

Professionalisering Facilitair Bedrijf

“ Zonder koers is geen enkele wind de juiste.”

CAOP

Centrum Arbeidsverhoudingen



Haagse Hogeschool
Joy van Etten
22 mei 2006

Professionalisering Facilitair Bedrijf

“ Zonder koers is geen enkele wind de juiste.”

CAOP

Centrum Arbeidsverhoudingen



Joy van Etten

22 mei 2006

Haagse Hogeschool
Sector Economie en Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider: Drs. M.G.M Geerdink

Medebeoordelaar: Dr. E. van der Berg

Opdrachtgever: CAOP
Lange Voorhout 9
2514 EA Den Haag

Mentor: Dhr. R. Talsma

Periode Onderzoek: november 2005 – mei 2006



Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheden tot **professionalisering** van het **Facilitair Bedrijf** van het CAOP. Onderzoeksvraag is: op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf zich verder professionaliseren, rekening houdend met en in aansluiting op de interne veranderingen bij het CAOP?

Er is onderzoek verricht naar de huidige situatie en de gewenste situatie, om de knelpunten in kaart te brengen tussen deze twee situaties. De doelstelling van dit rapport is het geven van aanbevelingen om te komen tot een professioneler Facilitair Bedrijf. Het eindproduct betreft een adviesrapport om het Facilitair Bedrijf te professionaliseren. Het rapport is inclusief een **implementatieplan** om de aanbevelingen tot uitvoering te kunnen brengen.

De belangrijkste **knelpunten** liggen in het beleid, de structuur, cultuur, de communicatie en samenwerking binnen het Facilitair Bedrijf. De **aanbevelingen** zijn het opstellen van een facilitair beleidsplan en communicatieplan, het houden van medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken, het verbeteren van de organisatiestructuur en –cultuur. Het in kaart brengen van de taken, verantwoordelijkheden, processen, procedures en de financiën. In de bijlage zijn opgenomen: de interviewresultaten, organisatievergelijkingsresultaten, resultaten van de quick-scan, de SWOT-analyse, de confrontatiematrix en het professionaliseringstraject.

Onderwerp : professionalisering.
Domein : stichting CAOP.
Gebouwtype : kantoor.

Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Indexreferaat

Facility Management, afstudeeropdracht, scriptie, adviesrapport, onderzoek, semi-overheid, Stichting CAOP, kwaliteit, professionalisering, INK-model, organisatievergelijking, Quick-scan, beleid, procedures, communicatie, structuur, cultuur.



Managementsamenvatting

In opdracht van de Stichting Centrum Arbeidsverhoudingen voor Overheidspersoneel (CAOP) is onderzoek verricht naar het Facilitair Bedrijf binnen het CAOP. Momenteel is het CAOP aan het reorganiseren. Aanleiding tot deze reorganisatie is de verlaging van de subsidie, die het CAOP krijgt aan de hand van de subsidieregeling. Hierdoor is het noodzakelijk om het CAOP door te lichten en het Facilitair Bedrijf (FB) van het CAOP.

De centrale vraag in deze scriptie is:

“ Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf zich verder professionaliseren, rekening houdend met en in aansluiting op de interne veranderingen bij het CAOP? ”

Voor dit onderzoek is middels literatuurstudie inzicht verkregen in de onderwerpen: Facility Management, vraaggestuurde en aanbodgestuurde organisaties, diverse management modellen, professionaliseren en verandertrajecten.

Het INK-model is gekozen als managementmodel voor dit onderzoek. Dit model is gekozen in combinatie met de Deming Cirkel. Hierdoor is het ontwikkeling- en vernieuwingsgerichte aspect naar professionaliteit gewaarborgd.

Voor het in kaart brengen van de huidige situatie en het professionaliseringstraject zijn interne interviews gehouden. Uit de interne interviews komen de knelpunten naar voren. De knelpunten in de huidige situatie komen voort uit de communicatie, samenwerking en onderlinge afstemming. Tevens komt het gebrek aan richting, beleid, structuur en procedures het Facilitair Bedrijf ook niet ten goede.

Uit de organisatievergelijking is naar voren gekomen dat er voorafgaand aan de professionalisering een ontwikkelingsrichting en beleid moet zijn voor het Facilitair Bedrijf. Het creëren van draagvlak bij de medewerkers en de klanten is van groot belang, communicatie en duidelijkheid is hiervoor essentieel.

Naar aanleiding van de positiebepaling door middel van de Quick-scan en de interne interviews is de positie van het Facilitair Bedrijf bepaald. Geconcludeerd kan worden dat het Facilitair Bedrijf zich in de eerste fase van het INK-model bevindt en zich richting de tweede fase aan het bewegen is. Vooral met betrekking tot de klant en het dienstenpakket bevindt het Facilitair Bedrijf zich nog in de eerste fase.

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat zowel de organisatie als de medewerkers aangeven dat het Facilitair Bedrijf professioneler ingericht dient te worden. Een professioneel Facilitair Bedrijf is belangrijk om het primaire proces goed te ondersteunen.

De volgende knelpunten binnen het Facilitair Bedrijf kunnen aangepakt worden:

- .: het beleid: er wordt gewerkt zonder visie en er is geen ontwikkelingsrichting vastgesteld;
- .: de structuur: er is onvoldoende overzicht en verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- .: de communicatie: feedback en onderlinge afstemming is een gemis binnen het Facilitair Bedrijf;
- .: de samenwerking: er wordt steeds minder samengewerkt naar en voor één doel. Hierdoor kan er geen “wijgevoel” gecreëerd worden.

De belangrijkste aanbevelingen uit dit adviesrapport zijn op strategisch niveau: het ontwikkelen van een Facilitair beleidsplan, een heldere en duidelijke organisatiestructuur en -cultuur, het uitvoeren van medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken en het invoeren van financieel management. Op tactisch niveau gaat het om het opstellen van taakomschrijvingen en een communicatieplan. Het inzichtelijk maken van de processen en procedures, verbeteren van de communicatie met de klant en het opleiden en scholen van het personeel. Op operationeel niveau dient er een optimalisering plaats te vinden van de werksfeer en de onderlinge verhoudingen op de werkvloer.



Voorwoord

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar voltooid met een afstudeeropdracht. Het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een bestaande organisatie staat hierbij centraal.

Deze scriptie is het eindproduct van mijn afstudeeropdracht bij het Centrum Arbeidsverhoudingen voor Overheidspersoneel (CAOP). Dit eindproduct is geschreven voor het Facilitair Bedrijf (FB) van het CAOP en de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. In de scriptie komt het uitgevoerde onderzoek naar voren.

Zonder de goede begeleiding van mijn docentbegeleider en bijdrage van mijn collega's bij het CAOP had deze afstudeeropdracht niet tot een geslaagd einde gebracht kunnen worden. Daarom wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om de volgende personen te bedanken:

Allereerst wil ik dhr. R. Talsma bedanken voor het beschikbaar stellen van de afstudeeropdracht bij het CAOP.

Daarnaast wil ik mijn docentbegeleider dhr. M. Geerdink bedanken voor zijn tijd, goede tips en feedback en mevr. E. van der Berg voor de medebeoordeling van mijn scriptie.

Tevens wil ik mijn vriend, ouders en dhr. R. Strooker van het CAOP bedanken voor de steun, inzet en feedback gedurende de afstudeerperiode.

Tenslotte wil ik de medewerkers van het CAOP en de extern geïnterviewden bedanken voor hun bijdragen aan mijn onderzoek.

Joy van Etten
Den Haag, 22-mei-06



Inhoudsopgave

INLEIDING	1
1. DE STICHTING CAOP	3
1.1 DE GESCHIEDENIS.....	3
1.2 DE STRATEGIE	3
1.3 DE ORGANISATIE.....	4
1.4 DE CULTUUR.....	4
1.5 ONTWIKKELINGEN	5
1.5.1. Succesbepalende factoren.....	5
2. ONDERZOEKSOPZET	6
2.1 HET ONDERZOEK	6
2.2 PROJECTOPZET	6
2.3 PROBLEEMSTELLING EN DOELSTELLING	7
2.3.1 Probleemstelling en doelstelling	7
2.3.2 Subprobleemstellingen.....	7
2.4 ONDERZOEKSKADER	7
2.4.1 Doelstelling.....	7
2.4.2 Begrenzing van het onderzoek.....	8
2.5 DATAVERZAMELINGSMETHODEN.....	8
CONCLUSIE	8
3. LITERATUURONDERZOEK	9
3.1 WAT IS FACILITY MANAGEMENT?.....	9
3.1.1 Facility Management.....	9
3.1.2 Aanbodgestuurde en vraaggestuurde Facility Management.....	10
3.2 WELKE MANAGEMENTMODELLEN ZIJN ER?.....	10
3.2.1 Managementmodellen	10
3.2.2 Gekozen managementmodel	11
3.3 WAT IS PROFESSIONALISEREN?.....	13
3.4 HOE KUNNEN VERANDERINGEN GEÏMPLEMENTEERD WORDEN?	14
3.4.1 Fasering verandertraject	15
CONCLUSIE	16
4. DATAVERZAMELING	17
4.1 INTERVIEWS.....	17
4.1.1 Samenvatting resultaten	17
4.1.2 Conclusies.....	18
4.2 ORGANISATIEVERGELIJKING	18
4.2.1 Samenvatting resultaten	18
4.2.2 Conclusies.....	19
4.3 QUICK-SCAN.....	20
4.3.1 Samenvatting resultaten	20
4.3.2 Conclusie.....	21



5. DE HUIDIGE EN GEWENSTE SITUATIE VAN HET FACILITAIR BEDRIJF	22
5.1 DE HUIDIGE SITUATIE	22
5.1.1 De organisatie	22
5.1.1.1 De klanten	23
5.1.1.2 Sterkten & zwakten en Kansen & bedreigingen	23
5.1.1.3 De processen	24
5.1.2 De cultuur	24
5.1.3 De financiën	25
5.1.4 De positionering	25
5.2 DE GEWENSTE SITUATIE	25
5.2.1 De organisatie	25
5.2.1.1 De processen	26
5.2.2 De cultuur	26
5.2.3 De financiën	27
5.3 DE KNELPUNTEN	27
5.3.1 Intern afstemmingsprobleem	27
5.3.2 Cultuurprobleem	27
5.3.3 Structureringsprobleem	27
CONCLUSIE	28
6. CONCLUSIES	29
7. AANBEVELINGEN	31
STRATEGISCH	31
1. Facilitair beleidsplan	31
2. Medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek	32
3. Organisatiestructuur en organisatiecultuur	32
4. Omgevingsonderzoek	32
5. Financieel management	33
TACTISCH	33
6. Taakomschrijvingen	33
7. Processen en procedures	33
8. Communicatieplan	34
9. Communicatie met de klanten	34
10. Opleiding en scholing personeel	35
OPERATIONEEL	35
11. Optimaliseren werksfeer en verhoudingen binnen het Facilitair Bedrijf	35
8. IMPLEMENTATIEPLAN	36
8.1 PROFESSIONALISERINGSTRAJECT	37
9. FINANCIËN	38
9.1 KOSTEN	38
9.2 BATEN	40
CONCLUSIE	40
LITERATUUROPGAVE	41



BIJLAGEN	44
BIJLAGE 1. ORGANOGRAM VAN HET CAOP	44
BIJLAGE 2. RANDVOORWAARDEN, WENSEN EN EISEN.....	46
BIJLAGE 3. MANAGEMENTMODELLEN.....	47
BIJLAGE 4. INTERVIEWS.....	50
BIJLAGE 5. ORGANOGRAM VAN HET FACILITAIR BEDRIJF	64
BIJLAGE 6. ROLLEN EN BESTURINGSVORMEN VOOR DE FACILITAIRE ORGANISATIE.....	65
BIJLAGE 7. EXTERNE INTERVIEWS	68
BIJLAGE 8. POSITIEBEPALING.....	81
BIJLAGE 9. FACILITAIR BELEIDSPLAN	84
BIJLAGE 10. FINANCIËEL MANAGEMENT	86
BIJLAGE 11. COMMUNICATIE-INSTRUMENTEN	87
BIJLAGE 12. SWOT- ANALYSE EN CONFRONTATIEMATRIX.....	89
BIJLAGE 13. UITWERKING AANBEVELINGEN	91
BIJLAGE 14. SCHEMATISCHE WEERGAVE PROCESSEN.....	95
BIJLAGE 15. TOEKOMSTIGE STRUCTUUR FACILITAIR BEDRIJF	97
BIJLAGE 16. SCHEMATISCHE WEERGAVE PROFESSIONALISERINGSTRAJECT	98



Inleiding

Op het gebied van facilitair management zijn verschillende trends merkbaar: commerciële, klantgerichtheid, klanttevredenheid, kantelingen door schaalvergroting en kwaliteitszorg. Deze trends hebben tot gevolg dat de huidige facilitaire diensten vergelijkbare veranderingsprocessen doormaken.

De interesse voor de professionalisering van Facility Management (FM) is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Steeds meer organisaties onderkennen het belang van een goed lopende facilitaire dienst. Efficiënt Facility Management leidt tot een betere ondersteuning van het primaire proces en levert zo een bijdrage aan de organisatorische doelen.

Momenteel is het Centrum Arbeidsverhoudingen voor Overheidspersoneel (CAOP) aan het reorganiseren. De aanleiding tot deze reorganisatie was de verlaging van de subsidie die het CAOP krijgt. Hierdoor is het noodzakelijk om de organisatie door te lichten en zo ook het Facilitair Bedrijf (FB) van het CAOP.

Voor dit onderzoek is er gekeken naar de interne professionalisering van het Facilitair Bedrijf. Voor de afbakening van het onderzoek is een keuze gemaakt tussen intern en extern professionaliseren en het Facilitair Bedrijf versus het vergadercentrum. Bij het intern professionaliseren zal ingegaan worden op de manier waarop het Facilitair Bedrijf zich verder kan professionaliseren en welke instrumenten hierbij voor handen zijn.

In deze scriptie worden de mogelijkheden tot de professionalisering van het Facilitair Bedrijf uiteengezet. Hierbij worden er verschillende instrumenten aangereikt om de professionalisering door te voeren binnen het Facilitair Bedrijf.

De centrale vraag in deze scriptie is:

“Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf zich verder professionaliseren, rekening houdend met en in aansluiting op de interne veranderingen bij het CAOP?”

De opdrachtgever waarvoor deze scriptie is geschreven is het waarnemend Hoofd Facilitair Manager bij het CAOP. Tevens is deze scriptie geschreven voor de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool en voor een ieder die zich voor dit onderwerp interesseert.

Om aan het eind van het onderzoek antwoord te kunnen geven op de centrale vraag zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

1. Op welke wijze gaat het CAOP in op de ontwikkelingen van de publieke sector?
2. Wat zijn de gevolgen van de veranderingen binnen het CAOP op het Facilitair Bedrijf?
3. Hoe ziet de huidige en gewenste situatie van het Facilitair Bedrijf eruit?
4. Wat is Facility Management en op welke wijze geven andere facilitaire organisaties richting aan hun professionalisering?
5. Welk managementmodel is geschikt voor het Facilitair Bedrijf?
6. Welke kosten en baten komen naar voren als het advies geïmplementeerd wordt?

De doelstelling voor dit onderzoek is:

“Binnen een tijdsbestek van vijftien weken een advies op beleidsniveau geven waarmee het Facilitair Bedrijf zich kan professionaliseren.”

Om tot een goed advies te komen zal de huidige situatie worden vergeleken met de gewenste situatie, de strategische kloof. Hieruit komt een verbeteradvies, inclusief een implementatieplan voor het Facilitair Bedrijf. Aan de hand van dit document kan het Facilitair Bedrijf zich verder professionaliseren.



Leeswijzer

De opbouw van het rapport is als volgt:

- .: In hoofdstuk één wordt er toelichting gegeven op de Stichting CAOP. Aan de orde komen de geschiedenis, de strategie, de cultuur en de ontwikkelingen. In dit hoofdstuk zal niet ingegaan worden op het Facilitair Bedrijf hiervoor wordt u verwezen naar hoofdstuk vijf.
- .: In hoofdstuk twee wordt de onderzoeksopzet toegelicht, waarbij het onderzoek, de projectopzet, de probleemstelling, de doelstelling, het onderzoekskader, de dataverzamelingmethoden en de begrenzing van het onderzoek worden behandeld.
- .: In hoofdstuk drie wordt het literatuuronderzoek uiteengezet. Aan de orde komen de onderwerpen Facility Management, aanbodgestuurde en vraaggestuurde Facility management, de managementmodellen, het begrip professionaliseren en verandertrajecten.
- .: In hoofdstuk vier worden de dataverzamelingmethoden besproken. Aan de orde komen de resultaten en de conclusies uit de interne interviews, organisatievergelijking en positiebepaling.
- .: In hoofdstuk vijf wordt de huidige en gewenste situatie van het Facilitair Bedrijf behandeld. Aan de orde komen de organisatie, de cultuur, de financiën en de positionering van de huidige situatie en gewenste situatie. Tevens worden de knelpunten tussen de situaties besproken.
- .: De scriptie wordt afgesloten met in hoofdstuk zes een conclusie, in hoofdstuk zeven de aanbevelingen, in hoofdstuk acht het implementatieplan en in hoofdstuk negen de financiële consequenties van de aanbevelingen en het implementatieplan.



1. De Stichting CAOP

De Stichting CAOP is in 1995 opgericht door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Centrales van overheidspersoneel. De stichting heeft tot doel diensten te verlenen ter ondersteuning van adviesorganen, beroeps- en bezwarencommissies en andere instanties waaraan door de overheid taken zijn overgedragen op de gebieden van rechtspositie, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen van het overheidspersoneel.

Het CAOP werkt voor werkgevers- en werknemersorganisaties in de publieke sector en treedt voor die organisaties op als intermediair en expertisecentrum. Op basis van strikte onpartijdigheid en gespecialiseerde deskundigheid ondersteunt het CAOP de gezamenlijke activiteiten van de sociale partners binnen de publieke sector. Deze ondersteuning bestaat onder meer uit vele vormen van secretariële, bestuurlijke en juridische ondersteuning, fondsenbeheer, opleidingen, digitale informatievoorziening en facilitaire dienstverlening.

1.1 De geschiedenis

In de loop van de tijd ontwikkelde het CAOP¹ steeds meer niet voor subsidie in aanmerking komende activiteiten. De subsidie wordt namelijk verstrekt voor kosten die direct samenhangen met de volgende activiteiten: secretariële en administratieve ondersteuning van commissies en onderzoek en voorlichting op het terrein van de arbeidsverhoudingen.

Aanvankelijk bestonden de activiteiten van de stichting voor 90% uit activiteiten in het kader van de bijdrageregeling en voor ongeveer 10% uit activiteiten die buiten het kader van de betreffende regelingen vielen. Inmiddels is de verhouding tussen de gesubsidieerde activiteiten en niet subsidiabele activiteiten eerder omgekeerd ten opzichte van de 90% - 10% verhouding van de jaren negentig.

Hierdoor veranderde de Stichting CAOP van een gefinancierde verbijzonderde uitvoeringsorganisatie tot een bedrijf dat het merendeel van zijn activiteiten tegen een bepaald tarief aanbiedt aan derden binnen de publieke dienst. Deze veranderingen hebben ertoe geleid om tot een nieuwe financieringsstructuur te komen die aansluit bij de actuele context waarbinnen het CAOP in het heden en de toekomst opereert.

Door deze gewijzigde verhouding, mede gezien in relatie tot het beleid inzake markt en overheid dat gericht is op het voorkomen van marktverstoringen, kan de huidige omvang van de subsidie in de toekomst niet in stand blijven. Om die reden is voor de jaren 2006 en verder een nieuwe subsidieregeling opgesteld, waarbij de subsidie in de komende jaren wordt afgebouwd.

In 2006 is er een nieuwe subsidieregeling opgesteld die een looptijd heeft van 5 jaar en dus zal eindigen in 2011. Kern van de nieuwe financiële relatie is dat het doel van de subsidie strakker en eenduidig wordt geformuleerd. Daarbij moet tevens duidelijk zijn welke kosten uit de subsidie kunnen worden bekostigd. Uiteindelijk zal er een evaluatie plaatsvinden. Op basis van de uitkomsten van de evaluatie zullen er nieuwe afspraken worden gemaakt voor de volgende periode.

1.2 De strategie

Onderstaand is de strategische visie van het CAOP voor de komende jaren. De uitgangspunten hierbij zijn kwaliteit, neutraliteit en integriteit.

“Professionele ondersteuning van sociale partners in het publieke domein.”

¹ Subsidieregeling Stichting CAOP 2006.



