

Facility Management: Voor een bloeiende organisatie

*Onderzoek naar het professionaliseren van een
facilitaire organisatie.*

Auteur:	Gaby Duijndam
Studentnummer:	20066229
Jaar van uitgave:	2009
Opdrachtgever:	Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk Facilitair Bedrijf Violierenweg 1 2665 MV Bleiswijk
Contactpersoon:	José Frederiks Officemanager
Mentor:	Jan Willem de Vries Teamleider Facilitair bedrijf
Opleiding:	Academie voor Facility Management Haagse Hogeschool Sector economie & management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docent- begeleider:	Mevr. Drs. A. Eijffinger
Medebeoordelaar:	Mevr. C.M. Laros
Onderzoekperiode:	9 februari 2009 tot en met 26 mei 2009

Auteursreferaat

Dit rapport beschrijft de professionalisering van de facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw in Bleiswijk. De onderzoeksvraag luidt: 'Op welke wijze kan Wageningen UR Glastuinbouw in Bleiswijk de facilitaire organisatie professionaliseren en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastleggen, zodat in het nieuwe kantoren pand service op maat gegeven én gewaarborgd kan worden.'

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van literatuuronderzoek (desk research), het afnemen van interviews, het observeren van betrokken medewerkers en het uitvoeren van een interne benchmark bij de businessunit Bollen, Bomen&Fruit. Op basis van het onderzoek worden aanbevelingen gegeven die ten grondslag dienen voor de vernieuwing en professionalisering van de facilitaire organisatie voor Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. De aanbevelingen worden ondersteunt door onderzoek aan de hand van het 7S model van McKinsey. De belangrijkste conclusie is: Het oprichten van een herziende facilitaire organisatie zal resulteren in een professionele, effectieve en servicegerichte facilitaire organisatie.

Management samenvatting

Dit adviesrapport is geschreven in opdracht van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. Het rapport is daarnaast geschreven in het kader van het afstuderen voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

De aanleiding van dit onderzoek is de aanloop naar de nieuwe kantoorhuisvesting van Wageningen UR Glastuinbouw. De organisatie wil graag in de nieuwe huisvesting met een schone lei beginnen. De facilitaire organisatie moest daarom onder de loop worden genomen. Naar aanleiding van de inleidende informatie en het vooronderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld:

‘Op welke wijze kan Wageningen UR Glastuinbouw in Bleiswijk de facilitaire organisatie professionaliseren en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastleggen, zodat in het nieuwe kantoren pand service op maat gegeven en gewaarborgd kan worden.’

Om een antwoord te geven op de probleemstelling is er eerst gezocht naar theorie, passend bij het onderwerp. Vervolgens zijn de onderzoeksmethoden onderbouwd. Er is gebruikt gemaakt van de volgende methoden:

- Interviewen;
- Observeren;
- Benchmarking.

Aan de hand van de observaties, de interviews en de benchmark wordt de huidige en de gewenste situatie geschetst. De twee situaties zijn geschreven met behulp van het 7S model. Naar aanleiding hiervan is het volgende te concluderen:

- De organisatiestructuur bij Wageningen UR Glastuinbouw moet vernieuwd worden;
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten worden vastgesteld;
- De interne communicatie moet verbeterd worden;
- Er moeten actiepunten over de facilitaire activiteiten geschreven worden.

Vervolgens zijn met gebruik van het 7S model de conclusies omgezet naar adviezen en aanbevelingen.

Het advies aan Wageningen UR Glastuinbouw luidt:

Om in de nieuwe vestiging een professionele organisatie neer te zetten, moet de facilitaire organisatie, hoe deze nu geregeld is, herzien worden aan de hand van het 7S model. Het oprichten van een herziende facilitaire organisatie, zal resulteren in een professionele, effectieve en service gerichte facilitaire organisatie. Door het implementatieproces te starten voor de overgang naar de nieuwe huisvesting, wordt een ‘nieuwe start’ gecreëerd bij ingang van het gebruik van de nieuwe vestiging met haar nieuwe faciliteiten.

De adviezen worden onderbouwd door aanbevelingen. Deze zijn geschreven aan de hand van het 7S model. Voor iedere S is een aanbeveling geschreven om op deze wijze te komen tot een vernieuwde professionele organisatie. De volgende aanbevelingen zijn geschreven:

- Strategie: Er zijn nieuwe doelstellingen geschreven en een nieuwe missie.
- Structuur: Er is een nieuwe organisatiestructuur gemaakt, de nieuwe organisatiestructuur is een lijnorganisatie.
- Systemen: In de vernieuwde facilitaire organisatie zijn communicatiedoelstellingen opgesteld, door deze te behalen wordt de interne communicatie tussen klant en medewerker verbeterd.
- Stijl van leidinggeven: De nieuwe aanbevolen leiderschapsstijl is participatief leiderschap.
- Staf: Naar aanleiding van de nieuwe structuur, strategie en communicatiestromen zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheid per facilitaire activiteit benoemd.
- Sleutelvaardigheden: Er zijn twee aanbevelingen gemaakt over sleutelvaardigheden.
 - o Per facilitaire activiteit zijn actiepunten geschreven, ter verbetering of vernieuwing van de facilitaire organisatie.
 - o Aanbevolen is om een FMIS in te voeren. De meest geschikte hiervoor is Planon.

- Significante waarden: Voor de facilitaire organisatie is een lange termijn visie opgesteld. Deze visie sluit aan bij de visie van Wageningen UR Glastuinbouw.

Voorwoord

Het vierde en laatste leerjaar van de opleiding Facility Management wordt afgerond met een afstudeeropdracht. In deze stage moet een adviesrapport geschreven worden, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. Tijdens de Afstudeeropdracht kan alle tijdens de studie opgedane kennis worden toegepast in de praktijk. De afstudeeropdracht is uitgevoerd bij Wageningen UR Glastuinbouw in Bleiswijk. Het onderzoek is gegeven in opdracht van de facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. Voor u ligt de rapportage, die is geschreven naar aanleiding van de afstudeeropdracht bij Wageningen UR Glastuinbouw in Bleiswijk. Dit rapport is geschreven voor het management van Wageningen UR Glastuinbouw, studenten en docenten van de academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool.

Vanaf deze plaats wil ik mijn begeleiders van Wageningen UR Glastuinbouw, José Frederiks en Jan Willem de Vries, bedanken voor hun begeleiding tijdens mijn afstudeerperiode. Tevens wil ik alle medewerkers van Wageningen UR Glastuinbouw bedanken voor de tijd die zij vrij hebben gemaakt om mee te werken aan het onderzoek.

Daarnaast wil ik graag Anne Marie Eijffinger, docent begeleidster van de Haagse Hogeschool, bedanken voor haar begeleiding en feedback gedurende mijn afstudeerperiode.

Tevens wil ik graag mijn ouders bedanken voor hun steun en aanmoediging tijdens mijn studie.

Gaby Duijndam

Bleiswijk, mei 2009

Inhoudsopgave

Inleiding	1	
Hoofdstuk 1 Organisatie analyse		4
1.1 Wageningen UR	4	
1.2 Wageningen UR Glastuinbouw	5	
1.3 Facilitaire Organisatie Wageningen UR	6	
Hoofdstuk 2 Onderzoeksomschrijving	7	
2.1 Onderzoekstype		7
2.2 Bronnen onderzoek	8	
2.3 Onderzoeksopzet	9	
2.4 Interviews	10	
2.5 Observatie	10	
2.6 Benchmarking	11	
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	13	
3.1 Verandermanagement	13	
3.2 Communicatiemanagement	13	
3.3 Kwaliteit van dienstverlening	14	
3.4 Het 7S Model	14	
Hoofdstuk 4 Huidige situatie	16	
4.1 Strategie	16	
4.2 Structuur	16	
4.3 Systemen	17	
4.4 Stijl van leidinggeven	18	
4.5 Staf	18	
4.6 Sleutelvaardigheden	18	
4.7 Significante waarden	19	
4.8 Benchmark	19	
4.8.1 Structuur		19
4.8.2 Systemen		19
4.8.3 Sleutelvaardigheden	20	
Hoofdstuk 5 Gewenste situatie	21	
5.1 Strategie	21	
5.2 Structuur	21	
5.3 Systemen	21	
5.4 Stijl van Leidinggeven	21	
5.5 Staf	22	
5.6 Sleutelvaardigheden	22	
5.7 Significante waarden	22	
Hoofdstuk 6 Conclusie	23	
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen	25	
Hoofdstuk 8 Implementatie	34	
Literatuuropgave	35	

Bijlagen

Bijlage 1	Organogram Wageningen UR
Bijlage 2	Organogram Plant Sciences Group
Bijlage 3	Organogram Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk
Bijlage 4	Organogram Facility Services Plant Sciences Group
Bijlage 5	uitwerking 7S-model
Bijlage 6	Vragenlijst Interviews
Bijlage 7	Observaties formulier
Bijlage 8	Uitwerking facilitaire activiteiten Huidige situatie
Bijlage 9	Benchmark formulier
Bijlage 10	uitwerkingen Benchmark
Bijlage 11	Activiteiten tabel
Bijlage 12	Organogram vernieuwde facilitaire organisatie
Bijlage 13	Actiepunten per facilitaire activiteit

Inleiding

In november 2006 is door de samenvoeging van drie onderdelen van Wageningen UR, Wageningen UR Glastuinbouw opgericht. Voor de uiteindelijke samenvoeging van deze verschillende bedrijfsonderdelen is er een reorganisatie geweest. Dit had grote gevolgen voor de personele bezetting. Bij het vorm geven van de nieuwe organisatie was er nog sprake van, dat het nieuwe kantoren-pand van Wageningen UR Glastuinbouw zou worden gehuisvest in een groot nieuwbouwproject, het GlasKasTeel. Er zouden meerdere bedrijven kantoor houden in het GlasKasTeel. Het totale kantoorpand zou 10.000 vierkante meter vloeroppervlak krijgen. Besloten was om de facilitaire dienst volledig centraal te regelen, en uit te besteden in de vorm van Total Quality Management. Dit is dan ook één van de redenen dat medewerkers, en in het bijzonder de huismeesters, niet zijn meegenomen bij het vormgeven van de nieuwe organisatie Wageningen UR Glastuinbouw. Een andere reden is dat het management van mening was dat de organisatie te klein was om, met uitzondering van een receptie, medewerkers in dienst te hebben met specifieke facilitaire taken.

Om verschillende redenen is het GlasKasTeel niet gerealiseerd en is besloten om als zelfstandige organisatie verder te gaan. Facilitaire taken zijn hierdoor in de hele organisatie versnipperd geraakt en zijn er geen echte verantwoordelijke aangewezen. De meeste taken zijn bij de teamleider Facilitair bedrijf en het Officemanagement ondergebracht. Deze situatie kan leiden tot irritaties en miscommunicatie, en is niet bevorderend voor de werksfeer.

In mei 2007 is er op het terrein van de Wageningen UR in Bleiswijk, een tijdelijk kantoren-pand geplaatst, in aanloop van de nieuwbouw die medio juni 2009 klaar is. Zowel op strategisch vlak als op operationeel vlak moet naar beschikbaarheid gekeken worden. Door de grijze vlakken in de taakverdeling blijven op tactisch niveau beleidsstukken sneller liggen.

De interne klant is ontevreden over deze situatie, omdat het door de versnippering van facilitaire taken onduidelijk is wie waar verantwoordelijk voor is. Het meest sprekende voorbeeld is bij wie medewerkers moeten zijn als de kopieermachine kapot is? Facilitaire taken worden hierdoor minimaal uitgevoerd. Dit gaat ten koste van de klantgerichtheid. Tevens worden primaire processen niet optimaal ondersteund.

Wageningen UR Glastuinbouw is wereldwijd bekend. Wageningen UR is een vooraanstaand researchcentrum in de glastuinbouw, waardoor er bezoekers van over de hele wereld naar Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk komen. De belangrijkste reden van de afstudeeropdracht is een advies te geven om binnen de randvoorwaarden te komen tot een optimaal functionerende facilitaire organisatie waardoor Wageningen UR Glastuinbouw een uitstraling krijgt van een professioneel onderzoeksbedrijf. Daarbij is een goed werkende facilitaire dienst onontbeerlijk. Met de realisatie van het nieuwe kantoorgebouw, waarin nog meer bezoekers ontvangen kunnen worden, is het van belang om de facilitaire dienst onder de loep te nemen en de taken en bevoegdheden op de juiste manier te verdelen en te professionaliseren.

De probleemstelling

Om eerder genoemde redenen zal er een onderzoek gehouden worden, met de hieronder volgende probleemstelling.

‘Op welke wijze kan Wageningen UR Glastuinbouw in Bleiswijk, de facilitaire organisatie professionaliseren en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastleggen, zodat in het nieuwe kantoren-pand service op maat gegeven en gewaarborgd kan worden.’

Hieronder zullen van de belangrijkste begrippen uit de probleemstelling de definities nader toegelicht worden, zodat er geen verwarring kan ontstaan over de probleemstelling.

Facilitaire organisatie:

Een facilitaire organisatie is een algemene term voor bedrijfsonderdelen, afdelingen die zijn belast met facilitaire dienstverlening. Dit zijn dus afdelingen die zich bezig houden met het realiseren van het facilitaire assortiment binnen een bedrijf of een concern.¹

¹ Facility management in perspectief

Professionaliseren:

Professionalisering is het geheel aan activiteiten, gericht op het ontwikkelen van medewerkers, werkprocessen en organisaties, dat wordt ondernomen om de strategische doelen van een organisatie te bereiken.²

Facilitaire activiteiten:

Materiële voorzieningen en hulpmiddelen voor bedrijfsprocessen, en gerelateerde zorg voor mensen in die bedrijfsprocessen (met name personeel) en /of mensen die daarvan het object vormen.³ (met name gasten, op enigerlei wijze: patiënten, bezoekers, studenten in een hogeschool, hotelgasten etc.)

Als ondersteuning voor de probleemstelling zijn er tien subprobleemstellingen opgesteld. Deze subprobleemstellingen gelden tevens als leidraad voor de opzet van het onderzoek:

1. Welke facilitaire activiteiten zijn er bij Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk?
2. Op welke wijze zijn de facilitaire diensten in de huidige situatie georganiseerd?
3. Wat zijn de belangrijkste facilitaire knelpunten bij Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk?
4. Wat is de rol van de facilitaire afdeling van Wageningen UR in Wageningen?
5. Wat zijn de verschillende mogelijkheden voor het opzetten van een professionele facilitaire organisatie?
6. Wat zijn de wensen en eisen van de interne klant, de opdrachtgever en de externe klant, op het gebied van Facility Management?
7. Hoe hebben vergelijkbare organisaties de Facilitaire dienstverlening georganiseerd, en wat zijn hun ervaringen?
8. Hoe kan de gewenste situatie gerealiseerd worden?
9. In hoeverre is het mogelijk om de verantwoordelijkheid van alle facilitaire taken onder te brengen bij één fte?
10. Wat zijn de consequenties van de aanbevelingen?

De afstudeeropdracht heeft als doel, binnen 12 weken onderzoek te houden naar de meest optimale vorm van facilitaire dienstverlening voor Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk en een advies met een implementatieplan, gebaseerd op de resultaten, te schrijven.

Randvoorwaarden

Om tot een specifiek onderzoek te komen zijn randvoorwaarden opgesteld. Belangrijk is dat het onderzoek wordt afgebakend door de randvoorwaarden, zodat het zoeken naar informatie specifiek kan gebeuren. De randvoorwaarden van het onderzoek zijn:

- Tijd: het onderzoekstraject loopt 15 weken. Het rapport dient uiterlijk op 26 mei 2009 afgerond te zijn.
- Budget: Voor het onderzoek, uitgevoerd door de onderzoeker, is het budget niet van belang, omdat de arbeidskosten van de onderzoeker te verwaarlozen zijn.
- Begrenzing van het onderzoek: het onderzoek zal binnen de gehele organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk plaatsvinden. De belangrijkste betrokkenen zijn de interne en externe klanten van de facilitaire dienst. Dit zijn de medewerkers, en de bezoekers van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk.
- Organisatie: om het onderzoek uit te kunnen voeren is medewerking van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk vereist. Zowel van het facilitair bedrijf als van andere afdelingen. Dit is nodig, om de versnipperde facilitaire taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden terug te vinden.
- Een extra voorwaarde van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk, is dat er geen formatieve extra ruimte is om een Facility Manager of medewerker met specifieke facilitaire taken te benoemen.

² www.aedesnet.nl/achtergrond,2002/11/jaarbericht_2001.html-52k

³ Facility Management in perspectief

Leeswijzer

Allereerst wordt in hoofdstuk één de organisatie omschreven. Hierin is een splitsing gemaakt in de overkoepelende organisatie Wageningen UR, de organisatie waarvoor het onderzoek gehouden wordt Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk en ter afsluiting worden de verschillende facilitaire bedrijven omschreven.

Hoofdstuk twee bestaat uit de onderzoeksopzet. Er wordt in dit hoofdstuk onderbouwd welk type en soort onderzoek gehouden wordt en van welke bronnen er gebruik is gemaakt. Daarnaast worden de onderzoeksmethoden toegelicht. Dit zijn observeren, interviewen en een interne benchmark.

Na de onderzoeksopzet wordt in hoofdstuk drie de theorie afgebakend. De theorie bestaat uit bijpassende onderwerpen als, verandermanagement en communicatiemanagement. Daarnaast wordt een definitie voor kwaliteit geschreven. Ter afsluiting wordt het onderzoeksmodel, het 7S model van McKinsey toegelicht. Tevens wordt gepresenteerd hoe het 7S model gebruikt wordt in dit onderzoek.

Hoofdstuk vier omvat de huidige situatie. Er is per S een paragraaf geschreven. In dit hoofdstuk worden tevens de belangrijkste uitkomsten van de interne benchmark toegelicht.

Na de schets van de huidige situatie in hoofdstuk vier, kan een gewenste situatie beschreven worden. Dit gebeurt in hoofdstuk vijf. In dit hoofdstuk wordt per S de gewenste situatie gepresenteerd.

Door de huidige situatie van hoofdstuk vier met de gewenste situatie in hoofdstuk vijf te vergelijken, kunnen conclusies getrokken worden. De conclusies zijn te lezen in hoofdstuk zes.

Na de conclusie wordt het advies gevormd. Het advies is terug te vinden in hoofdstuk zeven. Dit hoofdstuk omvat het advies aan Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk en de geschreven aanbevelingen om het advies te kunnen implementeren. Daarnaast worden per aanbeveling de organisatorische, personele, en financiële consequenties onderbouwd.

Ter afsluiting van het onderzoek wordt in hoofdstuk acht, een implementatie voorstel gegeven.

Om de organisatie van Wageningen UR te beschrijven is gekozen om het 7S-model van McKinsey te gebruiken. Het geeft *'the way we do things here'*⁴ aan. De keuze om het 7S-model te gebruiken, is omdat dit model een analyse kan maken van de gehele organisatie en daardoor net iets uitgebreider is dan andere modellen. Tevens geeft het 7S-model zwakke en sterke punten aan van de organisatie. Het model is duidelijk en goed in te delen. Het 7S-model geeft een analyse over de organisatie, hierdoor heeft de onderzoeker een tool dat gebruikt kan worden tijdens het onderzoek. Het gereedschap is de kennis over de organisatie. Door de informatie die vergaard wordt tijdens de analyse kan de onderzoeker betere oplossingen vinden voor de organisatie. Op deze manier kan de onderzoeker tevens beter rekening houden met de consequenties die het advies zou kunnen hebben voor de organisatie. In paragraaf 1 wordt Wageningen UR toegelicht. Vervolgens wordt in paragraaf 2 ingezoomd op Wageningen UR Glastuinbouw. Paragraaf 3 wordt geweid aan de facilitaire organisatie van Wageningen UR. De totale uitwerkingen van het 7S-model is terug te vinden in bijlage 1. In bijlage 2 zijn de organogrammen van Wageningen UR, Plant Sciences Group en Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk terug te vinden.

§ 1.1 Wageningen UR

Wageningen UR is een organisatie die bestaat uit Wageningen Universiteit, de Hogeschool Van Hall Larenstein en de gespecialiseerde onderzoeksinstituten van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek. Wageningen UR is een zeer grote en brede organisatie waarin 7000 personeelsleden werkzaam zijn. De missie van Wageningen UR luidt:

"To explore the potential of nature to improve the quality of life".

In het strategisch plan onderscheidt Wageningen UR binnen haar domein drie kerngebieden:

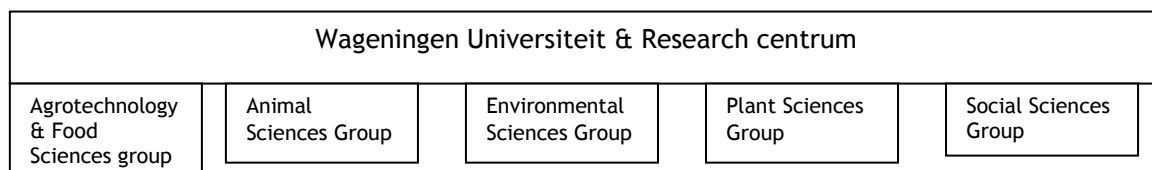
- Gezondheid, Leefstijl en levensomstandigheden;
De invloed van het keuzegedrag van de mens op gezondheid, voeding en leefomgeving. Het gedrag als consument, burger of recreant, de houding tegenover risico en onzekerheid, de perceptie van kwaliteit en veiligheid, en voedselzekerheid in relatie tot armoede in met name de minder ontwikkelde landen.
- Voedsel en voedsel productie;
De productie- en aanvoerkant in de voedselkolom: duurzame land- en tuinbouw en visserij/visteelt, internationale voedselketen en netwerken, gezondheidsaspecten van voeding en het gebruik van biomassa in het kader van de bio-based economy.
- Leefomgeving.
Natuur, landschap, landinrichting, het beheer van water en zee en de verschillende claims op de ruimte die met elkaar in conflict kunnen raken. Ook de biodiversiteit en duurzaamheid van beheer en productie maken er deel van uit.

Het hoogste besluitvormingsorgaan is de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht wordt benoemd door de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteiten, zij treden namens deze op. De Raad van Toezicht heeft twee hoofdtaken, deze zijn⁵:

1. Gevraagd en ongevraagd adviseren aan de Raad van Bestuur. (optreden als sparringpartner)
2. Op hoofdlijnen toetsen of de Raad van Bestuur zijn verantwoordelijkheden en taken naar behoren uitvoert.

Onder de Raad van Toezicht bevindt zich de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur houdt toezicht op de verschillende Groups, de Universiteit en de Hogeschool.

Er zijn vijf Groups ingedeeld dit zijn:



Figuur 1 De vijf Groups van Wageningen UR

Wageningen Universiteit is verstrengeld in alle Sciences Groups.

⁴ Brugboek Marketing blz. 50

⁵ <http://www.wur.nl/NL/over/Organisatie/bestuur/>

De organisatie van Wageningen UR is redelijk complex. Dit komt doordat er meerdere organisaties zijn gefuseerd door de jaren heen.

De Plant Sciences Group is een B.V. Onder deze B.V. vallen de volgende partnerschappen:

1. Plant Research International;
2. Praktijk onderzoek Plant en Omgeving;
3. Plant Sciences van de Wageningen Universiteit.

§ 1.2 Wageningen UR Glastuinbouw

Wageningen UR Glastuinbouw is een Business unit van de Plant Sciences Group (PSG). Één Lijn in het organogram van PSG is de B.V. Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO). Hierdoor is er een complexe structuur. Wageningen UR Glastuinbouw valt onder PSG, maar de juridische aspecten zijn ondergebracht bij PPO.

Wageningen UR Glastuinbouw is een vooraanstaand onderzoeksinstituut en ontwikkelt nieuwe concepten voor teelten, productiesystemen en bedrijven. Wageningen UR Glastuinbouw werkt tevens aan de verbetering van bestaande systemen in de glastuinbouw, variërend van de ontwikkeling van nieuwe gewasbeschermingstrategieën en teeltmethodes, tot teeltsturing, innovatieve energiebesparing en bedrijfskundig optimaal ondernemen⁶.

De missie van De Wageningen UR Glastuinbouw luidt als volgt:

‘Het initiëren en stimuleren van innovaties om te komen tot een duurzame en concurrerende glastuinbouwsector.’⁷

De opgestelde missie wordt ondersteund met een doelstelling:

‘Ontwikkeling van de Business Unit tot hét excellente tuinbouwkundige onderzoek- en kenniscentrum voor de nationale en internationale glastuinbouw en als het “glastuinbouwgezicht” van Wageningen UR gaan optreden.’⁸

Deze missie en doelstelling resulteren uiteindelijk in een ondernemingsstrategie. Om de doelen en missie te bereiken is er in 2007 gekozen om binnen Plant Sciences Group, de units Praktijkonderzoek Plant en Omgeving en Plant Research International samen te voegen zodat er meer kritische massa verkregen wordt. Tevens stelt de Wageningen UR Glastuinbouw zich in staat zich duidelijk te positioneren. Door deze acties is het mogelijk om de relatie met alle stakeholders, waaronder de overheid, te versterken. Wageningen UR Glastuinbouw heeft een zeer platte organisatie. De structuur van Wageningen UR Glastuinbouw is een Lijn -stafororganisatie. De Business unit, hierna te noemen BU, wordt geleid door de Businessunit manager en ondersteund door de eigen groep management- ondersteuning en medewerkers van de stafafdelingen van de Plant Sciences Group. De BU bestaat uit vijf teams. Dit zijn vier inhoudelijke onderzoeksteams en een proefbedrijf. De vijf teams worden ieder geleid door een Teamleider.

