneer het in behandeling is genomen. De procesbeschrijving hiervan staat vermeld bij de andere diensten.

Beveiliging

Klant komt binnen – beveiliging begroet klant – *zijn de medewerkers van de receptie bezig?* – ja: beveiliging helpt de klant / nee: receptie medewerker helpt de klant verder - medewerker verwelkomt klant en vraag naar naam – naam wordt opgezocht, pas wordt uitgegeven – klant wordt naar een zitplaats verwezen en koffie wordt aangeboden – ontvanger van bezoek wordt gebeld – bezoek wordt door ontvanger meegenomen.

Postkamer & Logistiek

Dossier van het centraal archief komt binnen – Dossier wordt naar betreffende klant gebracht. Afgestoten dossiers moeten naar centraal archief – aanvraag archief komt binnen – dossiers worden opgehaald door postkamer – dossiers worden opgehaald door centraal archief bij de postkamer.

Post & Koeriersdiensten

Post komt binnen – sorteren – postronde door kantoor – ingenomen post wordt gesorteerd en gefrankeerd – *is er interne post?* – ja: begin / nee: einde proces.
Opdracht van klant komt binnen - dossier moet gehaald of bezorgd worden bij een klant – medewerker gaat het dossier bezorgen / halen.
Vraag via telefoon / FBSnet / mondeling – *kan het direct beantwoord worden?* – ja: vraag beantwoorden / nee: antwoord uitzoeken bij andere afdeling en/of eventueel doorverwijzen – klant op de hoogte stellen van de vorderingen.

Repro

Opdracht komt binnen via FBSnet en het attachment via de algemene mailbox Rotterdam BO Facilitair Meldpunt – *is de opdracht duidelijk?* – ja: opdracht in de planning zetten / nee: klant bellen voor verduidelijking en in de planning zetten – klant bellen dat resultaat klaar is en eventueel naar de klant brengen.
Ad hoc opdracht komt mondeling of telefonisch binnen – *kan de opdracht direct uitgevoerd worden?* – ja: uitvoeren / nee: de klant uitleggen waarom het niet kan en overleggen wanneer het uiterlijk klaar kan zijn.
Vraag via telefoon / FBSnet / mondeling – *kan het direct beantwoord worden?* – ja: vraag beantwoorden / nee: antwoord uitzoeken bij andere afdeling en/of eventueel doorverwijzen – klant op de hoogte stellen van de vorderingen.

Tekstverwerking

Opdracht komt binnen via telefoon / FBSnet / mondeling – *is de opdracht duidelijk?* – ja: opdracht in de planning zetten / nee: klant bellen voor verduidelijking en in de planning zetten – klant bellen dat resultaat klaar is en eventueel naar de klant brengen.

Vraag via telefoon / FBSnet / mondeling – *kan het direct beantwoord worden?* – ja: vraag beantwoorden / nee: antwoord uitzoeken bij andere afdeling en/of eventueel doorverwijzen – klant op de hoogte stellen van de vorderingen.

Verhuismanagement

Opdracht komt binnen via telefoon / FBSnet / mondeling – opdracht wordt overlegd met Manager FM – *is de verhuizing mogelijk?* – ja: doorbespreken met klant wie, wanneer en waar / nee: klant uitleggen waarom het niet mogelijk is en alternatieve oplossingen bedenken.

Vraag via telefoon / FBSnet / mondeling – *kan het direct beantwoord worden?* – ja: vraag beantwoorden / nee: antwoord uitzoeken bij andere afdeling en/of eventueel doorverwijzen – klant op de hoogte stellen van de vorderingen.

Parkeren & Fietsenstalling

Nieuwe klant (nieuwe medewerker Ernst & Young komt in dienst) – *komt medewerker met de auto?* – ja: transponder voor nieuwe klant regelen / nee: geen actie ondernemen.

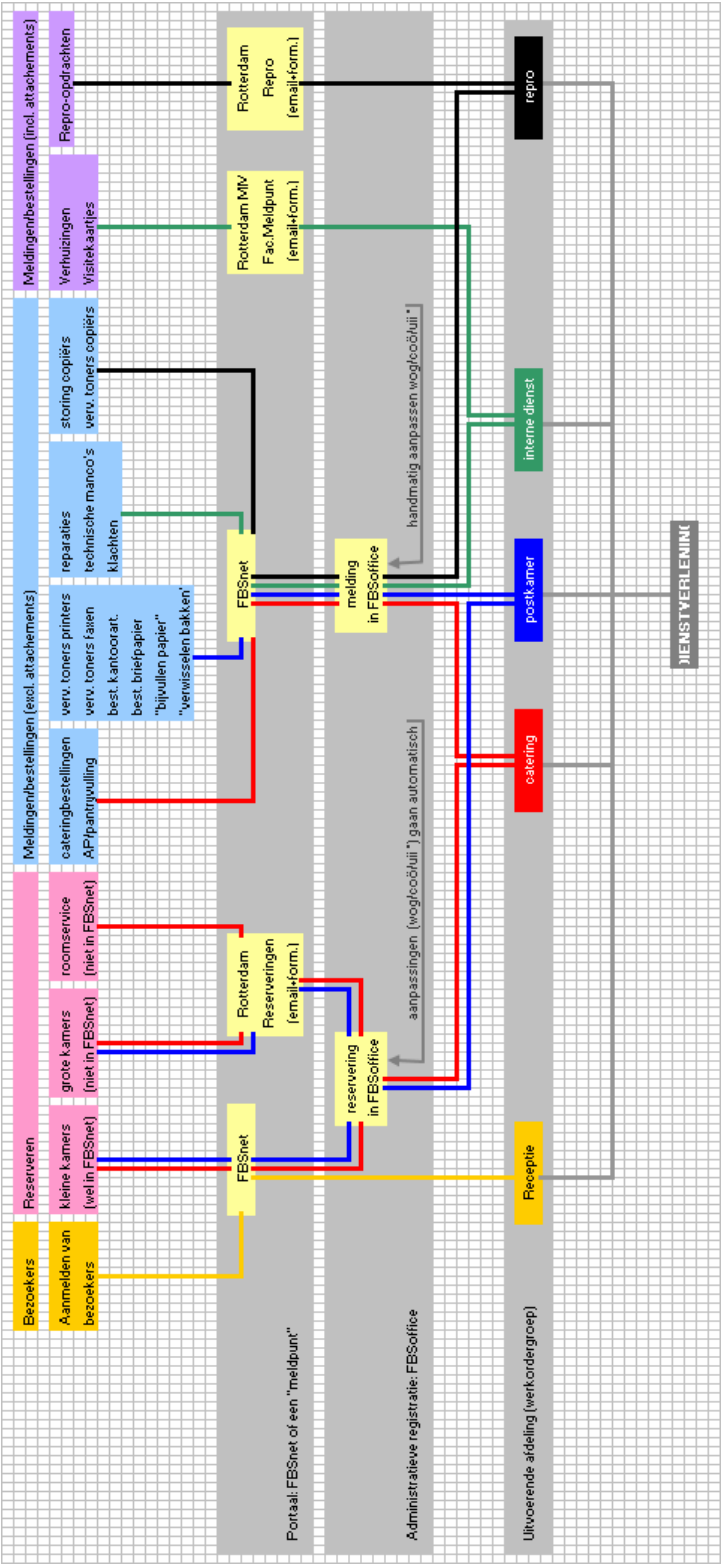
Vraag via telefoon / FBSnet / mondeling – *kan het direct beantwoord worden?* – ja: vraag beantwoorden / nee: antwoord uitzoeken bij andere afdeling en/of eventueel doorverwijzen – klant op de hoogte stellen van de vorderingen.

Bedrijfshulpverlening

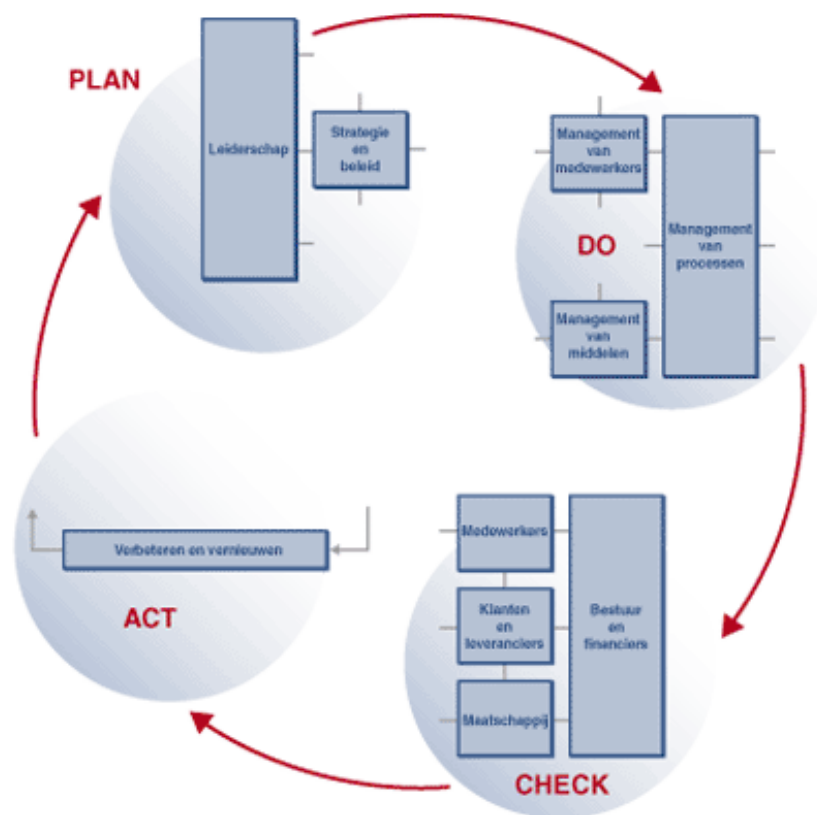
Iedere morgen nemen BHV'ers pieper mee naar de werkplek – *is het de eerste maandag van de maand?* – 11.30 uur wordt omgeroepen dat er een oefening voor de BHV plaats vindt – noodsignaal gaat af – BHV'ers komen in actie.

Vraag via telefoon / FBSnet / mondeling – *kan het direct beantwoord worden?* – ja: vraag beantwoorden / nee: antwoord uitzoeken bij andere afdeling en/of eventueel doorverwijzen – klant op de hoogte stellen van de vorderingen.

Dit schema geeft weer hoe de facilitaire dienst van Ernst & Young tot dienstverlening komt. Dit schema wordt intern gebruikt.