1.3 De organisatie

Het CAOP is verzelfstandigd op 1 januari 1995. Om principiële en doelmatigheidsredenen is toen gekozen voor een stichtingsvorm, waarbij de sociale partners in de publieke dienst volledige zeggenschap over het centrum hebben. De stichting werd opgericht door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Centrales van Overheidspersoneel. Een onafhankelijke voorzitter leidt het stichtingsbestuur bestaande uit overheidswerkgevers- en werknemersorganisaties: het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO) en de Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel (SCO).

Als de organisatie benoemd wordt aan de hand van de typologieën volgens Mintzberg is het CAOP een professionele organisatie. Dit is een organisatie die zich bevindt in een stabiele maar complexe omgeving in de dienstensector. Het is een professionele organisatie met een grote ondersteunende staf. De organisatie is sterk bestuurlijk gecentraliseerd en instructies komen van de top.

Het dominante organisatiedeel is de strategische top. Dat blijkt uit het verandertraject waarin het CAOP zich nu bevindt, alle veranderingen worden vanuit de top opgelegd.

De dagelijkse leiding berust bij de directie van het CAOP. De organisatiestructuur van het CAOP is toegespitst op de specifieke dienstverlening van het centrum welke bij diverse organisatieonderdelen is ondergebracht. In bijlage één is het organogram van het CAOP opgenomen. In deze bijlage wordt uitleg gegeven over de verschillende directies van het CAOP en de concrete werkzaamheden van deze directies.

In totaal bestaat het CAOP uit 205 fulltime medewerkers. Waarvan 1 directeur. Het directiesecretariaat bestaat uit 2 medewerkers, de directie AB&B bestaat uit 29 medewerkers, de directie A&M uit 36,7 medewerker, de directie A&A uit 71 medewerkers, de directie bedrijfsvoering uit 57 medewerkers waarvan 25 medewerker bij het Facilitair Bedrijf.

1.4 De cultuur

Het zelfbeeld van het CAOP met betrekking tot de cultuur² is professioneel, gericht op kwaliteit, dienstverlenend, collegiaal, pro-actief, leergierig, prestatiegericht, vriendelijk en loyaal. Dit is slechts een greep uit de steekwoorden die staan voor de cultuur en de eigenschappen die de medewerkers inbrengen in de organisatie.

Bij zowel de leiding als de medewerkers bestaat het besef dat de cultuur, evenals het succes van de organisatie, voor een belangrijke mate wordt gevormd door de inbreng van alle medewerkers.

De professionaliteit en loyaliteit van de medewerkers is groot. Dit is ook terug te vinden in de motivatie en inzet van de medewerkers. De loyaliteit is te meten aan het aantal dienstjaren dat de medewerkers hier maken. In hoofdstuk vijf wordt dieper ingegaan op de cultuur van het Facilitair Bedrijf.

De organisatiecultuur³ komt het meest overeen met de human relations cultuur⁴. In deze organisatie worden de werknemers als het belangrijkste element binnen de organisatie beschouwt. Elke werknemer wordt gezien als een op zichzelf staand individu, met ieder zijn eigen kwaliteiten.

Dit is weer te relateren aan de voorgaande alinea. De medewerkers vormen een belangrijk onderdeel van de organisatie omdat dankzij de inzet en motivatie van de medewerkers nog steeds professionele dienstverlening wordt aangeboden.

Op dit moment is de cultuur binnen het CAOP in een snel tempo aan het veranderen. De motivatie wordt steeds minder door de spanning die de reorganisatie met zich meebrengt. Door de reorganisatie wordt er anders tegen de werkzaamheden aangekeken, er heerst een cultuur van "ik doe wat ik moet doen, en ga dan weer naar huis" omdat men in afwachting is van de veranderingen. Terwijl juist meer competitie te verwachten is, in verband met het behoud van de banen.

² Intranet CAOP

³ Quinn en Rohrbaugh: Competing Values model.

⁴ Quinn: Diepgaande verandering.



1.5 Ontwikkelingen

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de ontwikkelingen⁵ binnen het CAOP. Hierbij wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling één.

In de afgelopen jaren is op het gebied van de arbeidsvoorwaardenbeleid in de publieke sector veel tot stand gebracht. De vorm van die verworvenheden en de inhoud ervan zijn geen vanzelfsprekendheden. Zo was er een discussie over de financieringsstructuur van het CAOP. Zoals ook blijkt uit paragraaf 1.1, is het belangrijk om te vermelden dat geen sprake is van een subsidierelatie. Dit houdt in dat het CAOP marktconform moet gaan werken en dus gaan concurreren. Hierdoor is het mogelijk om een nieuwe lijn uit te zetten voor de wijze waarop het CAOP in de publieke sector kan functioneren.

Het bestuur is van mening dat gestreefd moet worden naar een verbreding van het draagvlak van het CAOP, zodanig dat de sociale partners nog meer dan tot nu toe in de gelegenheid zullen worden gesteld om medeverantwoordelijkheid voor het CAOP gestalte te geven. Tevens neemt de behoefte aan dienstverlening op het terrein van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen gestaag toe, waarbij zowel decentralisatie als centralisatietendensen waarneembaar zijn. Er is in ieder geval sprake van toenemende concurrentie door commerciële dienstverleners. Opdrachtgevers kunnen (en zullen) vaker op basis van kosten en kwaliteit afwegen of naast het CAOP ook aantrekkelijke alternatieven zijn. De vraag is gerezen of de organisatie optimaal kan voldoen aan de (maatwerk-) verwachtingen van de opdrachtgevers. Verwacht wordt dat opdrachtgevers de taakopvatting van het CAOP zullen verdiepen.

Deze ontwikkelingen hebben er voor gezorgd dat er een grotere vraag is naar een professionele en klantgerichte organisatie. Gezien de toenemende concurrentie en ontwikkelingen binnen de overheidssector zal het CAOP actief aandacht aan de binding en werving van klanten/ opdrachtgevers moeten besteden. Dit vraagt om een verbeterd Facilitair Bedrijf, dat goed toegespitst is op de wensen en eisen van de klant/ opdrachtgever, zowel intern als extern. Het CAOP gaat dus van een monopoliepositie naar een markt met veel aanbieders en veel vragers. Hierdoor komt het CAOP terecht in een krachtenveld, waarbij de belangrijkste dreigingen komen van de onderlinge rivaliteit tussen concurrenten en de dreiging van substitutie goederen.

1.5.1. Succesbepalende factoren

In het herinrichtingsplan⁶ van het CAOP zijn er enkele thema's die als succesbepalende factoren worden beschouwd:

- ∴ *Marktbewust en klantgericht*
Het management en de medewerkers hebben een externe oriëntatie om actief opdrachtgevers te verwerven en te behouden tegen zakelijke verantwoorde voorwaarden. De kwaliteit en doelmatigheid van de dienstverlening is hun primaire oriëntatie.
- ∴ *Transparantie*
Extern en intern vertrouwen verkrijgen door middel van inzicht te geven in het wat en waarom van de organisatie en de werkzaamheden.
- ∴ *Zakelijkheid*
De organisatie heeft een uitstekend inzicht in de eigen kostenstructuur om de "klanten" tegen verantwoorde kosten van dienst te kunnen zijn.
- ∴ *Professionaliteit*
Dit is het kenmerk van de dienstverlening, van de medewerkers en van de bedrijfsvoering.

Deze samenhangende succesfactoren sluiten aan bij de doelstelling van deze afstudeeropdracht. Het Facilitair Bedrijf wil professionaliseren waardoor marktbewustzijn en transparantie gecreëerd kan worden en zakelijkheid en klantgericht werken kan worden verhoogd.

⁵ Jaarverslag 2004 CAOP.

⁶ Herinrichtingsplan van het CAOP 2005.



2. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanpak en opzet van het onderzoek. De probleemstelling en doelstelling komen aan de orde. De projectopzet en het onderzoeksplan worden uiteengezet en toegelicht. Hierbij worden ook de randvoorwaarden en de begrenzing van het onderzoek beschreven en het verwachte eindresultaat.

2.1 Het onderzoek

In deze paragraaf wordt het onderzoek uiteengezet aan de hand van de probleemstelling en onderzoekstypen.

∴ Probleemstelling

Het onderzoek krijgt richting bij de keuze van de soort probleemstelling. In de literatuur zijn er verschillende soorten probleemstellingen, zoals: de beschrijvende, verklarende, toetsende en adviserende probleemstelling⁷. Voor dit onderzoek is gekozen voor een adviserende probleemstelling, want door middel van goede argumentatie kan er een grondig advies worden gegeven.

∴ Onderzoekstypen

Voor het onderzoek bij het CAOP is gekozen om onderzoek te verrichten aan de hand van interviews, gesprekken en literatuuronderzoek. Hierbij worden de verzamelende gegevens gebruikt om het onderzoeksprobleem te beschrijven en te interpreteren.

Daarnaast is het onderzoek in te delen in twee hoofdvormen.

Bij het theoretisch onderzoek wordt bestaande informatie gebruikt, verkregen door middel van literatuur. Bij het empirisch onderzoek worden gegevens verkregen door onderzoek, door het verrichten van interviews en observaties. Hierbij zijn de opdrachtgever en de doelgroepen van belang.

Voor dit onderzoek is eerst een theoretisch kader van bestaande informatie gecreëerd, waarna een empirisch onderzoek bij de organisatie heeft plaatsgevonden.

2.2 Projectopzet

Het project wordt aan de hand van een aantal fasen doorlopen⁸:

∴ Fase 1: Oriëntatiefase

In de oriëntatiefase heeft een oriëntatie binnen de organisatie plaatsgevonden. Hierbij is vanaf november 2005 één dag in de week doorgebracht bij de organisatie en is het werkplan opgesteld. En zijn er oriënterende interviews gehouden binnen alle niveaus van de organisatie.

∴ Fase 2: Onderzoeksfase

In de onderzoeksfase is literatuuronderzoek verricht naar verschillende onderwerpen zoals aanbod en vraaggestuurde organisatie, Facility Management, managementmodellen, professionalisering van de facilitaire organisatie en veranderingstrajecten. Aan de hand van dit onderzoek is het theoretisch kader vastgesteld.

∴ Fase 3: Ontwerpfase

In deze fase is er onderzoek gedaan naar de verschillende managementmodellen. Hieruit is een keuze gemaakt. Tevens is in deze fase de organisatievergelijking uitgevoerd. Uit deze vergelijking is informatie gewonnen over professionaliseringstrajecten.

Fase 4 en 5 zijn in deze afstudeeropdracht niet aan de orde gekomen. Wel kan door middel van het implementatieplan de aanbevelingen worden geïmplementeerd.

∴ Fase 4: Implementatiefase

In deze fase moet het veranderingstraject geïmplementeerd worden binnen de organisatie. De implementatie zal plaatsvinden na de afronding van de afstudeerperiode en tevens enkele jaren in beslag nemen. In deze fase is het belangrijk om over het veranderingsproces te communiceren en eventuele onduidelijkheden te voorkomen of weg te nemen.

∴ Fase 5: Evaluatiefase

In deze fase moet het veranderingsproject geëvalueerd worden.

⁷ Mante: Syllabus Schriftelijke rapportage.

⁸ Kempen en Keizer: Advieskunde voor praktijkstages.



2.3 Probleemstelling en doelstelling

In deze paragraaf wordt ingegaan op de probleemstelling en doelstelling van het onderzoek.

2.3.1 Probleemstelling en doelstelling

Het formuleren van een probleemstelling is de eerste stap binnen het onderzoeksproces. De probleemstelling voor het onderzoek binnen het CAOP is als volgt:

“ Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf zich verder professionaliseren, rekening houdend met en in aansluiting op de interne veranderingen bij het CAOP? ”

Deze probleemstelling is aangereikt door de opdrachtgever. De formulering is totstandgekomen aan de hand van deskresearch, externe oriëntatie en interne interviews.

De doelstelling van het onderzoek is het aanreken van aanbevelingen ten behoeve van de professionalisering van het Facilitair Bedrijf. De aanbevelingen zullen tevens in een implementatieplan verwerkt worden. Aan de hand van dit document dient het mogelijk te zijn om het Facilitair Bedrijf verder te professionaliseren.

2.3.2 Subprobleemstellingen

De probleemstelling kan opgedeeld worden in een aantal subprobleemstellingen. Deze subproblemen kunnen het onderzoek theoretisch en empirisch ondersteunen. De subprobleemstellingen bij dit onderzoek zijn:

1. Op welke wijze gaat het CAOP in op de ontwikkelingen in de publieke sector?
2. Wat zijn de gevolgen van de veranderingen binnen het CAOP op het Facilitair Bedrijf?
3. Hoe ziet de huidige en gewenste situatie van het Facilitair Bedrijf eruit?
4. Wat is Facility Management en op welke wijze geven andere facilitaire organisaties richting aan hun professionalisering?
5. Welk managementmodel is geschikt voor het Facilitair Bedrijf?
6. Welke kosten en baten komen naar voren als het advies geïmplementeerd wordt?

In de volgende hoofdstukken wordt aangeduid wanneer een subprobleemstelling wordt beantwoordt.

2.4 Onderzoekskader

In deze paragraaf worden de doelstelling en de randvoorwaarden van het onderzoek beschreven. Dit vormt het kader waarbinnen het onderzoek moet plaatsvinden. De randvoorwaarden van het onderzoek zijn te vinden in bijlage twee, deze hebben betrekking op de beschikbare tijd en middelen, de organisatie en het budget.

2.4.1 Doelstelling

Uit de probleemstelling en de beschrijving van de organisatieontwikkelingen, voorafgaand aan deze paragraaf, is te concluderen dat er een probleem bestaat dat opgelost moet worden.

De doelstelling voor dit onderzoek is als volgt:

“Binnen een tijdsbestek van vijftien weken een advies op beleidsniveau geven waarmee het Facilitair Bedrijf zich kan professionaliseren.”

Om tot een goed advies te komen zal de huidige situatie worden vergeleken met de gewenste situatie. Hieruit komt een verbeteradvies, inclusief een implementatieplan voor het Facilitair Bedrijf. Aan de hand van dit document dient het Facilitair Bedrijf zich verder te kunnen professionaliseren.



2.4.2 Begrenzing van het onderzoek

Voor dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen vier onderzoeksgebieden. Hierbij is onderzoek gedaan naar intern versus extern professionaliseren en het Facilitair Bedrijf versus het vergadercentrum.

Vanuit de begripsbepaling van het professionaliseren van het Facilitair Bedrijf kan professionaliseren zowel intern als extern gericht zijn. Hierbij gaat het intern over het Facilitair Bedrijf en extern voornamelijk over het vergadercentrum voor externe klanten.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de interne professionalisering van het Facilitair Bedrijf. Hierbij zal onderzoek verrichten worden naar de wijze waarop het Facilitair Bedrijf zich verder kan professionaliseren en welke instrumenten hierbij voor handen zijn.

Tijdens dit onderzoek zal geen extern onderzoek verricht worden. Het vergadercentrum en de externe klanten vallen hiermee buiten het onderzoeksgebied. Dit is vastgesteld tijdens de begrenzing van het onderzoek. Voor verdere uitleg over het begrip professionalisering zie paragraaf 3.3.

2.5 Dataverzamelmethode

Om antwoord te geven op de probleemstelling is gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelmethode⁹. De methoden worden hieronder kort beschreven.

- ∴ Deskresearch/ literatuuronderzoek: het theoretisch kader is vastgesteld door middel van boeken, artikelen, tijdschriften en syllabi. Aan de hand van dit kader is het onderzoek bij het CAOP verricht. Tevens is door middel van het theoretisch kader duidelijkheid verschaft over de afbakening van het onderzoek.
- ∴ Observatie: deze methode is ingezet om de cultuur van de organisatie en de houding van de medewerkers ten opzichte van de werkzaamheden en de reorganisatie waar te nemen. De observatie is gebruikt bij het beschrijven van de huidige en gewenste situatie van het Facilitair Bedrijf.
- ∴ Interviews: er zijn interne interviews gehouden. De uitkomsten van de interviews zijn verwerkt in de beschrijving van de huidige en gewenste situatie van het Facilitair Bedrijf.
- ∴ Organisatievergelijking: bij andere organisatie is kennis opgedaan van soortgelijke professionaliseringstrajecten. Hierdoor is er inzicht verschaft in de te nemen stappen, instrumenten en valkuilen bij professionaliseringstrajecten van facilitaire afdelingen.

De resultaten van de dataverzamelmethode zijn terug te vinden in de hoofdstukken drie en vier.

Conclusie

Voor dit onderzoek is gekozen voor een adviserende probleemstelling waarbij gebruikt gemaakt wordt van een theoretisch en empirisch kader.

Het project is aan de hand van vijf fasen doorlopen, te weten de oriëntatiefase, de onderzoeksfase, de ontwerpfasen, de implementatiefase en de evaluatiefase. Tevens is er gedurende dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelmethode, namelijk: deskresearch, observatie, interviews en organisatievergelijkingen.

⁹ Genet: Syllabus Methode van onderzoeken en statistieken.

3. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden verschillende aspecten van het literatuuronderzoek besproken. Eerst zal ingegaan worden op het begrip Facility Management en de kanteling van een vraaggestuurde naar een aanbodgestuurde facilitaire dienstverlening. Daarna wordt uitleg gegeven over de verschillende managementmodellen. In deze paragraaf komt bovendien naar voren welk managementmodel gekozen is en hoe het model toegepast wordt in het onderzoek.. In de daarop volgende paragraaf wordt uitleg gegeven over wat professionaliseren is en op welke wijze het begrip toegepast is tijdens dit onderzoek. Als laatste wordt ingegaan op veranderingen, verandermanagement en veranderingstrajecten.

3.1 Wat is Facility Management?

In deze paragraaf zal ingegaan worden op het begrip Facility Management en aanbod en vraaggestuurde facilitaire dienstverlening. Hierbij wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling vier.

3.1.1 Facility Management

Er zijn vele definities van Facility Management (FM). De meest bekende definitie is die van Regterschot: "Facility Management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving".

In de relatief korte geschiedenis van Facility Management is het begrip geëvolueerd. Nieuwe inzichten uit de dagelijkse praktijk of als gevolg van wetenschappelijk onderzoek zorgen ervoor dat in de loop der jaren anders tegen Facility Management wordt aangekeken. Daarnaast verandert Facility Management ook als gevolg van veranderingen in het primaire proces.

Tot de zestiger jaren was er sprake van een desintegrerende facilitaire dienstverlening. In de zeventiger jaren werd de ontwikkeling naar een integrale dienstverlening ingezet. In de tachtiger jaren is er sprake van FM, een georganiseerde bedrijfseenheid die er is voor haar klanten. Hierbij wordt langzaam inzicht verschaft in de kosten en de toewijzing van deze kosten. In de negentiger jaren is sprake van de facilitaire bedrijfseenheid. Een professionele organisatie die niet alleen intern georiënteerd is, maar zich ook bewust is van de aanwezigheid van andere marktpartijen¹⁰.

'60	"Dit kunnen we"
'70	"Dit doen we"
'80	"Dit kunnen we voor u doen"
'90	"Zo kun u met ons geld verdienen"

Figuur 1. Ontwikkelingen Facility Management.

¹⁰ Kok: Marketing van de facilitaire organisatie.



3.1.2 Aanbodgestuurde en vraaggestuurde Facility Management

Van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde organisatie betekent een enorme omslag voor de manier van werken, zowel voor het management als voor de personeelscultuur. Voorheen werkte men aanbodgericht, nu moet men kantelen naar vraaggestuurd werken, waarbij de afnemer een echte (interne) klant is met over het algemeen ook de portemonnee "wie betaalt die bepaalt!" Hierdoor moet commerciëler gewerkt worden en de tevredenheid van en over het interne klantsysteem wordt belangrijker.

Bij kantelingprocessen is het van belang in te zien dat de verhoudingen in het concern zich wijzigen. In de oude situatie kreeg de facilitaire dienst een begroting en leverde voor dat geld een vast assortiment conform afspraken met de concernleiding. In de nieuwe situatie is dat geld, afgezien van moeilijk toerekenbare kosten binnen de overhead, grotendeels verhuisd naar de budgetten van de business units van het primaire proces en wordt vaak intern verrekend¹¹.

Vraaggestuurd werken betekent in de praktijk vooral twee dingen:

1. weten wat de klant wil, wat zijn behoeften zijn, en daar een passend aanbod op realiseren;
2. zorgen dat de klant tevreden is en blijft.

Volgens Land¹² is vraagsturing alleen mogelijk wanneer de stuursignalen niet uitsluitend vanuit de top van de organisatie komen, maar wanneer de aansturing plaatsvindt rechtstreeks in de interactie tussen aanbieder en klant. Hij spreekt in dit verband van communicatieve zelfsturing. Dit is relevant want als je professionalisering wenst maar geen ruimte biedt voor eigen interpretaties of co-creatie met de klant, dan kan communicatieve zelfsturing niet plaatsvinden.