De inhoudelijke onderzoeksteams zijn:

1. Gewas gezondheid,
2. Gewas -Management Fysiologie en modellering,
3. Tuinbouw Technologie,
4. Teelt en bedrijfssystemen.
5. Team Facilitair bedrijf

Het Facilitair bedrijf staat bekend als het proefbedrijf. Dit team verzorgt de primaire onderzoeksfaciliteiten. De directie van de Plant Sciences Group is het eerste bestuursniveau. De Businessunit manager vormt het tweede bestuursniveau, de teamleiders van de afdelingen vormen het derde bestuursniveau.

⁶ <http://www.glastuinbouw.wur.nl/NL/over/>

⁷ Businessplan BU “Glastuinbouw” 2007-2010

⁸ Businessplan BU “Glastuinbouw” 2007-2010

§ 1.3 Facilitaire organisatie Wageningen UR

Wageningen UR is een grote organisatie. Wageningen UR heeft veel vertakkingen, grote lijnen en meerdere bestuursniveaus. De structuur van de organisatie is complex.

Wageningen UR heeft door de jaren heen veel fusies meegemaakt. De organisaties die samengingen hadden allen eigen staffunctionarissen. Deze fuseerden mee, naar Wageningen UR en werden ondergebracht in centrale stafafdelingen voor de gehele Wageningen UR. Zo is het Facilitair Bedrijf van Wageningen UR gegroeid. Het Facilitair bedrijf is onderdeel van Wageningen UR en heeft voor de gehele organisatie centraal de volgende diensten geregeld:

- Vastgoed beheer
- ICT (telefonie en computers)
- Controle over inkoop systeem EBS.

Daarnaast is het facilitair bedrijf de dienstverlener op de campus van de universiteit. De afdelingen die op de campus in Wageningen gehuisvest zijn kunnen tevens gebruik maken van de diensten van het Facilitair bedrijf.

De Plant Sciences Group, heeft haar hoofdkantoor op de campus in Wageningen. Om de facilitaire diensten sneller en makkelijker te laten verlopen heeft PSG een eigen facilitaire dienst, genaamd: Facility Services (FS). FS biedt alle facilitaire diensten aan voor alle afdelingen, Business units en B.V.'s die onder de PSG vallen. Veel afdelingen die op de campus gehuisvest zijn maken gebruik van de diensten van FS. De Business units die niet op de campus gehuisvest zijn, maken weinig tot geen gebruik van zowel de diensten van het facilitair bedrijf, als de diensten van FS. Dit komt door de afstand tussen de vestigingen. De kosten om schoonmaak via het raamcontract van het facilitair bedrijf te regelen zijn veel hoger door de afstanden. Een plaatselijk schoonmaakbedrijf in de hand nemen is een goedkopere en betere oplossing.

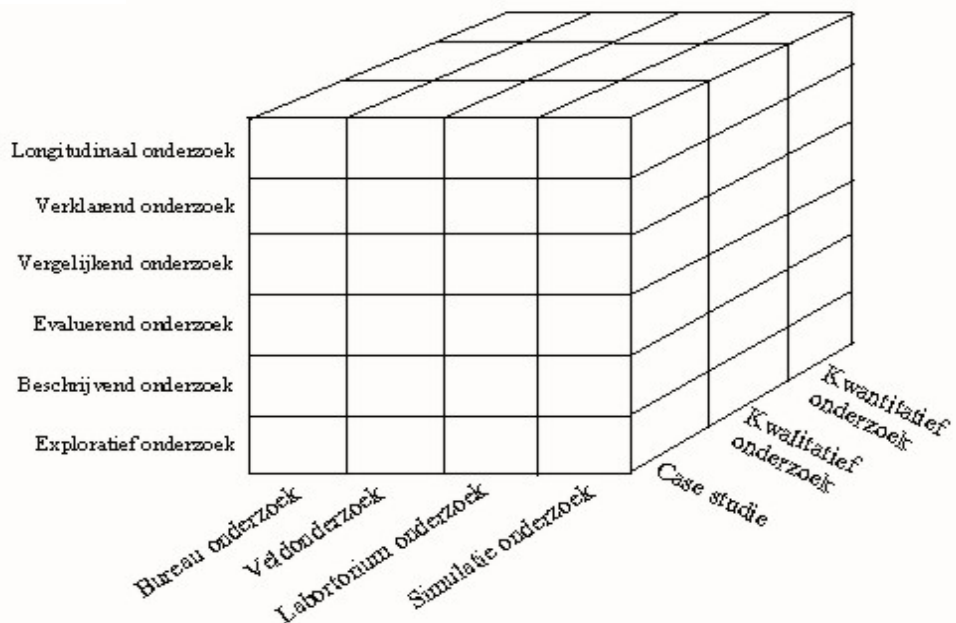
Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk, heeft net als vele andere Business units te maken met deze afstanden. De diensten en de service die aangeboden worden door zowel het FB als FS zijn praktisch niet inpasbaar. De diensten zoals ICT, Vastgoed en EBS worden automatisch centraal geregeld. Voor toegang op account en samenwerking met andere BU's is het van belang dat ieder onderdeel van Wageningen UR de zelfde ICT aansluitingen en dergelijke heeft. Andere facilitaire aspecten zijn bij Wageningen UR Glastuinbouw op dit moment wel geregeld, maar er is een grijs vlak wat betreft taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daarnaast heeft geen enkele medewerker van Wageningen UR Glastuinbouw de specifieke taak om de facilitaire aspecten in beschouwing te houden.

Om dieper in te gaan op de onderzoeksmethode en de gemaakte keuzes over de manier van onderzoek worden in dit hoofdstuk het onderzoek omschreven. Het gaat niet specifiek om wat er onderzocht wordt, maar hoe het onderzoek gevormd is. Allereerst wordt het onderzoekstype onderbouwd. Hierna wordt de keuze gemaakt of er kwalitatief onderzoek of kwantitatief onderzoek wordt gehouden. Vervolgens wordt bekend gemaakt van welke bronnen gebruik gemaakt zal worden. De onderzoeksopzet wordt vervolgens besproken. In deze opzet is te zien welke methoden de onderzoeker gebruikt. Deze methoden worden als afsluiting van het hoofdstuk uitgediept. Tevens wordt er in deze paragrafen per methode een verklaring gegeven voor de keuze per methode.

§ 2.1 Onderzoekstype

Het type onderzoek is van groot belang voor het soort onderzoek dat gehouden kan worden. In deze scriptie is gebruik gemaakt van de onderzoekskubus, om vast te stellen welk type onderzoek er gebruikt wordt.

De onderzoekskubus heeft drie dimensies: de dimensie vraagstelling van het onderzoek, de dimensie plaats van data verzamelen en de dimensie aantal deelnemende objecten of respondenten⁹. In figuur 2 is de onderzoekskubus weergegeven.



Figuur 2 de onderzoekskubus

Na het bestuderen van de kubus is voor een *kwalitatief explorerend onderzoek* gekozen, waarbij gebruik gemaakt wordt van *bureau- en veldonderzoek*. Voor dit type onderzoek is gekozen, omdat de perspectieven en interpretatie van de respondenten centraal staat. De leefwereld van de respondenten wordt bij het onderzoek betrokken en er wordt gezocht naar een probleemoplossing waarbij de medewerkers tevens betrokken zijn. Dit zijn allen kenmerken van kwalitatief onderzoek. Het onderzoek resulteert uiteindelijk in een advies en een verbeterplan op basis van theorie. De voorkeur gaat dan uit naar exploratief onderzoek. Bij dit type onderzoek wordt er meer gedaan dan het beschrijven van een situatie, in het onderzoek zal er een nieuwe of bestaande theorie toegepast worden om te komen tot het advies.

⁹ <http://www.moaweb.nl/bibliotheek/digitaal-woordenboek/o/onderzoekskubus/?searchterm=kubus>

§ 2.2 Bronnenonderzoek

Voorafgaand aan het onderzoek is de benodigde informatie gezocht om de antwoorden op de vragen in het onderzoek te kunnen beantwoorden en te onderbouwen. Er zijn verschillende bronnen gebruikt voor en tijdens het onderzoek.

Literatuur

Er is gebruikt gemaakt van bestaande literatuur. Dit zijn voornamelijk boeken geweest, maar ook artikelen uit tijdschriften en syllabi. Naast deze bronnen is er tevens gebruikt gemaakt van de vele mogelijkheden van internet.

Internet

Er is veel gesurft op internet. De HBO kennisbank was bijvoorbeeld een zeer nuttige site. Bij het surfen op internet zijn er twee verschillende methoden gebruikt. Bij de start is voornamelijk de Quick&dirty methode gebruikt. Deze methode is handig als men snel veel informatie zoekt. De vele aantal hits die uit de Quick&Dirty methode kwamen, zijn niet allemaal gebruikt. Er is gezocht naar relevante begrippen in de hits. Met deze relevante begrippen is uiteindelijk via de sneeuwbal methode betrouwbaardere informatie gezocht.

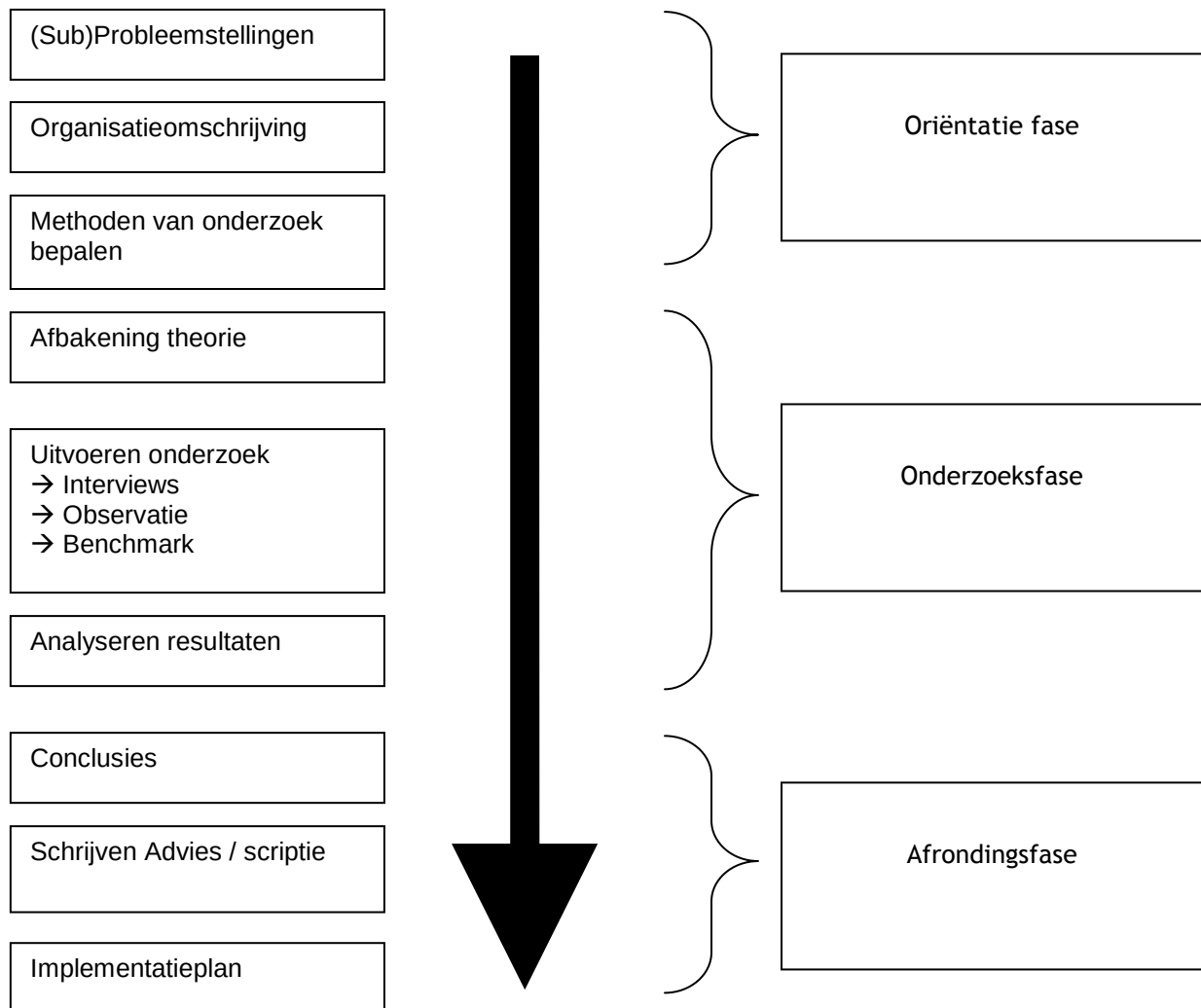
Verslagen & Informanten Wageningen UR Glastuinbouw

Er is gebruik gemaakt van bestaande verslagen van Wageningen UR Glastuinbouw. De bestaande informatie over Wageningen UR Glastuinbouw is gevonden in strategische jaarplannen en het concept van de producten&diensten catalogus van Facility Services. Het P&DC is nog een concept, maar belangrijk is dat alle te leveren producten en diensten wel benoemd zijn. Door een aantal interviews met medewerkers van Wageningen UR Glastuinbouw en Wageningen UR Facility Services is tevens veel informatie verschaft over de organisatie en haar zeer complexe structuur.

Alle bovenstaande bronnen zijn gebruikt om begrippen te verhelderen zoals, professionaliteit, kwaliteit en facilitaire organisatie. De verschillende bronnen zijn tevens gebruik voor de organisatie analyse en voor het onderzoek naar verschillende managementmodellen die kunnen helpen bij het onderzoekstraject.

§ 2.3 Onderzoeksopzet

In deze paragraaf wordt de methode van onderzoek verduidelijkt. Hieronder wordt de zelfgemaakte onderzoeksopzet in figuur drie vertoont. Deze opzet is gebaseerd op de tijdsplanning. De fases van het onderzoek worden benoemd, waarna een korte uitleg per onderdeel gegeven wordt.



Figuur 3 onderzoeksopzet

In de oriëntatiefase wordt vooral kennismaking met de organisatie. De kennismaking heeft niet alleen betrekking op Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk zelf, maar ook op de omgeving van de organisatie. De kennismaking geeft tevens ruimte om zoveel mogelijk informatie over de opdracht te verkrijgen. Door gesprekken met opdrachtgevers en begeleiders kan de onderzoeker tegelijkertijd kennis maken met de organisatie en informatie inwinnen voor het onderzoek.

Na de kennismaking kan de onderzoeker aan de hand van de vergaarde informatie, de methode van onderzoek vaststellen. Door eerst de organisatie te analyseren, kan er tijdens het opzetten van de methoden van onderzoek beter ingespeeld worden op de organisatie. Juist door eerst een analyse uit te voeren kent de onderzoeker de organisatie beter, waardoor er een passender methode van onderzoek geschreven kan worden.

Na de oriënterende fase start de onderzoeksfase. Hierin wordt de theorie afgebakend, zodat duidelijk is waar het onderzoek op gericht is. Daarnaast worden de onderzoeksmethodes gezocht en onderbouwd waarom deze methodes gebruikt gaan worden.

Na dit theoretisch- en empirisch onderzoek, worden de onderzoeksmethoden uitgevoerd. Dit is de werkelijke onderzoeksfase, welke zullen resulteren in een huidige en gewenste situatie. Als het

onderzoek voltooid is, worden deze gegevens geanalyseerd. De laatste fase van het onderzoek is de afrondingsfase. In deze fase worden de conclusies van het onderzoek geformuleerd.

Nadat de conclusies bekend zijn wordt een advies geformuleerd. Aan de hand van het advies wordt een implementatieplan geschreven. In de afrondingsfase wordt tevens de laatste hand gelegd aan de scriptie. Deze wordt gaande weg het onderzoek, geschreven. In de afrondingsfase wordt alles nogmaals nagekeken, en worden de verschillende hoofdstukken over theorie en empirie in een juiste inhoudsopgave en lay-out gezet en worden de conclusies, het advies en het implementatieplan toegevoegd.

Als alle fases, en onderdelen van de fases, zijn doorgelopen is het eindresultaat een scriptie over de professionalisering van de facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk.

§ 2.4 Interviews

Interviewen is de aangewezen methode van dataverzameling wanneer er informatie verstreken moet worden over attitudes, opinies, gevoelens, gedachten of kennis.¹⁰ In dit onderzoek is het van belang om juist deze punten te onderzoeken. Interviewen heeft tevens als voordeel dat, de onderzoeker komt te weten wat mensen doen en waarom mensen wat doen. Daarnaast kan er in een kortere tijd meer informatie over verschillende aspecten van een onderwerp verkregen worden. Het doel van interviewen is meer informatie vergaren, zodat er een huidige situatie geschetst kan worden. Tevens komt men meer te weten over de facilitaire activiteiten die beschouwd moeten worden. De interviews worden mondeling afgenomen. Het grootste voordeel van mondeling interviewen is dat de onderzoeker meer ziet dan alleen antwoorden. Door mondeling te interviewen kun je gevoelens zien. Daarnaast zegt de lichaamstaal van de te interviewen persoon tevens veel. Hieronder worden de voordelen van mondeling interviewen nogmaals benadrukt:

- De kosten van de mondelinge interviews zijn te verwaarlozen. Een interview zal een uur duren. De onderzoeker draagt geen kosten mee.
- De onderzoeker wil graag open vragen stellen en de mogelijkheid benutten om de methode LSD toe te passen. (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen) Dit kan niet bij een schriftelijk interview.
- De kans dat de respondent een sociaal correct antwoord geeft, is relatief klein. De te interviewen respondenten willen verbetering. Hierdoor wordt het geschreven nadeel over sociaal wenselijke antwoorden, minder sterk.

Om te zorgen dat de respondent spontaan kan antwoorden wat hij of zij denkt, worden open vragen gesteld. Er zijn bij deze vorm van vraagstelling geen antwoordmogelijkheden vooraf gegeven.

Er is een algemene vragenlijst opgesteld. Hierin staan de basisvragen die de onderzoeker wil stellen. Door de LSD methode toe te passen is ieder interview anders, ondanks dezelfde basisvragen. De te interviewen personen zijn:

- Office manager;
- Teamleider Facilitair bedrijf;
- Receptionistes;
- Ondersteunende medewerker Officemanager;
- Management assistentes;
- Interieurverzorgster (externe medewerkster);
- Facility Services Wageningen UR - Plant Sciences Group.

De keuze voor deze personen is gemaakt op basis van de oriënterende gesprekken met de organisatie. Hier is naar voren gekomen dat de bovenstaande functies/personen te maken hebben met de dagelijkse gang van zaken betreft de facilitaire ondersteuning. Een gesprek met Facility Services is om er achter te komen, waarom er weinig gebruik gemaakt wordt van de diensten die zij aanbieden. In bijlage zes is de standaard vragenlijst terug te vinden.

§ 2.5 Observeren

Om een beter beeld te krijgen van de huidige situatie is gekozen om naast de interviews, ook de medewerkers die in contact staan met de facilitaire activiteiten en aspecten te observeren. Op deze manier kan de onderzoeker zich beter in de situatie inleven. Observatie kan één van de nadelen van een mondeling interview tegemoet komen. De respondenten kunnen geen sociaal wenselijke antwoorden geven, want de observatie geldt op dat moment als een controle, op de

¹⁰ Methoden van onderzoek blz. 218

werkelijkheid en dus de huidige situatie. Om de observatie goed uit te voeren is theorie gezocht over observatie. In deze paragraaf wordt de manier van observatie gepresenteerd, tevens zal uitgelegd worden waarom er voor deze manier van observatie is gekozen. Het 'meelopen' of observeren is bedoeld om meer inzicht te krijgen over de huidige situatie van de facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw in Bleiswijk. Er zijn vele observatie manieren, ofwel manieren van sampling. Gekozen is voor Ad libitum sampling. Ad libitum sampling betekend dat we onszelf geen systematische beperkingen opleggen in wat of wanneer iets wordt vastgelegd. De observator legt eenvoudig vast wat er te zien is en wat er op dat moment relevant lijkt¹¹. Bij deze manier van sampling ligt meestal nog niet helemaal vast wat de observator gaat observeren of welke gedragingen een plaats moeten krijgen in het systeem. Er wordt een continue registratie gehanteerd. Op deze wijze wordt het mogelijk om niet alleen de ware duur of de frequentie vast te stellen, maar door middel van continue observatie wordt het tevens mogelijk om een goede analyse te maken van het totale gedrag¹². In dit geval van een totaal proces. Continue observatie zorgt dat een proces stap voor stap wordt vastgelegd en zorgt tevens voor een juiste analyse over het gehele proces.

Door alle voorgaande informatie komt het onderzoek op het punt waar gekozen moet worden voor de participerende- of empirisch-analytische traditie, als methode. Gekozen is voor de participerende anex etnografische onderzoeksvorm. In het onderzoek is dit een goede onderzoeksvorm voor de observatie. Op deze manier is het mogelijk om iets vrijer te observeren, zodat alle processen in beschouwing genomen kunnen worden, tevens kan men beter kwalitatief onderzoek houden met deze vorm. Hierdoor kan de onderzoeker meer informatie vergaren.

Om de juiste informatie uit de observaties te verkrijgen moet een passende manier van dataverzameling gevonden worden.

Door de keuze voor participerend onderzoek, is de onderzoeker vrij in het kiezen van een dataverzameling methode. Er staat tevens nog niet vast wat de onderzoeker specifiek zal observeren, wat inhoud dat er ook geen rating scale aan onderwerpen gehangen kunnen worden. De rating scale is de manier van vastleggen van informatie. Dit kan op schaal, van hoog naar laag of met cijfers. Om zo goed mogelijk voorbereid te zijn, wil de onderzoeker alleen een formulier hebben met de standaard punten van de informatie verzameling. Hiervoor is gekozen, omdat het op deze manier makkelijker is om de processen te beschrijven. De onderzoeker hoeft zich op deze manier niet te houden aan vooraf opgestelde manieren voor dataverzameling. Deze manier sluit daarom goed aan bij de participerende onderzoeksvorm. Op de observatie formulieren komen de volgende punten:

- Datum, dag en tijd.
- Naam proefpersoon
- Functie in het bedrijf
- Standaard werkzaamheden (takenpakket gerelateerd aan functie) zijn...
- Onderwerp van observatie
- Welke processen zijn gevolgd?
- Welke stappen worden genomen?
- De observatie (ruimte om te schrijven)

Gekozen is voor deze observatiepunten, zodat de onderzoeker houvast heeft tijdens de observatie. Er zijn door de observatiemethode geen verplichte regels waaraan gehouden moet worden. Maar om ervoor te zorgen dat de juiste punten worden gemeten en er bij iedere observatie en ieder onderwerp of proces dezelfde punten worden beoordeeld, zijn de bovenstaande observatiepunten opgenomen in het observatieformulier. In bijlage zeven is het observatieformulier terug te vinden.

§ 2.6 Benchmarking

Nadat de huidige situatie is geschetst door de interviews en de observatie, is het nodig dat er tevens een gewenste situatie geschetst kan worden. Nadat de interviews en de observaties geanalyseerd zijn, kan er wel informatie gehaald worden over eventuele verbeteringen en veranderingen van facilitaire activiteiten, maar er is nog niet gekeken naar hoe het zou kunnen zijn. Wat is een goed lopende facilitaire organisatie voor Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk en hoe hebben andere Business Units van Wageningen UR, haar facilitaire organisatie geregeld? Door een benchmark uit te voeren, kan deze vraag beantwoord worden.

¹¹ Gedrag onder de Loep hfst 3

¹² Gedrag onder de Loep hfst 3

In dit onderzoek wordt er gehandeld volgens de werkdefinitie. Door middel van de benchmark wil de onderzoeker de beste werkmethode voor een facilitaire organisatie voor Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk vinden.

Er zijn meerdere typen benchmarking. In dit onderzoek is er gekozen voor interne Benchmarking. De keuze voor interne benchmarking is gemaakt op basis van de omvang van Wageningen UR. De Businessunit Glastuinbouw heeft te maken met verschillende aanbieders van facilitaire diensten binnen Wageningen UR. Er is zeer waarschijnlijk geen vergelijkend bedrijf te vinden die dezelfde ingewikkelde structuur heeft. Om een benchmarking uit te voeren is het juist zeer belangrijk om bij een soortgelijke organisatie de benchmark uit te voeren. Daarom is gekozen om Benchmarking uit te voeren bij businessunits die, net als de BU Glastuinbouw, niet in Wageningen geplaatst zijn. Het type Benchmarking is daarom een interne Benchmarking.