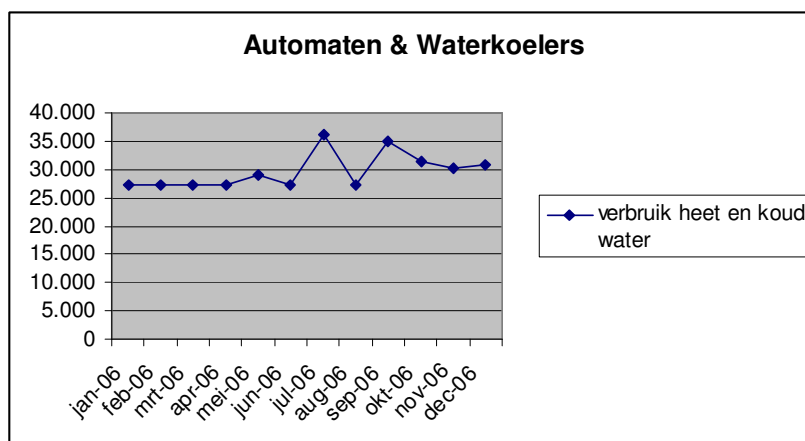
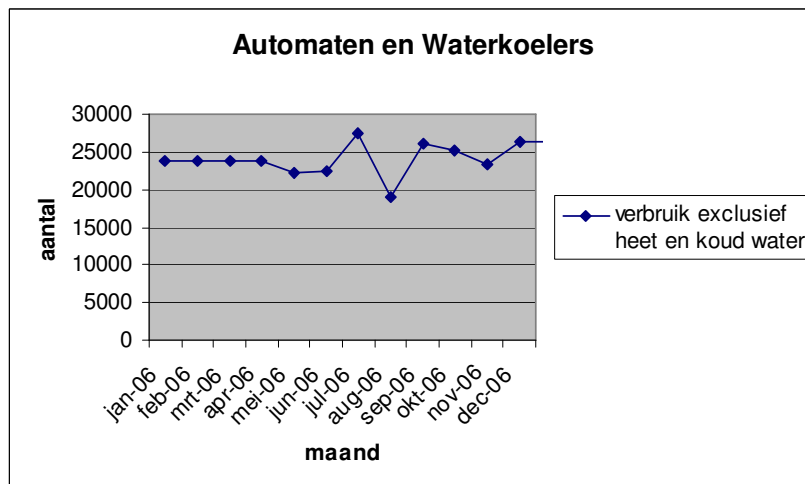
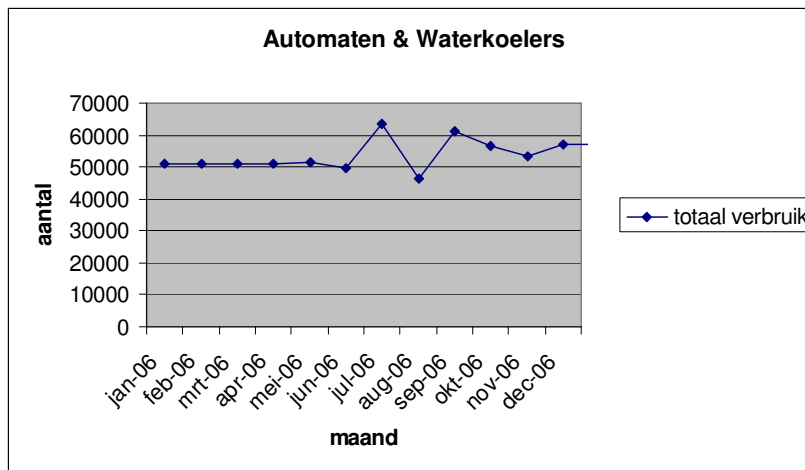


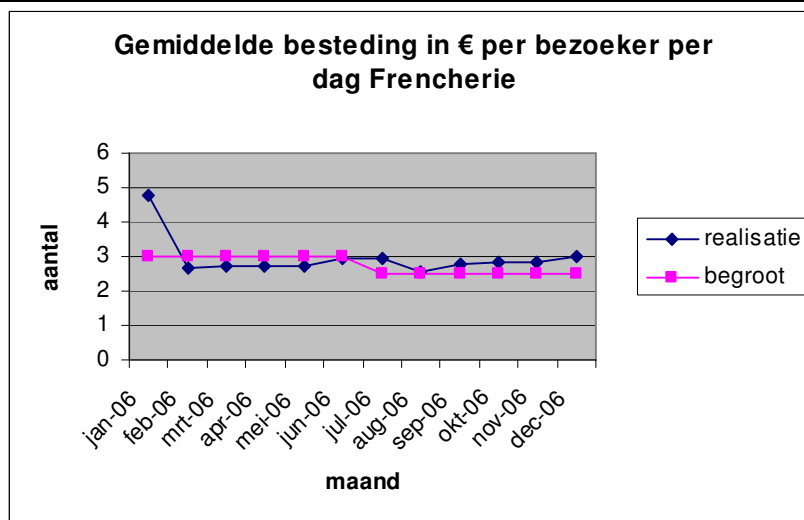
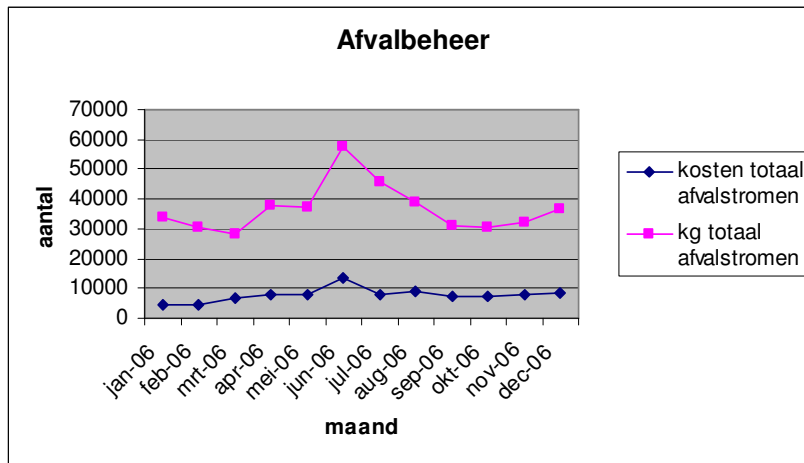
Bijlage 8 Plan Do Act Check cirkel ³

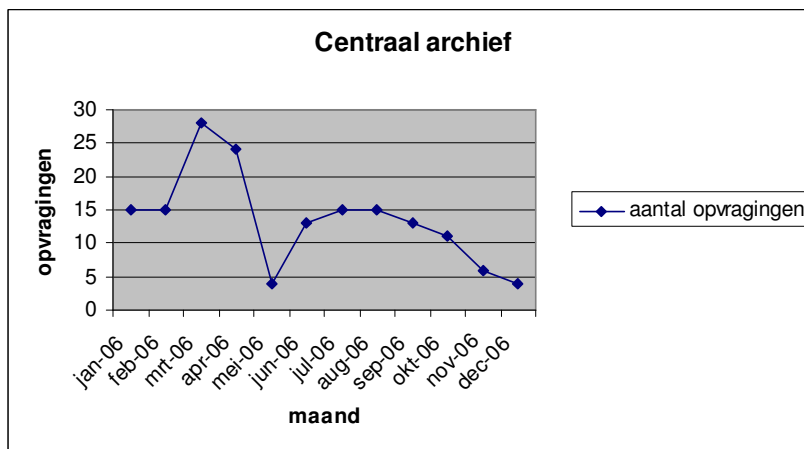
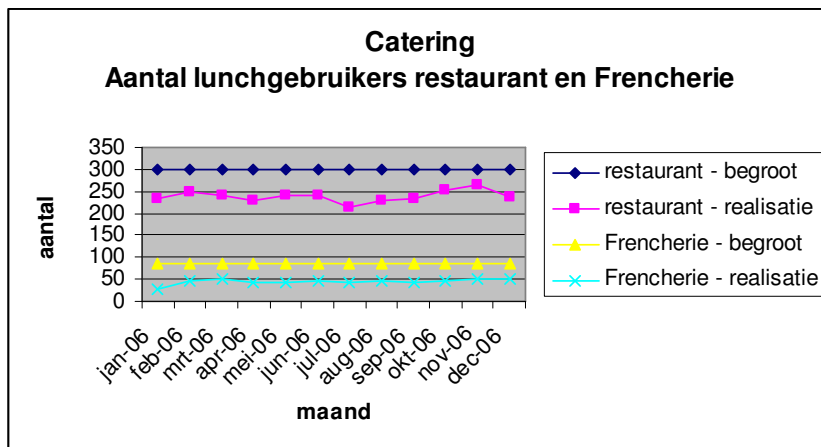
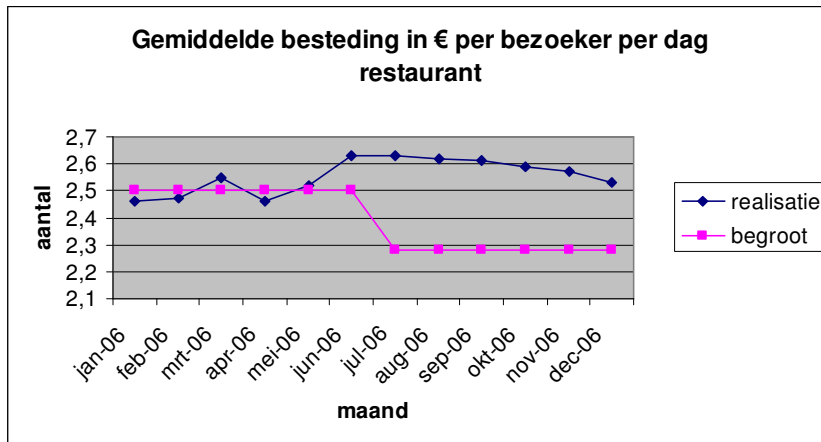