3.2 Welke managementmodellen zijn er?

In deze paragraaf zullen enkele managementmodellen uiteengezet worden. Deze modellen hebben betrekking op het professionaliseren van organisaties. Professionaliseren veronderstelt namelijk een visie op het management en een daarop gefaseerde planbare aanpak.

Na de uiteenzetting van de modellen, komt het gekozen model inclusief ontwikkelingsfasen aan de orde in paragraaf 3.2.2. Een totaal overzicht en uitwerking van de managementmodellen is te vinden in bijlage drie.

3.2.1 Managementmodellen

∴ *Deming Cirkel*

De Deming Cirkel geeft aan de hand van het Planning en Control model een duidelijk en gestructureerd beeld van de besturing van een organisatie. Dit model bestaat uit vier stappen, te weten plannen, uitvoeren, controleren en bijsturen. Ook wel Plan, Do, Check, Act genoemd. Het model richt zich op deelaspecten van de organisatie.

∴ *Het Model Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK-model)*

Het INK-model is een afgeleid zelfevaluatiemodel van de European Foundation for Quality Management (EFQM). Door middel van dit model heeft een organisatie de mogelijkheid tot het uitvoeren van een zelfevaluatie (positiebepaling).

Het INK-model is een instrument om het presteren van een organisatie als geheel duurzaam te verbeteren. Het model is dus tevens een kwaliteitsmodel. De basis van het model is een visie op leren excelleren, met behulp van negen aandachtsgebieden en vijf ontwikkelingsfasen. Het INK-model maakt een streven naar continue verbeteringen meetbaar en hanteerbaar door negen met elkaar samenhangende aandachtsgebieden te onderscheiden¹³.

∴ *De Balanced Scorecard*

De Balanced Scorecard (BSC) is een managementsysteem dat een beknopt overzicht geeft van de prestaties van een organisatie. De kerngedachte is het operationaliseren van de missie en strategie van de onderneming in concrete, meetbare indicatoren¹⁴.

¹¹ Van Krimpen: FM in perspectief.

¹² Land: De vierde managementcrises.

¹³ Internetsite INK.

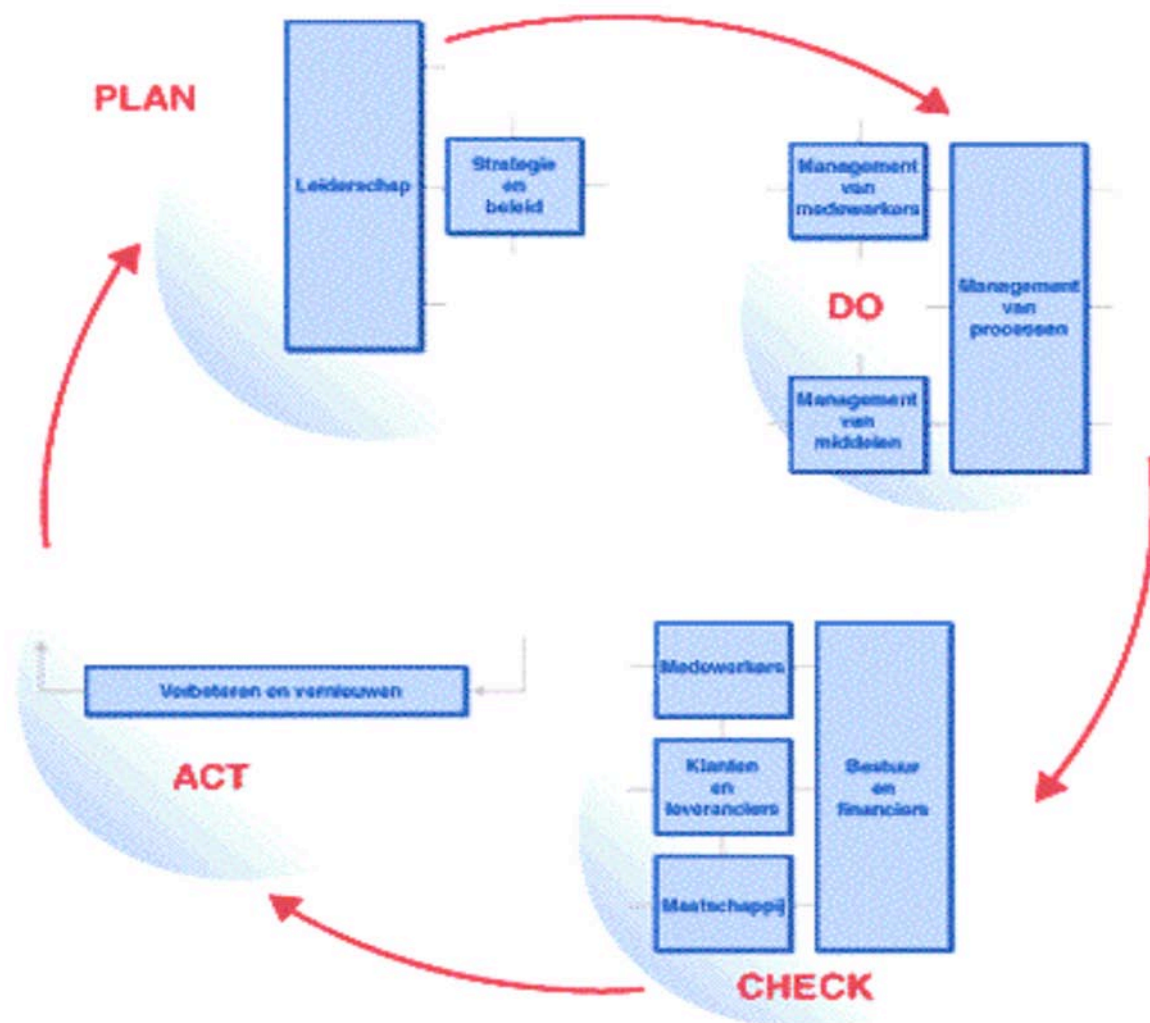
¹⁴ Muntiga en Lagerveld: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement

3.2.2 Gekozen managementmodel

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling vijf.

Het INK-model is gekozen als managementmodel voor dit onderzoek. Dit model is gekozen in combinatie met de Deming Cirkel. Door de samenvoeging van de modellen is het ontwikkelingsgerichte en vernieuwingsgerichte aspect naar professionaliteit van het Facilitair Bedrijf gewaarborgd. Hieronder zijn de twee modellen samengevoegd als één model¹⁵. In bijlage drie zijn de modellen afzonderlijk te vinden. Tevens wordt in deze bijlage een uitgebreide toelichting op de ontwikkelingsfasen en de inhoudelijke tekst van het model gegeven.

Het INK-model maakt het mogelijk om een positionering van de organisatie uit te voeren. Hierdoor kan op een gestructureerde manier gewerkt worden aan de verbetering van het Facilitair Bedrijf. De positionering vindt plaats aan de hand van de organisatie- en resultaatgebieden. De positie geeft aan in welke fase, van de vijf ontwikkelingsfasen van het INK-model, het Facilitair Bedrijf zich bevindt. Deze fasen zijn: activiteiten, proces, systeem, keten en transformatie georiënteerd. Na de positiebepaling kan het Facilitair Bedrijf doorgroeien in de vijf ontwikkelingsfasen.



Figuur 2. Het INK-model en de Deming cirkel.

¹⁵ Internetsite INK



Hieronder worden de organisatie- en resultaatgebieden uit het INK-model toegelicht.

De organisatiegebieden gaan in op:

- ∴ leiderschap: de manier waarop de leiding van het Facilitair Bedrijf de koers bepaalt;
- ∴ strategie en beleid: vaststelling ontwikkelingsrichting van het Facilitair Bedrijf;
- ∴ medewerkers: gebruik van personeelsbeleid en –instrumenten;
- ∴ middelen: de wijze waarop middelen worden ingezet om doelstellingen te realiseren;
- ∴ processen: hoe en op welke wijze zijn de processen in kaart gebracht en worden deze beheerst.

De resultaatgebieden gaan in op:

- ∴ waardering door klanten en leveranciers: kennen we de klanten en weten we wat zij belangrijk vinden?
- ∴ waardering door medewerkers: ervaren de medewerkers het CAOP en het Facilitair Bedrijf als een aantrekkelijke medewerker?
- ∴ waardering door de maatschappij: hoe waardeert de maatschappij de inspanningen?
- ∴ eindresultaten: in welke mate is de organisatie in staat haar financiële en operationele doelstellingen te realiseren?

De Deming Cirkel geeft richting aan het verandertraject. In voorgaand figuur vloeit het INK-model samen met de Deming cyclus, waardoor meer inzicht is in de manier waarop de veranderingen kunnen plaatsvinden. Namelijk door eerst te plannen. Dit gaat samen met de strategie en het beleid waardoor duidelijk wordt wat leiderschap inhoudt. Als tweede komt het uitvoeren aan de orde hierbij is het managen van de middelen en de medewerkers erg belangrijk waardoor inzicht verschaft wordt in het managen van processen. Als derde gaat het om het controleren van de veranderingen, waarbij medewerkers, klanten, leveranciers en de maatschappij aan de orde komen en zichtbaar wordt wat de rol is van het bestuur en de financiers. Als laatste het bijsturen van het proces door te vernieuwen en verbeteren.

Door gebruik te maken van de Deming cirkel kan er een duurzame verbetering en vernieuwing plaatsvinden. Dit gebeurt aan de hand van de plan, do, check, act-cyclus.

- ∴ Plan: de visie en missie van de organisatie worden bepaald door het management en vertaald in concrete doelstellingen en plannen. (Leiderschap en strategie & beleid)
- ∴ Do: met de volgens plannen vereiste medewerkers en middelen wordt in de processen het feitelijke werk uitgevoerd. (middelen, processen en medewerkers)
- ∴ Check: in de vier resultaatgebieden wordt gemeten of de verrichte werkzaamheden ook daadwerkelijk het beoogde resultaat hebben opgeleverd.
- ∴ Act: uit de vergelijking van de behaalde resultaten met de doelstellingen worden afwijkingen geanalyseerd en wordt de aanzet gegeven tot bijstelling, duurzame verbetering en vernieuwing.



3.3 Wat is professionaliseren?

De interesse voor de professionalisering van Facility Management is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Steeds meer organisaties onderkennen het belang van een goed lopende facilitaire dienstverlening. Efficiënt Facility Management leidt tot een betere ondersteuning van het primaire proces en levert zo een bijdrage aan de organisatorische doelen. In deze paragraaf wordt ingegaan op subprobleemstelling vier.

“Professionaliseren” is een veel gebruikte term. Toch is lang niet altijd duidelijk wat daar precies mee wordt bedoeld. *Professionaliteit is dienstverlening met kennis*. Dit ligt op een hoger niveau naarmate producten, diensten en kennis sterker zijn geïntegreerd. De versterking van deze integratie noemen we professionalisering¹⁶.

In dit onderzoek staat professionaliseren synoniem voor ontwikkelen¹⁷. Het begrip ontwikkelen kan opgedeeld worden in twee definities: verbeteren en veranderen.

Verbeteren is: “het anders (beter) doen van dezelfde dingen”. Hierbij gaat het om het op orde brengen van de bedrijfsvoering en de bestaande processen optimaliseren.

Veranderen is: “het doen van andere dingen”. Om zo (beter of meer) in de wensen en behoeften van de klanten te kunnen voorzien, maar ook vanwege economische motieven (efficiëntere processen, lagere kosten, hogere kwaliteit). Om een organisatie te kunnen veranderen is inzicht in de prestaties een vereiste. Verbeteren wordt daarom als eerste stap gezien in het ontwikkelingstraject.

Het Facilitair Bedrijf van het CAOP krijgt de komende periode te maken met een verzakelijking van de bedrijfsvoering, maar ook met een kritische klant die een goede prijs-kwaliteit verhouding eist voor een uitgesproken producten- en dienstenpakket.

Professionaliseren kan gedurende dit onderzoek vanuit verschillende invalshoeken bekeken worden. Dit is weergegeven in het volgende kader.

Professionalisering

	Vraaggestuurde ontwikkeling (Vermaatschappelijking)	Aanbodgestuurde ontwikkeling (Professionalisering)
Verbeteringsgericht (Ontwikkelingsgericht)	Professionalisering Klantgericht Wat vindt de klant van de huidige dienstverlening en wat kan hierbij beter zodat de dienstverlening verbetert? Georiënteerd op wat het resultaat is (voor de klant) : <i>de Output</i>	Professionalisering Zelfgericht Hoe kunnen wij de dienstverlening naar de klant verbeteren? Georiënteerd op hoe het resultaat wordt bepaald: <i>de Throughput</i> Werkwijze/ middelen (processen, samenwerking, communicatie, etc.)
Veranderingsgericht (Vernieuwingsgericht)	Professionalisering Klantgericht Hoe wil de klant benaderd worden? Wat is voor de klant het prettigst/ efficiëntst? Georiënteerd op wat de klant verwacht: <i>de nieuwe Output</i> Vraaggestuurd: Wensen/ eisen	Professionalisering Zelfgericht Op welke manier kunnen we de klant beter bereiken? Georiënteerd op hoe de klant iets verwacht een: <i>betere Output</i> Aanbodgestuurd: PDC, FMIS, etc.

Figuur 3. Invalshoeken professionalisering.

Dit kader is gebruikt tijdens het onderzoek. De professionalisering zal gericht zijn op het behouden en vergroten van de klanttevredenheid, het zichtbaar en stuurbaar maken van de facilitaire processen en het efficiënter en effectiever inrichten en beheren van de facilitaire processen.

¹⁶ Van Delden: Professionalisering als organisatiestrategie.

¹⁷ Ministerie van Verkeer en Waterstaat: Inspireren en Investeren.



3.4 Hoe kunnen veranderingen geïmplementeerd worden?

Groei en ontwikkeling van een organisatie houdt eigenlijk altijd in dat een organisatie groter en complexer wordt. Groei en ontwikkeling is een dynamisch proces. Hierbij wordt informatie en energie uitgewisseld met de interne en externe bedrijfsomgeving.

Als bij verandering sprake is van een veranderingsproces houdt dat doorgaans in dat in een veranderingsaanpak de nodige weerstanden tegen verandering overwonnen moeten worden voordat een nieuwe situatie intreedt en een vernieuwde organisatie effectief functioneert.

Belangrijke aandachtspunten in het proces van verandering zijn strategische heroriëntatie, culturele veranderingen en structurele aanpassingen.

Om het advies van dit onderzoek goed te kunnen implementeren binnen de organisatie is onderzoek verricht naar de wijze waarop veranderingen geïmplementeerd kunnen worden.

Verandermanagement

Een belangrijk startmoment voor verandermanagement is het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie, in combinatie met het besluit dat dit "verschil" opgeheven of verminderd moet worden. Immers: zo wordt de veranderoorzaak, de sense of urgency, voor iedereen duidelijk.

In de praktijk gebeurt dit door het plegen van interventie, een handeling die door de manager wordt uitgevoerd met als beoogd effect het verkleinen van het verschil tussen de bestaande en de gewenste situatie. De interventie is dus vooral gericht op het beïnvloeden van een ontwikkeling.

Vaak zijn twee hoofdredenen aanwezig om tot een geplande verandering te komen¹⁸:

1. een verandering in strategie (men *wil* wat anders);
2. functioneringsproblemen (men *moet* wat anders).

Tevens is verandermanagement op twee manieren te benaderen¹⁹:

1. het realiseren van een geplande verandering;
2. het controleren van spontane veranderingen.

Het grote verschil tussen beide situaties is dat een geplande verandering meestal veel positiever beleefd wordt dan een spontane verandering waarmee iemand geconfronteerd wordt. Een rode draad bij iedere geplande verandering is het organiseren van de communicatie en betrokkenheid. Met communicatie wordt bedoeld het uitwisselen van informatie over het verandertraject. Betrokkenheid is het laten participeren van stakeholders in het project. Betrokkenheid heeft dan tot doel het draagvlak voor een bepaald verandertraject te vergroten.

Cultuur

De organisatiecultuur is te definiëren als: het geheel van machtspolitiek en handelingsethiek gebaseerd op het gedrag en geloof in bepaalde normen en waarden, dat gedeeld wordt door mensen binnen de organisatie, waardoor het kenbaar wordt als een sociaal fenomeen, dat wordt overgedragen aan nieuwe medewerkers en zorgt voor een zekere stabiele basis binnen een turbulente omgeving²⁰.

Bij veranderingen en veranderingsmanagement is het begrip van de culturele dimensies van veranderingsprocessen van groot belang. Een veranderingsproces grijpt altijd in op de opvattingen en het handelen van de betrokkenen binnen de organisatie. Het proces van afscheid van het oude, acceptatie van het nieuwe en het ingesteld raken op de nieuwe situatie gaat gepaard met emoties. Aan deze emoties moet aandacht geschonken worden tijdens het veranderingsproces.

Mastenbroek²¹ wijst erop dat culturen moeilijk te beïnvloeden zijn, ze "ontstaan" als het ware. Rechtstreek ingrijpen door de leiding op de cultuur heeft vaak een averechts effect. Men gaat de weerstand in, waarbij de bestaande cultuur wordt verdedigd. Daarom wordt gesproken van de "linkerroute" bij veranderen, waardoor een structuuringreep op den duur leidt tot de beïnvloeding van de cultuur in de gewenste richting.

¹⁸ Aken: Strategievorming en organisatiestructurering.

¹⁹ Benneker: Verandermanagement en facility management.

²⁰ Wely: Organisatiecultuur.

²¹ Mastenbroek: Conflicthantering en organisatieontwikkeling.



Trends

Op het gebied van facilitair management zijn verschillende trends merkbaar: fusies, commerciële werken, gericht op inkoop, logistiek, klantgerichtheid en klanttevredenheid, kantelingen door schaalvergroting en kwaliteitszorg. Deze trends hebben tot gevolg dat verwacht mag worden dat de huidige facilitaire diensten vergelijkbare veranderingsprocessen doormaken, zoals bijvoorbeeld²²:

Strategisch

- ∴ het ontwikkelen en implementeren van een nieuwe facilitair concept;
- ∴ het transformeren van een bestaande facilitaire organisatie naar een nieuwe commerciële opzet.

Structuur

- ∴ het herstructureren van een functionele intern en product gerichte facilitaire organisatie naar een meer procesgerichte of klantgerichte organisatie.

Processen

- ∴ het optimaliseren van bedrijfsprocessen door middel van reorganisatie en efficiënter werken;
- ∴ het implementeren van nieuwe (ICT)-technieken bij bestaande processen;
- ∴ het implementeren van een kwaliteitssysteem.

Cultuur

- ∴ het versterken van de teamgeest en verbeteren van de onderlinge communicatie tussen onderdelen van een facilitaire dienst of bedrijf.

3.4.1 Fasering verandertraject

Het komt zelden voor dat een facilitaire organisatie volledig nieuw vanaf de grond opgezet en opgebouwd wordt. Ook in deze situatie is dit niet het geval. Wanneer een organisatie zo groot is geworden dat het beheer, de professionalisering en de ontwikkeling gerichte aandacht krijgen, is het meestal al te laat. Te laat in die zin, dat in de fase ervoor één en ander spontaan gegroeid is en zonder gerichte planning “traditioneel” vorm heeft gekregen.

Op het moment dat een organisatie bewust wil gaan reorganiseren is er al een bestaande praktijk en daarmee ook een informele gevestigde orde. Reorganisatieprojecten hebben meestal twee belangrijke hoofddoelen:

1. het realiseren van een veel omvattende “facilitaire dienst”;
2. het oplossen van concrete knelpunten in de sfeer van facilitaire kosten door middel van rationalisatie van processen en procedures.

Door veranderingstrajecten te faseren, worden ze overzichtelijker. Het wordt daardoor makkelijker de aandacht inhoudelijk op verschillende aspecten van het traject te focussen. Fasering dwingt tot periodieke reflectie. Eerst denken, dan doen²³. Dit komt ook naar voren in de Deming Cirkel en het INK-model.

Dit onderzoek heeft om die reden een relatie met geplande veranderingen. Wat inhoudt dat voor dit onderzoek duidelijke mijlpalen geformuleerd moeten worden, zodat het Facilitair Bedrijf stapsgewijs richting kan geven aan de professionalisering. Om een onderbouwd advies te geven voor de professionalisering van het Facilitair Bedrijf kan door middel van een stappenplan of fasering op systematische wijze kenbaar gemaakt worden hoe het Facilitair Bedrijf zich kan professionaliseren. Dit houdt in op welke wijze en aan de hand van welke middelen en instrumenten.

²² Benneker: Verandermanagement en facility management.

²³ Extern interview met P. Hunnago van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.