Om op de juiste manier te benchmarken, is het belangrijk dat er op de juiste punten getoetst wordt. Een benchmark kan voor veel uitgangspunten gebruikt worden. Voor de interne benchmark in dit onderzoek wordt de benchmark niet uitgevoerd voor het inzicht in de facilitaire kosten. Deze benchmark wordt uitgevoerd om inzicht te krijgen in de facilitaire organisatie die de Business unit heeft opgezet. Met behulp van de benchmark wil de onderzoeker een gewenste situatie schetsen voor een facilitaire organisatie binnen een businessunit. Het gaat hierbij voornamelijk om de vergelijking van de facilitaire activiteiten. Dit heeft veelal te maken met het bekijken en beschrijven van de processen die gehanteerd worden tijdens facilitaire activiteiten. Het is gebruikelijk om bij een benchmark KPI's ofwel Kritieke prestatie indicatoren te benoemen. Een KPI is een variabele die wordt gemaakt om de prestatie van een onderneming te analyseren¹³. KPI's zijn prestatie gerichte meeteenheden, zodat een vergelijking 'appels met appels' ver gelijkt in plaats van 'appels met peren'.¹⁴ In deze benchmark worden processen vergeleken. Regel is dat van processen geen KPI's gemaakt kunnen worden. Er kunnen wel activiteiten met activiteiten vergeleken worden. Na de interviews met medewerkers van Wageningen UR Glastuinbouw, en de observatie bij verschillende facilitaire activiteiten is de volgende activiteitenlijst opgesteld. Deze activiteiten vormen de kern van de te professionaliseren facilitaire organisatie. De benchmark bestaat uit 13 facilitaire activiteiten die onderzocht worden:

1. *Bezoekers rondleidingen*
2. *Receptie (front office)*
3. *Zaalreserveringen*
4. *Schoonmaak*
5. *Klein onderhoud*
6. *groenvoorziening binnen / Buiten*
7. *beveiliging*
8. *Planningssysteem medewerkers*
9. *Beamer en laptop reserveringen*
10. *Inkoop*
11. *Post en repro*
12. *Catering*
13. *Auto reserveringen*

Tijdens de benchmark zullen de facilitaire activiteiten kritisch bekeken worden. Niet alleen zal er gekeken worden naar de handelingen die uitgevoerd worden bij de processen, maar door het toepassen van de wijze W's: Wat, doet Wie, Wanneer en Waarom, zal er tevens een gedetailleerde omschrijving ontstaan van alle activiteiten. Daarnaast is het belangrijk om tijdens de benchmark goed te Luisteren Samenvatten en Doorvragen (LSD). In bijlage negen is het benchmarking formulier bijgevoegd. De volledige uitwerking van de benchmark zijn terug te vinden in bijlage tien.

¹³ http://nl.wikipedia.org/wiki/Key_performance_indicators

¹⁴ Facility Management hoofdstuk 10 Benchmarking

Dit hoofdstuk omvat het Theoretisch onderzoek waarbij gebruik is gemaakt van bestaande informatie zoals boeken, artikelen en websites. In dit hoofdstuk zullen in verband houdende begrippen toegelicht worden. Daarnaast wordt theorie uitgelegd welke relevant is voor het onderzoek. Zo worden in dit hoofdstuk de termen verandermanagement en communicatiemanagement toegelicht. Tevens wordt er ingezoomd op een kwaliteitsdefinitie. Als afsluiting van het hoofdstuk worden te hanteren management instrumenten toegelicht. Deze literatuur is vergaard door middel van deskresearch.

§ 3.1 Verandermanagement

Bij het lezen van de probleemstelling, kan men redeneren dat er veranderingen gaan plaatsvinden binnen de organisatie. Het advies aan de organisatie zal bestaan uit enkele veranderingen die doorgevoerd moeten worden om de organisatie professioneler te maken. Het zal dan nodig zijn om op de juiste wijze veranderingen door te voeren zodat er weinig weerstand opgebouwd kan worden door de medewerkers. Om op de juiste wijze veranderingen door te voeren worden er vier spanningsbalansen gebruikt. Deze spanningsbalansen komen voort uit vier relatie aspecten, deze zijn:

Relatie aspect	Spanningsbalans
• <i>Machts- en afhankelijkheidsaspect:</i>	Wederzijds afhankelijkheid $\leftrightarrow$ Autonomie
• <i>Instrumentele aspect:</i>	Consensus $\leftrightarrow$ Eigen voorkeur
• <i>Onderhandelingsaspect:</i>	Wij-gevoel $\leftrightarrow$ Eigen identiteit
• <i>Sociaal-emotioneel aspect:</i>	Totale baten maximaal $\leftrightarrow$ Eigen aandeel maximaal

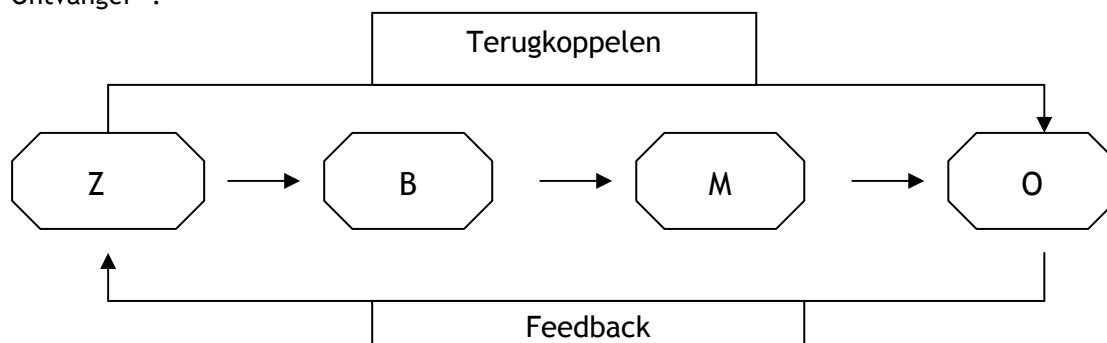
Binnen deze balansen zijn tegelijk coöperatieve en competitieve impulsen aanwezig. De spanningsbalansen kunnen gebruikt worden door een geplande verandering in te delen in een relatieaspect. Daarna wordt de balans ingevuld, door aan te geven naar welke kant de verandering op zou moeten gaan.

§ 3.2 Communicatiemanagement

Het onderzoek zorgt ervoor dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vast liggen, waardoor een waarschijnlijke verandering komt in de communicatiestroom. Tijdens de oriënterende interviews is tevens opgevallen dat communicatiestromen en de manier van communicatie niet optimaal is. Een van de aandachtspunten is de communicatie tussen collega's. Een tweede aandachtspunt is de communicatie of de terugkoppeling naar de facilitaire klant. Er zijn vele definities over het begrip communicatie. Om een helder en duidelijk te zijn over wat communicatie is, volgt hier de definitie van communicatie:

*'Communicatie is het proces waarbij de zender de intentie heeft een boodschap over te brengen naar een of meer ontvangers'.*¹⁵

In de meeste organisaties wordt het ZBMO- model gebruikt. Zender, Boodschap, Medium, Ontvanger¹⁶.



Figuur 4 Het ZBMO-model

¹⁵ Communicatie handboek, blz. 14

¹⁶ Communicatie handboek blz. 15, 16

Hieronder een klein voorbeeld over hoe dit model werkt:

De zender wil iets bereiken, bijvoorbeeld een vrije dag opnemen. De boodschap is dus de vrije dag. Om de boodschap over te brengen naar de ontvanger wordt een medium gebruikt. Dit medium kan verschillen, van een memo, een telefoon, email, formulier, aangetekende brief enzovoorts.

De ontvanger ontvangt het medium, en reageert. De reactie noemen we feedback. Als de zender nogmaals op de ontvanger reageert voor bijvoorbeeld een bedankje voor de vrije dag, wordt dit terugkoppeling genoemd.

§ 3.2 Kwaliteit van dienstverlening

Om professionalisering te bevorderen is het belangrijk dat er gekeken wordt naar het begrip kwaliteit. Welke definitie van kwaliteit is van toepassing op de Wageningen UR Glastuinbouw. Kwaliteit is een onderdeel van professionalisering. Het onderzoek is opgestart, omdat er een gebrek is aan professionaliteit, en dus aan kwaliteit. Het is belangrijk dat de samenhang tussen deze begrippen bekend is. Zonder een gebrek aan kwaliteit, is er geen onderzoeksvraag van professionalisering. Andersom geldt dit ook. Bij professionalisering draait het onder andere om de verhoging van de kwaliteit, of de boring van kwaliteit. Er zijn vele verschillende definities op het gebied van kwaliteit. Twee voorbeelden hiervan zijn¹⁷:

- Quality is fitness for use. (Juran)
- Kwaliteit is voldoen aan specificaties (Crosby)

Na de verdieping in de literatuur over kwaliteit, is gebleken dat een eenduidig antwoord niet gegeven kan worden op de vraag: Wat is de definitie van Kwaliteit. In 1984 heeft Garvin een, inmiddels klassiek te noemen, artikel geschreven over de veelheid van definities van kwaliteit. Er worden door Garvin vijf verschillende invalshoeken onderscheiden, van waaruit het begrip kwaliteit wordt bekeken. Hieronder worden de vijf invalshoeken om kwaliteit te benaderen opgesomd¹⁸:

- Transcendente invalshoek;
- Productgerichte invalshoek;
- Gebruikersgerichte invalshoek;
- Productiegerichte invalshoek;
- Waardegerichte invalshoek.

Met oog op het doel van het onderzoek, wordt kwaliteit aangeduid vanuit de gebruikersgerichte invalshoek. Wageningen UR Glastuinbouw wil graag professionaliseren in de facilitaire dienstverlening. In de optiek van de onderzoeker is er, tot voorheen kwaliteit van dienstverlening gemeten aan de hand van de transcendente invalshoek. Door professionalisering is het de bedoeling dat het niveau van kwaliteit mee groeit. Om deze reden is de definitie van kwaliteit afgeleid van de gebruikersgerichte invalshoek. Vanaf heden wordt er gekeken naar wat de klant wil.

§ 3.4 Het 7S model

Ter ondersteuning van het onderzoek, is er gezocht naar theorie, over structuren en de opzet van de facilitaire organisatie. Er zijn veel managementmodellen die een facilitaire organisatie kunnen oprichten. Dit zijn modellen als het Facility Excellence model, of het kwaliteitssystemen van het INK-model. Deze modellen zijn een tool voor het inrichten van een grotere facilitaire organisatie. Tevens zijn de items waarop deze modellen inzoomen (groeimodel, kwaliteit verhoudingen) nog niet als hoofddoel aan de orde van de te vernieuwen facilitaire organisatie. Als een van deze modellen gebruikt zou worden bij een kleinere organisatie als Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk, zal een oncontroleerbare en te bureaucratische situatie ontstaan, waardoor er geen mogelijkheid ontstaat tot professionaliseren.

Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk, is een kleine organisatie, waar al veel grotere organisaties omheen zitten. Er is gezocht naar kleinere modellen die beter passen in de cultuur van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk en daarnaast flexibeler zijn tijdens implementatie en in het gebruik. Gekozen is voor het 7S-model. Het 7S-model van McKinsey is ontwikkeld door een Amerikaans consultancy bureau, genaamd McKinsey. Het 7S-model stelt dat er zeven belangrijke elementen zijn, die samen een beeld schetsen van de interne en externe organisatie.

¹⁷ Bedrijfswetenschappen blz. 18

¹⁸ Kwaliteitsmanagement in beweging

Hieronder worden de zeven elementen toegelicht¹⁹:

Strategie: Het plan waarin aangegeven staat wat de organisatie wil doen om haar doelstellingen te realiseren.

Structuur: Een beschrijving van de organisatievorm, het organisatieschema en de arbeidsverdeling

Systemen: Informatie en communicatie stromen zowel informeel als formeel, binnen de organisatie.

Stijl van leidinggeven: Managementstijl en de invloed hiervan op de organisatie.

Staf: Aandacht voor de totale human resources management binnen de organisatie

Sleutelvaardigheden: Dit zijn de vaardigheden of activiteiten waarin de onderneming als geheel uitblinkt en waarin de organisatie zich onderscheidt van de concurrentie.

Significante waarden: Shared values, ofwel de visie, de bovenliggende doelstellingen. (wat wil de organisatie en waar staat zij voor)

Het model wordt in dit onderzoek gebruikt als model om een facilitaire organisatie te vernieuwen en te professionaliseren. Dit kan door de 7S'en aan te passen, zodat er per S gekeken wordt naar wat er moet veranderen om een professionele facilitaire organisatie op te zetten. De volgende punten worden veranderd:

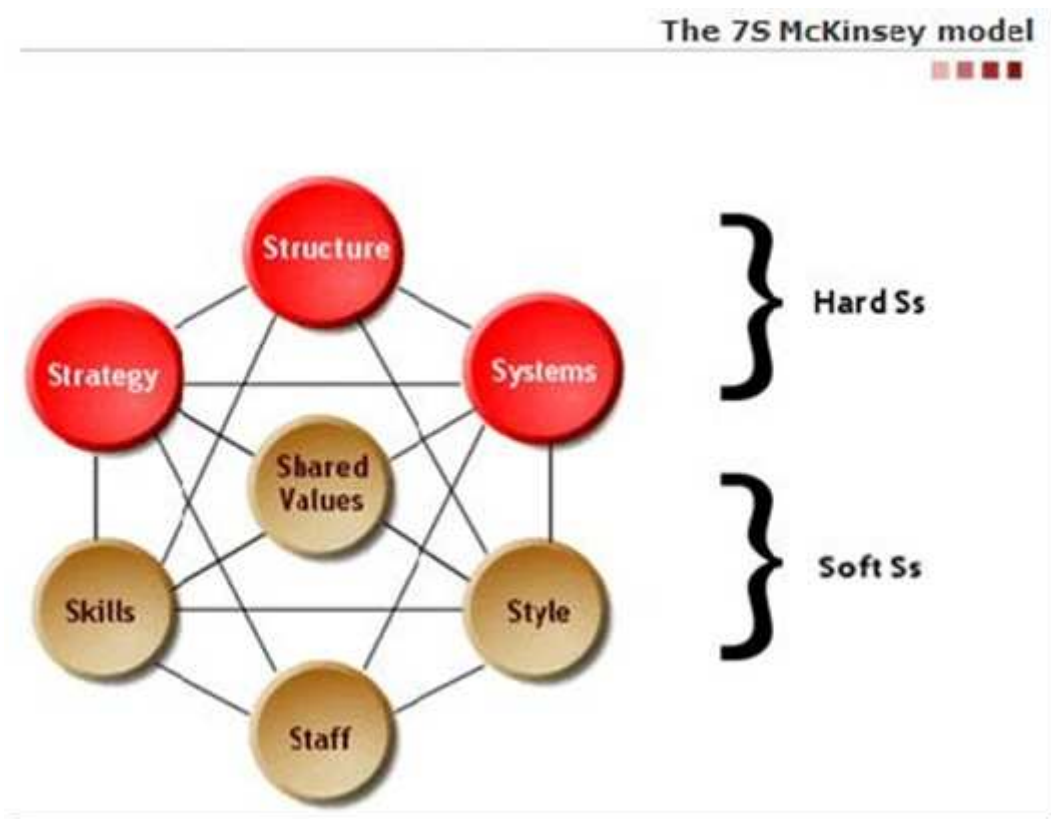
Systemen: Met systemen wordt voornamelijk ingezoomd op de communicatie van en naar de facilitaire organisatie.

Staf: Aandacht voor de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld over de Facilitaire activiteiten.

Sleutelvaardigheden: Beschouwing over alle facilitaire activiteiten, de sleutelvaardigheden zijn juist die facilitaire activiteiten waar verandering noodzakelijk is.

De structuur, strategie, stijl van leidinggeven en significante waarden behouden de originele toelichting.

Door het 7S model op deze wijze aan te passen is het mogelijk om aan de hand van de 7S'en een vernieuwde facilitaire organisatie op te zetten.



Figuur 5 Het 7S model van McKinsey²⁰

¹⁹ Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, Blz. 77

²⁰ <http://fredmba.blogspot.com/2008/05/marketing-7s-mckinsey-model.html>

Om een professionele facilitaire organisatie op te zetten is het van belang om na te gaan hoe de huidige situatie is. Om de huidige situatie duidelijk te krijgen is er gebruikt gemaakt van twee onderzoeksmethoden, interviews en observaties. Uit deze interviews en observaties is heel veel informatie gekomen. Om ervoor te zorgen dat alle informatie duidelijk en overzichtelijk op papier komen wordt gebruik gemaakt van het 7S model. Het 7S model wordt in dit hoofdstuk gebruikt als analyse instrument. Aan de hand van de S' en wordt de huidige facilitaire organisatie gepresenteerd. Er zal per S een paragraaf geschreven worden over de huidige facilitaire situatie.

§ 4.1 Strategie

De strategie is het plan waarin aangegeven staat wat de organisatie wil doen om haar doelstellingen te realiseren²¹. Voor de facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw is geen strategie geschreven. Tijdens de interviews en de observaties is gebleken dat er geen missie en doelstellingen zijn voor de facilitaire organisatie.

De algemene missie van Wageningen UR Glastuinbouw luidt als volgt:

*'Het initiëren en stimuleren van innovaties om te komen tot een duurzame en concurrerende glastuinbouwsector.'*²²

De opgestelde missie wordt ondersteund met een doelstelling:

*'Ontwikkeling van de Business Unit tot hét excellente tuinbouwkundige onderzoek- en kenniscentrum voor de nationale en internationale glastuinbouw en als het "glastuinbouwgezicht" van Wageningen UR gaan optreden.'*²³

§ 4.2 Structuur

Een organisatiestructuur is de manier waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld en onderlinge relaties zijn geregeld. Dit houdt in dat het gaat om zowel arbeidsverdeling en coördinatie, als het organisatieschema.²⁴ De structuur van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk is een Lijn- staforganisatie. De organisatie is redelijk plat. Oorzaak van een platte organisatie is dat Glastuinbouw een Business unit is. De BU is onderdeel van de B.V. Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO). PPO is onderdeel van Plant Sciences Group. Deze Group is onderdeel van Wageningen UR. De organisatie in totaal heeft een lijnorganisatie. Er zijn meerdere bestuursniveaus waar te nemen. Dit is terug te vinden in het organogram van Wageningen UR, in bijlage 2. De BU Glastuinbouw heeft een lijn- staforganisatie. Dit is tevens terug te zien in het organogram van Wageningen UR Glastuinbouw. Op dit moment heeft de Facilitaire organisatie geen duidelijke organisatiestructuur. Er is een aanspreekpunt voor facilitaire zaken, dit is de Officemanager. De meeste medewerkers zijn zich niet bewust van wat facilitaire activiteiten zijn en waar ze heen moeten met facilitaire vragen. De medewerkers gaan in de huidige situatie naar de teamleider facilitair bedrijf of de Officemanager toe, waardoor deze veelal met klusjes en vragen worden lastig gevallen waarvoor zij niet de verantwoordelijkheid hebben. Door verkeerde of geen communicatie over de nieuwe situatie is bij de medewerkers niet duidelijk bij wie ze moeten zijn voor vragen. Een organisatiestructuur of een managementmodel dat op dit moment gehanteerd wordt is niet duidelijk zichtbaar. Er zijn grijze vlakken wat betreft de verantwoordelijkheid, bij wie de taak ligt en waarvoor een medewerker bevoegd is. Deze methode van werken is verwerkt in de organisatiecultuur. Ieder werkt voor zichzelf als het uit komt, als het fout gaat dan wordt er naar degene gewezen die het dichtst bij het grijze vlak staat. Dit zijn in de huidige situatie vaak de Officemanager, teamleider Facilitair bedrijf en de management assistentes. Om de Facilitaire organisatie professioneel te maken moet er een duidelijke organisatie structuur gevormd worden.

²¹ Organisatie en Management blz. 77

²² Businessplan BU "Glastuinbouw" 2007-2010

²³ Businessplan BU "Glastuinbouw" 2007-2010

²⁴ Organisatie en management hoofdstuk 9

§ 4.3 Systemen

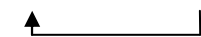
Systemen geven de hoofdprocessen weer waarmee het bedrijf wordt georganiseerd. Het 7S- model typeert alle formele en informele regels, procedures, regelingen en afspraken binnen de organisatie als zijnde systemen. Met systemen worden tevens de communicatiestromen bedoeld. Voor de beschrijving van de huidige situatie is voornamelijk ingezoomd op de communicatiestromen. Wageningen UR Glastuinbouw heeft een, in eigen beheer ontwikkeld, reserveringssysteem waarmee zalen, ICT apparatuur en auto's gereserveerd kunnen worden. Dit systeem is niet afdoende, doordat er geen volledige informatie kan worden ingevoerd. Tevens is dit systeem beschikbaar voor meerdere medewerkers.

Op dit moment is er geen duidelijke communicatie stroom zichtbaar. Een interne communicatiestroom is altijd gekoppeld aan de structuur van de organisatie²⁵. Gezien deze beide niet helder en duidelijk zijn is de communicatie niet helder. Hierdoor zijn de doelen die interne communicatie verwezenlijken niet haalbaar.

Dit houdt in dat in de huidige situatie de volgende problemen spelen:

- *Er is geen efficiënte informatiestructuur voor interne en externe facilitaire klant;*
Interne en externe klanten van de facilitaire organisatie weten niet bij wie facilitaire verantwoordelijkheden liggen. Op het moment dat er iets geregeld moet worden, gaat de medewerker naar de Office Manager. Bij het regelen van facilitaire activiteiten wordt vaak te weinig gecommuniceerd. Tevens gebeurt het dat er te veel wordt gecommuniceerd. Een voorbeeld: De Officemanager (OM) vraagt aan een receptiemedewerker (RM) of er catering geregeld kan worden voor een lunch. De communicatiestroom zou dan, volgens het ZMBO model, simpel moeten zijn, namelijk als volgt:

OM → RM «» Cateringbedrijf.



De RM stemt af met catering bedrijf en koppelt terug aan OM, dat de lunch geregeld is.

In de huidige situatie gebeurt echter het volgende:

OM → RM «» Catering bedrijf



Wat er gebeurt is: er wordt twee keer gebeld naar het catering bedrijf. De vraag aan de receptiemedewerkster is of zij catering wil regelen. Door een foute terugkoppeling is de OM genoodzaakt om ook te bellen naar de catering.

Dit is een voorbeeld van een interne ruis in de communicatie stroom.

- *De organisatiecultuur wordt negatief bevorderd;*
Door de onwetendheid van de klant wordt de facilitaire organisatie negatief bekeken en besproken. Dit is niet gunstig voor de cultuur en de verstandhouding tussen collega's onderling. Daarnaast wordt door de interne ruis, veel werk onnodig gedaan. Medewerkers voelen zich onnodig, en zijn minder positief ingesteld. Uiteindelijk zal de interne ruis zorgen voor een negatieve organisatie cultuur.
- *Er is geen beleid wat vertaalt kan worden naar medewerkers;*
Er is geen duidelijk zicht op wie voor welke facilitaire activiteit aangesproken kan worden. Dat houdt automatisch in dat er geen beleid is over de facilitaire activiteiten. Een uitwerking hiervan houdt in dat er geen beleid is over de interne communicatie.
- *Er is geen draagvlak voor veranderingen binnen de organisatie.*
Een uitwerking van de drie communicatie problemen die hiervoor geschetst zijn, is weerstand tegen veranderingen. Een communicatiedoel is het creëren van draagvlak voor veranderingen. Als er echter geen juiste manier van communicatie wordt gebruikt, dan groeit de weerstand, en dus het draagvlak, voor verandering. Medewerkers vinden een verandering 'eng'.

Gezien de belangrijkheid van communicatie binnen een organisatie, is dit resultaat vanuit de huidige situatie een belangrijk actiepoint. Tevens zullen aanbevelingen en advies geen veranderingen teweeg brengen, doordat er geen draagvlak gecreëerd kan worden, zolang de communicatie niet naar behoren functioneert.

²⁵ Communicatie handboek blz. 127

§ 4.4 **Stijl van leidinggeven**

Een leiderschapsstijl is typerend voor de cultuur van een organisatie. Een leiderschapsstijl is een gedragspatroon van de wijze waarop en de houding waarmee leiding gegeven wordt. De leiderschapsstijl is zeer belangrijk voor de interne communicatie. Hoe iemand leiding geeft heeft te maken met hoe hij of zij denkt over de medewerkers. De leiderschapsstijl die nu af en toe geconstateerd wordt is autoritair leiderschap. In deze stijl van leidinggeven heeft de manager een grote controlerende rol en neemt de manager veelal beslissingen zelf. Door deze manier van leiding geven stuit de manager vaak op weerstand van medewerkers. Medewerkers voelen zich in de gaten gehouden, dit is niet bevorderlijk voor de werksfeer. De sterkte van autoritair leiderschap valt echter mee bij Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. Er is geen sprake van heftige autoritaire leiding, maar door de controle en de beslissingsbevoegdheid die behouden wordt door de manager is de huidige leiderschapsstijl wel enigszins autoritair te noemen.

§ 4.5 **Staf**

Met het onderwerp Staf worden de betrokken facilitaire medewerkers bedoelt. In de huidige situatie is er geen duidelijke staf welke valt onder de facilitaire organisatie. Er zijn wel medewerkers die te maken hebben met facilitaire activiteiten of processen, dit zijn: de Officemanager, teamleider facilitair bedrijf, twee medewerkers technische dienst, twee medewerkers receptie, drie management assistentes en een externe interieurverzorgster. Doordat er geen heldere structuur is, is er in de huidige situatie ook geen duidelijk beeld van facilitaire medewerkers.