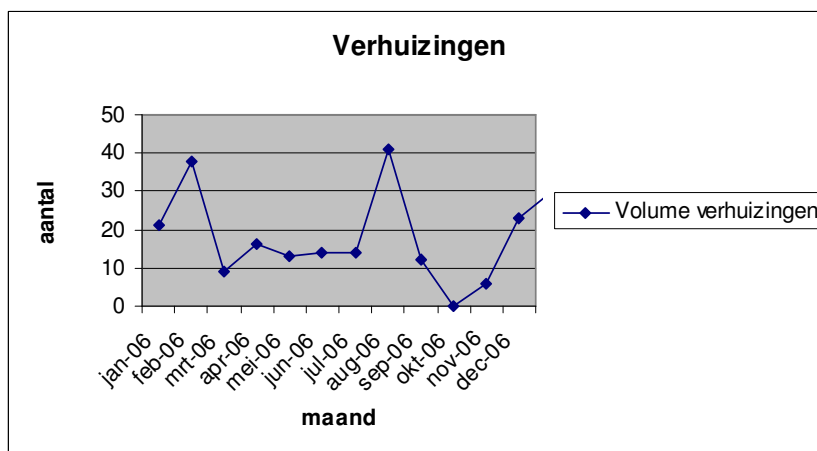
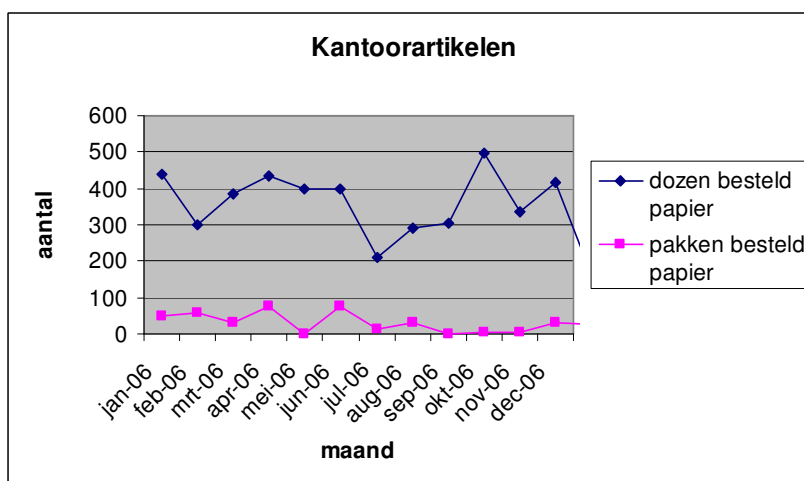
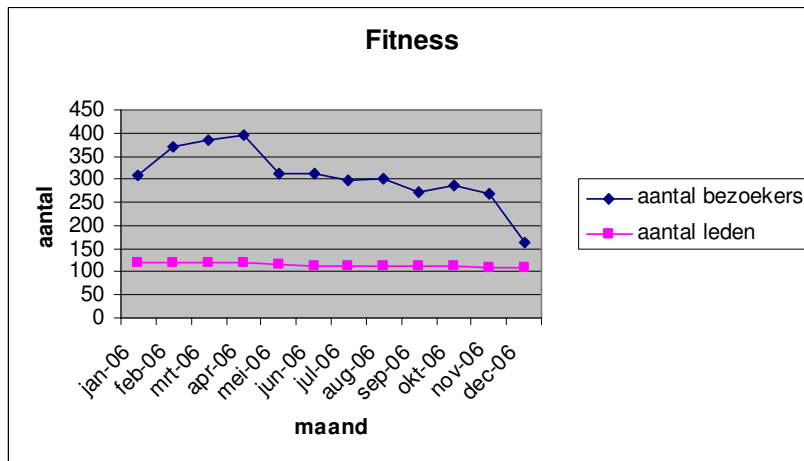
³ Bron: <http://www.INK.nl>

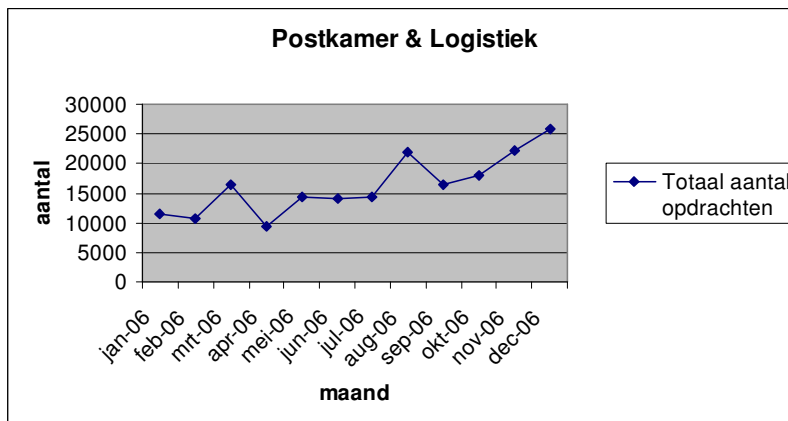
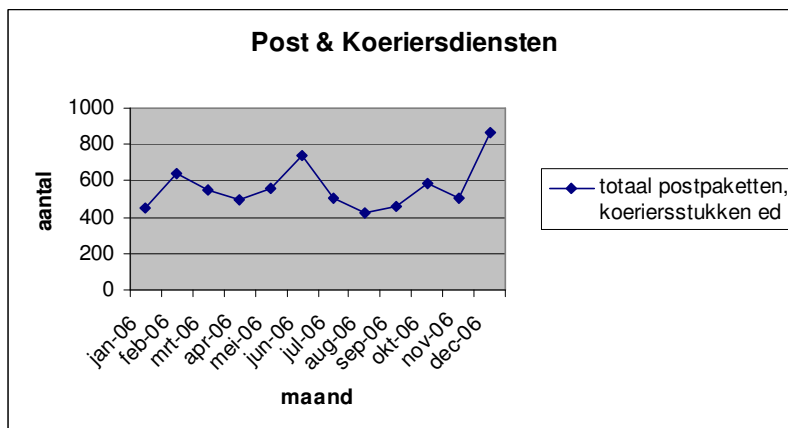
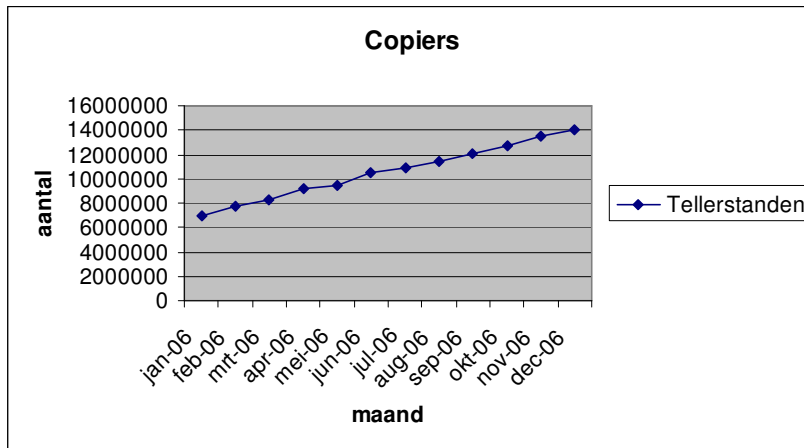
Bijlage 9 Grafieken diensten

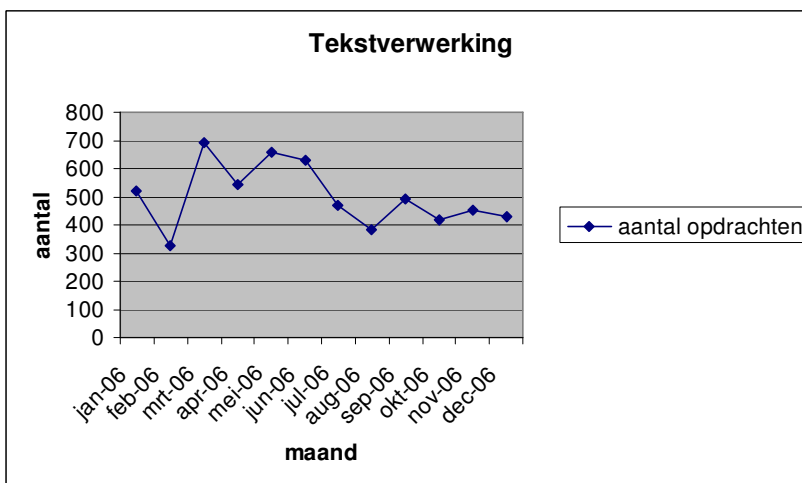
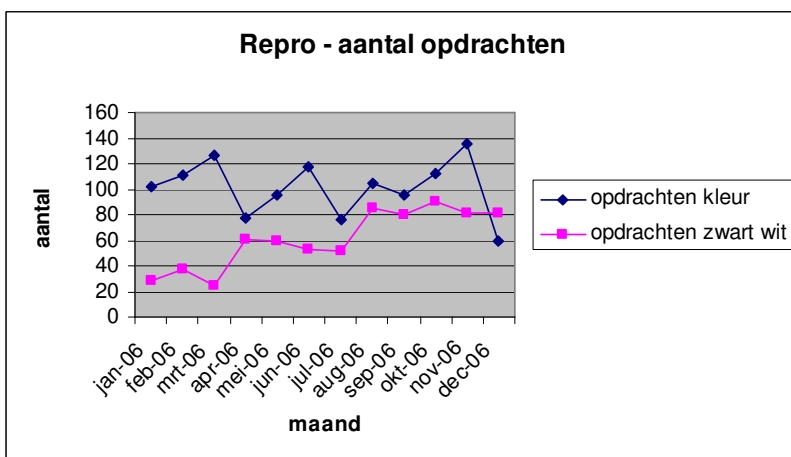
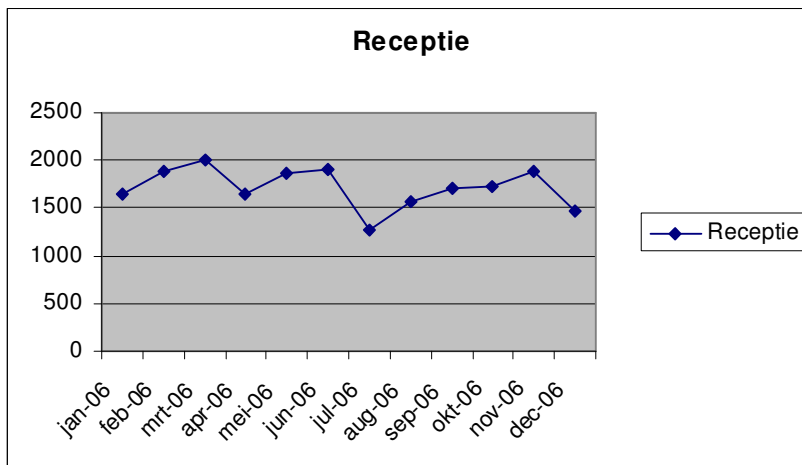










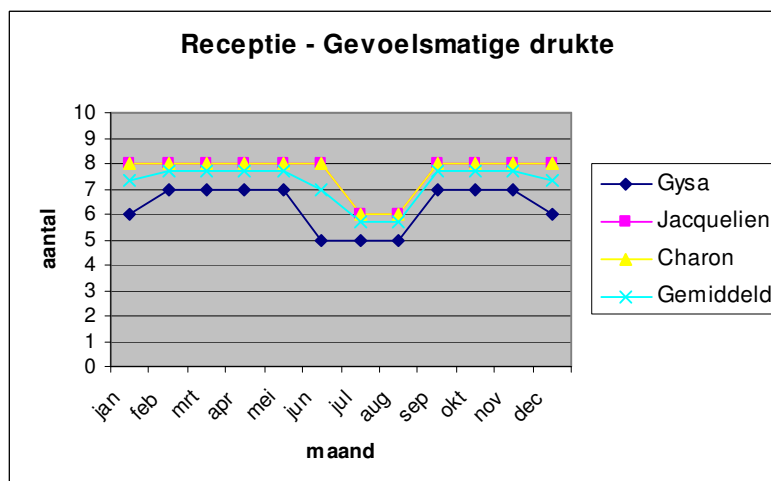
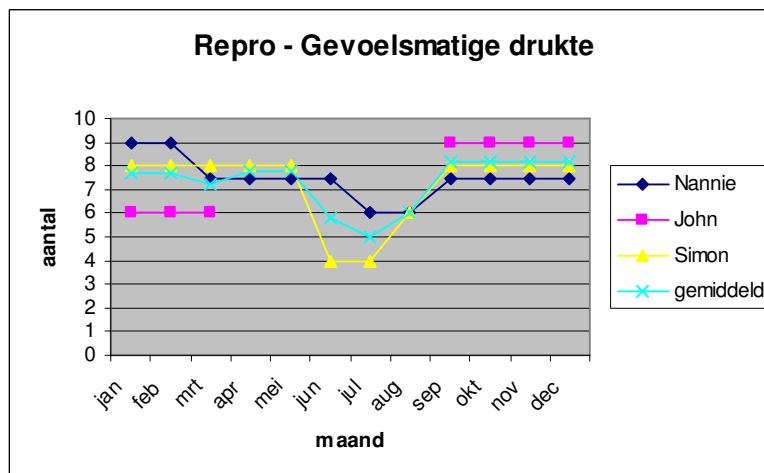
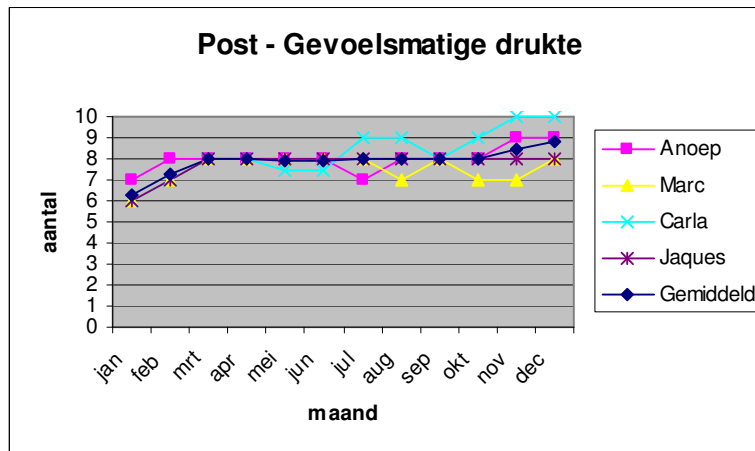