Conclusie

Het begrip Facility Management wordt door de tijd, in verschillende landen en in verschillende sectoren anders ingevuld. Toch bestaat er overeenstemming over het uitgangspunt. Bij Facility Management gaat het om het optimaal ondersteunen van het primaire proces²⁴.

Om de processen optimaal te kunnen ondersteunen zal de kanteling van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd werken plaatsvinden binnen Facility Management. Belangrijk hierbij is dat Facility Management weet wat de klant wil, wat zijn behoeften zijn en daar een passend aanbod op realiseren. Belangrijk hierbij is de zorg om de klant tevreden te houden.

Het INK-model is gekozen als managementmodel voor dit onderzoek. Dit model is gekozen in combinatie met de Deming Cirkel. Hierdoor is het en vernieuwingsgerichte aspect gewaarborgd. Tevens kan aan de hand van het INK-model een positionering plaatsvinden.

Professionaliseren staat tijdens dit onderzoek voor verbeteren en ontwikkelen. De professionalisering zal gericht zijn op:

- ∴ het behouden en vergroten van de klanttevredenheid;
- ∴ het zichtbaar en stuurbaar maken van de facilitaire processen;
- ∴ het effectiever en efficiënter inrichten en beheren van de facilitaire processen.

Om de veranderingen tot een professioneler Facilitair Bedrijf te realiseren zal er aandacht geschonken moeten worden aan de veranderingcultuur en het verandertraject.

²⁴ Maas en Pleunis: Facility Management

4. Dataverzameling

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews, de organisatievergelijking en de quick-scan besproken.

De interne interviews zijn gebruikt om de huidige situatie en de gewenste situatie van het Facilitair Bedrijf in kaart te brengen. Tevens zijn de interviews gebruikt om de richting van het onderzoek te bepalen. De organisatievergelijking is gebruikt om advies in te winnen over professionaliseringstrajecten bij andere organisaties. De quick-scan is gebruikt om de positiebepaling van het Facilitair Bedrijf uit te voeren.

4.1 Interviews

De interne interviews zijn gehouden om inzicht te krijgen in de situatie van het Facilitair Bedrijf. Welke waarnemingen doen de medewerkers en wat kan hiermee gedaan worden? Er is gesproken met de coördinatoren, het waarnemend hoofd Facility Manager en de directeur Bedrijfsvoering. Interviews zijn gehouden met deze personen omdat zij inzicht hebben in de huidige situatie en de knelpunten.

De vragen, die de basis van het interview vormen, zijn te vinden in bijlage vier. Tevens zijn hier ook de volledige uitwerkingen te vinden van de interviews.

De vragen zijn tot stand gekomen aan de hand van de probleemstelling, subprobleemstellingen, het literatuuronderzoek en observatie van het Facilitair Bedrijf.

De topics van het interview zijn de huidige situatie, de gewenste situatie en de knelpunten tussen deze twee situaties. Er is gekozen voor deze topics om te komen tot een juist beeld van de kloof tussen de huidige en gewenste situatie, van zowel de medewerkers als de leidinggevende binnen het Facilitair Bedrijf.

Hieronder volgt een samenvatting van de resultaten uit de interviews, gevolgd door een conclusie. Deze resultaten zijn tot stand gekomen door een analyse van de interviews op overeenkomsten en verschillen tussen de antwoorden op de vragen.

4.1.1 Samenvatting resultaten

De positieve en negatieve reacties komen in alle interviews in grote lijnen overeen. De groei van het Facilitair Bedrijf wordt op zich positief ervaren. De negatieve reacties hebben te maken met het grote verloop van facilitair managers, het vertrek van vaste klanten en ook de groei van het CAOP.

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de reorganisatie zorgt voor veel onrust en onzekerheid bij de werknemers, wat zorgt voor dalende motivatie. Tevens wordt opgemerkt dat de kwaliteit van de dienstverlening daalt door bezuinigingen.

In de huidige situatie levert het Facilitair Bedrijf een kwalitatief hoog product. Wat volgens de geïnterviewde behouden moet worden, ondanks de bezuinigingen.

Doordat er geen richting gegeven wordt en geen procedures aanwezig zijn wordt er veel ad hoc opgelost. Door het gebrek aan visie en door de reorganisatie is er een laag "wijgevoel" binnen de afdeling en verloopt de communicatie en feedback moeizaam.

De knelpunten in de huidige situatie zijn dan ook de communicatie, de afstemming, samenwerking, slechte feedback en het gebrek aan een ontwikkelingsrichting en beleid.

Uit de interviews komt naar voren dat in de toekomstige situatie aandacht besteed moet worden aan de genoemde knelpunten, waarbij de structuur en cultuur van het Facilitair Bedrijf moet veranderen.

Met betrekking tot de professionalisering van het Facilitair Bedrijf zien de geïnterviewden het begrip professionaliseren als: "het (beter) klantgericht en klantbewust werken. Een optimale ondersteuning aanbieden en continue verbeteringen van de dienstverlening door middel van prestatiemetingen en klantenonderzoeken". Binnen het Facilitair Bedrijf wordt het als belangrijk ervaren dat "zaken goed geregeld moeten zijn". Hierbij wordt gedacht aan de inrichting van de facilitaire processen. Tevens wordt aangegeven dat er op een effectievere en efficiëntere manier gewerkt dient te worden, waarbij bijvoorbeeld afdelingen meer kunnen communiceren.



4.1.2 Conclusies

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat in de huidige situatie behoefte is aan richting, structuur en beleid, zodat de medewerkers weten waarvoor en waar naar toe gewerkt wordt.

De onderlinge verstandhouding tussen de medewerkers wordt als positief ervaren (de "sfeer" op de werkvloer is goed). Oppervlakkig is de sfeer goed, maar op dieper niveau is dat niet het geval. Medewerkers geven aan het niet eens te zijn met de manier van "zaken" doen binnen het Facilitair Bedrijf. Er wordt veel "toegedekt" en niet uitgesproken.

De communicatie, samenwerking en onderlinge afstemming tussen de afdelingen wordt daarom als negatief ervaren.

De knelpunten in de huidige situatie liggen in de communicatie, samenwerking en afstemming. Hierbij is essentieel dat binnen het Facilitair Bedrijf het gebrek aan richting, beleid, structuur en procedures wordt weggenomen.

4.2 Organisatievergelijking

De externe interviews zijn gehouden om inzicht te krijgen in andere professionaliseringstrajecten. Hoe hebben andere facilitaire organisaties het verandertraject opgepakt en richting gegeven? Hierdoor konden inzichten worden verschaft die in de literatuur niet zo omschreven wordt. Subprobleemstelling zes wordt hiermee beantwoordt.

De interviews zijn gehouden met het hoofd van het Secretariaat van de Facilitaire Dienst van het ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de directeur van de Shared Service Organisatie bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat, de directeur van het Centraal Facility Service bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, het hoofd Facilitaire Dienstverlening bij het ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu en de directiesecretaris Interne Zaken bij het ministerie van Economische zaken.

Voor deze personen is gekozen omdat hiermee inzicht in verandertrajecten verschaft kan worden. Tevens zijn deze ministeries soortgelijke ambtelijke organisaties. Er is geen vergelijking gemaakt met commerciële bedrijven omdat het Facilitair Bedrijf nog niet commercieel georiënteerd is.

De topics uit het interview zijn huidige situatie, begripsbepaling over het begrip professionalisering, aanleiding tot professionalisering, aanpak van de professionalisering, de valkuilen en kosten van het verandertraject. De vragen en uitwerkingen van het interview zijn te vinden in bijlage zeven. Hieronder volgt een samenvatting van de resultaten uit de interviews, gevolgd door een conclusie.

4.2.1 Samenvatting resultaten

Het Facilitair Bedrijf van de ministeries is bereikbaar door middel van telefonie, e-mail, een servicedesk of servicemeldpunt en via een FacilityNet (intranet).

Bij de organisatie is vaak sprake van een facilitair beleid of een facilitaire richting die is vastgesteld voorafgaand aan het verandertraject. Uit de interviews blijkt dat dit erg belangrijk is, aangezien dan richting wordt gegeven aan de werkzaamheden en eventuele doelen van de verandertrajecten.

De klanten en het Facilitair Bedrijf beschikken over budgetten voor een jaar. Over het algemeen kan gezegd worden dat de klanten een laag niveau van kostenbewustzijn hebben, waardoor budgetten vaak overschreden worden. Ook na professionaliseringstrajecten of verandertrajecten blijft het kostenbewustzijn bij de klanten een aandachtspunt.

De aanleiding tot het professionaliseren is vaak een reorganisatie, vermindering van fte's, vergroting van de concurrentie met de markt, het vergroten van het kostenbewustzijn en helderheid scheppen richting de klant.

Het verandertraject wordt meestal vormgegeven aan de hand van een plan of een gekozen model. Met deze instrumenten wordt de te bewandelen weg bepaald.

Het draagvlak bij de medewerkers wordt gecreëerd door de medewerkers bij het traject te betrekken en te motiveren voor de veranderingen. Belangrijk hierbij is om de aanleiding tot de verandering kenbaar te maken. Instrumenten die hierbij gebruikt kunnen worden zijn bijeenkomsten, workshops, memobrieven, cultuursessies, opleidingen, pilotprojecten en evaluaties.



Het draagvlak bij de klant wordt vaak gecreëerd door het houden van bijeenkomsten, klantendagen en het opstellen van een klantenraad.

Het begrip professioneel staat bij de andere facilitaire organisaties voor kostenbewust, servicegericht en klantvriendelijk. Hierbij kan op een efficiënte en economisch verantwoorde wijze diensten geboden worden waar de klant naar vraagt, maar binnen gestelde kaders! Professionaliseren wordt gezien als het continue verbeteren en het meetbaar en controleerbaar maken van de werkzaamheden en processen. Daarbij moet duidelijkheid geschapen worden richting de klant door middel van goede afspraken, service level agreements en een producten- en dienstencatalogus. Hierdoor weet de klant waar hij aan toe is.

Belangrijke instrumenten die gebruikt worden tijdens de professionalisering zijn het opstellen en implementeren van een producten- en dienstencatalogus, het in kaart brengen van de huidige processen, het gewenste verloop van de processen, het opzetten en inrichten van een front office of servicemeldpunt en het invoeren van een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS).

De gewenste cultuur bij het professionaliseren van het Facilitair Bedrijf is open en transparant. De basis van deze cultuur is erg belangrijk. Medewerkers moeten in het plan geloven (er draagvlak aan geven). De werkhouding van de medewerkers is hierbij van groot belang. De cultuurverandering bij de klant is ook van belang, de klant moet zich als een professionele opdrachtgever gaan gedragen en het kostenbewustzijn moet vergroot worden.

De meest voorkomende valkuilen zijn:

- ∴ het teveel opgaan in het systematiseren van de organisatie (er moet voldoende oog blijven voor de klanten en de medewerkers);
- ∴ slechts tijdelijke cultuurverandering bij de medewerkers en bij de klant (terugvallen in oud gedrag of niet mee willen met de verandering);
- ∴ onduidelijkheid (communicatie over het wat, hoe en waarom van de veranderingen);
- ∴ te weinig (aandacht voor) draagvlak (vaak blijkt het draagvlak achteraf toch nog te weinig of te eenzijdig).

4.2.2 Conclusies

Uit de organisatievergelijkingen is naar voren gekomen dat er voorafgaand aan de professionalisering een duidelijke richting of beleid moet zijn voor het Facilitair Bedrijf.

Het creëren van draagvlak bij de medewerkers is van groot belang, dit zal dan ook veel aandacht moeten krijgen. Communicatie en duidelijkheid is hiervoor essentieel. Het professionaliseren zal om een cultuurverandering vragen, waarbij er een aantal instrumenten ingezet kunnen worden.

Voor de professionalisering geeft iedereen op zijn eigen manier richting aan plannen, maar over het algemeen worden dezelfde instrumenten en methodes gebruikt.



4.3 Quick-scan

De positionering van het Facilitair Bedrijf heeft plaatsgevonden aan de hand van de quick-scan van het INK-model. Het INK-model bevat vier methode om een organisatiediagnose uit te voeren, de quick-scan is daar één van.

Door middel van de scan is het mogelijk om op vijftientig verschillende onderwerpen een beperkte positiebepaling uit te voeren. De topics van de quick-scan gaan over de visie van de organisatie (het Facilitair Bedrijf), het management en de manier van leiding geven binnen de organisatie, de controle op resultaten, behoefte van belanghebbende, financiële doelstellingen, kennismanagement, klanttevredenheid, waardering vanuit de maatschappij en het personeelsbeleid. De vragen die gesteld worden zijn afkomstig van het INK-model.

Zoals de naam al aangeeft is het een snelle methode die niet veel diepgang biedt, maar juist van belang is in de bewustwordingsfase. Hierdoor kan een 'sense of urgency' worden losgemaakt. De vragenlijst is bedoeld om in de bewustwordingsfase een idee te krijgen over het kwaliteitsniveau van de eigen organisatie. De quick-scan is te vinden in bijlage acht.

4.3.1 Samenvatting resultaten

Hieronder worden de resultaten van de afgenomen quick-scan uiteengezet.

<u>Functie deelnemer:</u>	<u>Puntenscore</u>	<u>Fase van het INK-model</u>
Directeur Bedrijfsvoering	35	3
Waarnemend hoofd Facility Management	21	1/2
Coördinator Office management	21	1/2
Coördinator Catering	42	3
Coördinator receptie	32	2/3
Coördinator Onderhoud	13	1
Coördinator Post en Repro	15	1
Management Assistent Bedrijfsvoering	22	1/2
1 ^{ste} medewerker Office Management	30	3
Stagiaire	15	1

Tabel 1. Resultaten Quick-scan

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de meningen over het Facilitair Bedrijf verschillen. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van het Facilitair bedrijf van mening zijn dat het Facilitair Bedrijf fase één gepasseerd is en bezig is met het afronden van fase twee, namelijk het structureren van het Facilitair Bedrijf.

Uit de positiebepaling die is ingevuld door de stagiair blijkt dat het Facilitair Bedrijf zich nog bevindt in fase één, namelijk activiteit georiënteerd. In deze situatie streeft ieder voor zich ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Als er klachten zijn, probeert de organisatie deze klachten te verhelpen. Deze beschrijving komt overeen met hoe het Facilitair Bedrijf nu zijn werkzaamheden inricht.

Als het Facilitair Bedrijf zich in fase twee, proces georiënteerd, zou bevinden is er sprake van onderlinge afhankelijkheid tussen functies. Tevens zouden de afzonderlijke processtappen gedefinieerd zijn, prestatie-indicatoren (PI) benoemd en gebruikt worden. Bij fase drie systeem georiënteerd, zou er op alle niveaus systematisch gewerkt worden aan verbetering van de organisatie als geheel. In deze fase zou de klantgerichtheid bepalend zijn voor het te voeren beleid, dat erop gericht is problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.



4.3.2 Conclusie

Uit de quick-scan komt naar voren dat de leiding van het Facilitair Bedrijf geen antwoord kan geven op de vraag waar de organisatie over drie jaar wilt staan. Dit geeft aan dat er geen beleid is vastgesteld voor de komende drie jaren. Door de afbouw van de subsidiëring moet de organisatie ook aandacht gaan besteden aan de markt en hun concurrenten. Uit de ingevulde quick-scan's blijkt dat ook hier een beperkte toepassing van is binnen de organisatie.

Wat betreft het personeelsbeleid en de manier van leiding geven binnen de organisatie kan vermeld worden dat er nog geen manier gevonden is om te voorkomen dat dezelfde fout twee keer wordt gemaakt en de medewerkers van het Facilitair Bedrijf gemotiveerd blijven.

Tevens is er geen regelmatige controle op de resultaten en behoefte van de belanghebbende van het Facilitair Bedrijf. Ook geldt dit voor de financiële doelstellingen. Er is hiervoor nog geen duidelijk systeem opgesteld om controle op de doelstellingen te behouden.

Geconcludeerd kan worden dat de medewerkers het Facilitair Bedrijf plaatsen in fase twee richting fase drie van de ontwikkelingsfase van het INK-model. Dit is waarschijnlijk het zelfbeeld waar zij naar toe willen. In feite bevindt het Facilitair Bedrijf zich nog in fase één richting fase twee van het INK-model.



5. De huidige en gewenste situatie van het Facilitair Bedrijf

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de huidige en toekomstige situatie van het Facilitair Bedrijf binnen het CAOP. De huidige en gewenste situatie is besproken tijdens de interviews en organisatievergelijkingen en is gebruikt bij de omschrijvingen van deze situaties. Tevens zullen de belangrijkste knelpunten aan de orde komen, het belang van het oplossen van het probleem en wat er tot nu toe aangedaan is.

5.1 De huidige situatie

In deze paragraaf wordt de huidige situatie van het Facilitair Bedrijf beschreven. De beschrijving is tot stand gekomen aan de hand van de observatie en interne interviews. De volgende onderwerpen komen aan de orde: de organisatie, de cultuur en de financiën.

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling drie.

5.1.1 De organisatie

Het Facilitair Bedrijf is onderdeel van de afdeling Bedrijfsvoering. Het organogram van het Facilitair Bedrijf is opgenomen in bijlage vijf. Het Facilitair Bedrijf bestaat uit de directeur Bedrijfsvoering, het waarnemend hoofd Facility Manager, vijf coördinatoren en medewerkers. In totaal bestaat het Facilitair Bedrijf uit vijftwintig medewerkers. Het is op het moment een uitgesproken functionele organisatie, wat betekent dat de diverse vakspecialismen aanleiding vormt tot structurering van de organisatie.

De afdelingen onder de het Facilitair Bedrijf zijn interieur verzorging, catering, bedrijfsrestaurant, receptie en office management. De administratie, post en de repro vallen op dit moment niet onder het Facilitair Bedrijf. Het Facilitair Bedrijf is een conglomeraat van partijen²⁵. Elke partij jaagt zijn eigen belangen en doelen na. Dit blijkt ook uit de interne interviews.

Het Facilitair Bedrijf voert ondersteunende werkzaamheden uit voor de bedrijfsvoering en heeft een adviserende taak. De diensten die het Facilitair Bedrijf aanbiedt zijn: huisvesting, vergaderfaciliteiten, receptietaken, catering, bedrijfsrestaurant, office management, schoonmaak en opslag van het statisch archief. Desk-Top-Publishing, Post, Repro en Administratie vallen nu buiten het Facilitair Bedrijf, maar wel onder de directie Bedrijfsvoering. De aansturing op deze diensten is slechts functioneel, er wordt dus niet op processen gestuurd.

Het Facilitair Bedrijf van het CAOP heeft in de huidige situatie geen beleid, missie of visie. Belangrijke kenmerken van het Facilitair Bedrijf zijn geen gedwongen winkelnering, de directie bepaalt, geen doorbelasting van de facilitaire kosten, laag niveau van kostenbewustzijn bij de klant en het klantcontact is schaars en ad hoc. Deze kenmerken komen overeen met het dienstenmodel²⁶, zie hiervoor bijlage zes. Hieruit blijkt, en dat komt overeen met de waarnemingen van de medewerkers, dat er onduidelijkheid is over de verantwoordelijkheden. Er is geen consistentie tussen de verschillende afdelingen, het kostenbewustzijn is gering en de organisatie is niet marktgericht.

Het accent van het Facilitair Bedrijf ligt daarmee op het leveren en uitvoeren van facilitaire taken, de rol van het Facilitair Bedrijf is hiermee de rol van uitvoerder. Het Facilitair Bedrijf is daarom productgeoriënteerd in plaats van klantgeoriënteerd.

Binnen het Facilitair Bedrijf worden de belangrijkste gebeurtenissen wekelijks besproken. Tijdens deze besprekingen komen ook de tegenvallers aan de orde, dit gebeurt aan de hand van de besprekingen van de gebeurtenissen van de afgelopen week. Tijdens deze bespreking wordt niet daadwerkelijk feedback gegeven op het functioneren van de afdeling of medewerkers en tevens wordt niet veel gedaan met tegenvallers ten opzichte van de dienstverlening, als mogelijke leermomenten.

²⁵ Lammers: Organisaties vergelijkenderwijs.

²⁶ Maas en Pleunis: Facility Management.



5.1.1.1 De klanten

De klanten van het Facilitair Bedrijf zijn de medewerkers van het CAOP, de directie en externe bezoekers van het vergadercentrum. Binnen en buiten het CAOP is men tevreden over de dienstverlening die aangeboden wordt. De bereikbaarheid van het Facilitair Bedrijf wordt door de klanten over het algemeen als goed ervaren. Dit blijkt uit het marketing -in en -out onderzoek van begin 2005 (dit onderzoek kan gezien worden als een klanttevredenheidsonderzoek). Uit dit onderzoek blijkt dat het Facilitair Bedrijf telefonisch en per e-mail bereikbaar is. Tevens blijkt uit het onderzoek dat de reactie op vragen en klachten van klanten wisselend is en ook de reactiesnelheid is wisselend.