Alle medewerkers hebben met de functie waarvoor ze zijn aangenomen een weekvullend programma. Een van de receptie medewerksters werkt vier dagen in de week. Dit zijn twee dagen bij de receptie en twee dagen ter ondersteuning van de Officemanager. De ondersteunende dagen zijn mede voor het opvangen van de facilitaire vragen die bij de Officemanager geplaatst worden. Gezegd moet worden dat het opvangen van de facilitaire vragenstukken niet tijdsvullend is voor twee dagen in de huidige situatie. De facilitaire organisatie mag geen nevenactiviteit zijn in een takenpakket van een medewerker, omdat de organisatie dan niet meer professioneel te noemen is. Het is niet wenselijk om extra FTE in te schakelen voor de facilitaire organisatie. De organisatie heeft wellicht mogelijkheden om verschillende facilitaire taken te verschuiven.

§ 4.6 **Sleutelvaardigheden**

De sleutelvaardigheden zijn de punten waarin een organisatie uitblinkt. Om het model voor dit onderzoek meer toepasbaar te maken wordt bij de sleutelvaardigheden een opsomming gegeven van de operationele facilitaire activiteiten die de grootste knelpunten vormen in de huidige situatie. Er zijn 13 facilitaire activiteiten die beschreven zijn. De totale activiteitenlijst is terug te vinden in bijlage acht. In deze lijst staan alle dertien activiteiten beschreven naar aanleiding van de huidige situatie. De dertien aspecten zijn allemaal kritisch bekeken en beschreven tijdens de observaties en de interviews. Uit deze observaties zijn een aantal directe actiepunten ontstaan. Dit zijn actiepunten die zeker behandeld moeten worden, zodat er een professionelere facilitaire organisatie ontstaat.

Reserveringen

De objecten laptop, beamer, auto- en zaalreserveringen worden samen gevoegd tot een activiteit, te noemen reserveringen. De reserveringen voor deze objecten worden allen in hetzelfde reserveringssysteem verwerkt. Tijdens de observaties en de interviews is duidelijk geworden dat het huidige reserveringssysteem niet past in een professionele facilitaire organisatie. Dit komt door het gebrek aan ruimte voor de essentiële extra informatie die nodig is om de diensten, zoals koffie en een goed ontvangst, goed te laten verlopen. Daarnaast is er een grote kans dat reserveringen eruit gehaald worden, doordat meerdere medewerkers bij dit reserveringssysteem kunnen.

Planning & Bezoekers systeem

Een volgend belangrijk punt is de ontvangst van bezoekers. Hierin zijn de activiteiten beveiliging en het planningsysteem medewerkers aan verbonden. Bij het ontvangst wordt momenteel niet genoteerd hoeveel bezoekers er in het pand zijn. Daarnaast wordt niet bijgehouden waar medewerkers zijn. Een planningsysteem voor medewerkers ontbreekt. De receptie zal echter, als spil van de organisatie en als eerste aanspreekpunt, van alle medewerkers moeten weten wie

aanwezig en bereikbaar is. Daarnaast straalt een organisatie professionalisering uit als bezoekers geregistreerd worden. In een onderzoekscentrum is het daarnaast belangrijk dat iedere externe bezoeker geregistreerd wordt, in verband met de veiligheid, vertrouwelijkheid en hygiëneprotocolen. Om meer structuur in de facilitaire organisatie te brengen, moet een oplossing gevonden worden voor een bruikbaar en passend planningssysteem voor medewerkers. Daarnaast moet er een procedure gemaakt worden om bezoekers en gasten te registreren. Omdat Wageningen UR Glastuinbouw momenteel in een tijdelijke huisvesting zit, is dit door deze situatie niet mogelijk. Echter in de nieuwbouw is dit redelijk eenvoudig te realiseren.

§ 4.7 **Significante waarden**

Significante waarde is een synoniem voor visie. De visie is een algemeen gedachtebeeld over de toekomst van een organisatie. Er is in de huidige situatie geen visie beschreven over de facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw. Dit komt onder andere doordat de visie wordt opgebouwd vanuit de eerder opgestelde missie en de daaraan gerelateerde doelstellingen. Een gevolg van geen facilitaire visie hebben is dat de organisatie het zicht verliest op punten als kwaliteit van dienstverlening.

De visie van Wageningen UR Glastuinbouw is niet letterlijk op papier gezet. De algemene doelstellingen en missie zijn wel bekend van Wageningen UR Glastuinbouw. De algemene visie van Wageningen UR Glastuinbouw draait om innovatie en vooruitgang. De doelstelling is hét tuinbouwkundig onderzoekscentrum worden. De visie die hieruit voort komt, zal gaan over de vernieuwing met oog op de veranderingen in de markt, maar voornamelijk over de realisatie van de doelstelling.

§ 4.8 **Benchmark**

Een benchmark wordt uitgevoerd om te kijken hoe andere soortgelijke bedrijven ‘hun zaken hebben geregeld’. De benchmark in dit onderzoek, is gehouden om te zien hoe de facilitaire diensten zijn georganiseerd. De organisatie bij BU Bollen&Bomen is zeker professioneel te noemen. In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies van de benchmark toe gelicht. De conclusies staan verdeeld over het 7S model. Hieronder staan de S'en waarbij een belangrijke conclusie is gevonden. De volledige uitwerkingen van de benchmark zijn terug te vinden in bijlage tien.

§ 4.8.1 **Structuur**

Er wordt op tactisch niveau een wens gecreëerd (managementteam), waarna de Officemanager op strategisch niveau een beleid schrijft om de wens te verwezenlijken op een juiste en servicegerichte manier. Dit beleid wordt omgezet in operationele activiteiten die worden uitgevoerd door de huismeester en de receptiemedewerker. Dit is een goed uitgangspunt voor een professionele facilitaire organisatie voor Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. Bij Lisse liggen de taken voor iedere facilitaire medewerker vast. De Management assistentes hebben geen facilitaire taken in hun pakket. Deze facilitaire taken zijn expliciet onder gebracht bij de receptiemedewerkers en de huismeester. Door deze aanpak zijn de taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk. Niet alleen voor de facilitaire medewerkers is dit prettig, maar voor de klant van de facilitaire organisatie is de structuur helder en duidelijk, waardoor diensten makkelijker te regelen zijn.

§ 4.8.2 **Systemen**

De communicatie binnen BU Lisse is goed geregeld. De Officemanager houdt zich bezig met beleidstukken als, hoe kunnen activiteiten nog soepeler, of klantgerichter. Daarnaast houdt zij zich bezig met de facilitaire kostenbeheersing. De Huismeester is het aanspreekpunt van de facilitaire organisatie. De huismeester heeft de dagelijkse verantwoording voor het laten lopen van alle facilitaire activiteiten. Bij twijfels over, een procedure, een grotere of een externe partijen wordt de Office manager op de hoogte gesteld, in verband met kostenberekeningen. Door dit goed gecommuniceerd te hebben is dit duidelijk bij iedere medewerker.

§ 4.8.3 Sleutelvaardigheden

De facilitaire activiteit waarin BU Lisse uitblinkt is het Planningsysteem voor medewerkers. Er wordt bij BU Lisse nog geen optimaal gebruik gemaakt van Microsoft Outlook, dus niet iedere medewerker heeft zijn of haar agenda online. Om ervoor te zorgen dat er overzicht blijft op welke medewerker waar is, is er een planningssysteem gemaakt in Excel. Dit is een eenvoudig bestand waarin iedere medewerker per week kan aangeven: Welke tijden de medewerker werkzaam is, of dit intern of extern is en wanneer de medewerker te bereiken is. Daarnaast zorgt deze Excel sheet ervoor dat ziekmeldingen bekend zijn bij medewerkers en de receptie.

5 Gewenste situatie Wageningen UR Glastuinbouw

Voordat er een professionele facilitaire situatie geschetst kan worden, moet er eerst gekeken worden naar wat een gewenste situatie zou zijn. Uit de probleemstelling is de volgende gewenste situatie samengevat in een zin:

Een professionele facilitaire organisatie beheersen, waarin voor zowel de collega's als de intern- en externe klant duidelijk is wie welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft, zodat gestructureerd gewerkt kan worden, en service op maat verleend wordt aan de klanten.

Hieronder zal met gebruik van het 7S-model van McKinsey, per S worden aangegeven hoe de gewenste situatie zich vormgeeft.

§ 5.1 Strategie

In de gewenste situatie zullen doelstellingen opgesteld moeten worden. De op te stellen doelen geven een gekwantificeerd en precies antwoord op de vraag WAT de organisatie wil bereiken. De doelstellingen resulteren in een missie, welke kwalitatief en filosofisch antwoord geeft op de vraag WAAROM het belangrijk is dat de organisatie bestaat²⁶.

§ 5.2 Structuur

Een professionele facilitaire organisatie wordt getekend door een duidelijke organisatie structuur. De structuur is de basis van professionaliteit. Door de structuur, kent iedere facilitaire medewerker, zijn of haar plaats in de organisatie. Daarnaast kent iedere medewerker door een duidelijke structuur, zijn of haar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV). Als de TBV duidelijk zijn is dit voor de organisatie prettig werken. Iedere klant weet bij wie hij/zij moet zijn. De facilitaire organisatie zou in de organisatie als lijn- staforganisatie opgenomen moeten worden, omdat de voordelen van een lijn- staforganisatie vaak zijn voor de lijnfunctionaris. Een lijnfunctionaris kan gebruik maken van meer deskundigheid (van de stafmedewerker), zodat er betere beslissingen gemaakt kunnen worden. Daarnaast kan het inschakelen van een staffunctionaris tijdsbesparend en efficiency verhogend werken voor de lijnfunctionaris. De facilitaire organisatie zelf zou als lijnorganisatie georganiseerd kunnen worden. Voordelen van een lijnorganisatie zijn, een eenvoudige en duidelijke organisatiestructuur. Daarnaast zijn TBV's goed af te bakenen en toe te delen. Door het toepassen van een lijnorganisatie is de gezagsverhouding heel helder en duidelijk tussen de organisatieleden. Lijnorganisaties worden veel aangetroffen bij midden tot kleinere organisaties.

§ 5.3 Systemen

In de gewenste situatie is de structuur duidelijk en helder, waardoor de communicatie al soepeler zou moeten verlopen. Er moet een vast aanspreekpunt komen voor de interne medewerkers. Het is belangrijk dat er communicatiedoelstellingen opgesteld worden, zodat er gecontroleerd verbeterd kan worden.

§ 5.4 Stijl van leidinggeven

In de gewenste situatie zou er een passende stijl van leiding geven gevonden moeten worden. Deze management stijl zou aangepast moeten worden aan de verdeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zodat er geen verwarring kan ontstaan over verantwoordelijkheid. De stijl van leiding geven heeft een grote invloed op de cultuur. Deze kan soepeler worden, door de stijl van leidinggeven te veranderen.

²⁶ Projectmatig werken tabel 2.3 blz. 46

§ 5.5 **Staf**

In de gewenste situatie zou er een algemeen aanspreekpunt voor de facilitaire organisatie moeten zijn. Hierdoor begrijpen medewerkers beter waar ze terecht kunnen. Daarnaast zou de facilitaire organisatie geen nevenactiviteit moeten zijn van een medewerker, omdat de professionaliteit van dienstverlening dan niet gewaarborgd kan worden.

§ 5.6 **Sleutelvaardigheden**

In de gewenste situatie zijn alle dertien facilitaire activiteiten beschreven. Er moet voor elke facilitaire activiteit een duidelijk proces of beschrijving zijn. Iedere medewerker kan op deze manier zien wat hij / of zijn kan verwachten. Belangrijkst is dat er een juist reserveringssysteem komt en een planningsteem voor medewerkers.

§ 5.7 **Significante Waarden**

Nadat er een missie en doelstellingen opgesteld zijn kan er een korte en een langere termijn visie geschreven worden, zodat duidelijk is WAAR de organisatie heen wil in de toekomst.

Door de bovenstaande punten samen te vatten, kan gezegd worden dat een gewenste situatie is bereikt als:

- Een heldere en duidelijke structuur gevormd wordt;
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgesteld worden en duidelijk en helder zijn voor iedereen;
- Facilitaire activiteiten geprofessionaliseerd worden, zodat het service/prestatie niveau boven verwachting is van de interne- en externe klant.

6 Conclusie

Uit het onderzoek van de vorige hoofdstukken, kunnen een aantal conclusies getrokken worden, die beschreven worden in dit hoofdstuk. Aan de hand van de theorie en de verschillende onderzoeksmethoden, kan een antwoord geformuleerd worden op de probleemstelling.

‘Op welke wijze kan de Wageningen UR Glastuinbouw in Bleiswijk, de facilitaire organisatie professionaliseren en taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastleggen, zodat in het nieuwe kantoren pand service op maat gegeven en gewaarborgd kan worden.’

Het antwoord op de probleemstelling is ontstaan door verschillende onderzoeksmethoden toe te passen. Er is gebruik gemaakt van de methoden: Interviewen, Observeren en Benchmarking. Uit de theorie en door oriënterende gesprekken met Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk is gebleken dat deze methoden het meest passend en informatie opleverend zijn om het onderzoek te houden. Door gebruik te maken van deze methoden is een huidige situatie- en een gewenste situatie geschetst. De huidige situatie is geschetst op basis van interviews en observaties. De gewenste situatie is geschetst op basis van een interne Benchmark bij de BU Bollen&Bomen in Lisse en bestaande theorieën over professionele facilitaire organisaties. De resultaten zijn geanalyseerd aan de hand van het 7S-model van McKinsey. Er zijn uit het onderzoek vier conclusies getrokken. De vier conclusies worden gelinkt aan het 7S model. De S'en die genoemd worden vormen de kern van de verbetering in het implementatieplan.

1. De organisatie structuur → *Structuur & Staf*

Het onderzoek naar de huidige situatie heeft als een van de resultaten opgeleverd, dat er geen duidelijke structuur is voor een facilitaire organisatie. Op dit moment zijn er vier verschillende functies die verband houden met de facilitaire organisatie. Dit zijn:

- Management assistentes;
- Office manager;
- Receptiemedewerkers;
- Schoonmaak;
- teamleider Facilitair bedrijf.

Dit zijn te veel verschillende medewerkers waarbij gevraagd kan worden om facilitaire ondersteuning. Er is dus geen vast aanspreekpunt. Bij de BU in Lisse is wel een duidelijke organisatiestructuur gevonden. De organisatiestructuur van de BU in Lisse is net als in Bleiswijk een lijn-staforganisatie. In Lisse is er echter een lijnorganisatie ingedeeld vanaf de Officemanager. Op deze wijze is de structuur duidelijk zichtbaar en kan beter aangegeven worden bij wie TBV's liggen.

Conclusie: Een heldere organisatiestructuur, is de kern van een professionele facilitaire organisatie.

2. Taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden → *Staf*

De taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden staan niet vast. In een professionele situatie is dit wel gewenst. Er moet per facilitaire activiteit gekeken worden wie de verantwoordelijkheid draagt, voor wie de taak is, en wie bevoegd zijn de taak uit te voeren.

3. Communicatie → *Systemen*

Er is na onderzoek in de huidige situatie geconstateerd dat de communicatie bij Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk, niet optimaal is. De communicatie gaat fout op de volgende punten:

- Er is geen efficiënte informatiestructuur voor de interne en externe klant van de facilitaire organisatie.
- De organisatie cultuur wordt negatief bevorderd.
- Er is geen beleid wat vertaald kan worden naar medewerkers.
- Er is geen draagvlak voor veranderingen binnen de organisatie.

Deze punten moeten worden omgezet naar communicatie doelstellingen, zodat er tevens een communicatie strategie geschreven kan worden.

4. Actiepunten facilitaire activiteiten → *Sleutelvaardigheden*

Uit het onderzoek naar de huidige situatie en tijdens de benchmark is duidelijk geworden,

dat de facilitaire activiteiten niet volledig professioneel zijn. De activiteiten verlenen tevens geen service op maat. De activiteiten zijn zo geregeld dat ze snel afgehandeld kunnen worden. Er moeten actiepunten geschreven worden voor iedere facilitaire activiteit. Deze actiepunten moeten ervoor zorgen dat de facilitaire organisatie een professionelere uitstraling krijgt. De belangrijkste actiepunten zijn reserveringensystemen en planningsystemen.

Een algemene conclusie die uit de vier bovenstaande conclusies voortkomt, stelt het volgende:
De huidige facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw is niet toereikend. Er wordt minimale aandacht besteed aan de sturing van facilitaire activiteiten. Om de facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk te professionaliseren, zal er naast het servicegericht maken van alle facilitaire activiteiten, een heldere structuur gehanteerd moeten worden, zodat taken, verantwoordelijkheden en communicatiestromen vaststaan. Op deze manier weet iedere medewerker bij wie hij of zij met vragen en opdrachten terecht kan en zal de externe klant/bezoeker de facilitaire organisatie boven verwachting ervaren.

Als er kritisch gekeken wordt naar de conclusie, kan er gezegd worden dat er op dit moment eigenlijk geen goedlopende facilitaire organisatie bestaat bij Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. Wel moet gezegd worden dat Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk een jonge BU is in een tijdelijke huisvesting en 'moet roeien met de riemen die zij hebben'. In juni 2009 is de nieuwe huisvesting klaar om in gebruik te nemen en deze verhuizing wordt dan ook gezien als meest ideale situatie om een nieuwe start te maken op het gebied van facilitair management.

Het advies aan Wageningen UR Glastuinbouw luidt:

Om in de nieuwe vestiging een professionele organisatie op te zetten, moet de facilitaire organisatie, hoe deze nu geregeld is, herzien worden aan de hand van het 7S model. Het oprichten van een herziende facilitaire organisatie, zal resulteren in een professionele, effectieve en service gerichte facilitaire organisatie. Door het implementatieproces te starten voor de overgang naar de nieuwe huisvesting, wordt een 'nieuwe start' gemaakt bij het in gebruik nemen van de nieuwbouw en al haar nieuwe faciliteiten.

Om een nieuwe start te realiseren zijn hieronder aanbevelingen geschreven. Als deze gevolgd worden zal een professionele facilitaire organisatie een feit zijn. Per aanbeveling wordt aangegeven wat de personele- organisatorische- en financiële consequenties zijn.

Strategie

Voor de facilitaire organisatie wordt een strategie opgesteld. De strategie bestaat uit een missie en doelstellingen. Op deze wijze wordt de facilitaire organisatie gestimuleerd om te blijven groeien en vernieuwen. De nieuwe doelstellingen zijn SMART geformuleerd, Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Doelstelling 1:

Over 1,5 jaar moet de toenemende continuïteit van facilitaire diensten, gemeten worden met een uitkomst die in een puntenschaal minimaal voldoende wordt gegeven.

Doelstelling 2:

De klantgerichtheid van de facilitaire organisatie moet na 1 jaar in de nieuwe vestiging gemeten worden met een uitkomst die in een puntenschaal minimaal voldoende wordt gegeven.

Doelstelling 3:

De werkomgeving voor de interne klant en de medewerkers van de facilitaire organisatie moet over 1,5 jaar verbeterd zijn van matig naar voldoende.

De nieuwe facilitaire missie luidt:

De facilitaire organisatie voor Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk wil op facilitair gebied professioneel diensten leveren aan de interne en externe klant van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. De facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk wil een onmisbare schakel zijn tussen de afdelingen. Ze werkt samen, zoekt synergie en continuïteit en richt haar talent op het vinden van antwoorden op de door interne en externe klanten gestelde vragen. Het werkklimaat is inspirerend en ademt een sfeer van inventiviteit en creativiteit uit.

Door voor elke doelstelling een tijdslijn te maken met daarin actiepunten die moeten worden gehaald om de doelstelling te bereiken, kan bijgehouden worden of de doelstelling gehaald gaat worden. Als dit door de facilitair medewerker opgesteld en gecontroleerd wordt, is het behalen van de doelstellingen gewaarborgd. Als er daarnaast draagvlak is van het overige personeel en de interne klanten wordt automatisch de nieuw opgestelde missie ondersteund.

Organisatorische consequentie

Het gevolg van een missie en visie koppelen aan de facilitaire organisatie, is dat de facilitaire organisatie hierdoor als bestaand onderdeel kan gaan worden gezien. Door een missie en

doelstellingen te hangen aan de facilitaire organisatie is de eerste stap naar professionalisering gezet. De facilitaire organisatie zal in het organogram opgenomen moeten worden als stafafdeling.

Personele consequentie

Het gevolg van het opstellen van de missie en de doelstellingen is voor het personeel dat zij meer mogen verwachten van de kwaliteit en service van dienstverlening. Daarnaast zal de facilitair medewerker de doelstellingen moeten bijhouden. Zij zal ervoor moeten zorgen dat de doelstellingen gehaald gaan worden.

Financiële consequenties

De facilitair medewerker moet zich minimaal dertig uur per jaar specifiek bezig houden met controle op het behalen van doelstellingen. De kosten van de fm zijn de loonkosten plus een opslagpercentage voor het gebruik van een kantoor, laptop en de voorzieningen. De totale kosten komen volgens Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk moeten geschat worden op €57,00 per uur. De missie wordt behaald door de totale implementatie van het advies, waardoor de kosten gesplitst worden.

	<u>Kosten</u>	
Financieel	Fm 30 uur per jaar	€ 1.710,00
Totaal		€ 1.710,00
Niet financieel	<u>Kosten</u>	<u>Baten</u>
	Tijd voor controle	Het behalen van de doelstelling
	Moeite	Zekerheid van professionalisatie

Tabel 1, Financiële consequenties Strategie

De kosten voor arbeid en het opslagpercentage worden al vergoed, omdat de eventuele fm al in dienst is.

Structuur

De structuur van de facilitaire organisatie is belangrijk voor de mate van professionaliteit. In de nieuwe situatie is gekozen om de facilitaire organisatie als lijnorganisatie te presenteren. Hierdoor is er een voor iedereen eenvoudige structuur, waardoor taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden goed af te bakenen en toe te delen zijn. Om aan de wensen van de organisatie te kunnen voldoen door geen extra personeel aan te bevelen, kan de ondersteunende medewerkster van de Officemanager eventueel worden aangedragen als FTE voor de facilitaire organisatie. Deze medewerker krijgt de verantwoordelijkheid over de facilitaire organisatie en zal in overleg met de Officemanager het beleid van de facilitaire organisatie schrijven en waarborgen. De eindverantwoordelijke voor de facilitaire organisatie zal de Officemanager zijn (OM). De benaming van de verantwoordelijke voor de facilitaire organisatie is: facilitair medewerkster (fm). De fm zal zoveel mogelijk op tactisch en strategisch niveau bezig zijn met de facilitaire organisatie, en springt operationeel bij waar mogelijk. De fm is tevens het eerste aanspreekpunt van de facilitaire organisatie, zowel voor de interne klant als de externe klant. De interieurverzorgsters zijn ondersteunende medewerkers in eerste lijn. Doordat de fm zelf ook op operationeel gebied werkzaam is kan er goed ingespeeld worden op veranderingen en kunnen aanpassingen aan facilitaire processen en activiteiten sneller gemaakt worden. In bijlage twaalf is een organogram opgenomen met de nieuwe organisatiestructuur van de facilitaire organisatie.

Organisatorische consequenties

Organisatorisch zijn er een aantal gevolgen voor de structuur van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. Zo zal er in de staf een extra lijn komen, de facilitaire organisatie. Hierdoor komt de receptie en de schoonmaak tevens onder de facilitaire staf.

Personele consequenties

De ondersteunende medewerkster van de Officemanager zal zestien uur per week, een andere functie gaan bekleden, namelijk facilitair medewerker. De functie heeft dezelfde taken als de oude functie, plus een aantal nieuwe. De fm zal als nieuwe taak de verantwoordelijkheid hebben over de

facilitaire gang van zaken, het eerste aanspreekpunt is voor de facilitaire organisatie. De interieurverzorgsters worden ondersteuning van de fm waarneer nodig is. De fm wordt op termijn aanbevolen een managementtraining te volgen, om op deze wijze te ontwikkelen als eventueel leidinggevende²⁷.

Financiële consequenties

De fm zal zestien uur per week specifiek met de facilitaire organisatie bezig zijn. Hiervoor wordt het urentarief van € 57,- maal, 52 x 16 uur berekend. Een managementtraining heeft 8 avond bijeenkomsten. De kosten hiervoor zijn € 1590,- plus arrangementskosten per trainingsavond €37,50²⁸.

	Kosten	
Financieel	52 x 16 x 57,00 loonkosten inclusief opslag percentage.	€ 47.424,00
	managementtraining	€ 1.627,50
Totaal		€ 49.051,00
Niet financieel	Kosten	Baten
	Tijd	Centraal aanspreekpunt/ minder bureaucratie
	Inspanning communicatie	Verbetering communicatie

Tabel 2 financiële consequenties Structuur

De kosten voor arbeid en het opslagpercentage worden al vergoed, omdat de eventuele fm al in dienst is.