Bijlage 10 Gevoelsmatige drukte

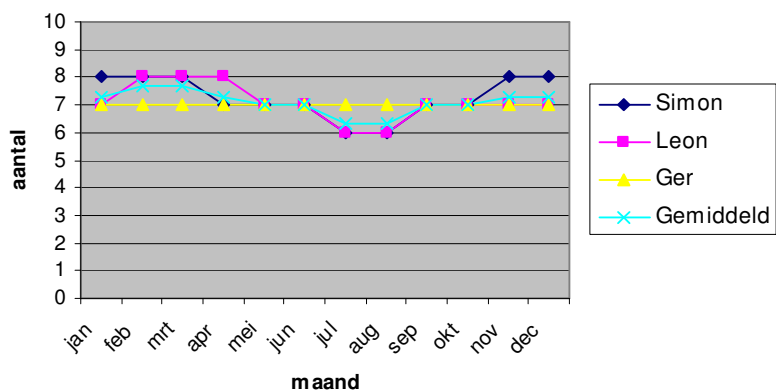
	ja n	fe b	mr t	ap r	me i	ju n	ju l	au g	se p	ok t	no v	de c
Post												
Anoep Changur	7	8	8	8	8	8	7	8	8	8	9	9
Marc Hydra	6	7	8	8	8	8	8	7	8	7	7	8
Jacques Matera	6	7	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9
Carla Wijnands	6	7	8	8	7,5	7,5	9	9	8	9	10	10
Repro												
Nannie ter Bruggen	9	9	7,5	7,5	7,5	7,5	6	6	7,5	7,5	7,5	7,5
John Monteiro	6	6	6						9	9	9	9
Simon Debi	8	8	8	8	8	4	4	6	8	8	8	8
Receptie												
Gysa Buys	6	7	7	7	7	5	5	5	7	7	7	6
Jacqueline van Dam	8	8	8	8	8	8	6	6	8	8	8	8
Charon van Pelt	8	8	8	8	8	8	6	6	8	8	8	8
Archief												
Simon van Daalen	8	8	8	7	7	7	6	6	7	7	8	8
Leon van der Pijl	7	8	8	8	7	7	6	6	7	7	7	7
Ger Visschers	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Telefonie												
Nathalie Kapteijn	8	9	9	8	8	7	6	6	8	9	9	8
Pascale Koek	8	8	8	8	8	8	3	3	3	7	7	7
Beveiliging												
Frans Freitas	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8
John Nurmohamed	8	8	8	7	7	7	6	6	7	7	8	8
Interne dienst												
Jos Hydra	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Catering												
André Streijl	9	9	9	9	9	7	6	7	8	9	9	9
Edward Maas	8	8	8	8	8	7	7	7	8	8	9	9
Tekstverwerking												
Nathalie Haast	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	4	4
Mariska Hartman												
Wil van Staaten	8	7	8	7	8	8	7	6	9	10	9	9
Fitness												
Daniëlla Resowidjojo												

 = nog niet zo lang in dienst

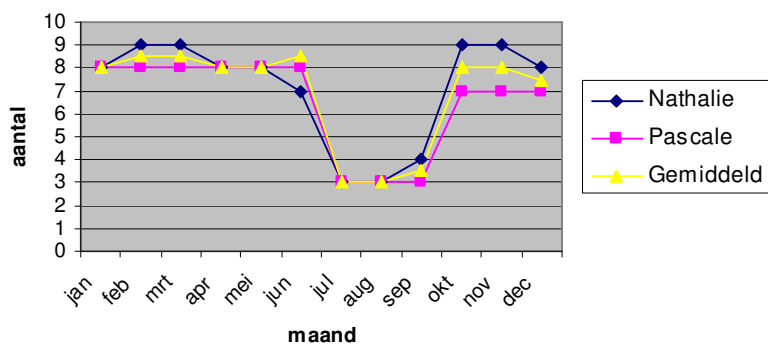
Bijlage 11 Gevoelsmatige drukte per afdeling



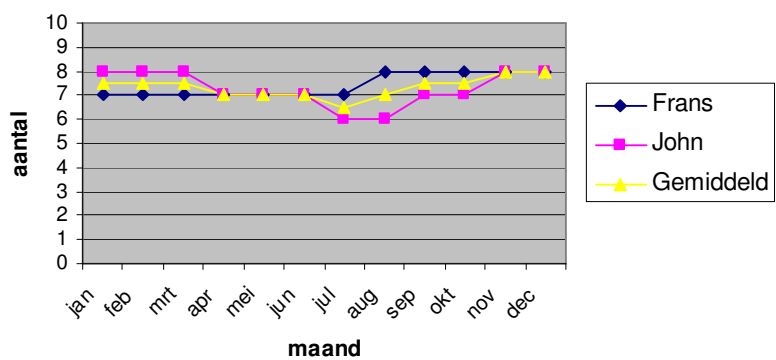
Archief - Gevoelsmatige drukte

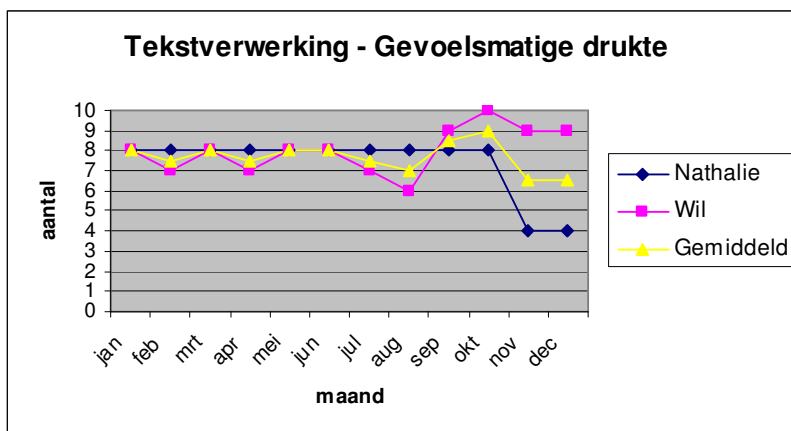
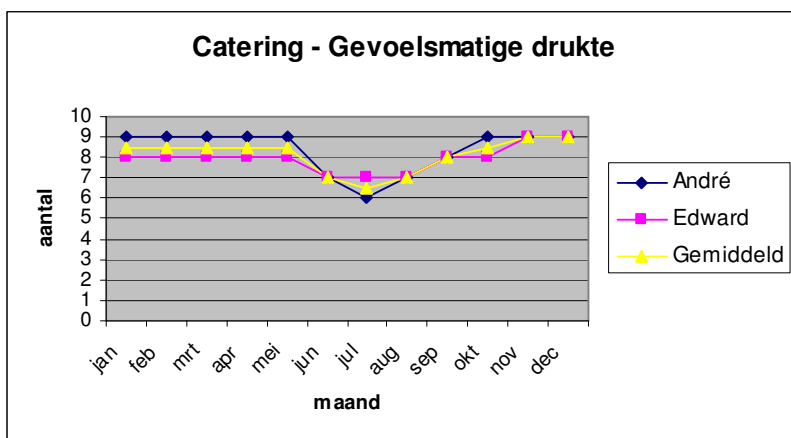
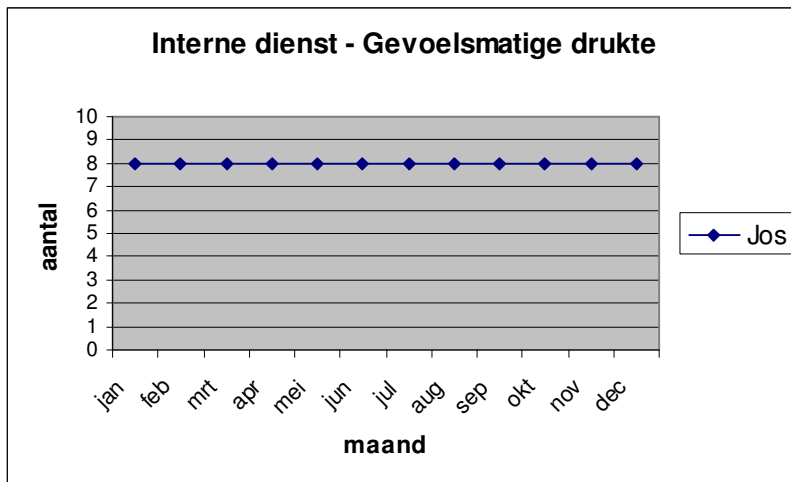