Zeker voor de klanten is het van belang om op de hoogte gehouden te worden van de status van hun klacht of vraag. Daarnaast is het voor de klanten niet duidelijk voor welke zaken men naar welke dienst of persoon toe moet. Hierdoor worden veel ad hoc werkzaamheden verricht en komen vragen en klachten soms bij verkeerde personen terecht.

5.1.1.2 Sterkten & zwakten en Kansen & bedreigingen

Het huidige Facilitair Bedrijf heeft een aantal sterke en zwakke kanten. Uit de interviews en observatie zijn een aantal punten naar voren gekomen. Met de SWOT-analyse worden de belangrijkste sterkten en zwakten van de organisatie afgezet tegen de belangrijkste ontwikkelingen.

Door deze punten in een confrontatiematrix te plaatsen is het mogelijk om een aantal algemene strategische aandachtspunten en kernproblemen aan te geven²⁷. In bijlage twaalf is de confrontatiematrix opgenomen.

<p>Sterke punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∴ betrokkenheid van de medewerkers; ∴ motivatie en inzet van de medewerkers; ∴ kennis en kundigheid van de medewerkers; ∴ hoge kwaliteit van de dienstverlening. ∴ klantgericht. 	<p>Zwakke punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∴ communicatie en feedback; ∴ samenwerking en afstemming; ∴ facilitair beleid; ∴ onduidelijke structuur van het Facilitair Bedrijf; ∴ planning, controle en beheer van facilitaire zaken; ∴ kostenbewustzijn; ∴ financiën; ∴ beperkte kwaliteitscontrole.
<p>Kansen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∴ opleiden van de medewerkers; ∴ beleid voor het Facilitair Bedrijf; ∴ kostenbewust maken van de klant en medewerkers in verband met concurrentie; ∴ benutten van nog aanwezige motivatie en betrokkenheid van medewerkers ten opzichte van een wenselijke 'groeislag'; ∴ positief imago. 	<p>Bedreigingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ∴ kwaliteit van de dienstverlening verlaagd in verband met bezuinigingen; ∴ motivatie en inzet van de medewerkers lopen sterk terug; ∴ markt wordt steeds meer concurrerend; ∴ door weggevallen subsidies groeit de financiële nood.

Figuur 4. SWOT-analyse

De belangrijkste strategische aandachtspunten voor het Facilitair Bedrijf zijn op dit moment het opleiden van de medewerkers en het positieve imago dat het Facilitair Bedrijf heeft.

De kernproblemen liggen bij de kwaliteit van de dienstverlening, aangezien door bezuinigingen de consistentie van de kwaliteit niet gelijk blijft en het beleid van het Facilitair Bedrijf niet is opgesteld.

²⁷ Kok en Kloos: Brugboek marketing voor facilitaire dienstverleners.



5.1.1.3 De processen

Om een indicatie te geven van hoe de huidige processen binnen het Facilitair Bedrijf lopen, worden hier twee voorbeelden besproken. Deze processen zullen, om een goede vergelijking te kunnen maken, ook besproken worden in de paragraaf "gewenste situatie" van het Facilitair Bedrijf. Bij de processen wordt uitgegaan van de klant. In bijlage veertien worden de processen schematisch weergegeven.

∴ Kantoorartikelen bestellen

Op dit moment verloopt het proces van het bestellen van kantoorartikelen op de volgende wijze: als eerst neemt de klant contact op met de afdeling office management, hier wordt de bestelling opgenomen en geplaatst bij de desbetreffende leverancier. Als de goederen geleverd zijn door de leverancier worden deze naar de klant gebracht. De kosten van deze bestelling worden doorgegeven aan de afdeling Financiën en Economische Zaken en worden uiteindelijk geboekt bij de desbetreffende klant.

∴ Boeken van een vergaderzaal

Het proces van het boeken van een vergaderzaal (inclusies catering) verloopt op de volgende wijze: de klant neemt contact op met het Facilitair Bedrijf, hier wordt verwezen naar de medewerkers die over de boeking gaan. De wensen met betrekking tot de boeking worden besproken en verwerkt in een vergadersysteem door de facilitair medewerker. De klant krijgt een offerte die hij moet ondertekenen ter bevestiging van de boeking. Achteraf wordt op basis van nacalculatie de kosten van de boeking berekend en naar de klant gestuurd ter bevestiging. Indien de factuur in orde is wordt door de afdeling Financiën en Economische Zaken de factuur afgehandeld.

Bij een interne boeking, wordt de boeking door de secretariaten van de directies afgehandeld. Controle op de boeking, door een facilitair medewerkers, voorafgaand aan het feitelijke evenement vindt niet plaats. Ook hier vindt op basis van nacalculatie de doorbelasting plaats. Over het algemeen vindt er geen terugkoppeling over de kosten plaats.

5.1.2 De cultuur

Voorafgaand aan de reorganisatie bij het CAOP was de cultuur als volgt te beschrijven. Bij zowel de leiding als de medewerkers bestaat het besef dat de cultuur, evenals het succes van de organisatie, voor een belangrijk deel wordt gevormd door de inbreng van alle medewerkers. De professionaliteit en loyaliteit van de medewerkers is groot. Dit is ook terug te vinden in de motivatie en inzet van de medewerkers. Daarnaast is de loyaliteit te meten aan het aantal dienstjaren dat de medewerkers maken bij het Facilitair Bedrijf of binnen het CAOP. De meeste medewerkers werken hier al enige tijd en hebben "hart" voor de zaak.

Cultuur komt tot uiting in de wijze waarop de werkzaamheden worden verricht. Bij het Facilitair Bedrijf wordt voornamelijk ad hoc gewerkt, wanneer er een probleem of een klacht is wordt deze meteen opgelost. Het op planmatige wijze opvangen van werkzaamheden is nog niet ingebed in de organisatie.

Daarnaast komt cultuur tot uiting in de manier waarop gezag wordt uitgeoefend binnen de organisatie. In dit geval wordt binnen het Facilitair Bedrijf geen overduidelijke machtsposities ingenomen. Over het algemeen gaat alles in overleg en maakt niemand "gebruik" van zijn positie, waarbij niet door middel van dwang machtsuitoefening plaatsvindt.

Wel zit de macht in systemen, bijvoorbeeld bij de financiën. Bij het financiële systeem zijn bevoegdheden vastgelegd tot welk bedrag er goedkeuring mag plaatsvinden. De bevoegdheden zijn verdeelt tussen de hoofden van de afdelingen, de directeur van de directie en de directeur van het CAOP.

De cultuur van het Facilitair Bedrijf is in de voorgaande alinea's beschreven. Op dit moment is de cultuur binnen het Facilitair Bedrijf in een snel tempo aan het veranderen. Er zijn wel degelijk medewerkers die nog steeds zichzelf willen inzetten voor de organisatie, de motivatie wordt echter steeds minder door de spanning die de reorganisatie met zich mee brengt. Door de reorganisatie wordt ook anders tegen de werkzaamheden aangekeken. Er heerst meer een cultuur van "ik doe wat ik moet doen, en ga dan weer naar huis" omdat men in afwachting is van de veranderingen.



5.1.3 De financiën

Het Facilitair Bedrijf wordt top-down aangestuurd en dat geldt ook voor de geldstromen. Het Facilitair Bedrijf van het CAOP is daarom niet budgetgestuurd. De geldstromen worden dus op directieniveau (algemeen directeur) bepaald. Als het gaat om uitgaven dan wordt per aanvraag bekeken of de aanvraag redelijkerwijs nodig is of niet. Zo ja, dan wordt de apparatuur of worden de middelen aangeschaft. Deze beslissing en beoordeling wordt gemaakt op directieniveau.

Wat betreft de baten en lasten van het Facilitair Bedrijf bestaan de baten uit de zaalhuur, lunches, banqueting, het bedrijfsrestaurant en een dekking via de opslag in het uurtarief (overhead, huisvesting, etc.). De lasten bestaan uit personeelskosten (restaurant, catering, office management, receptie, schoonmaak en banqueting), huur en hypotheeklasten, afschrijving en onderhoud zalen en bedrijfsrestaurant, inkopen restauratieve voorzieningen en de kosten van lease auto's.

Het kostenbewustzijn bij de klanten en bij het Facilitair Bedrijf is laag. Aanvragen worden gedaan zonder opvraag van een offerte of prijsindicatie. Vanwege de subsidieminderings en dus bezuinigingen wordt het steeds belangrijker om resultaten te behalen tegen lagere kosten²⁸.

5.1.4 De positionering

Uit de positiebepaling (besproken in paragraaf 4.3) blijkt dat het Facilitair Bedrijf zich in de eerste fase, richting de tweede fase bevindt van het INK-model. Wat inhoudt dat zij van een activiteit georiënteerde fase naar een proces georiënteerde fase aan het bewegen zijn. Het zelfbeeld van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf geeft aan dat zij van mening zijn dat ze zich bevinden in de tweede fase richting de derde fase. Uit eigen onderzoek is gebleken dat het Facilitair Bedrijf zich nog bevindt in fase één richting fase twee.

5.2 De gewenste situatie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling drie. Waarbij de gewenste situatie van het Facilitair Bedrijf uiteengezet zal worden. De volgende onderwerpen komen aan de orde: organisatie, cultuur en financiën.

De gewenste situatie beschrijving is tot stand gekomen aan de hand van het literatuuronderzoek en de organisatievergelijkingen. Tevens is gebruik gemaakt van de resultaten van de interne interviews met de opdrachtgever en de medewerkers van het Facilitair Bedrijf. Daarnaast wordt vanuit het CAOP aangegeven dat de organisatie transparanter, zakelijker en professioneler gemaakt moet worden.

Vanuit deze situatie schets moet een vertaling gemaakt worden van de genoemde componenten naar de interne situatie. Deze vertaling wordt gekoppeld aan instrumenten, waarmee het Facilitair Bedrijf zich kan ontwikkelen.

5.2.1 De organisatie

De omgeving van de facilitaire organisatie bepaalt de randvoorwaarden waarbinnen geopereerd dient te worden. Afhankelijk van de randvoorwaarden en de door het Facilitair Bedrijf geformuleerde doelen moet een keuze gemaakt worden uit verschillende rollen en besturingsvormen²⁹. De verschillende rollen en besturingsvormen zijn opgenomen in bijlage zes.

Het Facilitair Bedrijf zal in de gewenste situatie zich ontwikkelen tot een beheerder van het facilitair bedrijf en een profitcentrum. Een beheerder legt het accent op het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de facilitaire organisatie. Een profitcentrum heeft grote invloed op de kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening. Jaarplannen worden gemaakt, service level agreements worden afgesloten met klanten, budgetten opgesteld gebaseerd op de afzet en het kostenbewustzijn van de klant stijgt.

Als het Facilitair Bedrijf zich wil ontwikkelen zal aan de hand van het nog op te stellen beleid richting gegeven moeten worden aan de koers die het Facilitair Bedrijf moet gaan varen. De structuur van het Facilitair Bedrijf zal hierbij zo ingericht kunnen worden dat de processen beter aansluiten op de doelen die het Facilitair Bedrijf na streeft. Van de huidige functionele organisatie zal het Facilitair Bedrijf zich omvormen tot een procesorganisatie waarbij niet de vakspecialismen maar de klant en de processen centraal staan.

²⁸ Maas en Pleunis: Facility Management.

²⁹ Maas en Pleunis: Facility Management.



5.2.1.1 De processen

Om een indicatie te geven van hoe de gewenste processen binnen het Facilitair Bedrijf kunnen lopen, zullen hier enkele voorbeelden besproken. Bij de processen wordt uitgegaan van de klant. In bijlage veertien worden de processen schematisch weergegeven.

∴ Kantoorartikelen bestellen

In de gewenste situatie heeft de klant de mogelijkheid om aan de hand van een producten- en dienstencatalogus uit te zoeken welke kantoorartikelen besteld moeten worden. (Dit kan een losse producten- en dienstencatalogus zijn of één die verwerkt is in een FMIS). Wanneer de klant weet welke producten besteld moeten worden kan via het FMIS op systematische wijze de bestelling geplaatst worden. Indien er een koppeling is vanuit dit systeem naar de leverancier is er geen tussenkomst meer nodig van het Office Management, omdat er in het systeem dan bevoegdheden zijn vastgesteld tot welk budget er besteld kan worden.

Indien dit niet het geval is zal het Office Management de bestelling plaatsen bij de leverancier.

De klant krijgt via het FMIS een bericht dat zijn bestelling in behandeling is, tevens kan de status bij levering van de goederen ook veranderd worden en kan de klant de goederen komen op halen of indien wenselijk worden de goederen gebracht.

Met een koppeling van het FMIS naar het financiële systeem kan de doorbelasting van de kosten plaatsvinden.

∴ Boeken van een vergaderzaal

In de gewenste situatie zal de boeking van een vergaderzaal (inclusief catering) wederom plaatsvinden vinden het FMIS. Het FMIS geeft inzicht in de beschikbare zalen, zaalopstellingen, catering, en dergelijke op de gewenste boekingsdatum. De klant heeft hierdoor de mogelijkheid om eigen keuzes te maken betreffend het tijdstip en de extra dienstverlening zoals catering en ICT.

De boeking van de klant wordt bevestigd door een facilitair medewerker, hierdoor vindt er nog controle plaats op de boekingen. Indien de boeking correct is en er geen ontbrekende gegevens zijn zal de status van de boeking veranderen in "goedgekeurd".

Nadat de vergadering of het evenement heeft plaatsgevonden zal op basis van nacalculatie via het FMIS een factuur worden uitgebracht aan de klant. Als de klant akkoord gaat met het factuur kan de doorbelasting plaatsvinden. Waarbij de gegevens vanuit het FMIS kunnen worden overgedragen aan de afdeling Financiën en Economische Zaken (al dan niet met een koppeling tussen de systemen).

De voordelen die behaald kunnen worden door het inrichten van de processen in de gewenste situatie zijn:

- ∴ verschaft duidelijkheid over de werkwijze van het Facilitair Bedrijf;
- ∴ klanten beschikken zelf over de keuze van de gewenste producten of dienstverlening;
- ∴ kostenbewustzijn bij de klanten stijgt;
- ∴ er ontstaat eenduidige communicatie naar de klant;
- ∴ facilitaire medewerkers kunnen efficiënter werken;
- ∴ managementinformatie komt beschikbaar.

Eventuele andere voordelen die behaald kunnen worden, worden besproken in de hierna volgende hoofdstukken.

5.2.2 De cultuur

De gewenste cultuur, die aangegeven wordt vanuit de medewerkers van het Facilitair Bedrijf, is een "wij doen het met z'n allen" cultuur. Uit de interviews met de medewerkers van het Facilitair Bedrijf blijkt dat zij graag willen werken voor een bepaald doel en zich daarvoor willen inzetten.

Uit onderzoek is gebleken dat er een cultuur kan ontstaan waarbij de medewerkers samen werken voor één doel, maar dit afzonderlijke (maar wel in goed overleg met elkaar) uitvoeren. Belangrijk hierbij is dat ook het management moet toewerken naar een cultuur, waarin de medewerkers meer verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden krijgen om hun werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Hier kan gedacht worden aan een vorm van empowerment.



5.2.3 De financiën

Het Facilitair Bedrijf kan werken op basis van een budget. Eerst een budget van een jaar, dan een budget gebaseerd op de verwachte afzet en eventueel een budget gebaseerd op de in de service level agreements vastgelegde afzet.

Tevens zal ook doorbelasting van de kosten moeten gaan plaats vinden. Het kostenbewustzijn binnen de afdelingen maar ook bij de klanten zal gedurende de ontwikkeling van het Facilitair Bedrijf gaan stijgen.

Van groot belang in de gewenste situatie is dat inzicht verschaft wordt in de kosten.

Transparantie en zakelijkheid zijn enkele van de belangrijke succesfactoren van de organisatie. Op het gebied van financiën houdt dit in dat het Facilitair Bedrijf inzicht krijgt in de kosten van de geleverde producten en diensten en hoe deze kosten tot stand zijn gekomen.

Uiteindelijk zal het Facilitair Bedrijf marktgericht kunnen gaan werken. In het begin zal beperkte toetsing van kosten en prestaties aan de markt plaatsvinden waardoor het Facilitair Bedrijf niet een te grote achterstand oploopt ten opzichte van de markt. Dit heeft te maken met de subsidievermindering en aard van de werkzaamheden van het CAOP.

5.3 De knelpunten

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de knelpunten tussen de huidige en gewenste situatie van het Facilitair Bedrijf van het CAOP.

5.3.1 Intern afstemmingsprobleem

Het interne afstemmingsprobleem gaat in op de vraag *hoe* de organisatie, de individuen en de componenten onderling (bijvoorbeeld mensen en middelen) op elkaar moet afstemmen³⁰.

Om te bepalen wat gedaan *moet* worden dienen heldere doelstellingen geformuleerd te worden en vertaald te worden in uitvoeringsnormen. Ook dient nagegaan te worden wat gedaan *kan* worden. Op basis hiervan moeten de beschikbare werknemers, machines en hulpmiddelen zodanig op elkaar worden afgestemd dat actieplannen uitgevoerd kunnen worden.

Het geven van inhoud aan en het beheersen en uitvoeren van processen in de organisatie, is een afleiding van de doelstellingen en taakstellingen uit de strategie en het toepassen daarvan in middellange en korte termijndoelstellingen en budgetten, een beleid voor het Facilitair Bedrijf is daarom van groot belang.

5.3.2 Cultuurprobleem

Het veranderen van de organisatiecultuur hangt samen met de motivatie en inzet van de beschikbare mensen. Van belang is dat er aandacht wordt besteed aan wat de huidige medewerkers zoeken en wenselijk vinden binnen de huidige werksfeer. Hierbij kan gedacht worden aan de normen en waarden die het Facilitair Bedrijf kent, zoals resultaatgericht, "hart" voor de zaak, flexibel, etc.

5.3.3 Structureringsprobleem

Het structuurprobleem heeft betrekking op het gedrag, de normen en waarden binnen het Facilitair Bedrijf (de cultuur). Belangrijk is om tot een goede afstemming te komen en te werken aan de communicatie en samenwerking binnen de afdelingen. Tevens kan gewerkt worden aan een betere inrichting binnen het Facilitair Bedrijf door duidelijkheid te scheppen aan de hand van processen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Ook heeft het structureringsprobleem betrekking op het ontwerpen van een raamwerk waarbinnen middelen kunnen worden afgestemd op te bereiken doelstellingen. Het ontwerpen van een organisatiestructuur bestaat uit het tot stand brengen van interne arbeidsverdeling, het toewijzen van beslissingsbevoegdheden en het inbouwen van coördinatievoorzieningen. Hierbij kan tevens gedacht worden aan het ontwerpen van een informatiesysteem dat aansluit op de organisatiestructuur, waardoor managers en andere medewerkers voldoende inzicht in de gang van zaken kunnen krijgen.

Het ontwerpen van een passende organisatiestructuur is afhankelijk van zowel de strategie, gewenste werkwijze als van de beschikbare mensen, middelen en technologie. Tevens wordt de keuze bepaald door de dienst waar het om gaat.

³⁰ Keuning en Eppink: Management & Organisatie.



Conclusie

In deze paragraaf zal er ingegaan worden op subprobleemstelling drie.

In het licht van de toekomst is het belangrijk om het Facilitair Bedrijf doelmatiger te maken. Het Facilitair Bedrijf moet geschikt zijn voor het doel waarvoor het bestaat binnen het CAOP, namelijk het bieden van facilitaire ondersteuning bij de diensten die het CAOP aanbiedt. Hierbij is het belangrijk dat het Facilitair Bedrijf zich gaat professionaliseren, waarbij zo weinig mogelijk ongecontroleerde activiteiten plaatsvinden die geen (zichtbare) toegevoegde waarde opleveren.

Tevens moet rekening gehouden worden met de kostenbesparingen. Zoals vermeld is sprake van een subsidievermindering hierdoor zal extra aandacht besteed worden aan de effectiviteit, efficiency en helder budgetbeheer.

De huidige situatie

Het Facilitair Bedrijf bestaat uit verschillende afdelingen. Deze afdelingen leveren de volgende diensten: huisvesting, vergaderfaciliteiten, receptietaken, catering, bedrijfsrestaurant, office management en schoonmaak. De belangrijkste conclusie op het gebied van de organisatie is dat er een tekort is aan samenwerking, afstemming en beleid. De huidige klanten zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening, echter blijkt dat de bereikbaarheid en de reactie op klachten en vragen nog voor verbetering vatbaar is.