Systemen

De probleempunten uit de huidige situatie kunnen worden omgezet in hoofddoelen van interne communicatie. Hierdoor wordt een streefpunt van communicatie gemaakt. De nieuwe interne communicatiedoelstellingen zijn²⁹:

- Scheppen van een efficiënte informatiestructuur;
Door de organisatiestructuur aan te passen is er één centraal aanspreekpunt, de fm. Hierdoor wordt een efficiënte informatiestructuur gecreëerd.
- Bevorderen van een positieve organisatiecultuur;
Om een positieve organisatiecultuur te bevorderen is het belangrijk dat de sfeer van wantrouwen moet worden omgezet in een positieve sfeer. Dit kan door een centraal meldpunt, maar tevens door een snellere terugkoppeling. Zowel van de fm naar de interne klant, als andersom. Hierdoor is de interne medewerker meer betrokken, waardoor de organisatiecultuur verbeterd.
- vertalen van het beleid naar medewerkers;
Door middel van een communicatieplan gericht aan de interne medewerkers kan het beleid vertaald worden naar hen.
- versterken van de identificatie met de organisatie;
De vernieuwde facilitaire organisatie is zo ingericht dat zij zich inzetten voor het belang van de organisatie en het primaire proces ondersteunen. Door meer betrokken te zijn en meer en betere terugkoppeling naar medewerkers wordt de identificatie met de organisatie versterkt.
- creëren van een draagvlak voor verandering.
Vaak is er te weinig draagvlak door te weinig informatie over de veranderingen. Door een veranderplan op te stellen voor de interne klant/medewerker, over de vernieuwde facilitaire organisatie zal voor iedere medewerker duidelijk zijn wat er verandert. Tevens zal de fm zich open opstellen voor alle vragen en opmerkingen van de interne klant.

Om deze doelstellingen te behalen zal een communicatieplan / facilitair plan worden geschreven. Dit plan staat in het teken van de hoofddoelstellingen en hoe deze te behalen zijn. Het plan beschrijft de strategie die men moet volgen om de hoofddoelstellingen te bereiken.

²⁷ <http://www.icm.nl/nl/opleidingen-en-trainingen/algemeen-management/praktisch-leidinggeven-in-4-maanden>

²⁸ <http://www.icm.nl/nl/opleidingen-en-trainingen/algemeen-management/praktisch-leidinggeven-in-4-maanden>

²⁹ Communicatie handboek blz. 128

Het communicatieplan zal bestaan uit een antwoord op de volgende onderwerpen:

- Doelgroep (Wie?);
- Boodschap (Wat?);
- Middelen (Hoe?);
- Tijdsplanning (Wanneer?).

Organisatorische consequenties

Het gevolg van communicatiedoelstellingen is dat de communicatie van en naar de facilitaire organisatie veranderd. Hierdoor zullen vragen sneller beantwoord worden en problemen eerder opgelost. Daarnaast is het duidelijker en helder waar medewerkers moeten zijn met facilitaire vraagstukken en problemen, namelijk bij de fm. De fm zal in overleg met de onderzoeker en de Officemanager een plan opstellen om draagvlak te creëren bij interne medewerkers. Er wordt tevens een communicatieplan geschreven welke voor iedere medewerker van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk beschikbaar gesteld wordt.

Personele consequenties

De personele gevolgen door communicatiedoelstellingen zijn redelijk groot. De communicatiestroom zal aangepast worden voor iedere medewerker. Er zal meer aandacht gegeven worden aan het geven van feedback of terugkoppeling. Zeker in de beginfase zal hierop gelet moeten worden dat medewerkers dit doen, de fm zal hier controle op moeten houden. Het communicatieplan kan eventueel door een stagiair geschreven worden.

Financiële consequenties

De financiële gevolgen van de communicatieveranderingen bestaan uit reprojkosten voor het communicatieplan, gekozen is om deze zelf te drukken. De kosten hiervoor bedragen: € 0.05 voor de papieren. Een stagiair wordt aangenomen als gastmedewerker en krijgt geen salaris of vergoeding, echter moeten er wel kosten worden geplaatst voor de begeleiding van de stagiair. Dit is wekelijks 1 uur werk aan begeleiding, verdeeld over vijf maanden. € 247,00 per maand x vijf.

	<u>Kosten</u>	
Financieel	Reprojkosten, 80 x € 0,05	€ 4,00
	Begeleiding €247,00 x5	€ 1.235,00
Totaal		
	<u>Kosten</u>	<u>Baten</u>
Niet financieel	Tijd	Heldere communicatiestroom
	Moeite	Snellere doorstroming
	Uitleg geven aan medewerkers	Betrokkenheid bij de organisatie

Tabel 3, Financiële consequenties Systemen

Stijl van leidinggeven

Er is een duidelijke leiderschapsstijl die de eindverantwoordelijke van de facilitaire organisatie zou kunnen aannemen, namelijk Participatief leiderschap (Management by delegation). Deze manier van Leiderschap zorgt ervoor dat de fm mee kan beslissen in besluitvorming. De fm voert deze besluitvorming door. Er is sprake van twee richtingsverkeer, zowel top- down als bottom- up communicatie.

Organisatorische consequenties

De nieuwe leiderschapsstijl creëert tweerichtingsverkeer, waardoor de besluitvorming anders komt te liggen in de facilitaire organisatie. De fm zal hier het voortouw in moeten nemen.

Personele consequenties

De gevolgen van de nieuwe leiderschapsstijl voor personeel is, dat er meer inspraak gegeven mag worden door de fm. Het uiteindelijke besluit ligt wel bij de Officemanager of de teamleider Facilitair bedrijf.

Financiële consequenties

Er zijn geen financiële consequenties voor een nieuwe leiderschapsstijl. De managementcursus die wordt aanbevolen bij structuur heeft wel invloed op de mate van invoering op de nieuwe leiderschapsstijl.

	<u>Kosten</u>	
Financieel	Geen	
Totaal		€ 0,00
	<u>Kosten</u>	<u>Baten</u>
Niet financieel	Tijd	Open organisatie
	inspanning	Vaststellen en ondersteunen tbv's

Tabel 4, financiële consequenties Stijl van leidinggeven

Staf

De arbeidsverdeling wordt naar aanleiding van de nieuwe organisatiestructuur gemaakt. Hieronder volgt nieuwe verdeling van Taken Bevoegdheden en Verantwoordelijkheid per Facilitaire activiteit:

Activiteit	Taken	Bevoegdheid	(eind)Verantwoordelijkheid
Rondleidingen	- afspraken maken - bespreken catering - evt. klaarzetten apparatuur - afhandeling	Facilitaire medewerkster	Facilitaire medewerkster Officemanager
Receptie	Receptie werkzaamheden	Receptiemedewerker Facilitaire medewerkster	Officemanager
Reserveringssysteem	- Inplannen reserveringen - Klaarzetten zaal - laptop/beamer	Receptiemedewerker Officemanager Managementassistentes Facilitaire medewerkster	Facilitaire medewerkster Officemanager
Schoonmaak	- Contracten - Controles	Officemanager Facilitaire medewerkster	Officemanager Facilitair medewerkster
Klein onderhoud		Technische dienst	Facilitaire medewerkster Teamleider facilitair bedrijf
Groenvoorziening binnen	Onderhoud Boeketten bestellen	Receptie medewerkster Facilitair medewerkster	Facilitair medewerkster Officemanager
Groenvoorziening buiten	onderhoud	Teamleider facilitair bedrijf	Teamleider facilitair bedrijf
Beveiliging		Facilitair medewerkster Teamleider facilitair bedrijf	Facilitair medewerkster Teamleider facilitair bedrijf
Planningsysteem		Receptie medewerkster Facilitair medewerkster	Facilitair medewerkster Officemanager
Inkoop	- bestellingen - controles	Management assistente Facilitair medewerkster	Facilitair medewerkster Officemanager
Catering	- bestelling / afhandeling	Facilitair medewerkster	Facilitair medewerkster Officemanager
Onderhoud reserveringen	- onderhoud laptop/beamer - onderhoud bedrijfswagens	Facilitair medewerkster	Facilitair medewerkster Officemanager

Tabel 5, Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden tabel

De facilitair medewerker krijgt de verantwoordelijkheid voor de facilitaire organisatie. De eindverantwoordelijkheid ligt echter bij de Officemanager.

Om ervoor te zorgen dat overdracht geleidelijk gaat, zal zowel de teamleider facilitair bedrijf als de Officemanager in de eerste maanden controle houden op de facilitair medewerkster. Daarnaast zal de Officemanager taken en verantwoordelijkheden geleidelijk overdragen. Zowel door de Officemanager als de teamleider Facilitair bedrijf, zal tijd genomen moeten worden om te zorgen dat de facilitaire taken en processen juist overgedragen worden. Uiteindelijk zal de facilitair medewerkster alle facilitaire taken en processen beheren.

Organisatorische consequenties

Door nieuwe verdeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, worden een aantal takenpakketten van medewerkers veranderd. De organisatiestructuur wordt veranderd, doordat er een facilitair medewerker wordt aangewezen.

Personele consequenties

Het management zal de vernieuwing in de tbv's moeten goedkeuren voor er veranderingen doorgevoerd kunnen worden. De veranderingen voor personeel zijn redelijk groot. Zo is er een nieuwe functie en zijn er veranderingen in de takenpakketten van de managementassistentes, de receptiemedewerkster, de interieurverzorgster, de teamleider Facilitair bedrijf en de Officemanager. Daarnaast zullen de medewerkers die de veranderingen in hun takenpakket hebben de tijd nemen om taken over te dragen aan de facilitair medewerker. Dit proces zal een langere tijd in beslag nemen, zodat na de overdracht van de tbv's, alles duidelijk en helder is voor de facilitair medewerker.

Financiële consequenties

Er zal door de teamleider facilitair bedrijf en de Officemanager tijd vrij gemaakt moeten worden om de facilitair medewerker in te werken en de taken over te dragen. Er is niet zeker hoeveel tijd hieraan besteed gaat worden, er is daarom een schatting gemaakt hoeveel uren er besteed gaan worden aan de overdracht. Per activiteit is gekozen om er tien uur voor vrij te maken. Dit houdt in dat zowel de Officemanager als de teamleider facilitair bedrijf vijf uren per activiteit vrij moeten maken. Er zijn twaalf facilitaire activiteiten door te spreken.

	<u>Kosten</u>	
Financieel	Overdragen taken OM & FB	€ 6.840,00
Totaal		€ 6.840,00
	<u>Kosten</u>	<u>Baten</u>
Niet financieel	Tijd	Professionele facilitair organisatie
	Moeite	
	Inspanning	Meer zicht op facilitaire kosten & baten
	Begeleiding	
	Interesse	Beheerder facilitaire activiteiten

Tabel 6, financiële consequenties Staf

Sleutelvaardigheden

Over de sleutelvaardigheden zijn twee aanbevelingen gemaakt.

Er zijn dertien facilitaire activiteiten te benoemen. Deze activiteiten zijn allen in beschouwing genomen. Per activiteit zijn er naar aanleiding van de huidige en de gewenste situatie actiepunten gemaakt. Deze actiepunten zijn terug te vinden in de actiepunten lijst, in bijlage dertien.

Aanbeveling is om deze actiepunten lijst te volgen, zodat er in de toekomst verbeterde operationele facilitaire activiteiten zijn.

Tijdens het schrijven van de actiepuntenlijst is naar voren gekomen dat de activiteiten voornamelijk standaard processen betreffen en facilitaire informatie moeten vergaren. Daarom is gekeken naar de mogelijkheid van het gebruik van een FMIS, Facilitair Management Informatie Systeem. Een FMIS is een mens- machine systeem wat informatie verstrekt over de beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dienen van de operationele activiteiten. Er is gekeken naar een passend FMIS voor Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. Een FMIS is vooral gericht op ondersteuning van facilitaire processen. Gezocht is naar een FMIS waarin meerdere mogelijkheden beschikbaar zijn. Aanbevolen is IWMS (Planon), dit systeem ondersteunt naast de facilitaire processen tevens vastgoed en ICT. Om dit systeem juist te gebruiken moet op de volgende vier punten gelet worden³⁰:

- De organisatie moet een volwassen beheerorganisatie zijn;
 - o Hierin zijn TBV's benoemd en vastgelegd.
 - o De functioneel beheerders hebben meegedeeld tijdens de implementatie.
 - o De beheerafdeling is op de hoogte van alle facilitaire activiteiten.
- Verankering in het interne proces;
 - o Goed gebruik van het systeem, door te weten hoe het werkt.
 - o Projectgroep laten bestaan, tevens na de implementatie, zodat er audits uitgevoerd kunnen worden.
- Blijven leren en ontwikkelen;
 - o Systeembeheerder houdt toezicht op de processen, zodat deze aangescherpt blijven worden.
- Investeer opnieuw effectief.
 - o Door bij te houden welke baten er behaald worden, bewijst het FMIS zich bij investeringen.

Welke modules gebruikt worden is nog niet zeker. De volgende modules zijn in het kader van dit onderzoek aanbevolen te implementeren in het FMIS:

- Contractbeheer
- Reserveringen
 - o Zalen
 - o Auto's
 - o Beamer & Laptop's
- Onderhoud
- Meldingen

Organisatorische consequenties

Organisatorische gevolgen voor de implementatie van een FMIS zijn de veranderingen binnen het huidige systeem gebruik. Door de keuze van IWMS (Planon) zijn er meerdere mogelijkheden in het gebruik dan alleen een reserveringssysteem. Door ervoor te zorgen dat bijvoorbeeld ICT en vastgoedbeheer tevens gekoppeld kan worden aan het FMIS, wordt de afstand tussen Wageningen UR en Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk verkleind. Er is voor beide kanten toegang via Planon, daarom hoeven beide partijen niet meer genooddakt bureaucratisch te handelen en is de communicatiestroom duidelijk en helder.

Personele consequenties

De gevolgen van het invoeren van een FMIS, zoals Planon zijn voor betrokken medewerkers groot. Er moet een indeling gemaakt worden tussen de hoofdgebruikers, wie wordt systeembeheerder, de systeemeigenaar en wie zijn de key users en gebruikers. Daarnaast zal er planmatige communicatie

³⁰ Artikel Haal het maximale uit uw FMIS.

<http://www.planon.nl/web/NL/NieuwsEvents/NL/PlanonInDePers/NL/HaalHetMaximaleUitUwFMIS.htm>

tussen de verschillende gebruikers opgesteld moeten worden op meerdere niveaus. Om ervoor te zorgen dat het FMIS maximaal gebruikt wordt. Tevens zal een cursus gevolgd moeten worden over het gebruik van het FMIS. Deze punten worden juist doorlopen als men vanaf de start van de implementatie zich focust op de vier punten die zijn aangegeven in de aanbeveling.

Financiële consequenties

De implementatie van IWMS Planon, brengt kosten mee. Daarnaast zullen de hoofdgebruikers van Planon een cursus moeten volgen om optimaal gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden van Planon. Er zullen echter wel extra kostenposten bijkomen zoals, reiskosten, licentievergunning en jaarlijkse kosten.

	<u>Kosten</u>	
Financieel	Beperkte implementatie	€ 43.252,00 excl. BTW
	Onderhoudscontract	€ 2.595,00 excl. BTW
Totaal		€ 45.874,00 excl. BTW
	<u>Kosten</u>	<u>Baten</u>
Niet financieel	Tijd	Implementatie FMIS
	Inspanning	Professionalisatie FO
	Interesse	

Figuur 7, financiële consequenties Sleutelvaardigheden

Uit een afstudeerscriptie uit 2004 is een offerte van Planon gehaald³¹. Alle kosten van het FMIS worden specifiek gemaakt aan de betreffende organisatie, hierdoor kan alleen een schatting gemaakt worden over vaststaande kosten. Deze schatting is gemaakt aan de hand van een offerte uit een andere scriptie. Gekozen is voor een standaard implementatiescenario. Hierbij wordt aan de hand van een projectgroep de inrichting van het FMIS gevormd. Tevens wordt er een gebruikershandboek geschreven voor medewerkers. Bij de genoemde implementatiekosten zit één cursusdag inbegrepen voor zes personen.

Significante waarden

De significante waarde of wel de shared values geven een langere termijn visie over de toekomst van de facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. De visie van de facilitaire organisatie moet aansluiten op de visie van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk.

Voor de vernieuwde facilitaire organisatie is de volgende visie opgesteld:

De Facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw wil in de toekomst service en kwaliteit, boven verwachting verlenen aan interne en externe klant, zodat de organisatie mede dankzij de facilitaire organisatie uit kan groeien tot hét excellente tuinbouwkundige onderzoek- en kenniscentrum voor de nationale en internationale glastuinbouw sector.

Organisatorische consequenties

Het opstellen van een langere termijn visie, heeft een aantal consequenties voor de organisatie. Voor de vernieuwde facilitaire organisatie betekend dit dat zij een leidraad heeft om vooruit te gaan. De visie wordt ondersteunt door de doelstellingen en de missie van de vernieuwde organisatie, wat ervoor zorgt dat er veel meetinstrumenten zijn voor de toekomst. Er zal vanaf de implementatie van de aanbevelingen constant gekeken kunnen worden naar de visie, waardoor doelen en keuzes makkelijker gemaakt en gehaald kunnen worden.

Personele consequenties

De facilitair medewerker zal naast het waarborgen van de gang van zaken binnen de facilitaire organisatie, zich tevens moeten richten op de visie. De facilitair medewerker kan de visie gebruiken als uitgangspunt voor aanbevelingen. De interne en externe medewerker kunnen de visie zien als een streven, waarnaar toegewerkt gaat worden.

³¹ <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=352>

Financiële consequenties

Er zijn voor zover bekend geen kosten verbonden aan de nieuwe visie. Er worden uiteindelijk wel kosten gemaakt worden om de visie te volgen. Dit zullen kosten zijn ter verbetering van de klantgerichtheid of ter verbetering van het service niveau.

	<u>Kosten</u>	
Financieel	Geen	€ 0,00
Totaal		€ 0,00
	<u>Kosten</u>	<u>Baten</u>
Niet financieel	Tijd	Zicht op de toekomst
	Inspanning	Professionele uitstraling
	Moeite	

Tabel 8, financiële consequenties Significantie waarden

8 Implementatie

Over de aanbevelingen wordt een voorstel tot implementatie geschreven. De aanbevelingen zijn geschreven om een facilitaire organisatie opnieuw op te zetten. In het advies wordt aanbevolen om te starten met de implementatie voor de overgang naar het nieuwe kantorenplan. Allereerst zullen de aanbevelingen ter goedkeuring door het managementteam van Wageningen UR Glastuinbouw behandeld worden. Als goedkeuring is gegeven zal de onderzoeker in samenwerking met de facilitair medewerker een implementatieplan opstellen. Er vanuit gaande dat de aanbevelingen goedgekeurd worden volgt per aanbeveling aangegeven wat het tijdspad is van de implementatie en de verantwoordelijk gestelde persoon om de aanbeveling te implementeren.

Aanbeveling	Tijdspad	Verantwoordelijke
Strategie, Significante waarden, Structuur, Stijl van Leidinggeven	1 juli 2009	Facilitair medewerker Officemanager Management team/ teamleiders Directie
Steueltvaardigheden, implementatie van een FMIS.	1 juli 2009 tot 1 juli 2010	Facilitair medewerker Teamleider Facilitair bedrijf Officemanager Afdeling ICT Wageningen UR
Actiepunten facilitaire activiteit	1 juli 2009 tot 1 september 2010	Facilitair medewerker
Systemen Communicatie- & Verander plan	1 juni 2009 tot 1 juli 2009	Facilitair medewerker Onderzoeker (ter goedkeuring van managementteam)
Staf	1 juni 2009 tot 1 juli 2009	Facilitair medewerker Officemanager Teamleider Facilitair bedrijf

Tabel 9, implementatie tabel

De facilitaire organisatiestructuur van Wageningen UR Glastuinbouw zal veranderd moeten worden, voordat er tot implementatie kan worden overgegaan. Het is belangrijk dat het management de verandering ondersteunt, omdat er dan tijdens de implementatie meer draagvlak gecreëerd kan worden voor de veranderingen, door de steun van de managers en teamleiders.

De professionalisering van de facilitaire organisatie start door de fm te benoemen. Aanbevolen wordt om vanaf 1 juli 2009 de fm te benoemen in deze functie. Om ervoor te zorgen dat er zo snel mogelijk een professionele facilitaire organisatie opgesteld wordt, moet er vanaf 1 juli 2009 door de fm worden gehandeld met zicht op de nieuwe visie, missie en doelstellingen die opgesteld zijn. Na de benoeming van de fm, wordt er een projectteam opgesteld. Dit projectteam zal de implementatie van het FMIS gaan voorbereiden. Er zal eens in de twee weken een overleg zijn over de verschillende modules die aanwezig moeten zijn in het FMIS. Aanbevolen is te zorgen dat in juli 2010 het FMIS in gebruik genomen kan worden.

Het communicatie en veranderplan kan geschreven worden na de goedkeuring van het management. De plannen geven in hoofdpunten aan wat er zou gaan veranderen voor de interne medewerkers. Het plan zal in samenwerking met de fm opgesteld worden, zodat er geen verwarring kan ontstaan over het stuk wat iedere interne medewerker zal ontvangen. Idee is om schriftelijk aan te geven wat er zal gaan veranderen op korte en langere termijn. De veranderingen zijn voor de interne medewerker niet ingrijpend of schokkend. Er zal daarom in mindere mate weerstand verwacht worden. De relatieaspecten waarin de plannen geschreven moeten worden zijn, onderhandelingsaspect en sociaal-emotioneel aspect. Hierdoor is het mogelijk om de plannen te schrijven in het wij-gevoel en de algemene baten voor iedere medewerker. Door op deze manier de veranderingen door te voeren zal draagvlak voor de veranderingen gecreëerd worden. Er zal tijdens een overleg in juni 2009 een overleg zijn met alle betrokken medewerkers van de facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. Tijdens het overleg wordt de TBV lijst gepresenteerd. Vanaf 1 juli 2009 zal de nieuwe TBV lijst in werking gaan.