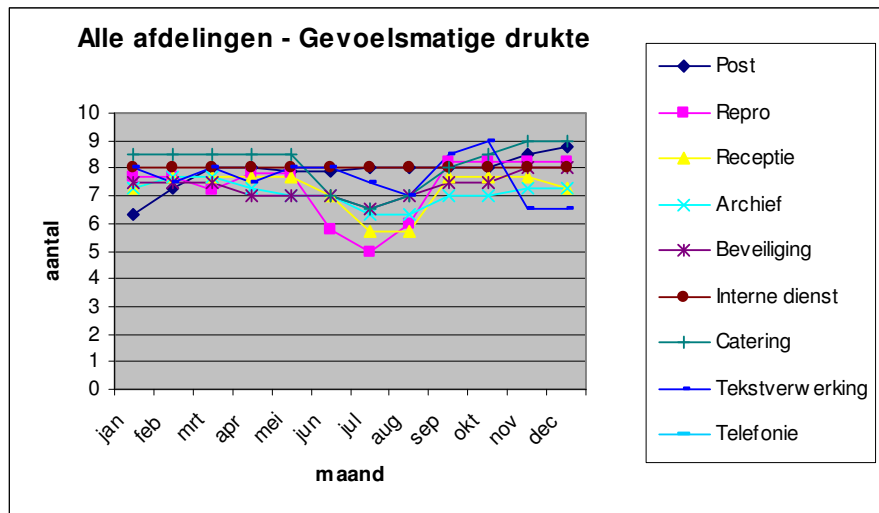
Telefonie - Gevoelsmatige drukte



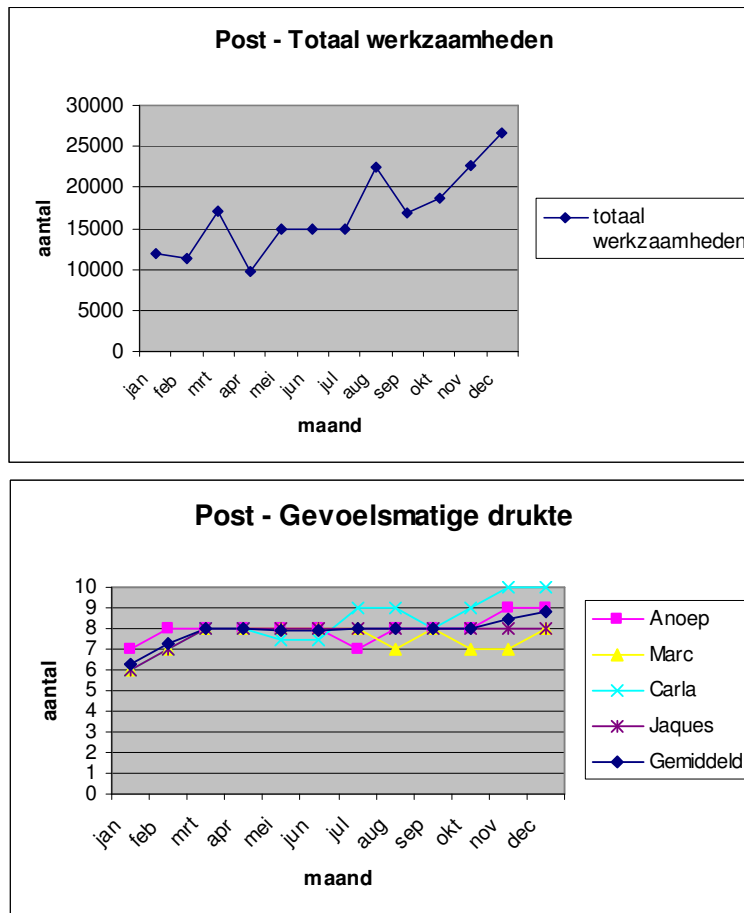
Beveiliging - Gevoelsmatige drukte







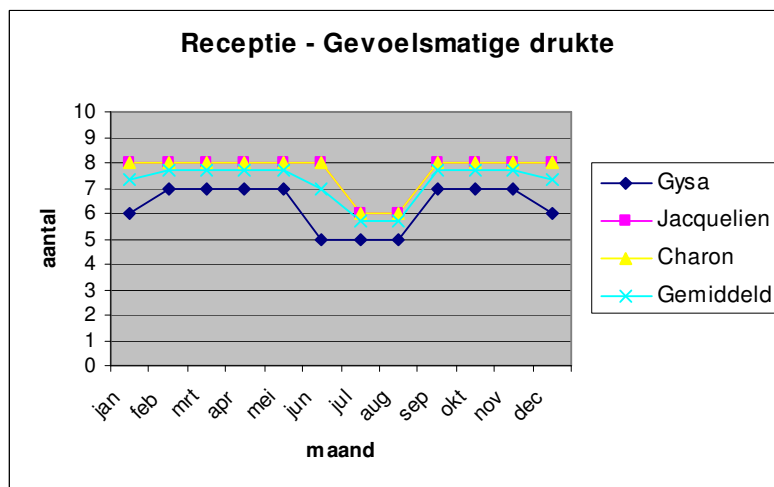
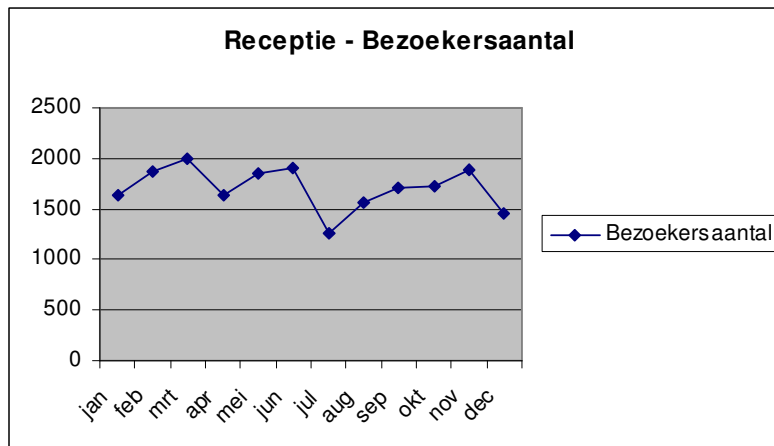
Bijlage 12 Conclusie vergelijking grafieken



De bovenste grafiek geeft de werkelijke drukte aan, de onderste grafiek geeft de gevoelsmatige drukte weer. Er zijn een aantal opvallende punten:

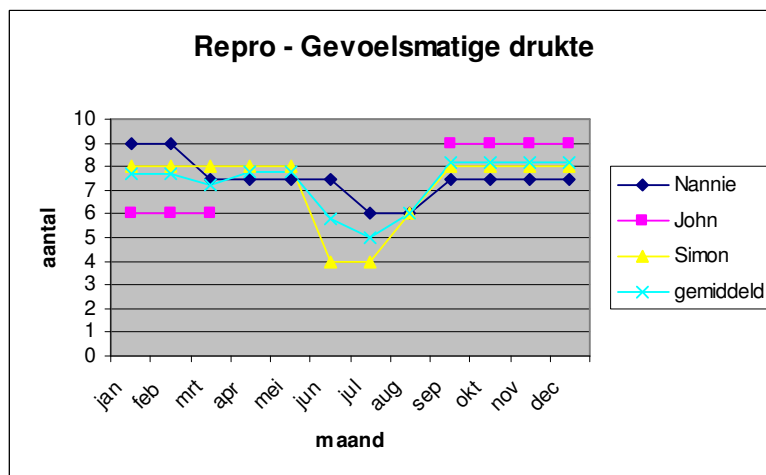
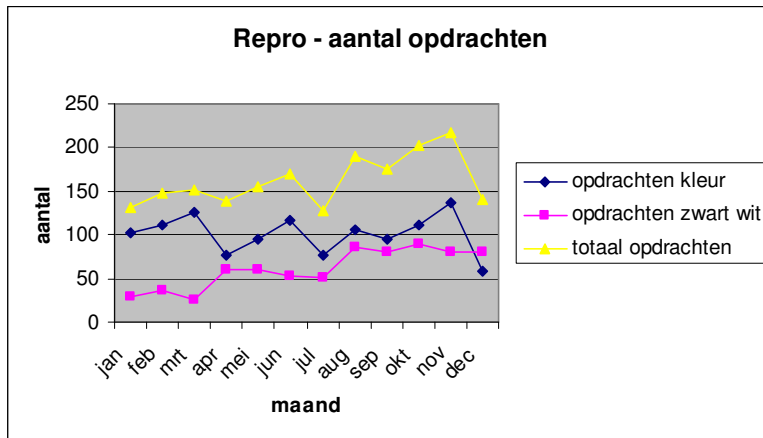
- Gevoelsmatig is het van maart tot en met juni even druk, in werkelijkheid zijn februari en april rustiger dan maart en juni;
- In augustus is het gevoelsmatig even druk als voorgaande maanden, maar in werkelijkheid zit daar een piek in de werkzaamheden;
- De lijn van de werkelijke werkzaamheden stijgt vanaf september aanzienlijk, gevoelsmatig is er (gemiddeld) maar een kleine stijging te zien.

Gevoelsmatig is het het hele jaar door vrij gelijkmatig druk, in werkelijkheid zitten er wel



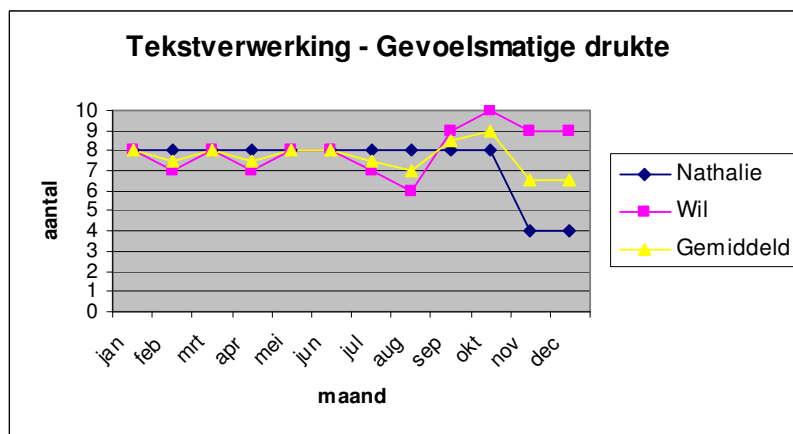
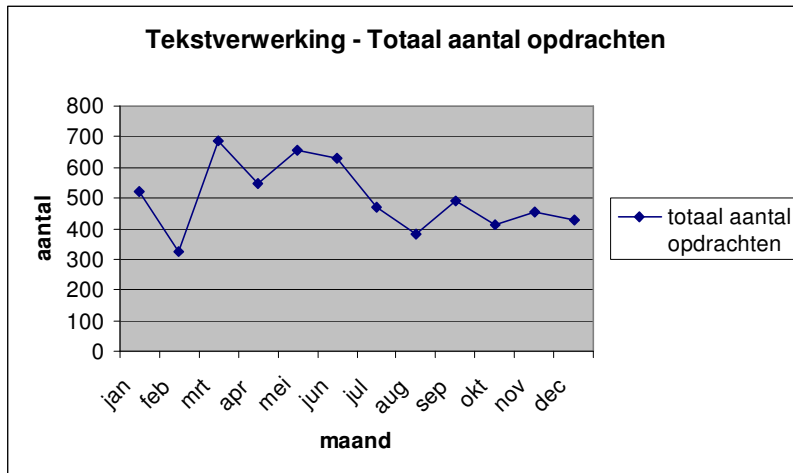
De bovenste grafiek geeft de werkelijke drukte weer, de onderste de gevoelsmatige drukte. Als de grafieken vergeleken worden, vallen er een aantal dingen op:

- Van februari tot en met maart is het gevoelsmatig even druk, in werkelijkheid is er in de lijn in april een dal te zien;
- Gevoelsmatig is het in juni iets rustiger en in juli en augustus wordt het nog rustiger, in werkelijkheid is juli het rustigste punt, waarna het in augustus weer wat drukker wordt. Juni is zelfs nog een drukke maand;
- Gevoelsmatig is er van september tot en met november een gelijke drukte waarna het (gemiddeld) in december iets minder druk wordt. In werkelijkheid is er van september tot en met november een stijgende drukte met een piek in november, waarna het in december rustig wordt.