De strategische aandachtspunten van het Facilitair Bedrijf zijn het opleiden van de medewerkers en het positieve imago dat is opgebouwd door het Facilitair Bedrijf. De kernproblemen liggen bij het behouden en verbeteren van de geleverde kwaliteit van de dienstverlening.

De huidige cultuur van het Facilitair Bedrijf is snel aan het veranderen. Voorafgaand aan de reorganisatie was duidelijk dat er een goede sfeer was op de werkvloer en medewerkers gemotiveerd waren.

Wat is er tot nu toe aan gedaan om het probleem op te lossen?

Op dit moment is de reorganisatie bij het CAOP op volle toeren aan het draaien. Echte veranderingen zijn nog niet doorgevoerd binnen de huidige situatie. Voor het CAOP is nog geen koers uitgezet, hierdoor is het voor het Facilitair Bedrijf nog niet mogelijk om een ontwikkelingsrichting te kiezen.

In de huidige fase wordt alles geïnventariseerd om te kijken wat er met het Facilitair Bedrijf gaat gebeuren, nadat het CAOP een richting gekozen heeft zal het Facilitair Bedrijf ook een richting kiezen en een beleid kunnen schrijven.

De gewenste situatie

Voor de toekomst van het Facilitair Bedrijf geven de medewerkers en het waarnemend hoofd Facilitair Manager aan zich te willen ontwikkelen tot een professionele organisatie. Centraal staat hierbij duidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Tevens wordt er aangegeven dat aan de hand van budgetten gewerkt dient te worden en daarbij het kostenbewustzijn van de klant vergroot dient te worden.

De knelpunten

Samengevat kunnen de volgende knelpunten binnen het Facilitair Bedrijf van het CAOP worden beschreven:

- .: beleid: er wordt gewerkt zonder visie en er is geen ontwikkelingsrichting vastgesteld;
- .: structuur: er is onvoldoende overzicht en verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- .: communicatie: feedback en onderlinge afstemming is een gemis binnen het Facilitair Bedrijf;
- .: samenwerking: samen werken naar en voor één doel is een gemis. Ook de onderlinge afstemming van taken en werkzaamheden wordt als hinderlijk ervaren.

Vanzelfsprekend zijn deze knelpunten aanleiding tot het vaststellen van onderbouwde adviezen, opdat de leiding van het CAOP keuzes kan maken in het beleidsproces. In de volgende hoofdstukken wordt dit verder uitgewerkt.



6. Conclusies

Voor het vaststellen van de gewenste situatie is het belangrijk om inzicht te hebben in de ontwikkelingen van Facility Management in Nederland³¹. De ontwikkelingen gaan in op verzelfstandiging, professionalisering en het veranderen van de interne cultuur. Het klantgericht kunnen werken het differentiëren van het aanbod is daarbij belangrijk. Ook zullen facilitaire organisaties een goed inzicht moeten hebben in hun kosten en de positie van de kosten van hun producten en diensten in de externe markt.

De doelstelling van het onderzoek is om binnen een tijdsbestek van vijftien weken een advies op beleidsniveau te geven waarmee het Facilitair Bedrijf zich kan professionaliseren.

De centrale vraag van dit onderzoek is:

“ Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf zich verder professionaliseren, rekening houdend met en in aansluiting op de interne veranderingen van het CAOP? ”

Voor dit onderzoek is middels literatuurstudie inzicht verkregen in de onderwerpen Facility Management, vraaggestuurde en aanbodgestuurde organisaties, de diverse management modellen, professionaliseren en verandertrajecten.

Het INK-model is gekozen als managementmodel voor dit onderzoek. Dit model is gekozen in combinatie met de Deming Cirkel. Hierdoor is het ontwikkelingsgerichte en vernieuwingsgerichte aspect naar professionaliteit van het Facilitair Bedrijf gewaarborgd.

Tevens is er aan de hand van het INK-model een positiebepaling uitgevoerd, de quickscan. De quickscan van het INK geeft inzicht in de positie van het Facilitair Bedrijf ten opzichten van de professionaliseringsmogelijkheden.

De ontwikkelingen in de publieke sector hebben ervoor gezorgd dat het CAOP andere activiteiten is gaan ontwikkelen dan waarmee zij gestart zijn. Hierdoor heeft het CAOP in de huidige context geen recht meer op subsidie. Daarom heeft het CAOP een aantal nieuwe factoren beschouwt als succesbepalend voor de toekomst. In het herinrichtingsplan van het CAOP komen deze factoren naar voren, namelijk: een marktbewuste en klantgerichte organisatie, transparantie, zakelijkheid en professionaliteit.

Deze ontwikkeling heeft tot gevolg dat het Facilitair Bedrijf zich moet ontwikkelen tot een partij die kan voldoen aan deze factoren.

Voor het in kaart brengen van de huidige situatie en het professionaliseringstraject zijn interviews gehouden. De huidige situatie van het Facilitair Bedrijf is als volgt te omschrijven: het Facilitair Bedrijf bestaat uit 25 medewerkers die de volgende diensten aanbieden: huisvesting, vergaderfaciliteiten, receptietaken, catering, bedrijfsrestaurant, office management, schoonmaak en opslag van het statisch archief. Het Facilitair Bedrijf is niet in het bezit van een facilitair beleid. Het accent van het Facilitair Bedrijf ligt op het leveren en uitvoeren van facilitaire taken. Uit de interne interviews komen de volgende knelpunten naar voren: de communicatie, samenwerking en afstemming. Tevens het gebrek aan richting, beleid, structuur en procedures.

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek naar de professionalisering van het Facilitair Bedrijf van het CAOP kan geconcludeerd worden dat zowel de organisatie, de medewerkers alsmede de resultaten van het onderzoek aangeven dat het Facilitair Bedrijf in de gewenste situatie professioneler ingericht kan te worden. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid tot het behouden en vergroten van de klanttevredenheid, het zichtbaar en stuurbaar maken van de facilitaire processen en het efficiënter en effectiever inrichten en beheren van deze processen. Een professioneel Facilitair Bedrijf is belangrijk om het primaire proces goed te ondersteunen. Daarnaast kan gehoor gegeven worden aan de doelstellingen van het CAOP. Door het Facilitair Bedrijf te professionaliseren ontstaat er klantgerichtheid en markt bewustzijn, transparantie en zakelijkheid.

Uit de externe interviews is naar voren gekomen dat voorafgaand aan de professionalisering een richting/ beleid moet zijn voor het Facilitair Bedrijf. Het creëren van draagvlak bij de medewerkers en de klanten is van groot belang, communicatie en duidelijkheid is hiervoor essentieel.

³¹ Wagenberg en Verploegh: Wezenskenmerken van Facility Management.



Conclusies

1. Naar aanleiding van de positiebepaling van het Facilitair Bedrijf en de interne interviews wordt geconcludeerd dat het Facilitair Bedrijf zich in de eerste fase bevindt van het INK-model en zich richting de tweede fase aan het bewegen is. Vooral met betrekking tot de klant en het dienstenpakket bevindt het Facilitair Bedrijf zich nog in de eerste fase.
2. Zoals het Facilitair Bedrijf nu is ingericht bij het CAOP, is het professionele niveau laag. Kennis op het vakgebied is nihil aanwezig. Het Facilitair Bedrijf heeft voornamelijk door de betrokkenheid en inzet van de medewerkers een positief imago kunnen opbouwen.
3. Er is géén facilitair beleid dat wordt gemaakt en uitgevoerd. Dit beleid is wel nodig om tot een professionele organisatie komen. Het gebrek aan een facilitair beleid heeft ervoor gezorgd dat er geen ontwikkelingsrichting is uitgezet.
4. De organisatiestructuur en organisatiecultuur worden niet als positief ervaren binnen de het Facilitair Bedrijf. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid en miscommunicatie. Tevens is er aan de praktische kant van de organisatiestructuur geen duidelijkheid voor de klant. Er is geen centraal meldpunt, geen duidelijkheid over hoe diensten geleverd worden en er is geen inzicht in welke diensten worden aangeboden.
5. Tevens is er geen inzicht in de kosten van de facilitaire producten en diensten. Hierdoor kan geen sturing of controle plaatsvinden op de kosten en activiteiten. Dit zorgt ervoor dat het niet duidelijk is of het Facilitair Bedrijf efficiënt en effectief werkt.
6. Er is geen inzicht in procedures en regels. Hierdoor is het moeilijk om inzicht te krijgen in de processen. De continuïteit van de dienstverlening kan hierdoor niet gewaarborgd worden net zoals het kwaliteitsniveau.
7. Teveel oplossingen worden ad hoc verricht. Door het niet goed inrichten van de communicatielijnen en processen vindt er geen goede stroomlijning plaats van de werkzaamheden. Tevens is hierdoor geen inzicht in de planning, beheer en controle van activiteiten.
8. Duidelijk aanspreekpunt voor de klanten ontbreekt.
9. Tevens ontbreekt een duidelijk overzicht en aanvraagprocedure van aangeboden de producten- en diensten.
10. Te weinig kennis op het gebied van Facility Management is aanwezig binnen het Facilitair bedrijf.

Geconcludeerd wordt dat een verzakelijking moet plaatsvinden binnen het Facilitair Bedrijf³². Dit houdt in dat de verantwoordelijkheden tussen klant en Facilitair Bedrijf duidelijker worden. Effectiviteit, efficiëntie, professionaliteit en helderheid kan hierdoor gerealiseerd worden.

Aan de hand van deze conclusies kan het Facilitair Bedrijf zich professionaliseren door de volgende aanbevelingen te implementeren. Namelijk: het opstellen van een facilitair beleidsplan, het uitvoeren van een medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek, het opstellen van een nieuwe organisatiestructuur, het houden van een omgevingsonderzoek, financieel management toepassen, het opstellen van taakomschrijvingen, het inzichtelijk maken van processen en procedures in een procedureboek, het opstellen van een communicatieplan, het verbeteren van de communicatie met de klant, het opleiden en scholen van het personeel en het optimaliseren van de interne communicatie van het Facilitair Bedrijf.

De aanbevelingen worden gegeven aan de hand van het INK-model. Hierdoor vindt de innovatie "stap voor stap" plaats³³. Hierdoor zal het Facilitair Bedrijf zich ontwikkelen van een functionele organisatie naar een procesgerichte organisatie. Waardoor de organisatie zich kan ontwikkelen tot een unieke aanbieder.

Als de aanbevelingen geïmplementeerd worden moet er rekening gehouden worden met materiële en immateriële veranderkosten.

³² Jong en Niesten: De besturing van facilitaire organisaties.

³³ Wagenberg: facility Management innovatie: utopie of noodzakelijkheid.



7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de aanbevelingen aan de orde. De aanbevelingen worden gemaakt op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om de professionalisering plaats te laten vinden binnen alle lagen van het Facilitair Bedrijf. Voor enkele aanbevelingen zal een uitgebreide omschrijving en toelichting gegeven worden in bijlage negen, tien en elf.

Door het in kaart brengen van de huidige situatie van het Facilitair Bedrijf kan gestart worden met de professionalisering. Geadviseerd wordt om het Facilitair Bedrijf te verbeteren en vernieuwen. Door het opleiden van de Facilitair Manager en de medewerkers kan kennis over het vakgebied worden binnengehaald. De verbeteringen en vernieuwingen kunnen plaatsvinden aan de hand van de aanbevelingen, hierdoor kan een professioneel Facilitair Bedrijf ontstaan.

De volgende voordelen zijn dan haalbaar:

- ∴ de effectiviteit en de efficiëntie van het Facilitair Bedrijf zal toenemen en meetbaar worden;
- ∴ door het opleiden van een facilitair manager wordt kennis in huis gehaald, die het Facilitair Bedrijf ten goede komt;
- ∴ vergroting van het inzicht in de facilitaire kosten;
- ∴ vergroting van duidelijkheid naar de klanten ten opzichte van de aangeboden producten en diensten en aanspreekpunten;
- ∴ bewaking van de kwaliteit van de producten en diensten;
- ∴ door het professionaliseren van het Facilitair Bedrijf kan flexibeler ingesprongen worden op ontwikkelingen in het primaire proces en eventueel de branche.

De Facilitair Manager zal de volgende aanbevelingen tot uitvoeringen moeten brengen om tot een professionele facilitaire organisatie te komen.

Strategisch

1. Facilitair beleidsplan

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat er geen facilitair beleid is en daarmee dus ook geen ontwikkelingsrichting is vastgesteld. Voor een juiste bedrijfsvoering is een facilitair beleid noodzakelijk. Het beleid dient zo opgesteld te worden dat duidelijkheid geschapen wordt voor zowel de medewerkers als de klanten.

Vanuit het facilitair perspectief dient inzicht verkregen te worden in de richting en de randvoorwaarden van de organisatie. In het facilitair beleidsplan worden de facilitaire zaken geëvalueerd en beoordeeld. Tevens komen in het facilitair beleidsplan de missie, strategie, doelen en financieel management van het Facilitair bedrijf aan de orde. In bijlage negen en elf is informatie opgenomen over de inhoud van een facilitair beleidsplan. Van belang bij het opstellen van het facilitair beleid is het betrekken van zowel de medewerkers als de klanten van het Facilitair Bedrijf.

De voordelen van het opstellen van een facilitair beleidsplan zijn:

- ∴ gezamenlijk streven naar opgestelde doelen;
- ∴ het verschaft duidelijkheid over de werkwijze, het bestaansrecht en de toegevoegde waarde van het Facilitair Bedrijf;
- ∴ het creëert draagvlak;
- ∴ er wordt duidelijk gekozen welke activiteiten worden uitgebreid, en welke (dus) niet.



2. Medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) kan inzicht verschaffen in de mate van tevredenheid van de medewerkers binnen het Facilitair Bedrijf. Het laatste onderzoek heeft plaatsgevonden in augustus 2005, maar om inzicht te krijgen in de huidige situatie is het belangrijk om opnieuw een onderzoek te verrichten. Het wordt aanbevolen om een MTO jaarlijks uit te voeren. Aan de hand van de conclusies van het onderzoek moeten actieplannen opgesteld worden, die (naar eigen inzicht) de belangrijkste punten omvatten.

De voordelen van een medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn:

- ∴ inzicht in de eisen, wensen, behoeften en ontwikkelpunten van de medewerkers;
- ∴ het Facilitair Bedrijf kan inzicht krijgen in zijn eigen functioneren;
- ∴ verbeterpunten voor het Facilitair Bedrijf komen naar voren;
- ∴ de efficiëntie en effectiviteit van het Facilitair Bedrijf meten.

Klanttevredenheidsonderzoek

Voor het Facilitair Bedrijf van het CAOP is het van belang om een nieuw klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uit te voeren. Het laatste onderzoek was vier jaar geleden en was een marketing in en -out onderzoek. Als het Facilitair Bedrijf zijn ontwikkelingsrichting wil bepalen is het belangrijk om een nieuwe meting onder de klanten te verrichten om inzicht te krijgen de eisen, wensen en tevredenheid van de klant ten aanzien van de dienstverlening. Het wordt aanbevolen om het KTO jaarlijks tot anderhalf jaarlijks te laten uitvoeren. Aan de hand van de conclusies van het onderzoek moeten actieplannen opgesteld worden, die (naar eigen inzicht) de belangrijkste punten aanpakken.

De voordelen van een klanttevredenheidsonderzoek zijn hetzelfde als die van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, alleen dan gericht op de klant.

3. Organisatiestructuur en organisatiecultuur

De huidige organisatiestructuur is op dit moment niet toereikend. Vanuit de organisatie komt de behoefte aan duidelijkheid en rechtlijnigheid. Hiervoor zal gekeken moeten worden naar de inrichtingsmogelijkheden van de structuur, de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdhedenindeling. Tevens zal er gekeken moeten worden naar de processen binnen het Facilitair Bedrijf, aanbeveling zeven zal hier verder op in gaan. Hierdoor is het mogelijk om te veranderen van een functionele naar een procesorganisatie.

De voordelen van een duidelijke organisatiestructuur zijn:

- ∴ duidelijkheid binnen de afdeling;
- ∴ inzicht in de processen;
- ∴ kortere lijnen.

Als het Facilitair Bedrijf zich gaat professionaliseren is klantgerichtheid van groot belang. Door de huidige reorganisatie heeft een cultuuromschakeling plaatsgevonden. Deze omschakeling is niet ten goede gekomen aan het Facilitair Bedrijf. Om die reden zal er aandacht besteed kunnen worden aan de cultuur, uitgaande van hetgeen nu niet goed of voldoende is veranderd. Met andere woorden: vaststellen welke leerpunten heeft de organisatie op dit moment en daar concreet acties voor op zetten. Samen met de medewerkers of in overleg met de medewerkers gekeken kunnen belangrijke punten bepaald worden. Belangrijk is dat er linksom veranderd wordt.

4. Omgevingsonderzoek

Het is van belang dat het Facilitair Bedrijf op de hoogte blijft van de ontwikkelingen in de branche. Het doel van een omgevingsonderzoek is dan ook om inzicht te krijgen in de omgeving waarin het Facilitair Bedrijf zich bevindt.

Voordelen van een omgevingsonderzoek:

- ∴ inzicht in ontwikkelingen in de branche;
- ∴ inzicht in nieuwe concurrentie in de branche.



5. Financieel management

Het Facilitair Bedrijf heeft beperkt inzicht in de facilitaire kosten en ook de klanten hebben geen inzicht in de facilitaire kosten. Om inzicht te krijgen in de kosten wordt aanbevolen om gebruik te maken van de NEN 2748, waarbij er een rubricering (de kosten worden verdeel in personeel, afschrijving, en dergelijke) gemaakt wordt van de kosten. Hierdoor wordt het ook mogelijk om in een later stadium te benchmarken. Meer over financieel management en het doorbelasten van facilitaire kosten is opgenomen in bijlage tien.

De voordelen van financieel management zijn:

- ∴ klanten krijgen inzicht in de kosten;
- ∴ het kostenbewust zijn bij de klanten en het Facilitair Bedrijf stijgen;
- ∴ er kan een koppeling gemaakt worden tussen de kosten en kwaliteit van de dienstverlening;
- ∴ inzicht in de kosten kunnen processen efficiënter maken;
- ∴ inzicht in de kosten maakt het mogelijk om een onderscheid in basis, plus en extra dienstverlening te maken;
- ∴ er kan worden gewerkt met een begroting en afdelingsgebonden budgetten;
- ∴ uiteindelijk kunnen facilitaire kosten doorbelast worden.

Tactisch

6. Taakomschrijvingen

In de huidige situatie is niet genoeg duidelijkheid over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van collega's en leidinggevend, dit vloeit voort uit de onduidelijke organisatiestructuur. Aangezien binnen het Facilitair Bedrijf de taken en verantwoordelijkheden verdeeld zijn is het belangrijk om inzicht te krijgen in wie waar verantwoordelijk en bevoegd voor is.

De voordelen van een up-to-date taakverdeling liggen in het creëren van meer helderheid en het verkrijgen van draagvlak bij de medewerkers, mits deze bij de vaststelling van de functieomschrijvingen voldoende worden betrokken. Een voorbeeld van de gewenste structuur is opgenomen in bijlage vijftien.

7. Processen en procedures

Om inzicht te krijgen in de processen wordt het aanbevolen om de processen inzichtelijk te maken. Aan de hand van deze beschrijvingen kan vastgesteld worden of werkzaamheden op een effectieve en efficiënte wijze worden uitgevoerd.

Om de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen kan een procedureboek opgesteld worden. Waardoor de aanwezige kennis binnen de organisatie behouden wordt indien medewerkers de organisatie verlaten of taken overgedragen worden aan nieuwe medewerkers. Een procedureboek is een stapsgewijze beschrijving over de wijze waarop bepaalde taken en/of werkzaamheden verricht worden.

De voordelen van een procedureboek zijn:

- ∴ het biedt houvast indien bepaalde procedures onduidelijk zijn;
- ∴ er ontstaat structuur in de werkzaamheden;
- ∴ medewerkers worden minder afhankelijk;
- ∴ er ontstaat flexibiliteit: taken kunnen van elkaar overgenomen worden;
- ∴ het kost minder tijd en energie om nieuwe medewerkers in te werken.

Een stap verder kan er gebruik gemaakt worden van aan FMIS. Hierdoor is het mogelijk om inzicht te krijgen in de processen en daarbij de doorlooptijden, etc.

De voordelen van een FMIS:

- ∴ processen gemakkelijk inzichtelijk maken, monitoren en beheersen;
- ∴ genereren van managementinformatie.



8. Communicatieplan

Met behulp van een communicatieplan kan duidelijkheid worden verschaft over de communicatie binnen het Facilitair Bedrijf, de interne communicatie. Hierdoor kan gehoor gegeven worden aan de medewerkers, die de communicatielijnen als onduidelijk ervaren.