Literatuur lijst

Boeken

- Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management.
Nick van Dam & Jos Marcus
Uitgever: Wolters Noordhoff
- Brugboek Marketing voor Facilitaire Dienstverleners
Herman B. Kok
Uitgever: Academic Service
- Facto Media: Facility Management in perspectief, Het organiseren van maatwerk in
facilitaire dienstverlening.
Joost van Krimpen
Uitgever: Kluwer bv Alphen aan de Rijn 2003
- Kwaliteitsmanagement in beweging, van blauwdruk naar contingenties en dynamiek
Hans van der Bij, Manda Broekhuis & Jose Gieskes
Uitgever: Kluwer, 2^e druk
- Bedrijfswetenschappen
S. Boomsma & A. Borrendam
Uitgever: Kluwer
- Facto, Een concurrerend facilitair bedrijf, In zeven stappen de markt op.
Herman B. Kok
Uitgever: Samsom bv Alphen aan den Rijn/Diegen 1999 Eerste druk
- Facility Management, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.
drs. G.W.A Maas, drs. J.W. Pleunis
Uitgever: Kluwer 2006 tweede herziene druk
- Leren Observeren, een introductie op het gebruik van systematische gedragsobservaties.
J.d. Bosch, J.s. Dijkstra, S. van Hekken & H. Nakken
Uitgever: Coutinho 1992 vijfde druk
- Gedrag onder de loep, Methodisch observeren in theorie en praktijk.
dr. F.A. Goossens
Uitgever: Coutinho 2008
- Handleiding voor de afstudeeropdracht 2008-2009, Academie voor Facility Management.
Drs. R.F. Bouter
Uitgever: MicrowebEdu, Veertiende herziene druk 2008
- Winst door innovatie, Hoe ondernemers kansen zien en pakken.
Jeroen de Jong, Wynand Bodewes, Saskia Harkema
Uitgever: Academic service SDU 2007
- Conflicthantering en organisatie ontwikkeling, Verandermanagement door betere sturing en
meer zelforganisatie. Organisatievernieuwing als het managen van interdependenties.
Prf.Dr. W.F.G. Mastenbroek
Uitgever: Kluwer 4^e druk, vijfde oplage 2005
- Communicatiehandboek
Drs. W.J. Michels
Uitgever: Wolters-Noordhoff, tweede druk 2006

- Basisboek Methoden en Technieken, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek.
Baarda en De Goede
Uitgever: Wolters-Noordhoff, vierde herziene druk 2006

Interne literatuur

- Businessplan, BU "Glastuinbouw" 2007-2010

Internetsites

Onderzoeksopzet:

http://www.moaweb.nl/bibliotheek/digitaal-woordenboek/afbeeldingen/ill_onderzoekskubus.jpg

Organisatie structuur:

<http://intranet.glas.wur.nl/NL/Over+Wageningen+UR+Glastuinbouw/Structuur/>

<http://intranet.psg.wur.nl/nl/Organisatie/Business+units/Wageningen+UR+Glastuinbouw.htm>

samenvatting Wageningen UR:

<http://www.wur.nl/NL/over/Organisatie/bestuur/>

Definitie professionaliseren:

www.aedesnet.nl/achtergrond,2002/11/jaarbericht_2001.html-52k

Facility Excellence model:

http://www.bpmconsult.nl/sm_files/publicaties/files/17_0.pdf

Benchmarking:

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Benchmark_\(facilitair\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Benchmark_(facilitair))

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Benchmark>

http://nl.wikipedia.org/wiki/Key_performance_indicators

FMIS / Planon:

<http://www.planon.nl/web/NLNieuwsEvents/NLPlanonInDePers/NLHaalHetMaximaleUitUwFMIS.htm>

<http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=352>

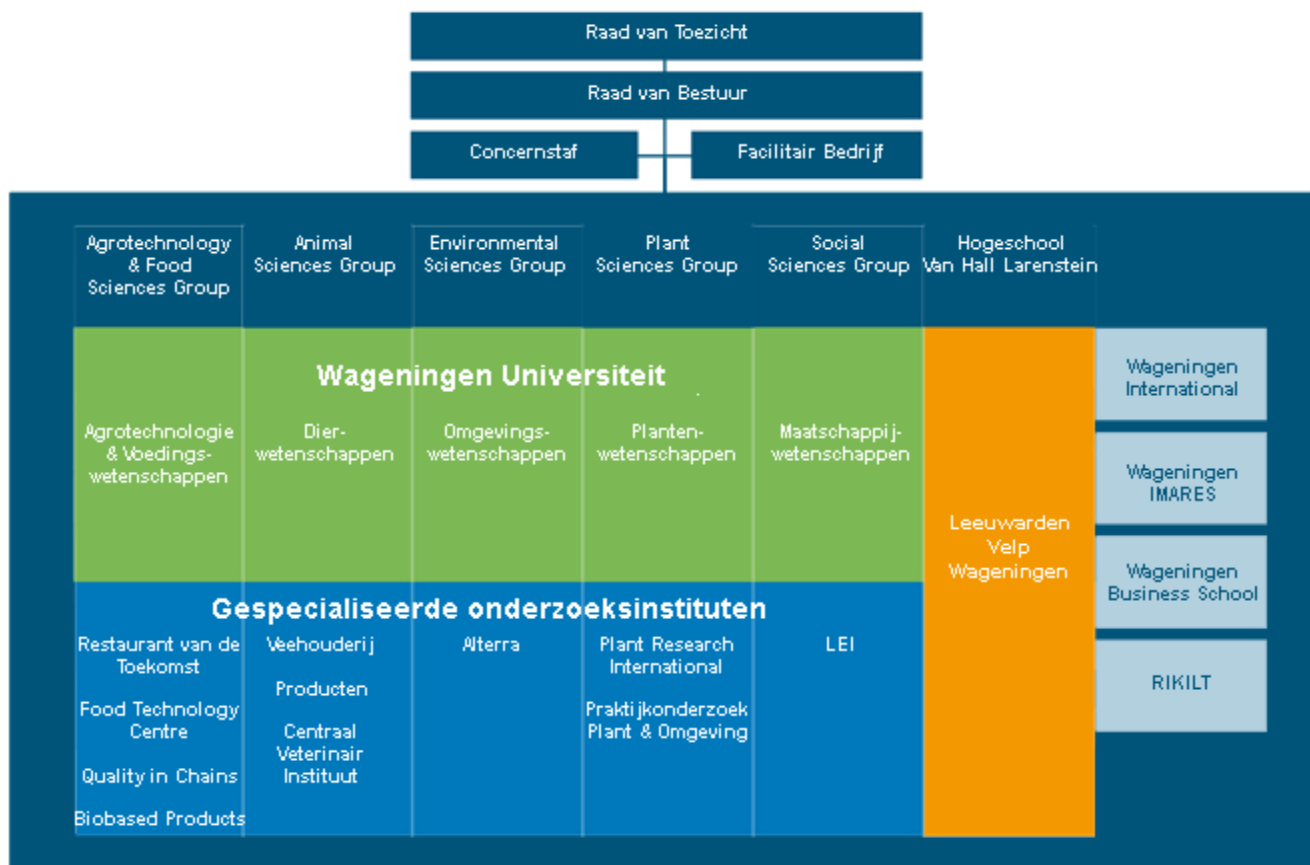
Scripties

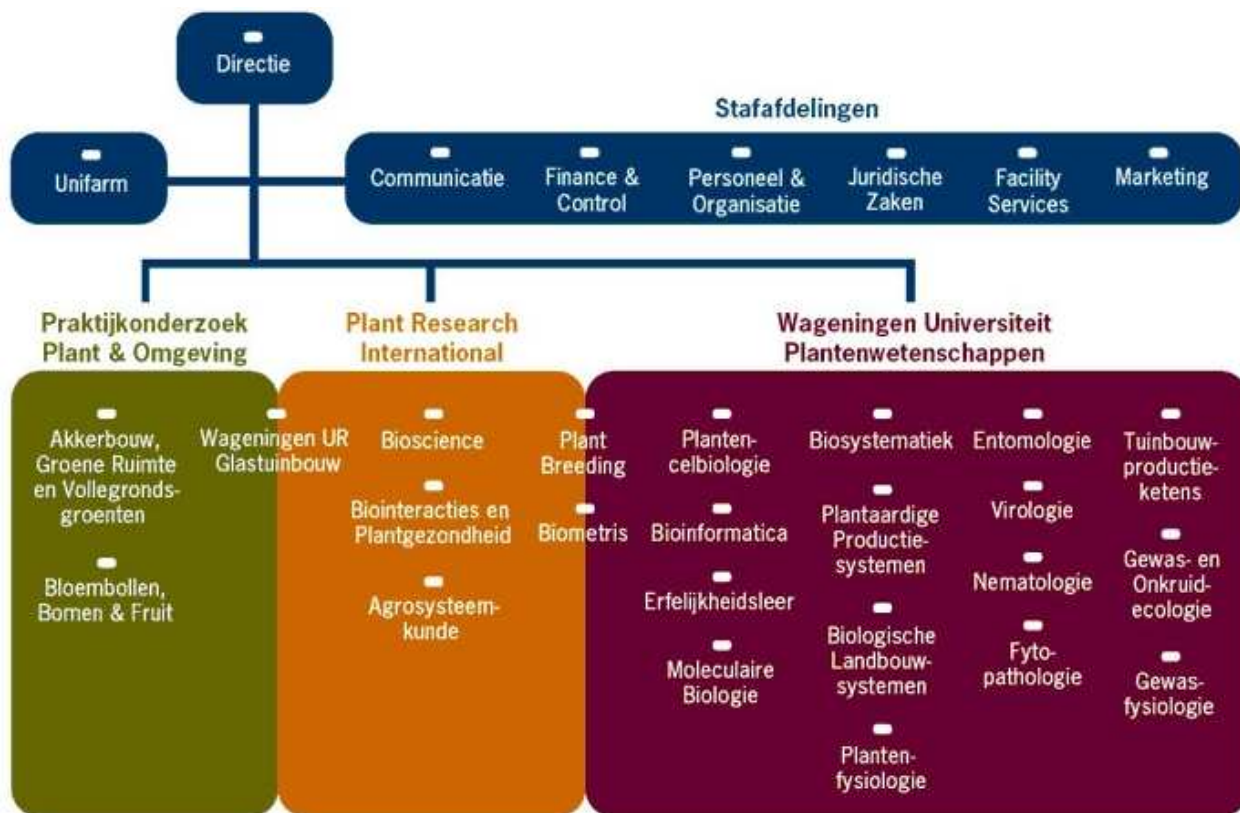
- Professionaliseren, eerst organiseren.
D. Kouwenhoven 2005
<http://www3.hhs.nl/bibliotheek/scripties/fd/FM05032.pdf>
- Benchmarking van de facilitaire organisatie.
L. Esser 2001
<http://www3.hhs.nl/bibliotheek/scripties/fd/FD01033.pdf>
- Facility Management in een scholengemeenschap
M. Vannisselroy 2004
<http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=352>

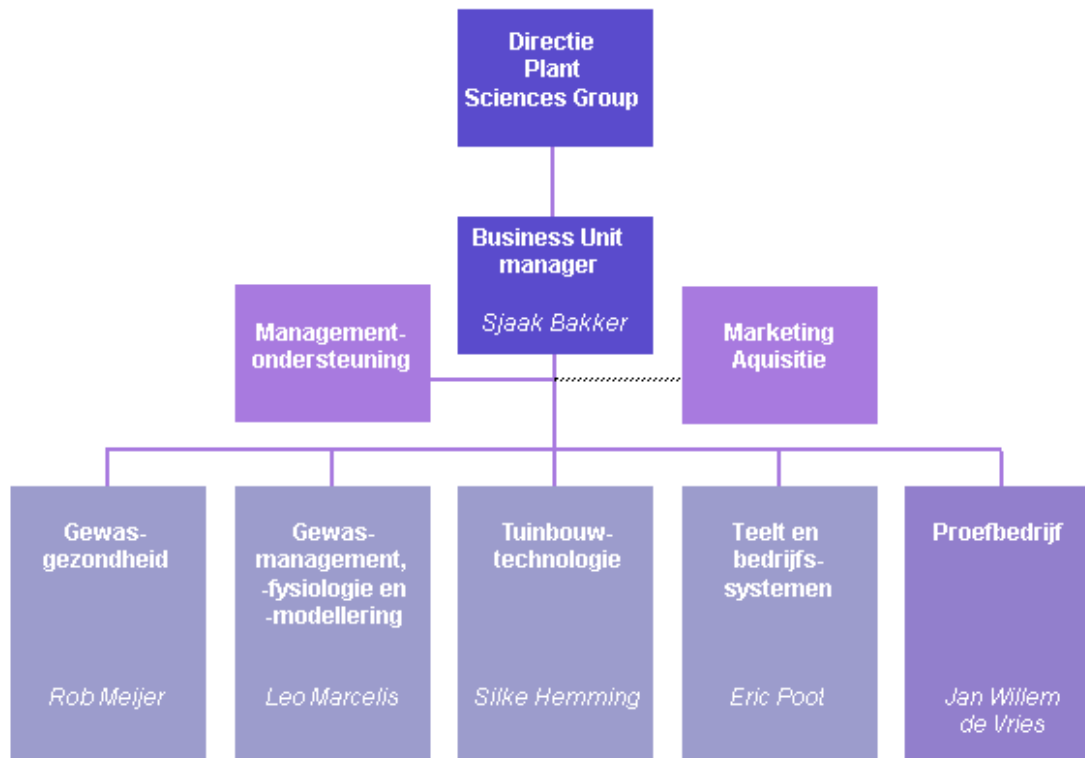
Bijlagen

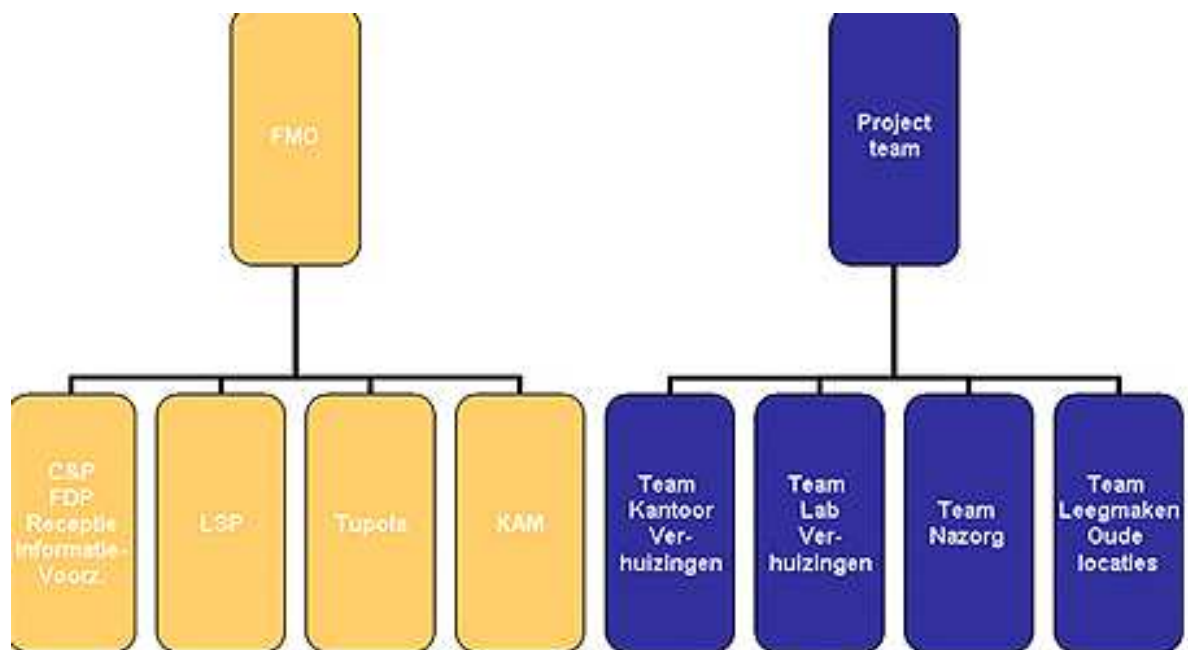
Bijlage 1	Organogram Wageningen UR	2
Bijlage 2	Organogram Plant Sciences Group	3
Bijlage 3	Organogram Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk	4
Bijlage 4	Organogram Facility Services Plant Sciences Group	5
Bijlage 5	uitwerking 7S-model	6
Bijlage 6	Vragenlijst Interviews	12
Bijlage 7	Observaties formulier	14
Bijlage 8	Uitwerking facilitaire activiteiten Huidige situatie	16
Bijlage 9	Benchmark formulier	23
Bijlage 10	uitwerkingen Benchmark	25
Bijlage 11	Activiteiten tabel	31
Bijlage 12	Organogram vernieuwde facilitaire organisatie	33
Bijlage 13	Actiepunten per facilitaire activiteit	34

Bijlage 1 Organogram Wageningen UR









1 Strategie

Theorie

De strategie van Wageningen UR Glastuinbouw is vastgelegd op papier, waardoor het tastbaar is gemaakt. De strategie ontstaat door het opstellen van doelstellingen en een missie. Aan de hand van de missie en de doelstellingen of principes, wordt een visie opgesteld. Vanuit hier wordt een plan gemaakt waarmee de organisatie haar doelstellingen wil bereiken.

Wageningen UR Glastuinbouw

Een strategie wordt opgebouwd vanuit de missie en de hieraan gerelateerde doelstellingen. De missie van De Wageningen UR Glastuinbouw luidt als volgt:

‘Het initiëren en stimuleren van innovaties om te komen tot een duurzame en concurrerende glastuinbouwsector.’³²

De opgestelde missie wordt ondersteund met een doelstelling:

‘Ontwikkeling van de Business Unit tot hét excellente tuinbouwkundige onderzoek- en kenniscentrum voor de nationale en internationale glastuinbouw en als het “glastuinbouwgezicht” van Wageningen UR gaan optreden.’³³

Deze missie en doelstelling resulteren uiteindelijk in een ondernemingsstrategie. Om de doelen en missie te bereiken is er in 2007 gekozen om binnen Plant Sciences Group, de units Praktijkonderzoek Plant en Omgeving en Plant Research International samen te voegen zodat er meer kritische massa verkregen wordt. Tevens stelt de Wageningen UR Glastuinbouw zich instaat zich duidelijk te positioneren. Door deze acties is het mogelijk om de relatie met alle stakeholders en de overheid te versterken.

2 Structuur

Theorie

Een organisatiestructuur is de manier waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld en onderlinge relaties zijn geregeld. Dit houdt in dat het gaat om zowel arbeidsverdeling en coördinatie, als het organisatieschema.³⁴

Wageningen UR Glastuinbouw

³² Businessplan BU “Glastuinbouw” 2007-2010

³³ Businessplan BU “Glastuinbouw” 2007-2010

³⁴ Organisatie en management hoofdstuk 9

De Wageningen UR Glastuinbouw heeft een zeer platte organisatie. De structuur van de Wageningen UR Glastuinbouw is een Lijn -stafororganisatie. De Wageningen UR Glastuinbouw is een Businessunit (BU) van de Plant Sciences Group.

De BU wordt geleid door de Businessunit manager en ondersteund door de eigen groep management-ondersteuning en medewerkers van de stafafdelingen van de Plant Sciences Group. De BU bestaat uit vijf afdelingen. Dit zijn vier inhoudelijke onderzoeksteams en een proefbedrijf. De vijf afdelingen worden ieder geleid door een Teamleider.

De inhoudelijke onderzoeksteams zijn:

6. Gewas gezondheid,
7. Gewas -Management Fysiologie en modellering,
8. Tuinbouw Technologie,
9. Teelt en bedrijfssystemen.

Het proefbedrijf staat bekend als proefbedrijf.

De directie van de Plant Sciences Group is het eerste bestuursniveau. De Businessunit manager vormt het tweede bestuursniveau, de teamleiders van de afdelingen vormen het derde bestuursniveau.

De afdelingen zijn ingedeeld op onderzoeksrichting, functie en taak.

De structuur van de facilitaire organisatie zeer onduidelijk. Er zijn meerdere aanspreekpunten, maar geen duidelijke lijnen. In de algemene structuur is tevens niet duidelijk, waar de facilitaire organisatie onder valt. In de huidige situatie kan dit bij het team facilitair bedrijf, of bij de staf.

3 Systemen

Theorie

Systemen geven de hoofdprocessen weer waarmee het bedrijf wordt georganiseerd. Het 7S- model typeert alle formele en informele regels, procedures, regelingen en afspraken binnen de organisatie als zijnde systemen.

Met systemen worden tevens de communicatiestromen bedoelt.

Wageningen UR Glastuinbouw

Er zijn veel verschillende systemen in gebruik bij de Wageningen UR Glastuinbouw. De grootste worden toegelicht.

Iedere medewerker van de Wageningen UR, maakt gebruik van een computer of laptop, met een eigen account. De accounts zijn standaard voorzien van Microsoft Office Outlook. Dit programma beheert de email en de agenda van iedere medewerker. De poststroom is alleen extern. De post komt binnen bij de receptie, van hieruit wordt het in de postvakjes van de medewerkers of de afdeling gelegd. Er wordt gebruik gemaakt van een redelijk verouderd reserveringssysteem voor zalen etc.

Het primaire proces van de Wageningen UR Glastuinbouw zijn de onderzoeksprojecten. Er zijn 76 afdelingen, ofwel onderzoeksruimten. Ieder project krijgt een nummer en wordt bijgehouden als

lopend project. Het is belangrijk dat de projecten goed genummerd zijn, omdat er vaak kosten worden geplaatst bij de desbetreffende projecten. Op deze manier is het voor de administratie makkelijker om dit bij te houden. Als een project afgerond is wordt het op een schijf gezet. De toegankelijkheid van deze schijf is zeer beperkt, wegens de grote mate van kennis die hierop verzameld is.

Om de lopende projecten te kunnen faciliteren, is het programma Planning&Beheer systeem ontwikkeld. In dit systeem kan het team facilitair proefbedrijf, de arbeid, verschillende diensten en faciliteiten berekenen en doorbelasten. Dit programma wordt overkoepeld door de stafafdeling Financieel control, zodat er een goede communicatiestroom is tussen deze afdelingen.

Om een project op te starten, moet een traject gevolgd worden.

1. onderzoeksvraag
2. afstemmingsoverleg (het krijgen van een Go)
3. begrotingstraject
4. start project
5. werkbesprekingen



De communicatie in een afdeling wordt voornamelijk geregeld via microsoft office outlook, maar een keer per maand is er een teamvergadering, waarin de voornaamste punten besproken worden met de hele afdeling.

Het Management team heeft iedere twee weken een bijeenkomst. In het managementteam zitten de BU manager, de teamleiders van de vijf afdelingen, ondersteunende afdelingen P&O en F&C. De communicatie betreft de facilitaire (ondersteunende) activiteiten is niet duidelijk te plaatsen in een communicatiestroom. Er wordt wel gecommuniceerd, maar vaak lijkt dit bureaucratisch en onvoldoende te gaan. Er is (nog) geen zicht op de oorzaak.

4 Stijl van Leidinggeven

Theorie

Een leiderschapstijl is typerend voor de cultuur van een organisatie. Een leiderschapstijl is een gedragspatroon van de wijze waarop en de houding waarmee leiding gegeven wordt.

Er zijn zes verschillende leiderschaptheorieën die leidinggeven op een andere manier benaderen³⁵:

1. Leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker;
2. X-Y Theorie;
3. Leiderschapsdiagram;
4. Driedimensionale leiderschapsmodel;
5. situationeel leiderschap;
6. Situatieafhankelijk leiderschap;
7. transformationeel leiderschap;

³⁵ Organisatie en Management blz. 237

8. Zelfleiderschap.

Wageningen UR Glastuinbouw

Bij de Wageningen UR Glastuinbouw kunnen twee soorten leiderschap gehanteerd worden. Dit zijn Leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker, maar ook het zelfleiderschap.

Dit is door de visies die deze stijl uitstralen. De visie van het zelfleiderschap zegt dat de manager niet boven zijn of haar medewerkers staat, maar er naast om hen te coachen en te stimuleren³⁶. De leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker stelt dat er drie basisstijlen zijn, een democratische, een autoritaire en een participerende stijl³⁷. In het geval van de Wageningen UR Glastuinbouw zou een participerende stijl van toepassing zijn, want er wordt in overleg gehandeld, maar de beslissing wordt uiteindelijk wel genomen door de teamleider. De stijl van de Wageningen UR Glastuinbouw stelt, een medewerker kent zijn of haar taken. Het maakt de manager niet uit wat of wanneer deze taken uitgevoerd worden, als ze maar uitgevoerd worden. De manager ondersteunt de medewerkers waar zij vragen. Beslissingen worden veelal democratisch genomen. De stem van medewerkers worden gehoord, maar de uiteindelijke beslissing wordt genomen door de manager/teamleider.

5 Staf

Theorie

Menselijk kapitaal is de belangrijkste factor in een organisatie. Zonder medewerkers kan een organisatie niet bestaan. In het onderdeel staf wordt aangegeven welke soort mens werkzaam is in de organisatie en wat hun vaardigheden, kennis en potentieel zijn.

Personeel heeft een harde en een zachte kant. De harde kant van personeel staat voor vakkennis, beoordeling en selectie, opleiding en beloning. De zachte kant van personeel staat voor motivatie, gedrag en moreel.

Wageningen UR Glastuinbouw

De Wageningen UR Glastuinbouw heeft een gevarieerd personeelsbestand. Er zijn op dit moment rond de 80 personen in vaste dienst. Het personeel dat werkzaam is verschilt veel in niveau en opleiding. De onderzoekers en projectleiders, zijn vaak gespecialiseerd in hun vak. Dit zijn vaak hoogleraren. Deze onderzoekers worden ondersteund door Hbo'ers en Mbo'ers. Zowel operationeel als op strategisch gebied.

Iedere afdeling wordt ondersteunt door een management assistent. De afdelingen P&O en Financieel en control ondersteunen de afdelingen. Deze afdelingen hebben een medewerker die iedere week een dag in Bleiswijk werkzaam is. Dit is zodat er makkelijker gecommuniceerd kan worden. Zeker wat P&O betreft, die soms te maken hebben met inleenkrachten, en tijdelijke

³⁶ Organisatie en Management blz. 253

³⁷ Organisatie en Management blz. 237

werknemers.

Naast de vaste medewerkers zijn er tevens altijd een aantal studenten aanwezig. Dit kunnen studenten zijn van de Universiteit van Wageningen of Hbo studenten van een Agrarische opleiding. Deze studenten voeren zelf een onderzoek uit, of ondersteunen de vaste medewerkers met een lopend onderzoek.

6 Sleutelvaardigheden

Theorie

De sleutelvaardigheden geven aan waar de organisatie in uitblinkt qua kennis en vaardigheden. Tevens geeft de sleutelvaardigheid aan waarin de organisatie zich onderscheidt van de concurrentie. De sleutelvaardigheden kunnen terug gevonden worden in de activiteiten waar een belangrijk deel van de medewerkers mee bezig is. Deze activiteiten bepalen vaak voor een groot deel de identiteit van de organisatie.

Wageningen UR Glastuinbouw

De grootste sleutelvaardigheid van de Wageningen UR Glastuinbouw is het onderzoek. De Wageningen UR Glastuinbouw kijkt naar de sector en anticipeert op de ontwikkelingen. De Wageningen UR Glastuinbouw is altijd op zoek naar de nieuwe innovaties.

Door de vele onderzoeken is de Wageningen UR Glastuinbouw vooral sterk op en door de volgende punten:

- Gewasgezondheid / kasklimaat onderzoek;
- Toepassingsgericht onderzoek. Dit houdt in dat de Wageningen UR Glastuinbouw onderzoek doet naar goed bruikbare innovaties. (bruikbaar voor glastuinbouwsector)
- Wageningen UR Glastuinbouw houdt onafhankelijk & objectief onderzoek.
- Wageningen UR Glastuinbouw heeft in tegen stelling tot soortgelijke organisaties, haar eigen onderzoekers in dienst.

De sterke punten geven tevens aan op welke gebieden de Wageningen UR Glastuinbouw, zich onderscheidt van de concurrentie.

Er is in de onderzoekssector waarin de Wageningen UR Glastuinbouw zit geen sprake van heftige concurrentie. Er is maar een vlak waarop er op concurrentie gelet moet worden. Dit vlak is het onderzoeksbudget. De Wageningen UR is niet ingesteld om winst te maken, maar ze moet wel opdrachten binnen halen om aan onderzoeksbudget te komen. Wel moet gezegd worden dat tevens op dit vlak geen sprake is van heftige concurrentiestrijd.

7 Significante Waarden

Theorie

Significante waarde is een synoniem voor visie. De visie is een algemeen gedachtebeeld over de toekomst van een organisatie. De visie wordt opgebouwd vanuit de missie en de principes van de organisatie.³⁸

Wageningen UR Glastuinbouw

De visie van de Wageningen UR Glastuinbouw is niet letterlijk op papier gezet. De visie ontstaat uit de missie en de principes, of doelstellingen. De doelstellingen en de missie zijn wel bekend van de Wageningen UR Glastuinbouw.