De bovenste grafiek geeft de werkelijke drukte weer, de onderste grafiek de gevoelsmatige drukte. Als deze twee grafieken vergeleken worden, valt het volgende op:

- Van januari tot en met mei wordt er gemiddeld een gelijke gevoelsmatige drukte weergegeven, in werkelijkheid is het in januari iets rustiger, waarna het in februari en maart een wat drukker wordt en in april is het weer iets rustiger. Er is hier dus in werkelijkheid een kleine schommeling te zien;
- In juni wordt het gevoelsmatig rustiger en in juli wordt het dan nog iets rustiger. In augustus wordt het gevoelsmatig weer drukker en deze stijgende lijn zet zicht voor tot en met september. In werkelijkheid is het in juni nog druk en wordt het pas in juli rustiger;
- Van september tot en met december is het gevoelsmatig even druk, in werkelijkheid stijgt de lijn in september en oktober en zit de piek in november, waarna het in december aanzienlijk rustiger is.



De bovenste grafiek geeft de werkelijke drukte weer, de onderste grafiek de gevoelsmatige drukte. Als de twee grafieken vergeleken worden, valt het volgende op:

- In werkelijkheid is het in februari erg rustig, waarna het in maart zeer druk wordt. In april is het weer iets rustiger, waarna het in mei wat drukker wordt. De schommelingen zijn in januari tot en met maar groter dan in april tot en met juni. Gevoelsmatig zijn er wel schommelingen van januari tot en met juni, maar deze zijn minder heftig dan in werkelijkheid;
- In juli en augustus loopt de werkdruk gevoelsmatig terug wat in werkelijkheid ook zo is;
- In september is er een kleine stijging te zien, waarna de werkdruk licht schommelend verder gaat. Gevoelsmatig is het in september en oktober druk, waarna het in november en december zeer rustig wordt.

Bijlage 13 Berekening FTE inplanbaar

Er wordt van een 40-urige werkweek uit gegaan en van 50 uur ziekteverzuim.

1 FTE = 2080 uren per jaar

Bruto aantal uren:

$2.080 \times 14 \text{ FTE} = 29.120$

Netto aantal uren:

2.080 (1 FTE)

250 – (Verlof / vakantie)

1.830

50 – (Ziekteverzuim)

1.780

25 – (Bijzonder Verlof)

1.755 (Werkelijk inzetbare uren per FTE)

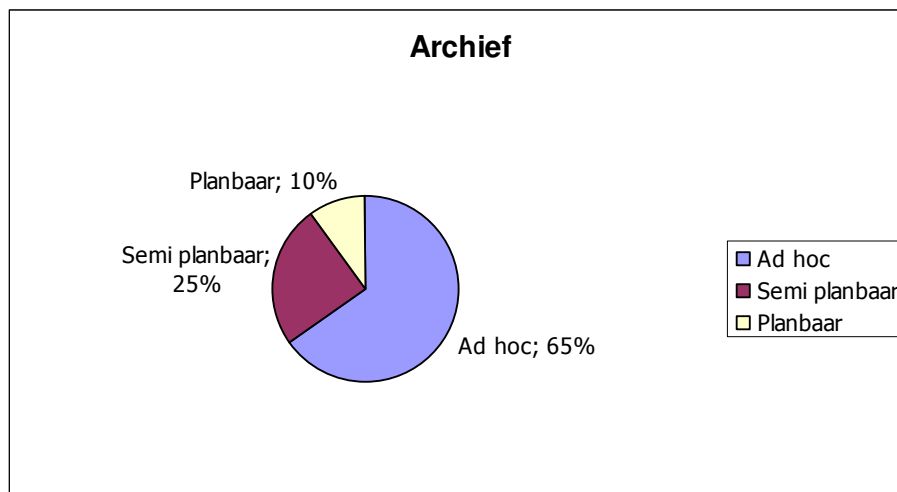
$1.755 \times 14 \text{ FTE} = 24.570$

Verschil:

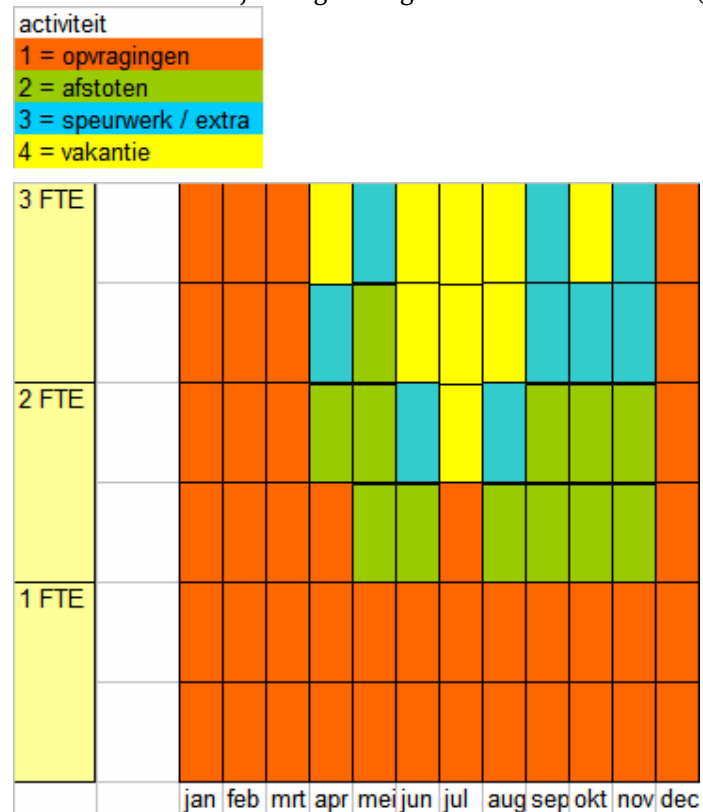
$29.120 - 24.570 = 4.550 \text{ uren}$

Bijlage 14 Ad hoc, semi-planbare en planbare werkzaamheden

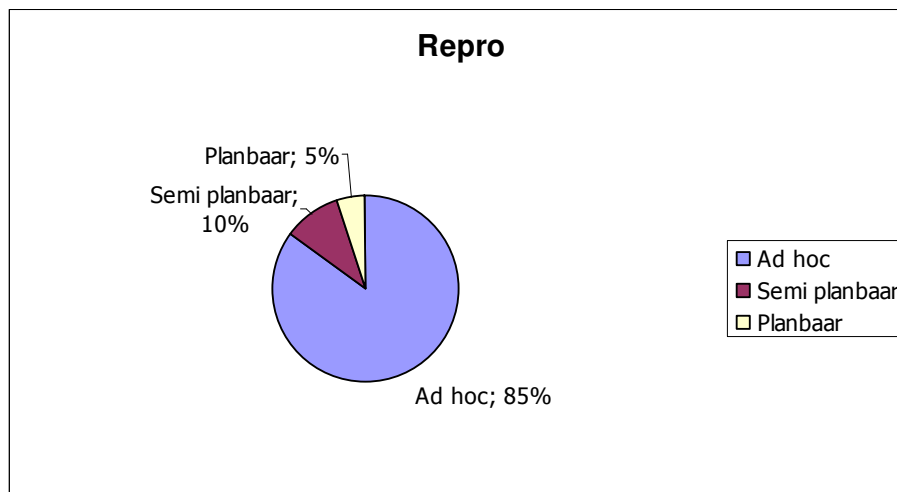
Deze grafiek geeft de huidige situatie weer van de planbare, semi-planbare en ad hoc werkzaamheden.



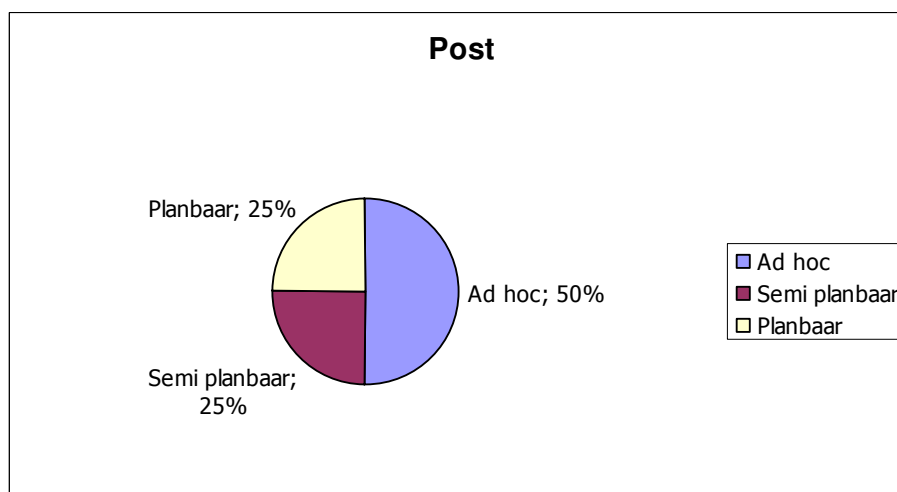
Deze grafiek geeft de gewenste situatie weer van de planbare, semi-planbare en ad hoc werkzaamheden. Bij deze grafiek geldt: 80% is een normale (geen drukke of rustige) dag.



Deze grafiek geeft de huidige situatie weer van de planbare, semi-planbare en ad hoc werkzaamheden.



Deze grafiek geeft de huidige situatie weer van de planbare, semi-planbare en ad hoc werkzaamheden.