Voordelen van een communicatieplan:

- ∴ communicatieprocedures staan beschreven;
- ∴ nieuwe medewerkers hebben houvast aan dit document;
- ∴ er ontstaat structuur in de communicatie;
- ∴ duidelijkheid over wie, op welk moment, met welke middelen en met welke doelgroep communiceert.

9. Communicatie met de klanten

Communicatie is belangrijk in een professionele organisatie. Om de communicatie met de klant te verbeteren dient aandacht besteedt te worden aan verschillende instrumenten.

Deze instrumenten worden uitgebreid beschreven in bijlage elf.

Het gaat om de volgende instrumenten³⁴:

- ∴ een producten- en dienstencatalogus;
- ∴ een servicedesk;
- ∴ een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS);
- ∴ service level agreement's (SLA's);
- ∴ een facilitair beleidsplan;
- ∴ intranet;
- ∴ accountmanagement.

De voordelen van een producten- en dienstencatalogus zijn:

- ∴ indirect creëren van klanttevredenheid, omdat klanten direct inzicht krijgen in de juiste gegevens;
- ∴ hogere mate van productiviteit, medewerkers van het Facilitair Bedrijf worden niet onnodig benaderd.

De voordelen van een servicedesk zijn:

- ∴ één aanspreekpunt/ contactpunt;
- ∴ een fysieke plaats voor vragen.

De voordelen van een FMIS³⁵:

- ∴ eenduidige communicatie richting de klant;
- ∴ klant heeft zicht op het proces.

De voordelen van SLA's :

- ∴ duidelijkheid richting de klant;
- ∴ duidelijkheid richting de medewerkers van het Facilitair Bedrijf;
- ∴ goede afspraken over wat te leveren, tegen welke prijs, tijd en kwaliteit.

De voordelen van een facilitair beleidsplan:

- ∴ duidelijkheid over de werkwijze;
- ∴ creëren van draagvlak bij de klant en de medewerkers.

De voordelen van het gebruik van intranet:

- ∴ de klant krijgt via intranet een overzicht van de diensten die aangeboden worden en de condities die daarmee samenhangen;
- ∴ de klant kan zichzelf informeren;
- ∴ de klant kan vanaf de eigen werkplek en op ieder gewenst moment diensten afnemen;
- ∴ de klant kan via intranet de afhandeling van een verzoek volgen;
- ∴ het Facilitair Bedrijf hoeft gegevens die door klanten zelf zijn ingevoerd niet opnieuw in te voeren;
- ∴ het Facilitair Bedrijf kan efficiënter werken door klanten te stimuleren via intranet diensten;
- ∴ het Facilitair Bedrijf krijgt de mogelijkheid om klantgerichter te gaan werken.

³⁴ Maas en Pleunis: Facility Management.

³⁵ Sassen en Willemsse: Dienstverlening via webtools.



De voordelen van accountmanagement:

- ∴ meer actieve acquisitie naar de klanten toe;
- ∴ meer continuïteit in de opdrachten;
- ∴ een actievere marktbenadering.

10. Opleiding en scholing personeel

Medewerkers vormen het kapitaal van het Facilitair Bedrijf. Investeren in kennis en vaardigheden is daarom van belang. Goed personeelsbeleid en zorgen voor het welzijn van medewerkers loont. Het gaat tenslotte om de optimale benutting van de mogelijkheden van de mensen.

Aanbevolen wordt om het facilitair kennisniveau en de bewustwording te verhogen. Dit kan door de medewerkers bij te scholen, cursussen en opleidingen aan te bieden, aan de hand van een opleidingsplan of competentie management.

Hierdoor kan gerealiseerd worden dat medewerkers zich gewaardeerd voelen en tevens ontstaat zo de mogelijkheid om medewerkers extra kennis bij te brengen over een klantbewuste en klantgerichte werkhouding.

Operationeel

11. Optimaliseren werksfeer en verhoudingen binnen het Facilitair Bedrijf

De communicatie, samenwerking en afstemmingen binnen de het Facilitair Bedrijf zijn niet optimaal. Om te komen tot een professionele organisatie is het van belang om een goede werksfeer en verhoudingen te bereiken. De interne communicatie binnen het Facilitair Bedrijf is onvoldoende. Er vindt te weinig overleg plaats en de medewerkers zijn niet op de hoogte van eventueel gestelde doelen.

Daarom is het aan te bevelen om ten aanzien van de communicatie een verbeterslag te realiseren bij o.a. het afdelingoverleg en het werkgroepoverleg.

Voor de samenwerking binnen het Facilitair Bedrijf kan gekozen worden om teambuildingsdagen en workshops te houden om zo de 'teamspirit' op te bouwen. Verschillende afdelingen zullen meer van elkaar te weten moeten komen.

Een duidelijke rol van de Facilitair manager is hierbij van groot belang. Daarbij speelt een opstelling die duidelijk en zonodig hard is op de inhoud, maar tegelijkertijd is er sprake van een echte people manager.

Tevens zal gewerkt moeten worden aan de onderlinge afstemming. De afstemming van de werkzaamheden en tussen de afdelingen vindt nog te weinig plaats.

In de eerste plaats kunnen de processen in kaart gebracht worden, voor in het procedureboek. Door middel van het in kaart brengen van de processen kan inzicht verkregen worden in de verschillende overdrachtspunten tussen afdelingen en collega's. Vaak dienen deze overdrachtspunten verbeterd te worden. Daarnaast kan inzicht verkregen worden in hoe processen nu lopen en of deze efficiënter kunnen.

Ook is het aan het bevelen om de coördinatoren meer te betrekken bij de besluitvorming binnen het Facilitair Bedrijf. Hierdoor kan betere onderlinge afstemming en betere afstemming met betrekking tot de werkzaamheden plaatsvinden. Ook is het wenselijk dat medewerkers zelf meer bewuster zijn van het grotere geheel waarvoor zij werken. Dat is dus niet de afdeling, of het Facilitair Bedrijf, maar het CAOP als geheel.

Belangrijk bij deze aanbeveling om ideeën uit de organisatie op te pakken en dus ook bottom-up te werken. Hierdoor ontstaat tevens draagvlak en wordt de richting gekozen en ook door het Facilitair Bedrijf gedragen op operationeel niveau.

De voordelen van het optimaliseren van de werksfeer en verhoudingen zijn:

- ∴ motivatie van de medewerkers;
- ∴ standaardisatie processen;
- ∴ kwaliteit waarborging;
- ∴ vergroting betrokkenheid.



8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen te kunnen implementeren wordt geadviseerd om gebruik te maken van het INK-model en de Deming- Cirkel. Het INK-model kent verschillende aandachtsgebieden, te weten organisatiegebieden en resultaatgebieden. De aanbevelingen gaan in op deze aandachtsgebieden.

De aanbevelingen met betrekking tot de organisatiegebieden gaan in op:

- ∴ Leiderschap: als het CAOP hun koers heeft bepaald, is het mogelijk voor het Facilitair Bedrijf een koers te bepalen.
- ∴ Strategie en beleid: na het bepalen van de koers kan er een facilitair beleidsplan opgesteld worden. Hierdoor wordt de ontwikkelingsrichting van het Facilitair Bedrijf bepaald.
- ∴ Medewerkers: door gericht te werken aan opleiding en scholing, wordt er richting gegeven aan het personeelbeleid.
- ∴ Middelen: door het gebruik van middelen zoals een producten en dienstencatalogus en een FMIS kunnen doelstellingen realiseerbaar worden.
- ∴ Processen: bij het opstellen van een procedureboek wordt inzichtelijk hoe en op welke wijze processen lopen en beheerst worden.

De resultaatgebieden komen ook in de aanbevelingen tot uiting. Hierbij gaat het om:

- ∴ Waardering door klanten en leveranciers: de waardering door de klanten en leveranciers kan getoetst worden met het klanttevredenheidsonderzoek. Hierdoor wordt inzicht verschaft in wat de klant belangrijk vindt.
- ∴ Waardering door medewerkers: de waardering van het CAOP en het Facilitair Bedrijf door de medewerkers wordt inzichtelijk aan de hand van een medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- ∴ Waardering door de maatschappij: aan de hand van een omgevingsonderzoek wordt inzicht verschaft in de resultaten van de gedane inspanningen.
- ∴ Eindresultaten: aan de hand van managementrapportages uit het FMIS, gegevens van de servicedesk, SLA's en het doorbelastingsstelsel creëert de organisatie inzicht in de financiële en operationele doelstellingen.

Om de aanbevelingen te kunnen uitvoeren worden deze in volgorde van uitvoering weergegeven. Hierbij worden er verschillende stappen gebruikt. Deze stappen bestaan uit het uitvoeren en invoeren van verschillende instrumenten. De stappen zijn weergegeven in het schema in bijlage zestien. Aan de hand van dit schema, zal de implementatie stapsgewijs besproken worden.



8.1 Professionaliseringstraject

In deze paragraaf wordt het professionaliseringstraject beschreven. Bij de feitelijke uitvoering zal het traject verder uitgestippeld moeten worden, zodat alle te nemen acties inzichtelijk gemaakt worden. Aanbevolen wordt om bij de uitvoering van de aanbevelingen voldoende draagvlak te creëren binnen het Facilitair Bedrijf en binnen het CAOP. Het betrekken van medewerkers en klanten bij de te nemen stappen is van groot belang. Een vorm van teambuilding binnen het Facilitair Bedrijf kan ten goede komen bij het implementeren van aanbevelingen. In de praktijk blijkt de communicatie de “smeerolie” van iedere verandering te zijn. Ook bij de implementatie is communicatie van cruciaal belang, medewerkers kunnen het succesvol implementeren van de aanbevelingen maken of breken³⁶. In bijlage dertien komen acties aan de orde om de aanbevelingen uit te voeren. De aanbevelingen worden hier in volgorde uitvoering genoemd.

1. Allereerst zal er een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd moeten worden. De resultaten van dit onderzoek kunnen dan meegenomen worden bij het opstellen van het Facilitair Beleidsplan. Hetzelfde geldt voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek.
2. Aan de hand van de onderzoeken kan het facilitair beleidsplan opgesteld worden. Hierdoor kan er inzicht verkregen worden in de ontwikkelingsrichting van het Facilitair Bedrijf.
3. Om te zorgen voor goede communicatie van het beleid, de resultaten en de nog uit te voeren aanbevelingen wordt vervolgens een communicatieplan opgesteld. Hierdoor is het mogelijk om de doelen en doelgroepen goed te onderscheiden en duidelijk over te brengen hoe voortaan gecommuniceerd zal worden.
4. Om te zorgen dat het Facilitair Bedrijf gereed is voor de professionalisering zal de organisatiecultuur en organisatiestructuur bekeken moeten worden. De structuur kan indien nodig opnieuw worden bepaald. Belangrijk is hierbij om de medewerkers te betrekken bij de veranderingen. De optimalisatie van het Facilitair Bedrijf hoort ook bij deze stap. Door de communicatie, samenwerking en werksfeer te verbeteren is het Facilitair Bedrijf gereed voor de volgende stap.
5. Vervolgens kunnen de processen en procedures in kaart gebracht worden en vermeld in een procedureboek. De volgende stap is het up-to-date maken van de taakomschrijvingen. Dit kan door middelen van een functieboek. Tevens kan aandacht geschonken worden aan de opleiding en scholing van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf en het instellen van accountmanagement.
6. Door het in kaarten brengen van de producten en diensten in een PDC, in combinatie met het procedureboek, kan begonnen worden met het inzichtelijk maken van de kosten. Op basis van de PDC kunnen afspraken gemaakt worden met de klanten over de prijs-kwaliteit verhoudingen van ingekochte producten en diensten. Hierdoor zal het gebruik van SLA's vergroot worden. Hiermee wordt dan een start gemaakt met het traject dat uiteindelijk de doorbelasting van facilitaire kosten mogelijk zal maken.
7. Als voorlaatste stap kan een begin gemaakt worden met het gebruik van het intranet voor de facilitaire dienstverlening. Het gebruik van intranet kan in combinatie worden gebracht met het opzetten van een servicedesk en het in gebruik nemen van een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS).
8. Als laatste zal een omgevingsonderzoek gehouden kunnen worden. Als het Facilitair Bedrijf marktgericht wil werken is dit een manier om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen in de branche en de concurrenten.

Het gehele implementatietraject zal ongeveer drie tot vier jaar in beslag nemen.

³⁶ Ploeg en Beers: Implementeren van Shared Service Centers.



9. Financiën

Geplande organisatieveranderingen worden geïnitieerd, omdat daar materiële en/of immateriële voordelen van verwacht worden. Verandering brengt in het algemeen ook materiële en immateriële kosten met zich mee: de veranderkosten³⁷. In dit hoofdstuk komen de kosten en baten van het advies aan de orde.

9.1 Kosten

Materiële veranderkosten zijn onder meer de kosten van de veranderaars zelf (die soms deels van buiten de organisatie komen), productiviteitsverliezen gedurende de verandering, de kosten van het aantrekken en opleiden van nieuwe leden, of eventueel van afvloeiingsregelingen. Daarnaast zijn er vaak ook nog immateriële kosten. Veranderingen kunnen uitdagend en opwindend zijn, maar brengen ook vaak pijn, verlies en rouw met zich mee. Dit zal men op zichzelf al willen minimaliseren, maar immateriële kosten kunnen via demotivatie ook leiden tot materiële kosten door productiviteitsverlies en personeelsverloop.

Kosten kunnen opgevangen worden door het verandertraject zo veel mogelijk binnen de organisatie uit te voeren. Hierbij is continuïteit geboden.

De implementatie van de aanbevelingen zullen voornamelijk manuren kosten. Bij deze kosten is een onderscheid gemaakt in het gemiddeld uurloon van de facilitair manager, de coördinatoren en operationele medewerkers van het Facilitair Bedrijf en ingehuurde krachten, het uurloon is vastgesteld in overleg met de afdeling financiën en economische zaken. De vermelde uren en bedragen zijn een schatting.

<u>Kosten manuren</u>	Facility Manager	Coördinator	Operationele Medewerker	Externe kracht
	€ 67,00	€ 55,00	€ 50,00	€ 75,00

De afkortingen in de tabellen staan voor:

FM : Facility Management.

CO : Coördinator.

OPM : Operationeel medewerkers.

EK : Externe kracht.

Kosten in euro's : De kosten van het kopen en invoeren van eventuele systemen.

MTO : Medewerkerstevredenheidsonderzoek.

KTO : Klanttevredenheidsonderzoek.

Op de volgende pagina wordt ingegaan op de eenmalige en jaarlijks terugkerende kosten. Belangrijk is dat naast de vermelde kosten er nog overhead en reproductie- en papierkosten zullen ontstaan. Tevens zal voor verschillende aanbevelingen advies ingewonnen moeten worden bij andere afdelingen en terugkoppeling moeten plaatsvinden.

³⁷ Aken: strategievorming en organisatiestructurering.



Eenmalige kosten

De kosten van de te leiden Facilitair Manager hangen af van een aantal factoren zoals o.a. leeftijd, werkervaring, opleiding, etc. De overige kosten worden in de onderstaande tabellen uiteengezet.

Stap 1	Uren				Kosten in euro's				Totale kosten	
	FM	CO	OPM	IK	FM	CO	OPM	IK		Kosten in euro's
KTO	5	20	0	120	€ 335,00	€ 1.100,00	€ -	€ 9.000,00	€ -	€ 10.435,00
MTO	5	20	2	120	€ 335,00	€ 1.100,00	€ 100,00	€ 9.000,00	€ -	€ 10.535,00
Facilitair Beleidsplan	160	60	20	0	€ 10.720,00	€ 3.300,00	€ 1.000,00	€ -	€ -	€ 15.020,00
Communicatieplan	80	20	5	0	€ 5.360,00	€ 1.100,00	€ 250,00	€ -	€ -	€ 6.710,00
Organisatiecultuur	80	20	10	0	€ 5.360,00	€ 1.100,00	€ 500,00	€ -	€ -	€ 6.960,00
Organisatiestructuur	60	15	10	0	€ 4.020,00	€ 825,00	€ 500,00	€ -	€ -	€ 5.345,00

Stap 2	Uren				Kosten in euro's				Totale kosten	
	FM	CO	OPM	IK	FM	CO	OPM	IK		Kosten in euro's
Procedureboek	5	120	10	0	€ 335,00	€ 6.600,00	€ 550,00	€ -	€ -	€ 7.485,00
Taakomschrijvingen	40	60	0	0	€ 2.680,00	€ 3.300,00	€ -	€ -	€ -	€ 5.980,00
Optimaliseren Facilitair Bedrijf	60	40	20	0	€ 4.020,00	€ 2.200,00	€ 1.100,00	€ -	€ -	€ 7.320,00
PDC	10	40	20	0	€ 670,00	€ 2.200,00	€ 1.100,00	€ -	€ 2.000,00	€ 5.970,00

Stap 3	Uren				Kosten in euro's				Totale kosten	
	FM	CO	OPM	IK	FM	CO	OPM	IK		Kosten in euro's
Intranet	10	30	0	0	€ 670,00	€ 1.650,00	€ -	€ -	€ 1.000,00	€ 3.320,00
Servicedesk	400	800	200	0	€ 26.800,00	€ 44.000,00	€ 10.000,00	€ -	€ 7.500,00	€ 88.300,00
FMIS	40	90	30	80	€ 2.680,00	€ 4.950,00	€ 1.500,00	€ 6.000,00	€ 4.000,00	€ 19.130,00
Financiën inzichtelijk maken	15	175	20	0	€ 1.005,00	€ 9.625,00	€ 1.000,00	€ -	€ -	€ 11.630,00
Opleiding en Scholing Vast	40	20	10	40	€ 2.680,00	€ 1.100,00	€ 500,00	€ 3.000,00	€ -	€ 7.280,00
Opleiding en Scholing Variabel	60	30	15	20	€ 4.020,00	€ 1.650,00	€ 750,00	€ 1.500,00	€ -	€ 7.920,00

Stap 4	Uren				Kosten in euro's				Totale kosten	
	FM	CO	OPM	IK	FM	CO	OPM	IK		Kosten in euro's
SLA's	40	160	0	0	€ 2.680,00	€ 8.800,00	€ -	€ -	€ -	€ 11.480,00
Doorbelasten facilitaire kosten	40	50	0	0	€ 2.680,00	€ 2.750,00	€ -	€ -	€ 2.000,00	€ 7.430,00
Omgevingsonderzoek	10	40	0	0	€ 670,00	€ 2.200,00	€ -	€ -	€ -	€ 2.870,00

Jaarlijks terugkerende kosten

Jaarlijks terugkerende kosten zullen betrekking hebben op het klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoek. Daarnaast zullen kosten gemaakt worden voor de evaluatie en bijstelling van de gemaakte plannen, zoals het facilitair beleidsplan, het communicatieplan, het procedureboek, de taakomschrijvingen en tevens voor het up-to-date houden van het intranet, FMIS, PDC en SLA's. Deze kosten zullen neerkomen op ± €40.000 per jaar.



Uit de ingezette uren blijkt dat er van een bepaalde rol- dan wel taakverdeling wordt uitgegaan. Deze verdeling is tot stand gekomen aan de hand van de aanbevelingen en op welk niveau deze aanbevelingen uitgevoerd moeten worden. Als voorbeeld kunnen we het formuleren van een beleidsplan nemen. Voor het schrijven van het facilitair beleidsplan zal de Facilitair Manager de meeste tijd besteden aan het verzamelen van de gegevens en communiceren met belanghebbende over de inhoud. Voor elke aanbeveling is gekeken naar de mate van impact op het niveau van implementatie.

Op dit moment worden er nog geen uren gemaakt met betrekking tot de gedane aanbevelingen. De voorgestelde uren zijn dus uren die extra gemaakt moeten worden naast de bestaande werkzaamheden. Indien dit niet mogelijk is, is het aan te bevelen om voor sommige aanbevelingen, zoals het in kaart brengen van de processen en procedures, een stagiair aan te trekken of een externe kracht.

9.2 Baten

Wat betreft de baten is het moeilijk deze uit te drukken in harde cijfers. De baten van de professionalisering van het Facilitair Bedrijf kunnen zijn:

- ∴ Tijd en geldbesparing door efficiënter en effectiever te gaan werken en het proces te vereenvoudigen;
- ∴ inzicht in de kosten;
- ∴ reductie op het aantal fte's;
- ∴ verbetering van de interne communicatie;
- ∴ verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening;
- ∴ genereren van de juiste managementinformatie;
- ∴ betere sturingsgegevens, waardoor eerder in het proces kan worden ingegrepen/ bijgestuurd.