De visie van de Wageningen UR Glastuinbouw draait om innovatie en vooruitgang. De doelstelling is hét tuinbouwkundig onderzoekscentrum worden.

De visie die hieruit voortkomt, zal gaan over de vernieuwing met oog op de veranderingen in de markt, maar tevens en voornamelijk over de realisatie van de doelstelling.

³⁸ Organisatie en management blz. 76, figuur 3.3

Bijlage 6 Standaardvragenlijst interviews

interview

Standaard format voor interviews.

De te interviewen personen zijn:

- Office manager;
- Teamleider Facilitair bedrijf;
- Receptie;
- Receptie / rondleidingen;
- Management assistentes;
- Interieur verzorging;
- Facility Services Wageningen UR Plant Sciences Group.

Standaard vragen:

1. Wat is uw functie?
2. Wat is uw takenpakket gerelateerd aan uw functie?
3. Sinds welke datum bent u werkzaam bij Wageningen UR Glastuinbouw?
4. Weet u wat een facilitaire organisatie inhoudt?
5. Heeft u facilitaire taken of processen die u op dit moment of in het verleden heeft afgehandeld? Zo ja welke zijn dit?
(Belangrijk: Gebruik van LSD bij deze vraag)
6. Sinds wanneer zijn deze activiteiten 'toegevoegd' aan uw takenpakket?
7. Op welke wijze gaan deze activiteiten of processen?
8. Wat is uw rol bij deze activiteit(en)?
(Belangrijk: Gebruik LSD bij deze vragen)
9. Ziet u knelpunten bij facilitaire activiteiten?
10. Welke facilitaire activiteiten of processen zou u graag verbeterd willen zien? (en waarom)

De volgende vraag gaat over communicatie. Met communicatie bedoelen we in dit geval, hoe deze verloopt tussen directe collega's tijdens bepaalde facilitaire activiteiten.

11. Wat vind u van de communicatie op gebied van facilitaire activiteiten met uw collega's?
De collega's zijn degene die tevens te maken hebben met het regelen van facilitaire activiteiten, waarmee samenwerking vaak, regelmatig of af en toe vereist is.
(Let op: belangrijke vraag, toepassen LSD, zodat iedere medewerker kan zeggen wat hem/haar stoort!!)

De volgende vraag gaat tevens over de communicatie. Maar deze vraag gaat over de klant van een facilitaire organisatie. Dit zijn de medewerkers die gebruik maken van de activiteiten en processen.

12. Wat vind u van de communicatie naar klanten? Dus worden deze goed op de hoogte gehouden van ontwikkelingen? Zijn ze zich bewust van de facilitaire activiteiten?

De volgende vraag gaat over de externe klant van Wageningen UR Glastuinbouw. Dit zijn de bezoekers.

13. Wat vind u van de manier van verwelkoming van de klant?
14. Vind u het belangrijk dat de klant een goede eerste indruk krijgt als deze binnen komt in deze situatie?
15. Ligt een eventuele belemmering in ontvangst aan materiële of aan personele activiteiten? Zo ja welke?
16. Ter afsluiting: Heeft u nagedacht over veranderingen op facilitair gebied, zo ja, wilt u opmerkingen of ideeën over de komende veranderingen delen?

Bijlage 7 Observatieformulier

<u>Observatie formulier</u>

Datum	
Dag	
Tijd	
Naam	
Functie	
Takenpakket	

De observatie:

- Onderwerp van observatie

- Welke processen zijn gevolgd?

- Welke stappen worden genomen?

- De observatie (ruimte om te schrijven)

Bijlage 8 Uitwerking facilitaire activiteiten huidige situatie

Om een professionele facilitaire organisatie op te zetten is het van belang om na te gaan welke facilitaire activiteiten binnen de facilitaire organisatie zullen vallen.

Er is in de huidige situatie geen duidelijke afbakening van de facilitaire activiteiten. Na oriënterende gesprekken met begeleiders van Wageningen UR Glastuinbouw, en oriëntatie bij verschillende facilitaire processen is de volgende activiteiten lijst opgesteld. Deze facilitaire activiteiten vormen de kern van de te professionaliseren facilitaire organisatie.

De volgende activiteiten zijn in kaart gebracht:

1. *Bezoekers rondleidingen*
2. *Receptie (front office)*
3. *Zaalverhuur*
4. *Schoonmaak*
5. *Klein onderhoud*
6. *groenvoorziening binnen / Buiten*
7. *beveiliging*
8. *Planningssysteem medewerkers*
9. *Beamer en laptop verhuur*
10. *Inkoop*
11. *Post en repro*
12. *Catering*
13. *Auto reserveringen*

Deze activiteiten zijn de basis van de facilitaire organisatie.

§ 1 Uitkomsten Observatie en Interviews

Om de huidige situatie vast te stellen zijn er observaties gehouden bij de medewerkers die te maken hebben met de dertien facilitaire activiteiten, en hoe deze op dit moment geregeld zijn. Aansluitend op de observaties is er met iedere medewerker een interview gehouden met de betreffende medewerkers over de facilitaire organisatie. De uitkomsten van de observaties en van de interviews zijn anoniem. De ingevulde observatie formulieren en de antwoorden van de interviews worden niet als bijlage bij de scriptie gevoegd. Hier is voor gekozen, omdat de interviews persoonlijk waren. De te interviewen personen geven meer informatie als de inhoud van het interview anoniem blijft. Een extra stimulans om te kiezen voor anonieme informatie verzameling, is het feit dat er bij een kleinere organisatie (Business unit) onderzoek wordt uitgevoerd. De kans op irritaties en persoonlijk aangevallen voelen door een collega, na het lezen van de formulieren kan groter zijn.

Na het uitvoeren van de observaties en de interviews is er een huidige situatie geschetst. De huidige situatie is per activiteit geformuleerd. Per activiteit wordt beschreven welke handelingen genomen worden. Daarnaast worden per activiteit de knelpunten op facilitair gebied geformuleerd.

1. *Bezoekersrondleidingen*

Wageningen UR Glastuinbouw is een bekend en vooraanstaand onderzoekscentrum.

Wageningen UR Glastuinbouw trekt daarom veel bezoekers aan, zowel nationale als internationale bezoekers. In de huidige situatie is het voor Wageningen UR Glastuinbouw lastig om de bezoekers een rondleiding te geven, doordat de medewerkers geen tijd hebben hiervoor. De rondleidingen coördineren, lopen en afhandelen zit niet in het takenpakket van de medewerkers van Wageningen UR Glastuinbouw. Daarnaast is een rondleiding geven geen onderdeel van het primaire proces en is daarom tijdelijk ondergebracht bij de Office Manager.

Er is een aanmeldformulier voor de rondleidingen die medewerkers kunnen downloaden. Dit formulier moet ingevuld doorgestuurd worden naar de Officemanager. Die zorgt ervoor dat aan de wensen voldaan wordt. Bezoekers kunnen kiezen voor:

- Alleen een rondleiding
- Rondleiding met lunch
- Rondleiding met lunch en vergaderzaal

De meeste formulieren worden niet correct ingevuld ingeleverd of er wordt helemaal niet gebruik gemaakt van het formulier. Daarnaast zijn er veel bezoekers die rechtstreeks een groep aanmelden via de receptie (per mail / telefoon), of via de Officemanager. Er zijn dus meerdere punten waarvan een rondleiding gemeld kan worden.

Vooraf moet worden ingevuld:

- Invullen checklist
- Wie doet de rondleiding
- Welke taal
- Lunch, laptop, beamer, zaal etc?
- Info mappen maken
- Koffie en thee

Voor een rondleiding moet vaak catering ingehuurd worden voor een lunch. Tevens moet een zaal gereserveerd worden en een geschikte rondleider gezocht worden. Een rondleiding wordt altijd door een deskundige geleid. De kassen en de bedrijfshallen moeten schoon en opgeruimd zijn als er een bezoekersgroep komt.

De administratieve afhandeling bestaat uit de facturen van de catering, en het tijdschrijven door de rondleider. Daarnaast zijn niet alle rondleidingen gratis, daarom kan het mogelijk zijn dat de betaling/facturatie geregeld moet worden.

De bedoeling is dat de activiteit rondleidingen, ondergebracht wordt in de facilitaire organisatie. Het gaat om de voorbereiding van een rondleiding, de rondleiding zelf, en de administratieve afhandeling van de rondleiding. Er zal een beleid geschreven moeten

worden om de rondleidingen professioneel aan te pakken zodat deze rondleidingen de juiste uitstralingen hebben. Om deze uitstraling te verkrijgen zal tevens gekeken moeten worden naar de ontvangst, een eerste indruk van de organisatie is belangrijk. Het gaat er om waar en hoe de bezoekers ontvangen worden.

Knelpunten op dit moment zijn de meerdere hoeken waarvan een aanvraag voor een rondleiding binnen kan komen. Er is geen centraal punt waar verzoeken binnen komen. Als er faciliteiten of diensten gevraagd worden wordt ogenschijnlijk ad hoc gehandeld. Tevens wordt door de Officiemanager bijgehouden welke rondleidingen gehouden worden. Vanuit de optiek gebruik faciliteiten en menscapaciteit wil de Officemanager graag enige inspraak/controle houden. Hierdoor lijkt het dat er af en toe redelijk bureaucratisch gehandeld wordt.

2. *Receptie*

De receptie van de Wageningen UR Glastuinbouw is samen met de management assistentes en de Officemanager de spil van de facilitaire activiteiten. Er zijn erg veel taken bij de receptie ondergebracht. De primaire taken van de receptie zijn in de huidige situatie: Telefoon, postverwerking, het administratief begeleiden van de afhandeling van facturen voor verschillende afdelingen, de tijdverantwoording van de medewerkers van het team Facilitair bedrijf invoeren in het administratie systeem Exact, zaalreserveringen, uitleenregistratie beamers en laptops, koffie klaarzetten, ontvangst, activeren van het smaakteam. Daarnaast voert de receptie ondersteunende activiteiten uit voor de Office manager.

De receptie is het eerste aanspreekpunt van de organisatie, daarom is het van belang dat in de gewenste situatie de receptie(front office) een professionele uitstraling heeft, zodat de eerste indruk die externe bezoekers creëren, bij een bezoek aan Wageningen UR Glastuinbouw, goed is.

Knelpunt is op dit moment het reserveringen systeem. Het is belangrijk dat er een systeem is waarin het aantal personen, het onderwerp van de vergadering, en de benodigde voorzieningen (koffie, thee, catering, beamer, laptop) opgeschreven kunnen worden. Het huidige systeem is een, in eigen beheer geschreven systeem, wat niet meer wordt ondersteund door de afdeling ICT. Daarnaast kunnen meerdere medewerkers in het reserveringen systeem, waardoor er vaak onduidelijkheid heerst en overboekingen gemaakt worden.

Een ander knelpunt is de informatie over waar medewerkers van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk zich bevinden. Het is voor de receptie/front-Office heel belangrijk om te weten wie er op kantoor is en wie niet. Een laatste knelpunt is het ontvangst. Er wordt in de huidige situatie niet bijgehouden welke bezoekers in het pand zijn. In verband met het calamiteitenplan en de eigen administratie zou hier ook een oplossing voor gevonden moeten worden.

Een opmerking zijn de openingstijden van de receptie. Deze is nu van 08.30 - 17.00uur. Een

optie is om de openingstijden te vervroegen naar 08.00uur, zodat er beter in gespeeld wordt op de tuinbouwsector, waarvan bekend is dat deze sector vroegere werktijden heeft. Deze knelpunten oplossen, geven de receptie / Front-Office een professionelere uitstraling.

3. *Zaalverhuur*

De zaalverhuur wordt op dit moment beheerd door de receptie. Er is een programma ontwikkeld, in eigen beheer, voor Wageningen UR Glastuinbouw, waarin de reserveringen voor zalen, beamer's en laptops kunnen worden geplaatst. Dit programma is toegankelijk voor alle medewerkers. Voor het zaalverhuur geldt dat het programma wel werkt, er kunnen reserveringen gemaakt worden. Het programma geeft geen ruimte voor extra informatie over onderwerp en aantal personen, waardoor de receptie veel informatie mist. Hierdoor ontbreekt het aan professionaliteit. Een voorbeeld van ontbrekende informatie is, het onderwerp van vergaderingen, aantal personen, en wat de wensen zijn tijdens deze vergadering. Het is op dit moment onduidelijk wie de zalen klaarzet en de extra behoeftigheden verzorgd. Activiteiten als deze zijn gesignaleerd bij de receptie, schoonmaak, Officemanager en de Management assistentes.

4. *Schoonmaak*

In de huidige situatie is de gehele schoonmaak uitbesteed aan schoonmaakbedrijf Mammoet. Er is een medewerker van dit schoonmaak bedrijf dertig uur per week aanwezig in de tijdelijke huisvesting, om schoon te maken. De tijdelijke gebouwen hebben een Netto vloer oppervlakte vanm². De nieuwe huisvesting van de Wageningen UR Glastuinbouw heeft 1328m² aan netto vloeroppervlakte. Daarnaast moet het bedrijfsgebouw, waarin de laboratoria en de onderzoekskassen zitten, tevens schoon gehouden worden. Hierdoor zullen een aantal veranderingen plaatsvinden. De schoonmaak zal eventueel uitgebreid moeten worden, naar meer uren per week, omdat er meer schoon te maken oppervlakte is, daarnaast zijn er twee verdiepingen waardoor de schoonmaak meer uur in bezit neemt. Er zijn op dit moment wel controles op de schoonmaak, maar deze zijn niet zichtbaar voor medewerkers. Er wordt in de huidige situatie goed schoongemaakt, maar in de gewenste situatie zou dit eventueel professioneler kunnen door controles en dergelijke. De kwaliteit van de schoonmaak kan op deze manier beter gewaarborgd worden.

5. *Klein Onderhoud*

In de huidige situatie is het klein onderhoud aan de tijdelijke huisvesting bevroren. Het groot onderhoud wordt geregeld door het Facilitair bedrijf van Wageningen UR, door de afdeling vastgoed en Bouwzaken. Deze regelt voor iedere vestiging van Wageningen UR het groot onderhoud. Er is een onderhoudsplan voor de nieuwe vestiging gemaakt, waardoor het meerjaren onderhoud vastgesteld is. Het klein onderhoud of gebruikersonderhoud is niet vastgelegd. De verantwoording hiervoor zou liggen bij het Facilitair bedrijf. Voor de vestigingen in Wageningen is het makkelijker om dit te regelen met het Facilitair bedrijf.

Voor de externe vestigingen zoals Glastuinbouw Bleiswijk is de afstand onpraktisch om het klein onderhoud tevens door het facilitair bedrijf te laten verzorgen. Er is een plaatselijke klusjesman die het klein onderhoud bijhoudt. Probleem is echter, dat sommige defecten soms langer blijven, omdat de klusjesman niet dagelijks of wekelijks ingehuurd wordt. Het onderhoudsbedrijf komt eens in de paar maanden om alle defecten en klusjes te repareren. Onderhoud aan een kapotte lamp wordt nu vaak zelf even snel gedaan. Er moet gezocht worden naar een oplossing waarbij het klein onderhoud professioneel georganiseerd wordt. Met klein onderhoud wordt bedoelt, verstoppingen, kapotte lampen, deuren etc.

6. *Groenvoorziening Binnen / Buiten*

In de gewenste situatie wil Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk dat de groenvoorzieningen buiten op orde zijn. Glastuinbouw Bleiswijk is een onderzoekscentrum in de glastuinbouwsector, alles draait hierin om groen. Het is om professionaliteit uit te stralen daarom van belang dat de groenvoorziening buiten strak en geregeld is in de gewenste situatie. Daarnaast is het de bedoeling dat er in de algemene ruimtes, zoals vergaderzalen, receptie en de kantine tevens groenvoorziening komt. In de huidige situatie is er geen groenvoorziening, zowel binnen als buiten. Er is hierdoor ook niets geregeld. De parkeervoorzieningen zijn redelijk. Er is voldoende parkeerplaats. Er zijn op dit moment vijf bezoekers parkeerplaatsen. Hierdoor gebeurt het vaak dat bezoekers verder weg moeten parkeren.

7. *Beveiliging*

De beveiliging van het terrein van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. Hieronder valt de beveiliging buiten kantoor uren, maar tevens de veiligheid van medewerkers tijdens kantooruren. Buiten kantooruren wordt het pand nagelopen en afgesloten. Tussen 20.00uur en 07.00uur is het pand gesloten. Er is dan een alarm systeem in werking. Overdag is het door de grootte van het terrein niet duidelijk wie er op het terrein aanwezig is. De bedrijfshallen zijn voorzien van een bel, deze gaat rechtstreeks naar de receptie waar zij de deuren open kunnen doen. Er is geen zicht op wie er staat. Bij de ingang van het hoofdgebouw is de receptie. Zij kunnen de meeste mensen wel opvangen. En hebben vaak een idee van wie er binnen zijn. Het schort echter aan professionaliteit. De avond beveiliging is in principe goed geregeld. Overdag is er echter een risico dat genomen wordt door:

1. Niet consequent bezoekerslijsten bij te houden. (open doorgang)
2. Er kan niet gekeken worden naar wie het bedrijfsgebouw ingaat, waardoor er een niet geheel veilige situatie ontstaat.

8. *Planningsysteem medewerkers*

Op dit moment is er geen registratie van medewerkers. De uren worden aan het einde van de week geregistreerd. Door deze manier van uren registratie en een vrije toegang van de

hoofdingang is er totaal geen overzicht. Wie is er aanwezig in het hoofdgebouw en in het bedrijfsgebouw. Bij een calamiteit kan het gebrek van deze informatie cruciaal zijn. Het is daarom belangrijk dat er gekeken wordt naar een passende registratie. Dit kan tevens goed samengaan met een deel van de activiteit beveiliging.

9. *Beamer en laptop verhuur*

Voor deze activiteiten geldt dat ze geregeld zijn, maar met gebrek aan professionaliteit. Er is geen duidelijkheid in het reserveringssysteem. Er ontbreekt extra informatie, als waarvoor het gebruikt gaat worden en of de laptop of beamer wordt meegenomen naar externe afspraken. Er is tevens weinig controle op de laptops en beamers, er wordt niet gekeken of alles nog aanwezig is en gezien tijdens observaties is dat er relatief vaak een laptop tijdelijk kwijt is. (vergeten in te leveren etc) Ander knelpunt is dat iedereen gebruik kan maken van het reserveringen systeem waardoor het overzicht en de controle snel verdwijnt.

10. *Inkoop*

Er wordt in de huidige situatie verdeeld ingekocht. Het meeste gaat centraal. De kantoor artikelen worden door een management assistent ingekocht via het inkoopstelsel EBS. Dit programma is aangesloten op de afdeling inkoop van Wageningen UR Facilitair bedrijf. Zij bestellen uiteindelijk. In dit programma is tevens te zien welke status de bestelling heeft. Grotere aankopen, zoals printers en koffieapparaten, worden ingekocht door de Officemanager en de teamleider Facilitair bedrijf. Deze sturen een aanvraag door naar Facility Services van Plant Sciences Group(PSG). PSG geeft door aan het Facilitair bedrijf van Wageningen UR. Welke weer terug gekoppeld wordt naar Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk.

Dit is een lange routing om een grote bestelling in te voeren.

11. *Post en repro*

De post wordt op dit moment geregeld via de receptie. De receptie ontvangt de post en verdeelt deze in de postvakjes. Interne poststromen bij Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk zijn 'nog' niet van de orde. Een interne poststroom met Wageningen UR is er wel. Om post te versturen brengen de medewerkers enveloppen naar de receptie, waar zij de post afwegen en klaarleggen om opgehaald te worden. De belangrijkste poststukken worden ingeschreven in het brievenboek, het inschrijven gebeurt door de management assistentes. De repro afdeling is zo goed al uitbesteed. Wageningen UR Glastuinbouw heeft twee printers, een kleuren printer en een zwart/wit printer. Daarnaast staan er enkele apparaten om kleinere repro opdrachten te doen. Zoals een lamineermachine en een apparaat om kleinere rapporten mee in te binden. Wageningen UR Glastuinbouw stuurt repro werk, zoals onderzoeksrapporten naar de afdeling Communications services. Deze afdeling kijkt de rapporten na en zorgt voor de juiste huisstijl, er wordt een concept versie gemaakt.

Vervolgens kijkt Wageningen UR Glastuinbouw het concept na en geeft het oplage aantal door, waarna de afdeling Communications services het definitieve onderzoeksrapport doorstuurt naar Propress, waar het gedrukt wordt naar keuze. Voor grotere oplages is uitbesteding goedkoper, bij een kleine oplage zou dit al anders kunnen zijn.

12. Catering

Er is in de huidige situatie geen bedrijfscatering aanwezig. Er is een kantine met een koffiezetapparaten en een kleine keuken zonder fornuis of oven. Voor bezoekers rondleidingen en feestelijke gelegenheden wordt een extern partycateringbedrijf ingehuurd, dit is J&K Catering.

13. Auto reserveringen

Er zijn vijf bedrijfswagens die gereserveerd kunnen worden door medewerkers. Iedere medewerker heeft toegang tot het reserveringssysteem. De reservering van een auto gaat volgens hetzelfde systeem als de zaalverhuur en laptop&beamers. Dit systeem werkt wel, maar kan geprofessionaliseerd worden. Er ontbreekt bij dit systeem tevens informatie. Over de bestemming, en ruimte voor opmerkingen. Daarnaast is er doordat iedereen kan reserveren, vaak onduidelijkheid over wie in welke auto kan. Er kan door iedere medewerker van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk gereserveerd worden, of zelfs wijzigingen aangebracht worden. Op deze manier is het niet zeker of de auto die gereserveerd staat, ook daadwerkelijk voor de betreffende medewerker bestemd is.

Bijlage 9 **Benchmark formulier**

- De onderstaande dertien punten vormen de basis van deze benchmark. Graag per item, vertellen hoe deze activiteit geregeld is. Wie de verantwoordelijkheid heeft en wie er bevoegd zijn om de activiteit uit te voeren.
- Daarnaast een uitleg van de routing (stroming) van de activiteit. (beschrijven welke handelingen er uitgevoerd worden, welke systemen gebruikt worden etc.)

Onderwerp / activiteit

- 14. *Bezoekers / rondleidingen*
- 15. *Receptie (front office)*
- 16. *Zaalverhuur*
- 17. *Schoonmaak*
- 18. *Klein onderhoud*
- 19. *groenvoorziening binnen / Buiten*
- 20. *Beveiliging*
- 21. *Planningssysteem medewerkers*
- 22. *Beamer en laptop verhuur*
- 23. *Inkoop*
- 24. *Post en repro*
- 25. *Catering*
- 26. *Auto reserveringen*

(ter informatie: Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk wil graag haar facilitaire diensten en activiteiten professionaliseren. Door de afschaffing van Huismeesters, zijn de facilitaire taken, zie bovenstaand, gaan zweven. Uiteindelijk zijn de activiteiten ondergebracht bij de Officemanager. Er zijn nog steeds veel grijze gebieden betreft beslissingen en dergelijke op facilitair gebied. Alles loopt wel, maar het kan professioneler. Daarom schrijf ik een advies over het professionaliseren van de facilitaire activiteiten van Wageningen UR Glastuinbouw)

Aansluitend hierop zijn er nog een aantal vragen:

1. Wat is het primaire proces van BU Bollen en Bomen?
2. Hoe zit de organisatie structuur in elkaar?
3. Is de Officemanager verantwoordelijk voor de facilitaire organisatie?
4. Is de Officemanager altijd al de beheerder van de facilitaire activiteiten of is dit in het verleden anders geweest? Zo ja, waarom is dit veranderd?
5. Vind u dat er veel aandacht wordt besteed aan deze activiteiten?
6. Zijn de facilitaire activiteiten die de Officemanager erbij heeft nevenactiviteiten te noemen? Zo ja, wat vind u daarvan?

7. Kunt u de Facilitaire organisatie van uw BU professioneel noemen?
Op welke punten let u dan het meest?
8. Wat zijn de sterke punten van uw facilitaire organisatie?
Hoe komt het dat juist deze punten sterk zijn?
9. Wat zijn op gebied van de dertien facilitaire activiteiten knelpunten waar u tegen oploopt?
10. Hoe worden deze knelpunten opgelost?

Einde Benchmark formulier.

Bedankt voor uw medewerking!

Bijlage 10 Uitwerking Benchmark

Om de gewenste situatie te beschrijven is er een Benchmark uitgevoerd. Deze Benchmark is gehouden bij de Business unit Praktijk en Bollen, Bomen. Dit is een vergelijkbare BU binnen Wageningen UR. De BU is gevestigd in Lisse, en heeft net als Wageningen UR Glastuinbouw, rond de 80 medewerkers in dienst. Het primaire proces van BU Bollen&Bomen, is onderzoek- en kenniscentrum voor Bollen en Bomen.

De keuze voor Bollen&Bomen is gevallen door de vergelijkbaarheid van de BU's. De benchmark heeft als doel, te kijken hoe een andere vestiging de facilitaire activiteiten geregeld heeft. Allereerst worden in paragraaf 1 de facilitaire activiteiten puntsgewijs beschreven. Dit zijn de uitkomsten van de Benchmark bij BU Bollen&Bomen. In paragraaf 2 wordt er gekeken naar de structurele organisatie bij de BU Bollen&Bomen.