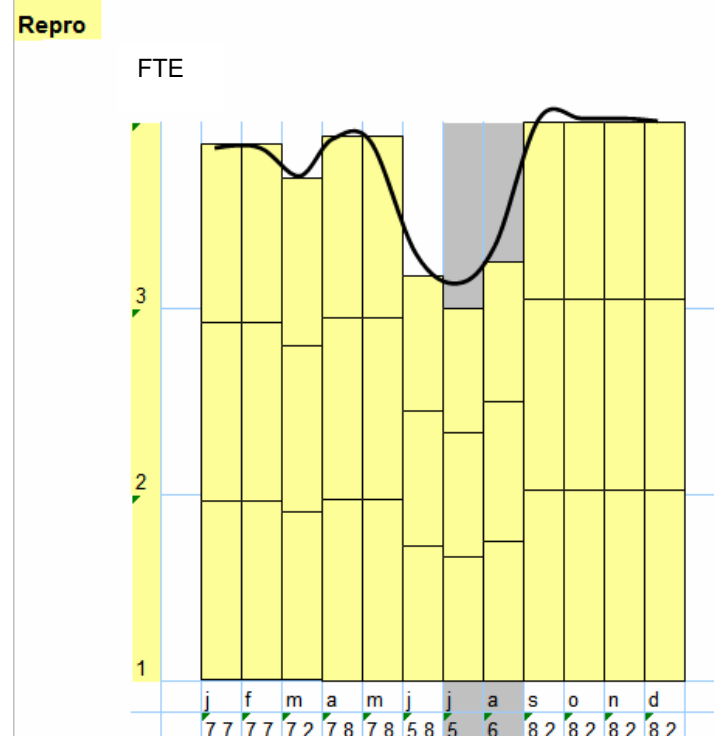
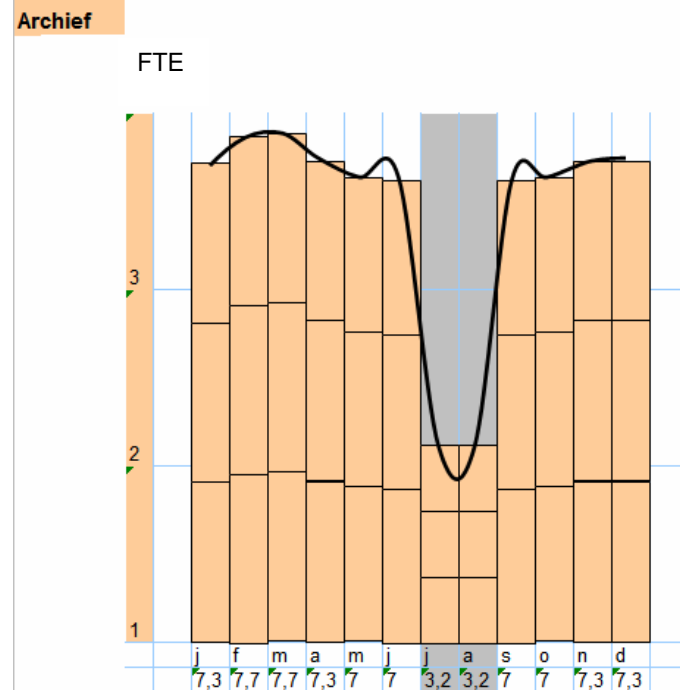


Bijlage 15 Benodigd aantal FTE per afdeling

De berekening die hiervoor gemaakt is, is als volgt:

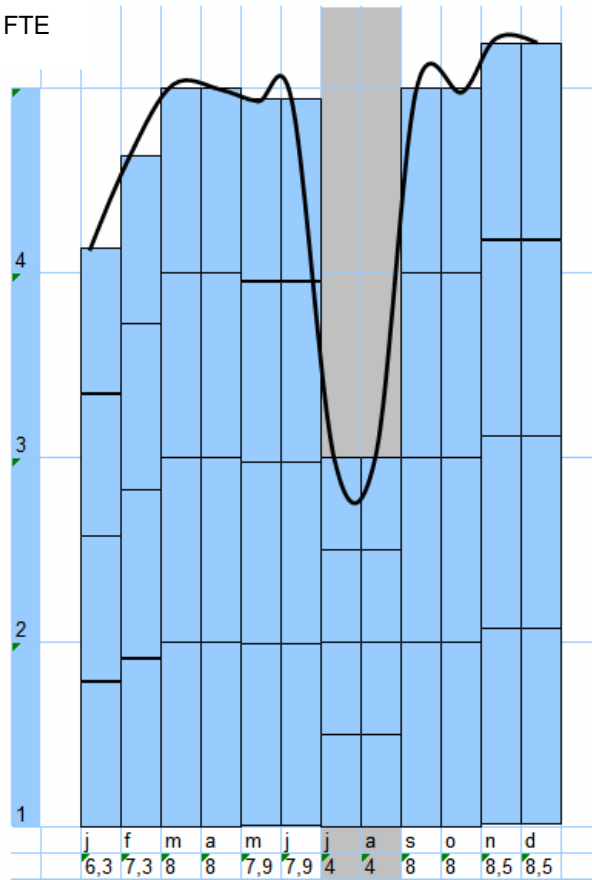
80% wordt beschouwd als een normale dag. Een 8 als gevoelsmatige cijfer is dus een normale dag voor het huidige aantal FTE dat werkzaam is bij de afdeling. Een cijfer boven de 8 betekend dat het een drukke dag is, waarbij er eigenlijk meer dan het huidige aantal FTE nodig zijn.

Op basis van deze gegevens zijn de onderstaande grafieken gemaakt.

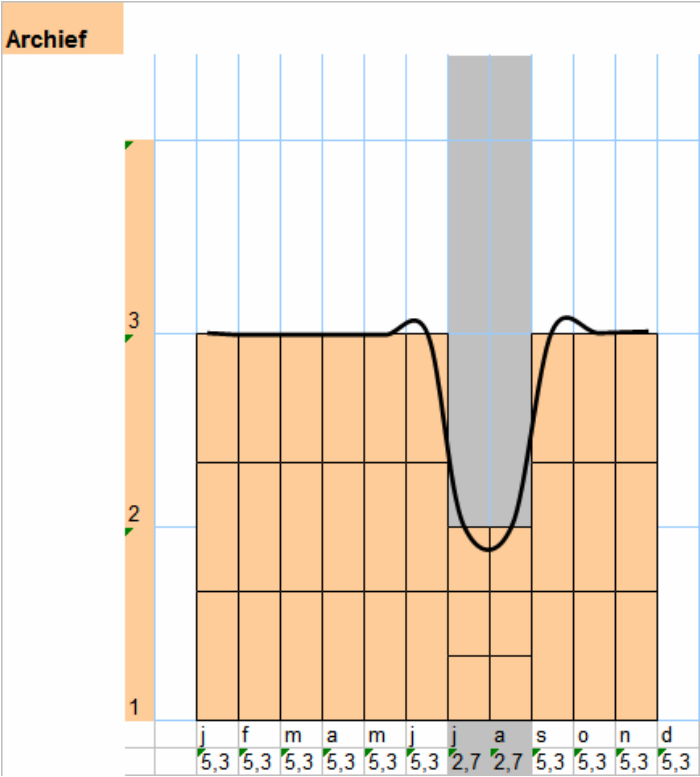


Post

FTE



Bijlage 16 Benodigd aantal FTE Archief gewenste situatie



Bijlage 17 Verbeterpunten per dienst

Interne dienst en bewonersservice

1. *In de maanden december tot en met april en september tot oktober een assistent erbij voor Interne dienst en bewonersservice*

De dienst is heel breed. Dit kan een nadeel zijn, want de huismeester wordt voor alles gebeld en gemaïld. Sommige zaken verdwijnen naar de lange termijn, omdat er simpelweg geen tijd voor is. Dit is echter niet wenselijk, omdat serviceverlening zo snel en goed mogelijk plaats moet vinden. Het moet ad hoc kunnen gebeuren. In de huidige situatie gaat dit niet altijd. De assistent kan de huismeester assisteren en de administratie afhandelen.

2. *Na iedere melding van de klant terugkoppeling geven. Niet alleen wanneer een melding via Planon wordt gedaan, maar ook via de mail of telefoon.*

Uit de interviews met de klanten is gebleken dat ze liever terugkoppeling verwachten als ze een melding maken. Op deze manier weet de klant niet wat de status ervan is, hoewel ze wel verwachten dat de facilitaire dienst er mee bezig is. De klant zou dus graag willen zien of de melding in behandeling is genomen en dat er iets aan wordt gedaan.

Archief & Dossierbeheer

1. *Vernietigingsdatum op dossiers vermelden*

De vernietigingsdatum is niet altijd duidelijk en hierdoor ontstaat veel verwarring.

2. *In de maanden juni, juli en augustus de dossiers van de afdelingen halen. Voor de afdeling Juridische Zaken dient dit ook nog in december/januari te gebeuren.*

De maanden juni, juli en augustus vallen in de rustige periode. In deze periode kan er een slag geslagen worden met betrekking tot de dossiers van de afdelingen. Momenteel wordt dit in de drukke periode gedaan. In deze drukke periode heeft Archief & Dossierbeheer echter met nog meer werkzaamheden te maken. Deze belasting kan dus naar de zomermaanden verplaatst worden. De afdeling Juridische Zaken heeft echter een enorme hoeveelheid dossiers in een half jaar, dat de archiefruimtes te klein dreigen te worden op deze afdelingen. Om deze reden dienen voor deze afdeling de dossiers twee maar per jaar door Archief en Dossierbeheer gehaald te worden.

3. *Invoeren van een digitale database*

Er is nog geen digitale database voor de dossiers. Ernst & Young is hier wel mee bezig, maar dit idee bevindt zich niet in een vergevorderd stadium. Een digitale database zal veel werk tot gevolg hebben wanneer alle dossiers ingevoerd moeten worden, maar dit zal op termijn worden terugverdiend. Hierdoor zal er minder personeel nodig zijn op de afdeling Archief & Dossierbeheer. Er is dan uiteindelijk één persoon nodig die database beheert en eventueel een uitzendkracht voor wat drukke tijden. Medewerkers kunnen zelfstandig via FBS-net dossiers opvragen bij Centraal Archief Boskoop.

Receptie

1. *Meer uitrusting van de ontvangstbalie*

De ontvangstbalie kan wat meer uitrusting gebruiken. Regelmatig zijn hier opmerkingen over, omdat sommige mensen het eruit vinden zien alsof het nog niet volledig afgewerkt is. Tevens is niet alles achter het bureau geheel afgewerkt en er lopen veel draden onder het bureau.

2. *Betere communicatie met HR*

De Manager FM dient een gesprek aan te gaan met de Manager HR. Momenteel zijn er veel klachten betreffende de HR-afdeling. De receptie ondervindt hier hinder van met betrekking tot de passen. Regelmatig wordt de indienstdatum van nieuw personeel en uitdienstdatum verkeerd ingevoerd door de afdeling HR. Dit kost de receptie extra werk. De communicatie verloopt niet goed en dat zal ter sprake moeten komen.

Telefonie

1. Telefonie dient toegang te krijgen in het systeem tot het invoeren van gegevens

Er zal gekozen moeten worden uit bovenstaande maatregelen. Het heeft namelijk met het volgende te maken. Als er veranderingen in het systeem zijn door bijvoorbeeld in- en uitdiensttreding van personeel, worden deze gegevens vaak niet goed doorgegeven. Tevens worden er fouten gemaakt in het invoeren van gegevens. De afdeling Telefonie krijgt deze dan ook verkeerd door. De afdeling Telefonie mag echter gegevens niet zelf invoeren, dit is de verantwoordelijkheid van de servicedesk. Er zijn dus twee mogelijkheden; of er dient iets te veranderen in de lijn van gegevens; de gegevens worden door HR doorgegeven aan de servicedesk die de gegevens invoert. Of Telefonie dient zelf toegang te krijgen tot het systeem om zelf veranderingen door te geven.

2. Verbeteren afhandelen gesprekken

De afhandeling van de gesprekken kan beter. Indien een telefoon niet beantwoord wordt, komt deze terug bij de centrale. Vervolgens wordt dit telefoontje weer doorverbonden. Dit is heel omslachtig en hier dient een oplossing voor gevonden te worden. De oplossing hangt samen met het volgende verbeterpunt.

4. Verbeteren van de middelen

Door het verbeteren van middelen, bijvoorbeeld het plaatsen van een nieuwe centrale, kunnen bovenstaande twee problemen gemakkelijk opgelost worden. Hier staat wel een investering tegenover, maar de geleverde service gaat hier wel enorm op vooruit.