§ 1 Facilitaire activiteiten BU Bollen&Bomen

In deze paragraaf zijn de uitkomsten van de Benchmark bij de PPO Bollen&Bomen beschreven. De dertien facilitaire aspecten vormen de basis van de benchmark. De activiteiten vormen uiteindelijk de kern van de professionalisering van de facilitaire organisatie.

Voorafgaand aan het bezoek aan Lisse, is het benchmark formulier opgestuurd met de dertien te bekijken activiteiten. Dit is gedaan zodat de BU in Lisse zich kon voorbereiden op de benchmark. Tijdens de benchmark zijn alle activiteiten nagelopen. Er werd mondeling uitgelegd wat de precieze processen zijn per activiteit en er werden rondes gemaakt zodat de activiteiten goed bekeken konden worden, zodat de uitstraling van professionaliteit tevens bekeken kon worden. Vervolgens is tijdens een aansluitend interview met de Officemanager de ontbrekende informatie gevraagd en zijn er nog een aantal algemene vragen gesteld. Per activiteit volgt hieronder een beschrijving. Deze beschrijving is soortgelijk als de beschrijving in de huidige situatie. In de onderzoeksopzet is vermeld dat er geen KPI's aangemaakt kunnen worden. Er is daarom gekozen om de Wijze W's te gebruiken.

- Wat
- Doet Wie
- Wanneer
- Waarom

De Wijze W's worden alle vier beantwoord per activiteit. Er is gekozen om niet per W te schrijven, omdat dan sommige beschrijvingen niet duidelijk zijn. Aansluitend op de beschrijving van de facilitaire activiteiten is een vragenlijst ingevuld door PPO Lisse.

1. Bezoekers / rondleidingen

Een bedrijfsbezoek of een rondleiding bij PPO Lisse kan door een onderzoeker of teamleider (hierna TL) zelf worden gearrangeerd en begeleid of een ontvangen aanvraag hiervoor wordt

door de Officemanager, (hierna OM) voorgelegd aan een TL ter beoordeling/acceptatie. Met de betreffende begeleider wordt een datum vastgesteld, evt. een zaal gereserveerd voor een presentatie en indien nodig catering geregeld. Kosten hiervoor worden in overleg berekend. Er worden niet vaak rondleidingen aangevraagd bij BU Lisse. Om deze reden is er geen standaard procedure voor rondleidingen vastgesteld.

2. *Receptie (front office)*

De receptie PPO Lisse is fulltime bezet van 08.30 tot 17.00 uur door twee parttime receptiemedewerkers (hierna RM), dit zonder overlap in werktijden. Werkoverdracht geschiedt via mailverkeer en/ of een werkagenda. De RM heeft tevens ondersteunende administratieve taken voor de hele interne organisatie, zoals printwerk, mailings, inbindwerk, factureren en inzet bij Open Dagen. De RM werkt nauw samen met de Huismeester (HM) ter attentie van zaalverhuur, inkoop, uitleen, gezamenlijke uitvoer in printwerk etc. Er wordt getracht met regelmaat overleg te houden met beide RM en de HM; hierbij worden afspraken en verantwoordelijkheden doorgesproken, zo nodig herzien en vastgelegd. De OM is leidinggevend aan de RM en HM en aansturend ten aanzien van de receptiewerkzaamheden.

3. *Zaalverhuur*

De locatie Lisse heeft de beschikking over een grote vergaderzaal (carré 24 pers. en presentatie 50 pers.) en twee kleine vergaderzalen (elk met vergadervierkant tot 8 pers.) De zalen kunnen samengevoegd worden tot een grote presentatiezaal tot max. 100 pers. Zaalreserveringen worden in de outlookagenda van de Receptie beheerd. Inzage en bewerking van deze agenda hebben de RM, HM, OM en de Management Assistentes (MA). Interne reserveringen worden bij en door de RM ingepland. Hierbij wordt de gewenste grootte en zaalopstelling aangegeven, het aantal personen, benodigde catering of audioapparatuur. Grotere of externe evenementen worden aan de OM voorgelegd ten aanzien van de organisatie, kostenberekening etc. Waar mogelijk worden interne kosten op projecten(projectnummers) afgerekend. De OM is als gastvrouw eindverantwoordelijk voor de uitstraling van het pand, de zalen, inkoop, de afrekening etc. en overlegt met de HM als medegastheer voor de gewenste verzorging.

4. *Schoonmaak*

Het schoonmaakonderhoud van PPO Lisse wordt uitgevoerd door een extern schoonmaakbedrijf uit Sassenheim. Het pand wordt dagelijks schoongehouden volgens een afgesproken werkplan, zo ook ten aanzien van de binnen- en buitenbeglazing. Bij aanvullende wensen zoals extra schoonmaak na evenementen, Open Dagen en extra onderhoud aan vloeren wordt een extra verzoek hiertoe ingediend in overleg met de OM. Met het bedrijf is nauw contact, hetzij telefonisch, via de mail of via een logboek. Jaarlijks wordt door de OM met de directeur het onderhoudscontract doorgenomen en waar nodig herzien naar aanleiding van gewijzigde wensen

onzerzijds. De OM is verantwoordelijk voor het kunnen bieden van een schoon en hygiënisch verantwoorde werkomgeving, dit door een flexibel en kundig schoonmaakbedrijf en tegen verantwoorde kosten.

5. *Klein onderhoud*

Klein onderhoud wordt zelfstandig uitgevoerd door de interne medewerker Technische Dienst (TD) of de HM. Adhoc voorkomende technische storingen worden door de Huismeester bekeken en uitgevoerd, dit indien nodig in overleg of in samenwerking met de TD. Onderhoudswerkzaamheden zijn waar mogelijk vooraf periodiek vastgelegd.

De TD is verantwoordelijk voor het technisch onderhoud aan meetapparatuur, verwarmingsketels, elektriciteitsvoorziening etc. De OM is verantwoordelijk ten aanzien van de faciliteiten als kantoormeubilair, verlichting, keukeninrichting, aankleding etc. en stuurt hierbij de HM aan. Groot periodiek onderhoud ligt het Facilitair Bedrijf afdeling Vastgoed en Bouwzaken.

6. *Groenvoorziening binnen / Buiten*

Vaste Groenvoorziening in de ontvangsthal is minimaal en wordt onderhouden door de RM of een medewerker. Wekelijks wordt door middel van een abonnement een bloemstuk bezorgd. Groenvoorziening buiten is grotendeels in eigen beheer, uitgezonderd het tuinbeheer aan de kantinezijde/ingangzijde. Planner en eindverantwoordelijke is de TL van het Proefbedrijf, Wim de Jong, dit in overleg met de Bedrijfsleider.

7. *Beveiliging*

Het pand is voorzien van een alarmeringssysteem door middel van sleutels, alarmcode en een bewegingsmeldsysteem. Een aantal medewerkers heeft de beschikking over een eigen toegangssleutel met alarmcode, zodat ze 24-uurs toegang hebben (de HM, OM, TD, TL, BUM en schoonmaakbedrijf). Het pand is tevens in een collectief beveiligingsbedrijf in Lisse in een 24-uurs beveiligingsronde opgenomen. Met het beveiligingsbedrijf zijn afspraken gemaakt ten aanzien van bewakingsrondes, meldingen en alarmopvolging, sleutelbeheer etc.

Er worden geen bezoekerslijsten bijgehouden. De bezoekers moeten allen langs de receptie, waar de RM de bezoekers ziet, en ongeveer weet wie waar is. Daarnaast is verantwoordelijk voor de bezoeker, de gene de hem/haar ontvangt.

Een bezoeker kan niet zomaar bij de onderzoeksfaciliteiten komen, daar heb je wel een sleutel voor nodig.

8. *Planningssysteem medewerkers*

Er is een centraal Personeelsplanningssysteem opgezet in een Excel bestand; dit is alfabetisch en per maand uitgewerkt, waarbij door de medewerkers zelf de te werken weekuren vooraf worden ingevuld. Daarnaast wordt door de medewerker een hiervan afwijkende afspraak (bv cursus of extern overleg) door middel van een opmerking kenbaar

gemaakt. Tevens wordt door de RM de afwezigheid door ziekte, verlof of zwangerschap aangegeven door middel van een kleuraanduiding. Deze personeelsplanning is een gedeeld bestand, dus door elke medewerker in te zien en te bewerken. Het planningssysteem wordt voorafgaande aan een week ingevuld, dit is een onderdeel van het werk. Iedere medewerker vult het planningssysteem in.

9. *Beamer en laptop verhuur*

Op de locatie Lisse zijn een aantal beamers, laptops, fotocamera's etc. uit te lenen door middel van reservering, zowel voor intern als extern gebruik. De reservering wordt gemeld bij de RM en ingepland in de outlook-agenda van de Receptie. Vastgelegd worden de apparatuur, de uitlener, de gewenste leenperiode; de terugkeer van de apparatuur wordt bewaakt door middel van een kleurmelding. Inzage en bewerking van deze uitleenagenda is mogelijk door de RM, HM, OM en MA. De HM bewaakt het technisch onderhoud aan de apparatuur en overlegt met de OM over reparaties, vervanging etc. De OM is verantwoordelijk voor het aanbod van de apparatuur en overlegt met het management ten aanzien van de gewenste aanschaffingen en/of vervangingen.

10. *Inkoop*

Inkoop met betrekking tot de catering, kantoorartikelen, postbenodigdheden wordt zelfstandig uitgevoerd door de HM. Inkoop van algemene zaken (nieuwe aanschaffingen, kantoormeubilair, drukwerk, representatieartikelen) wordt door de OM uitgevoerd en ter goedkeuring voorgelegd aan de TL/management. Inkoop van labartikelen wordt uitgevoerd door de labbeheerder en ter goedkeuring aangeboden aan de Projectleider/TL. Inkoop van technische reparaties en aanschaffingen wordt uitgevoerd door de TD en ter goedkeuring aangeboden aan de Projectleider/TL. Inkoop van plantmateriaal en kasmateriaal wordt uitgevoerd door de Bedrijfsleider Proefbedrijf. Alle bestellingen worden vastgelegd in het EBS-systeem ten behoeve van controle en bewaking in Lisse en aansluitend facturering door Finance & Controll in Wageningen. De administratieve afhandeling en bewaking wordt uitgevoerd door een financiële MA, dit in deeltijd; eindafhandeling van de facturen geschiedt bij F&C in Wageningen. Financieel verantwoordelijk en toezichhoudend op de financiën in Lisse is de TL Gewas en Bedrijf. Eindverantwoordelijke is de Businessunit manager.

11. *Post en repro*

Locatie Lisse maakt gebruik van een haal- en brengservice van TNT-post. Buiten de huispostbus maken wij tevens gebruik van een postbusnummer. Inkomende post wordt aangenomen, verwerkt en zo nodig geregistreerd door de RM en verdeeld over de betreffende TL of afdelingen. Uitgaande post wordt door de medewerkers compleet verwerkt aangeboden in de postkamer en gefrankeerd door de HM of RM. Grotere poststukken en/of verpakkingen kunnen vooraf worden aangemeld en overlegt over verzendwijze, verpakkingen etc.

Bewerkelijke mailings worden op afspraak aangeboden en verwerkt in bulkzendingen. De locatie Lisse kan ook gebruik maken van een antwoordnummer voor enquêtes etc.

De OM is verantwoordelijk voor de informatievoorziening over frankeren, werkwijze en uitvoer en bewaking van een efficiënte postafwikkeling.

Reprowerk wordt bij de RM of HM aangeboden en zelfstandig door hen uitgevoerd.

Bewerkelijke repro moet door de medewerkers vooraf voorgelegd worden bij de OM voor de inplanning, afrekening print- en portokosten etc. De HM is verantwoordelijk voor het onderhoud en regelen van reparaties van printapparatuur. De OM is verantwoordelijk voor het aanbod en de contracten ten aanzien van print- en frankeerapparatuur; voor aanschaffingen, verbeteringen etc. overlegt de OM met het Management.

12. Catering

De locatie Lisse heeft geen bedrijfskantine met aanbod van eetwaar. Het verzorgen van koffie en thee bij interne vergaderingen en vaste koffiepauzes wordt in eigen beheer verzorgd door de HM of RM. Catering kan geregeld worden bij een vaste cateraar; waar mogelijk worden catering kosten intern op de projecten afgerekend. Grotere bijeenkomsten worden vooraf door de HM met de OM besproken met betrekking tot aanbod, inkoop en afrekening. Inkoop van kantinebenodigdheden wordt door de HM verzorgd, evt. in overleg met de OM. De OM is verantwoordelijk voor het aanbod, de inkoop, efficiency en kostenbewaking.

13. Auto reserveringen

Locatie Lisse heeft de beschikking over 4 bedrijfswagens en 2 uitleen TomTom's.

Voor de reserveringen van een bedrijfswagen en/of TomTom is een intern reserveringssysteem in een Excel bestand opgezet; dit is per maand uitgewerkt en door elke medewerker zelf in te zien en te reserveren. Bij twijfel wordt intern overlegd en bij een tekort kan in overleg met de eigen TL een auto gehuurd worden; hiervoor zijn afspraken gemaakt bij Hertz autoverhuur in Lisse. De autohuur kan aangevraagd worden bij de RM of door de medewerker zelf. De HM heeft het beheer over de bedrijfsauto's en is hierbij verantwoordelijk voor de technische staat van de dienstauto's, schoonmaak etc. De OM is verantwoordelijk voor het aanbod van de dienstauto's en overlegt aanschaffingen met het management.

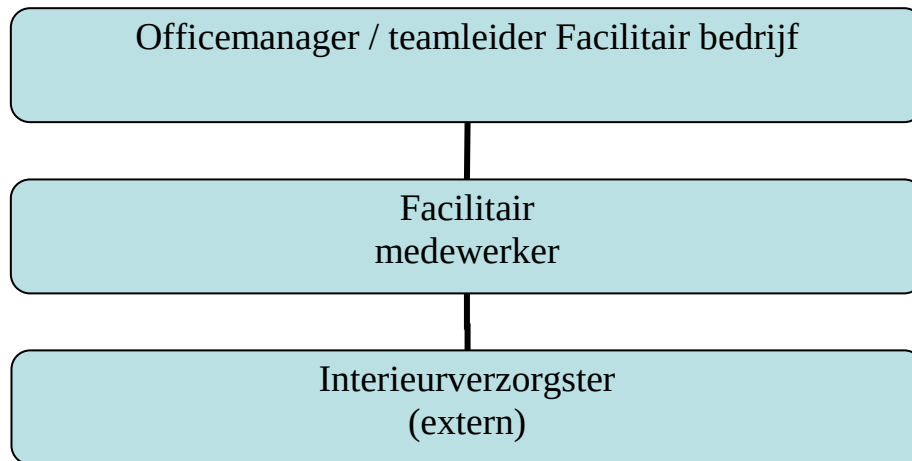
Bijlage 11**Activiteiten tabel**

De onstaande tabel geeft per activiteit weer hoe de huidige situatie is. De derde kolom geeft aan of er een actiepoint gemaakt moet worden. Deze tabel geeft per activiteit het resultaat weer van het onderzoek.

Activiteit	Wageningen UR Glastuinbouw	Actiepoint
Rondleidingen	- Onvoldoende plansysteem - meerdere personen bezig met aanvraag. - redelijk bureaucratische afhandeling	JA
Receptie	- Uitstraling mist professionaliteit - Veel taken ondergebracht bij de receptie, waardoor deze niet altijd bemand is.	JA
Zaalverhuur	- niet toepasbaar reserveringssysteem - onduidelijkheid door de toegankelijkheid voor iedere medewerker	JA
Schoonmaak	- 30 schoonmaakuren per week	NEE
Klein onderhoud	- Geen professionele situatie - langer wachten op onderhoud - geen terugkoppeling bij melding van defect	JA
Groenvoorziening	- Geen groenvoorziening buiten - Geen groenvoorziening binnen	JA
Beveiliging	- Beveiliging is geregeld - Geen zicht op wie er bij de bedrijfshallen is - Geen zicht op bezoekers, geen bezoekersregistratie.	JA
Planningsysteem medewerkers	- Geen registratie van medewerkers - Geen zicht op aanwezigheid	JA
Beamer en laptopverhuur	- ontbreken van informatie	JA

	verzameling - Geen controle	
Inkoop	- langere routing bestellen - geen controle op kosten	JA
Post &Repro	- Repro is uitbesteed - Post is goed	NEE
Catering	- geen controle op de kosten van de catering	JA
Autoreserveringen	- Ontbreken van informatie verzameling. - Geen controle	JA

Bijlage 12 Organogram nieuwe Facilitaire Organisatie



Bijlage 13 Actiepunten per facilitaire activiteit

Nu er genoeg informatie is over de huidige situatie, de situatie bij andere vergelijkbare Business units en een globaal idee is over een gewenste situatie, kan er een analyse gemaakt worden. De term analyseren verwijst naar het ontleden van een bepaald (denk) object tot constituerende elementen³⁹. Dit wil zeggen dat de dertien facilitaire activiteiten kritisch bekeken worden. Er is eerst gekeken naar de huidige situatie, hoe de activiteiten geregeld zijn. Wat gaat goed, wat gaat niet goed. Vervolgens is gekeken naar de situatie hoe deze tijdens de Benchmark in Lisse is aangetroffen. Wat welke activiteiten gaan in Lisse goed, wat zou bruikbaar kunnen zijn voor de gewenste situatie in Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk. Er is een vergelijking gehouden. De uitkomsten van Lisse zijn kritisch bekeken. Er is vooral gekeken naar toepasbaarheid van de gang van zaken. Door de huidige situatie en de benchmark over elkaar te leggen, zijn de knelpunten gevonden.

Uit de vergelijkingen zijn resultaten gekomen. Het resultaat is per activiteit anders. Het resultaat is in de vorm van actiepunten voor het professionaliseren van de facilitaire organisatie van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk.

De te analyseren facilitaire activiteiten zijn:

1. *Bezoekers rondleidingen*
2. *Receptie (front office)*
3. *Zaalverhuur*
4. *Schoonmaak*
5. *Klein onderhoud*
6. *groenvoorziening binnen / Buiten*
7. *beveiliging*
8. *Planningssysteem medewerkers*
9. *Beamer en laptop verhuur*
10. *Inkoop*
11. *Post en repro*
12. *Catering*
13. *Auto reserveringen*

In paragraaf 1 worden per activiteit de actiepunten gepresenteerd. Deze actiepunten geven gedetailleerd aan welke veranderingen er in de processen van de facilitaire organisatie moeten veranderen.

Actiepunten

De activiteiten worden kritisch beoordeeld. Om de activiteiten kritisch te kunnen beoordelen wordt bij iedere facilitaire activiteit twee vragen gesteld. Deze vragen zorgen ervoor dat de probleemstelling, dus het huidige probleem, niet uit het oog verloren wordt.

³⁹ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Analyseren>

De kritische vragen zijn:

- Is de facilitaire activiteit professioneel?
- Is duidelijk bij welke medewerker de taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid ligt?

De actiepunten die geschreven worden, zijn 'nog' geen oplossingen voor het probleem. De actiepunten geven per activiteit aan, op welk vlak er verbeteringen moeten komen.

Naast alleen te kijken naar de activiteit, wordt tevens gekeken naar actiepunten voor de bevordering van een professionele werksituatie in het nieuwe kantorenplan. Deze actiepunten zijn ondergebracht bij in verbandhoudende facilitaire activiteiten.

Er zijn drie niveaus van actiepunten. Het eerste niveau in actiepunten is op beleidsniveau (tactisch). Hiermee wordt structuur en communicatie voornamelijk bedoeld, de organisatorische kant. Daarnaast zijn er actiepunten op strategisch niveau. Hiermee wordt het vaststellen van veranderingen in facilitaire processen bedoeld. Het derde niveau in actiepunten zijn operationele actiepunten. Dit zijn actiepunten die direct invloed hebben op de werkwijze van de uitvoerende medewerkers.

Hieronder wordt per facilitaire activiteit de actiepunten gepresenteerd.

Rondleidingen

In de huidige situatie zijn de rondleidingen niet professioneel georganiseerd.

Actiepunten:

- De algehele taak en verantwoordelijkheid van rondleidingen vaststellen bij één medewerker.
- Een juist protocol opstellen waardoor iedere rondleiding, van service voorzien kan worden.
- Protocol voor ontvangst voor rondleidingen maken, zodat professionaliteit uitgestraald kan worden.

Deze actiepunten zorgen dat er tot de kern van het probleem gekomen wordt. Het is belangrijk dat juist op deze punten een verandering wordt doorgevoerd, omdat de actiepunten tot voorheen de knelpunten waren.

Tevens zorgen de drie actiepunten samen voor een langere termijn oplossing.

Receptie

In de huidige situatie zijn er enkele kleinere opmerkingen. Dit heeft te maken met de algemene uitstraling van de receptie. Deze is in de noodsituatie niet optimaal. In de nieuwe vestiging wordt deze automatisch beter.

Actiepunten:

- Clean desk policy invoeren bij de receptie. Dit zorgt voor het behoud van een goede uitstraling, en professionaliteit.

Reserveringen

De activiteiten: zaalverhuur, beamer&laptop verhuur en autoverhuur, worden samengevoegd tot de activiteit reserveringen.

Actiepunt:

- Ander reserveringen systeem ontwikkelen, waarin de informatie die nodig is verwerkt kan worden.
- Toegang regeringssysteem terug dringen naar alleen: Officemanager, Management assistenten, Receptiemedewerkers.
- Controle op aanwezigheid en volledigheid van spullen in een proces vaststellen.

Schoonmaak

De schoonmaak is in de huidige situatie goed geregeld. Er wordt door een professioneel schoonmaak bedrijf schoongemaakt, volgens vastgestelde schoonmaak frequenties. In de nieuwe huisvesting wordt het schoon te maken vloeroppervlak groter. Dit houdt in dat er meer schoonmaakuren nodig zijn en eventueel andere schoonmaakfrequenties. Daarnaast is er een andere schoonmaak omgeving, zoals een trappenhuis en twee verdiepingen. De mogelijkheid bestaat dat dit meer uren in bezit neemt.

Actiepunt:

- Schoonmaak contract in beschouwing nemen.
- Waarborgen van kwaliteit van de schoonmaak, door controle formulieren te hanteren.

Klein onderhoud

Kleinere defecten bij Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk, worden opgestapeld tot er een klusjesman voor ingeschakeld kan worden. Deze manier wordt gehanteerd voor de kosten besparing, maar het is geen professionele situatie. Daarnaast is de terugkoppeling naar de medewerker die het defect heeft gemeld minimaal.

Actiepunt:

- Terugkoppeling activeren.
- Oplossing zoeken voor de directe aanpak van klein onderhoud in de nieuwe situatie. In een nieuwe kantoorhuisvesting straalt het zeer onprofessioneel uit, als er niets aan defecten wordt gedaan.

Groenvoorziening Binnen / Buiten

In de huidige situatie is er geen groenvoorziening binnen en geen groenvoorziening buiten.

Actiepunt:

- Groenvoorziening buiten verzorgen.
- Parkeerplaatsen bezoekers beschouwen, eventueel meer ruimte voor vrij maken in de nieuwe situatie.
- In zalen en entree zorgen voor groen. Dit geeft extra sfeer en straalt uit.

Beveiliging

Voor de veiligheid en safety van medewerkers en bezoekers van Wageningen UR Glastuinbouw Bleiswijk, zijn de volgende actiepunten opgesteld:

Actiepunt:

- Zicht krijgen op de ingang van de bedrijfshallen.
- Bezoekersregistratie opzetten.

Planningsysteem medewerkers

Er is in de huidige situatie wel een planningsysteem, maar deze is niet optimaal in gebruik.

Daarnaast vult niemand deze planning in.

Actiepunt:

- Ontwikkelen planningsysteem voor medewerkers. Doel van het systeem moet zijn dat medewerkers van elkaar kunnen zien of ze bereikbaar zijn. Belangrijkste doel is voor de receptie. Deze moeten middels het systeem weten wie aanwezig is en wie bereikbaar is.

Inkoop

Om professioneel om te gaan met inkoop. Is het belangrijk dat er gelet wordt op de kosten.

Daarnaast moet controle uitgevoerd worden. Niet ter controle van de medewerker die besteld, maar ter controle van de hoeveelheid bestellingen.

Actiepunten:

- Facilitaire inkoopkosten beheersbaar maken.
- Kritische controles invoeren ter voorkoming van een groeiende hoeveelheid aan voorraad.

Post en Repro

De post is op dit moment goed geregeld. Repro opdrachten worden tevens goed geregeld, er is geen zicht op de kostenbesparing van uitbesteding van de repro activiteiten.

Actiepunt:

- Beschouwen Reprokosten, inbesteding of uitbesteding.

Catering

De catering is op dit moment voor lunches en partijen uitbesteed aan een lokaal cateringbedrijf.

De kantine van Wageningen UR Glastuinbouw heeft op dit moment geen extra voorzieningen. Alleen koffiemachine is aanwezig.

Actiepunten:

- Controle op cateringkosten maken.
- Zoeken naar extra apparaten in de kantine voor medewerkers. (denk aan oven, snoepautomaat en dergelijke)