Afvalbeheer

1. Verbeteren communicatie richting medewerkers Ernst & Young betreffende scheiding van het afval en papier

Het afval dient beter gescheiden te worden. Een belangrijk punt hierin is de communicatie naar de medewerkers toe. Momenteel wordt er veel papier in het gewone restafval gevonden. Door de medewerkers van Ernst & Young te informeren betreffende het scheiden van het papier en het gewone restafval, zal het aantal kilogrammen papier toenemen en de hoeveelheid restafval afnemen. Dit heeft als gevolg dat de subsidie gerelateerd aan het papierafval zal toenemen.

2. Het plaatsen van papierbakken op de kamers

Deze maatregel heeft te maken met het voorgaande punt. Indien er papierbakken op de kamers het moment staan er twee papierbakken centraal op iedere afdeling bij het kopieerapparaat. Dit stimuleert niet in het afval scheiden. De papierbakken op de kamers stimuleren de afvalscheiding en de medewerkers dienen de papierbakken op de kamers één maal per week te legen in de centrale papierbak op de afdeling.

Facilitair Meldpunt-FBSnet

1. Binnen FBSnet bijlage toevoegen aan aanvragen

Momenteel kunnen er binnen FBSnet geen bijlagen meegestuurd worden. Vooral voor de Repro is dit erg onhandig. Orders worden momenteel naar het algemene mailadres van de

Repro gestuurd. Indien er bijlagen kunnen worden meegestuurd binnen FBSnet, is dit veel efficiënter. Orders kunnen op deze manier ook via FBSnet ingediend worden.

2. *Invoeren volgsysteem binnen FBSnet*

Momenteel krijgen klanten geen status te zien van de melding die ze hebben ingediend. Indien er een volgsysteem wordt ingevoerd zien de mensen wat de huidige status is van de werkorder. De klant ontvangt hierbij terugkoppeling van de facilitaire dienst betreffende de huidige status van de werkorder.'

3. *Adequaat invoeren aanvragen in FBSnet*

Dit geldt voor FBSnet inkopen, FBSnet aanvragen en FBSnet meldingen. Op dit moment worden aanvragen en opdrachten niet adequaat ingevoerd. De aanvragen worden wel in behandeling genomen, maar niet ingevoerd. Hierdoor kunnen de werkorders die in FBSnet staan niet gerelateerd worden aan de werkelijkheid. Het is daardoor niet duidelijk te zien of en wanneer deze dienst een drukke periode ondergaat. Als de aanvragen en opdrachten wel adequaat ingevoerd worden, kan er bekeken worden of het op bepaalde momenten druk is binnen deze dienst en zo ja, op welk gebied dit dan is. Als dit waar blijkt te zijn, kan er voor gekozen worden om de medewerkers op een andere manier in te zetten.

Beveiliging

1. *Van 17.30 tot 22.30 uur een assistent beveiligder aanwezig*

Tussen 17.30 tot 22.30 uur staat de beveiliging alleen en is het pand nog open. De beveiliging dient continu bereikbaar te zijn. Het is niet mogelijk voor de beveiligingsfunctionaris even naar het toilet te gaan. De brand- en sluitronde duurt van 20.00 uur tot 22.30. Tijdens de brand- en sluitronde is de receptie niet bemand. Indien er in de tussentijd overwerkers het pand verlaten dient de brand- en sluitronde onderbroken te worden om de mensen naar buiten te laten. Indien er een tweede beveiligder aanwezig is, is de receptie continu bemand. De overwerkers kunnen dan naar buiten gelaten worden en de telefoon is continu bemand. Tevens verhoogt dit het veiligheidsniveau en de medewerkers voelen zich minder bezwaard indien ze een vraag hebben aan de beveiliging. Tegenover deze maatregel staat een investering tegenover, maar het zal de beveiliging tegelijkertijd naar een hoger serviceniveau brengen.

Centraal Archief Boskoop

1. *Algemene richtlijnen voor archivering*

De verschillende vestigingen van Ernst & Young hebben ook verschillende manieren van archiveren. Als er tijdens het archiveren op de vestigingen op eenzelfde manier wordt gewerkt, kan het archiveren in het Centrale Archief ook sneller en gemakkelijker.

Kantoorartikelen

1. *Binnen FBSnet het woord 'Corporate Express' vervangen door het woord kantoorartikelen*

De naam Corporate Express is de naam van de leverancier. Dit is niet relevant voor de klant en om deze reden dient dit vervangen te worden.

2. *Ervoor zorg dragen dat artikelen binnen EYshop altijd leverbaar zijn*

Bepaalde onderdelen uit de EYshop zijn regelmatig niet leverbaar. Indien dit het geval is, probeert de klant zelf iets te regelen om toch aan het product te kunnen komen. Daarom dienen de artikelen binnen de EYshop altijd leverbaar te zijn, om een nog betere serviceverlening te garanderen.

Reserveringen

1. Zoveel mogelijk voorkomen van adhoc aanvragen.

Door goede communicatie wordt ad hoc voorkomen en wordt de kwaliteit verbeterd.

2. Opstellen handboek voor vestigingen Marten Meesweg en Boompjes

Reserveringen voor het kantoor de Boompjes wordt georganiseerd op de Marten Meesweg. Doordat de reserveringen voor de Boompjes op afstand worden geregeld, treden er regelmatig complicaties op doordat niet duidelijk is wat allemaal mogelijk is op de Boompjes. De faciliteiten staan wel in Planon, dus de mensen weten welke faciliteiten ze kunnen boeken. Voor andere gevallen staat er niets op papier vastgelegd. Daarom is het moeilijk te bepalen of er iets aangeboden kan worden of niet, omdat de medewerkers op de Marten Meesweg simpelweg niet weten of het mogelijk is. Om deze reden dient er een handboek opgesteld te worden waar alles in staat vermeld.

3. Adequaet invoeren van reserveringen in FBSnet

De reserveringen worden op dit moment niet adequaat bijgehouden in FBSnet. Hierdoor kunnen de werkorders die in FBSnet staan niet gerelateerd worden aan de werkelijkheid. Het is daardoor niet duidelijk te zien of en wanneer deze dienst een drukke periode ondergaat. Als de reserveringen en de daarbij horende handelingen worden geregistreerd en er is een drukke periode te zien binnen deze dienst, kan besloten worden om de dienst te reorganiseren. Een medewerker van deze dienst kan vaker en/of langer ingezet worden, zodat de dienst telefonie er niet onder hoeft te leiden.

4. Zoveel mogelijk ad hoc voorkomen

Bij reserveringen heeft men te maken met veel ad hoc aanvragen. Vergaderzalen worden regelmatig laat gereserveerd, waarbij ook de catering pas laat op de hoogte gesteld kan worden. Om deze dienst zo vlekkeloos mogelijk te laten verlopen, dient er een grens ingesteld te worden, waarvoor medewerkers een reservering moeten plaatsen. Naar de pandbewoner moet dit gecommuniceerd worden, waarbij hen wordt medegedeeld dat het van belang is om tijdig te reserveren, om zo de vergadering zo goed als mogelijk in orde te maken. Om het service niveau hoog te houden is het wel van belang om de ad hoc aanvragen in behandeling te nemen.

Catering

1. Verbeteren interne reclame

De communicatie naar de gasten dient verbeterd te worden. De interne reclame richting de gasten is momenteel niet veel.

2. Verhoging bezoekersaantallen frencherie

Er dienen maatregelen genomen te worden ter verhoging van de bezoekersaantallen van de frencherie. Het aantal klanten per dag is ontzettend weinig, maar er staat wel een medewerker de gehele dag op de frencherie.

3. Adequaet invoeren aanvragen in FBSnet

Op dit moment worden aanvragen en opdrachten niet adequaat ingevoerd. Hierdoor kunnen de werkorders die in FBSnet staan niet gerelateerd worden aan de werkelijkheid. Het is daardoor niet duidelijk te zien of en wanneer deze dienst een drukke periode ondergaat. Als de aanvragen en opdrachten wel adequaat ingevoerd worden, kan er bekeken worden of het op bepaalde momenten druk is binnen deze dienst en zo ja, op welk gebied dit dan is. Als dit waar blijkt te zijn, kan er voor gekozen worden om de medewerkers op een andere manier in te zetten.

Repro

1. *Zoveel mogelijk ad hoc voorkomen*

Op de Repro heeft men te maken met enorm veel ad hoc aanvragen. Hierdoor is de drukke periode moeilijk vast te stellen, aangezien het van het ene op het andere moment enorm druk kan zijn. Daarom dienen er reglementen opgesteld te worden voor ingeplande aanvragen. Hierdoor weet de klant precies wanneer en hoe lang van tevoren een werkorder ingediend dient te worden.

Fitness

1. *Meer promotie van de fitness*

Het aantal leden van de fitness schommelt in 2006 rond de 115. Op de 700 medewerkers in het pand de Boompjes is dit niet veel. Via de wekelijkse nieuwsbrief worden de medewerkers er wel op geattendeerd, maar dit zal nog actiever gepromoot moeten worden.

Parkeren & Fietsenstalling

1. *Fatsoenlijk parkeermanagement systeem (PMS)*

Met dit PMS kan de beheerder van de parkeergarage bekijken hoeveel plaatsen er worden gebruikt en bij welke huurder deze horen. Hierdoor kan er een behoorlijke regeling getroffen worden voor de huur van de parkeergarage.

2. *Koppeling van planons aan PMS*

Hiermee kan de receptie van het pand zich nog vriendelijker opstellen. Doordat het nummerbord dat zojuist de parkeergarage inrijdt gescand wordt, is bij de receptie duidelijk welke gast er arriveert. Zij kunnen de ontvangende persoon alvast bellen om te vragen of hij/zij naar beneden komt. Zodra de gast de parkeergarage uit loopt en het pand inloopt, kan de receptie de bezoekerspas direct overhandigen en staat de ontvangende persoon al te wachten. Het service niveau zal hierdoor aanzienlijk stijgen.

3. *Fatsoenlijke exploitatie: schoonmaak (STZ).*

Dit zit bij het huurbedrag inbegrepen, maar er wordt niets aan gedaan.

Huisvesting

1. *Extra veld in planon toevoegen*

Een extra veld in Planon zou handig zijn. In dit veld kan dan de norm m² van de nieuwe medewerkers in geplaatst worden. Het is handig als de norm dan automatisch veranderd bij een functiewijziging.

Sanitaire artikelen

1. *Per kwartaal een andere luchtverfrisser*

Momenteel klagen de werknemers over de geur van de luchtverfrissers. Met regelmaat zou er een andere geur in moeten, omdat een geur van een luchtverfrisser kan gaan irriteren. Ieder kwartaal zou er een andere geur in moeten om klachten te voorkomen.

Automaten & Waterkoelers

1. *Betere koffie automaten bij vervanging*

Over drie jaar zullen de koffie automaten vervangen moeten worden, omdat dan de technische levensduur eindigt. Deze kunnen dan vervangen worden voor het model, dat op dit moment in de hal staat.