Conclusie

Organisatieveranderingen brengen materiële en immateriële kosten met zich mee. In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen met de desbetreffende kosten aan de orde gekomen. Van belang tijdens dit verandertraject is dat er rekening gehouden moet worden met de immateriële kosten die niet uit te drukken zijn in euro's.

De materiele kosten zijn opgedeeld in personele kosten en de kosten van het invoeren van systemen. Bij aanvang van het verandertraject moet besloten worden of de huidige medewerkers de mogelijkheid hebben om de extra uren aan werkzaamheden naast hun normale werkzaamheden kunnen uitvoeren. Indien dit niet mogelijk is, is het aan te bevelen om voor sommige aanbevelingen, zoals het in kaart brengen van de processen en procedures, een stagiair aan te trekken. Indien de aanbevelingen niet uitgevoerd kunnen worden door een stagiair of externe kracht is het aan te raden om eventueel een extra medewerker aan te trekken die zich voornamelijk met de implementatie van de aanbevelingen bezig houdt. Dit zorgt er tevens voor dat de er continue binnen de organisatie gewerkt wordt aan de verbetering en vernieuwing van het Facilitair Bedrijf. Hierbij kan gedacht worden aan een medewerker op coördinator niveau.

Het verandertraject zal eenmalige en jaarlijkse kosten met zich meebrengen, de eenmalige kosten zijn voor het implementeren van de aanbevelingen. De jaarlijkse terugkerende kosten kunnen zijn voor het onderhoud van de aan geschafte systemen, het medewerkerstevredenheidsonderzoek, het klanttevredenheidsonderzoek en de opleiding en scholing. Tevens zitten in deze kosten ook de kosten voor het beheren en bewaken van de geïmplementeerde aanbevelingen.



Literatuuropgave

Artikelen

- ∴ Trumpie, P.: *Budgetteren is terugblikken en vooruitzien*.
Facility Magazine. Februari 2003.
- ∴ Veen van, R en Trompetter, A.: *Verandermanagement: constante factor voor succesvol toekomstproject*.
Facility Management. Februari 2001.
- ∴ Ploeg van der, M en Beers van, M.: *Implementeren van Shared Service Centers*.
Facility management. Juni 2005.
- ∴ Dassen, M. en Willemse, J.: *Dienstverlening via webtools*.
Facility management. Juni 2005.
- ∴ Delden van, P.J.: *Professionalisering als organisatiestrategie*.
PPP 1994: tijdschrift M&O, 1993/3.

Blackboard

- ∴ Kok, H.B.: *Een concurrerend FB*.
September 2001.
- ∴ Wagenberg, D. en Verploeg, H.: *Wezenskenmerken van Facility Management*.
December 1995.
- ∴ Pomeran van, R.A.: *Facility management referentie – informatiemodel*.
December 1996.
- ∴ Wagenberg, A.F.G.M.: *Facility Management innovatie: utopie of noodzakelijkheid*.
Maart 2002.
- ∴ Benneker, R.H.M.: *Verandermanagement en Facility Management*.
Mei 2003.

Boeken

- ∴ Aken, J.E.: *Strategievorming en organisatiestructurering*.
Kluwer. Tweede druk, 2002.
ISBN: 90 14 09285 7.
- ∴ Bouter, R.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005 - 2006*.
Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. Elfde druk, mei 2005.
ISBN: 90 73077 095.
- ∴ Jong, B en Niesten, H.: *De besturing van facilitaire organisaties*.
Kluwer. Eerste druk, 2004.
ISBN: 90 13 00959 X.
- ∴ Kempfen, P.M. en Keizer, J.A.: *Advieskunde voor praktijkstages*.
Wolters Noordhoff Groningen. Tweede druk, 2000.
ISBN: 90 01 46822 5.
- ∴ Keuning, D. en Eppink, D.J.: *Management en organisatie*.
Wolters Noordhoff Groningen. Zevende druk, 2000.
ISBN: 90 2073 1300.
- ∴ Kok, H.B.: *Marketing van de facilitaire organisatie*.
Samsom Bedrijfsinformatie Alphen aan den Rijn. Eerste druk, 1997.
ISBN: 90 14 05657 5.



- ∴ Kok, H.B. en Kloos, J.: *Brugboek marketing voor facilitaire dienstverleners*. Academic services. Eerste druk, 2005. ISBN: 90 395 2355 X.
- ∴ Krimpen, J.: *Facility Management in perspectief*. Kluwer Alphen aan den Rijn. Eerste druk, 2003. ISBN: 901300043 6.
- ∴ Lammers, C.J.: *Organisaties vergelijkenderwijs*. Uitgeverij het Spectrum B.V. Utrecht. Vierde druk, 1989. ISBN: 90 274 6256 9.
- ∴ Land, R.L.: *De vierde managementcrises*. Scriptum Management Schiedam. Eerste druk. ISBN: 90 559 41 654.
- ∴ Maas, G.W.A en Pleunis, J.W.: *Facility Management*. Kluwer Alphen aan den Rijn. Eerste druk, 2001. ISBN: 901 4077 947.
- ∴ Mastenbroek, W.F.G.: *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Kluwer Alphen aan den Rijn. Vierde druk, vierde oplage, 2003. ISBN: 90 14 05185 9.
- ∴ Muntiga, M.A en Lagerveld, C.J.: *Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement*. Kluwer bedrijfsinformatie. Eerste Druk, 1998. ISBN: 90 267 2887 5.
- ∴ Quinn, R.: *Diepgaande verandering*. S.D.U. Uitgeverij. Eerste druk, 2006. ISBN: 9052612285.
- ∴ Wely, P. van.: *Organisatiecultuur*. Uitgeverij Lemma B.V. Utrecht. Eerste druk, 2002. ISBN: 90 5931 029 3.

Brochures

- ∴ Informatiebrochure INK.

Intranet

- ∴ Factomedia via Blackboard.
- ∴ Auqabrowser voor scripties.
- ∴ Intranet van het CAOP.

Overige

- ∴ Ministerie van Verkeer en Waterstaat: *Inspireren en Investeren*.
- ∴ Jaarverslag 2004 van het CAOP.
- ∴ Brochures van het CAOP.
- ∴ Marketing-in en -out onderzoek van het CAOP.

Tijdschriften

- ∴ Facility Management Magazine.
- ∴ Facility Management Nederland.

Scripties

- ∴ Peeters, V.: *Professionalisering Facilitaire organisatie*. Haagse Hogeschool. Den Haag, 2002.

Syllabi

- ∴ Mante, Y.: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002-2003.
- ∴ Genet, C.: *Methode van onderzoek en statistieken*. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002-2003.



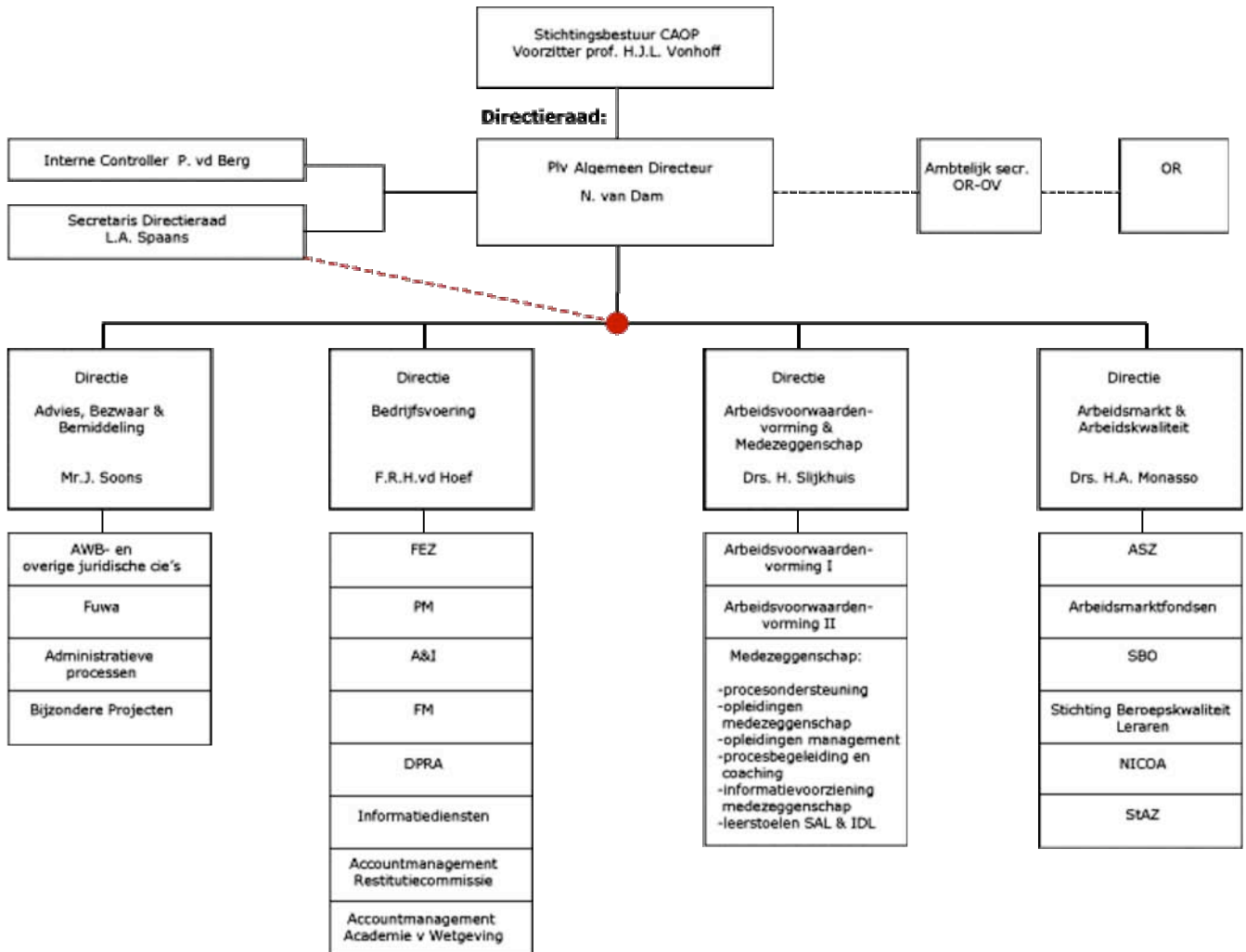
Websites

- ∴ <https://blackboard.hhs.nl>
- ∴ <http://www.elo.nl>
- ∴ <http://fmm.nl>
- ∴ <http://www.ink.nl>
- ∴ <http://www.organisatieontwikkeling.startpagina.nl>
- ∴ <http://www.unimaas.nl/bestand>
- ∴ <http://www.fractalorg.nl>
- ∴ <http://www.twynstraguddekennisbank.nl>



Bijlagen

Bijlage 1. Organogram van het CAOP



Figuur 5. Organogram van het CAOP.

Inmiddels is de heer van Dam vervangen door de heer Loomeyer als plaatsvervangend directeur.



Directies

Arbeidsvoorwaardenvorming en Medezeggenschap

Deze directie ondersteunt het arbeidsvoorwaardenoverleg in een belangrijk deel van de publieke sector. Tevens worden overleggen binnen de gepremieerde en gesubsidieerde sector en een aantal niet-sectorale overleggen ondersteund. Naast het arbeidsvoorwaardenoverleg worden tevens overlegvergaderingen tussen bestuurders en medezeggenschapsorganen in de publieke sector ondersteund.

Advies, Bezwaar & Bemiddeling

Deze directie ondersteunt en verzorgt de inhoudelijke en procedurele ondersteuning van juridische en niet-juridische, individuele en collectieve vormen van geschilbeslechting: onder meer commissies voor functiewaardering, medezeggenschap, grondrechten, ambtenarenrecht, arbeidsrecht, bestuursrecht en arbitrage.

Arbeidsmarkt en Arbeidskwaliteit

Deze directie ondersteunt de beleidsvorming en activiteiten op het terrein van arbeidsmarkt en sociale zekerheid voor overheidssectoren en de zorgsector. Ondersteund worden het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt en diverse arbeidsmarktprojecten. Verder verzorgt deze directie de financiële, administratieve, proces-, beleids- en beheersmatige ondersteuning van diverse paritaire fondsen binnen de publieke sector, zoals arbeidsmarkt- en opleidingsfondsen en kinderopvangfondsen.

Informatie- en Kennisdiensten

De diensten van deze directie zijn er op gericht kennis en ervaring op het gebied van arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaardenvorming te operationaliseren en beschikbaar te stellen aan de sociale partners in de publieke sector. In essentie: kennisvorming en kennisoverdracht als dienstverlenende activiteit.

Bedrijfsvoering

Deze directie levert de facilitaire voorzieningen en diensten die aansluiten bij de eisen die aan de primaire processen van het CAOP worden gesteld. Kwaliteit, optimale service en flexibiliteit staan daarbij voorop. Het CAOP beschikt over uitgebreide vergaderfaciliteiten en eigen catering.



Bijlage 2. Randvoorwaarden, wensen en eisen

Bij een onderzoek is het van belang te weten wat de randvoorwaarden, wensen en eisen zijn voor een advies waar het management wat mee kan.

Voor het onderzoek zijn verschillende randvoorwaarden gesteld:

- ∴ *Tijd*
De opdracht dient aan het einde van de afstudeerperiode voltooid te zijn. Dit is uiterlijk 23 mei 2006. Dit is een voorwaarde gesteld vanuit de opleiding Facility Management. Tevens sluit deze datum goed aan bij het definitieve herinrichtingsplan van het CAOP.
- ∴ *Organisatie*
Voor de uitvoering van het onderzoek is medewerking nodig op alle niveaus binnen het Facilitair Bedrijf. Te beginnen bij de Directeur Bedrijfsvoering, de waarnemend Facilitair Manager, de coördinatoren en medewerkers van het Facilitair Bedrijf. Voor de voortgang van het onderzoek zijn er met al deze personen interviews en gesprekken gehouden.
- ∴ *Middelen*
Ook zijn er enkele middelen noodzakelijk om dit afstudeertraject goed te kunnen afronden. Dit zijn onder andere apparatuur zoals een computer, printer, telefoon en kopieerapparatuur. Daarnaast natuurlijk andere kantoorartikelen.
- ∴ *Budget*
De kosten voor het uitvoeren van dit onderzoek komen voor rekening van de opdrachtgever. Hier valt te denken aan kopieerkosten, telefoonkosten en printkosten.

Voor het verrichten van het onderzoek en het vinden van een oplossing gelden een aantal eisen en wensen welke vanuit de organisatie zijn aangegeven.

De wensen en eisen zijn:

- ∴ het adviseren van een professionaliseringstraject;
- ∴ het advies vertalen naar de interne situatie;
- ∴ transparantie en verzakelijking creëren, zowel naar de klant als naar de directie toe;
- ∴ meer kostenbewustzijn creëren bij de klant.

Bijlage 3. Managementmodellen

∴ Het Model Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK-model)

Het INK-model is een afgeleid zelfevaluatiemodel van de European Foundation for Quality management (EFQM). Door middel van het INK-model heeft een organisatie de mogelijkheid tot het uitvoeren van een zelfevaluatie (positiebepaling).

Het INK-model is een instrument om het presteren van een organisatie als geheel duurzaam te verbeteren. Het is dus tevens een kwaliteitsmodel. De basis van het INK-managementmodel is een visie op leren excelleren, met behulp van negen aandachtsgebieden en vijf ontwikkelingsfasen.

Het model is een ontwikkelingsmodel en kan hierbij vijf fasen doorlopen. Een organisatie meet zichzelf aan de hand van vijf ontwikkelingsfasen met integrale kwaliteit als hoogste fase. De organisatie zelf wordt beschouwt op vijf dimensies, de organisatievelden. En vier dimensies over wat de organisatie bereikt, de resultaatvelden.

Het INK-model maakt een streven naar continue verbeteringen meetbaar en hanteerbaar door negen met elkaar samenhangende aandachtsgebieden te onderscheiden³⁸. De organisatievelden gaan in op de onderwerpen leiderschap, beleid en strategie, personeelsmanagement, middelenmanagement en het management van processen. De resultaatgebieden gaan in op de waardering door klanten en leveranciers, medewerkers, de maatschappij en financiële en niet-financiële ondernemingsresultaten.



Figuur 6. Het INK-model.

Het INK-model is gebaseerd op vijf fundamentele kenmerken van een excellente organisatie. De kenmerken zijn: leiderschap met lef, resultaatgerichtheid, continu verbeteren, transparantie en samenwerking.

³⁸ Internetsite INK.

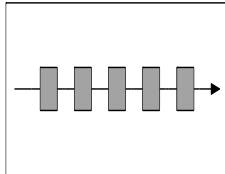


De vijf ontwikkelingsfasen van het INK-model gaan in op een steeds complexere vorm van bedrijfsvoering. Hieronder worden de ontwikkelingsfasen kort toegelicht.



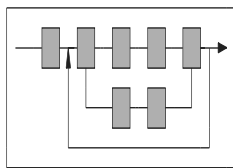
Fase I: Activiteit georiënteerd.

In zijn eigen werksituatie streeft iedereen ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hooggewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn probeert de onderneming deze te verhelpen.



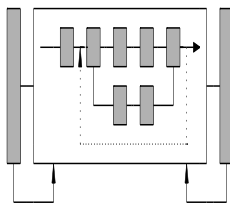
Fase II: Proces georiënteerd

De primaire processen worden beheerst. De afzonderlijke processen zijn geïdentificeerd. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast. Prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.



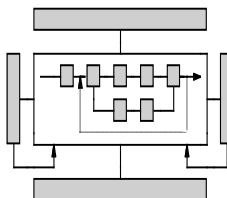
Fase III: Systeem georiënteerd

Er wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan de verbetering van de onderneming als geheel. De Plan-Do-Check-Act-cyclus wordt toegepast in primaire-, ondersteunende- en besturingsprocessen. Klantfocus is dominant voor het beleid dat erop is gericht problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.



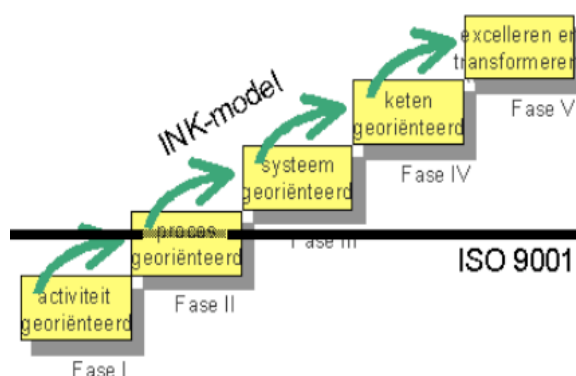
Fase IV: Keten georiënteerd

Samen met partners in de voortbrengingsketen wordt gestreefd naar een maximale toegevoegde waarde. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden. Innovatie staat voorop.



Fase V: Transformatie georiënteerd

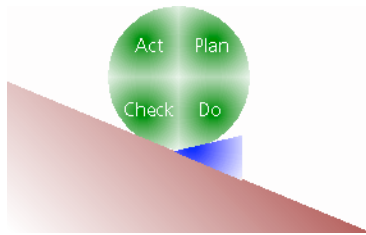
De strategie is erop gericht in de markten waarin men opereert tot de top te behoren. Op basis van een lange termijn visie worden tijdig de bakens verzet om activiteiten in nieuwe markten op te starten, bedrijfsonderdelen met een lagere toegevoegde waarde af te stoten en de inrichting van de onderneming aan de gewijzigde omstandigheden aan te passen.



De ISO 9001 bevat eisen voor een kwaliteit-managementsysteem waarmee de klanttevredenheid verhoogt kan worden. Het systeem wordt door interne en externe partijen (waaronder certificatie-instellingen) gebruikt om te beoordelen of de organisatie in staat is te voldoen aan eisen van klanten, wet- en regelgeving en de eigen eisen van de organisatie. Dit is de enige norm op basis waarvan een certificaat behaald kan worden.

∴ Deming Cirkel

De Deming Cirkel geeft aan de hand van het Planning en Control model een duidelijk en gestructureerd beeld van de besturing van een organisatie. Dit model³⁹ bestaat uit 4 stappen: plannen, uitvoeren, controleren en bijsturen. Ook wel Plan, Do, Check, Act. Het model richt zich op deelaspecten van de organisatie.



Deze cirkel is een methode om op systematische wijze tot voortdurende verbeteringen te komen. Het management staat bij dit model centraal.

∴ De Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard (BSC) is een managementsysteem dat een beknopt overzicht geeft van de prestaties van een organisatie. De kerngedachte achter de scorekaart is het operationaliseren van de missie en strategie van de onderneming in concrete en meetbare indicatoren⁴⁰.

In de BSC worden vijf invalshoeken onderkent:

- ∴ de financiën;
- ∴ de klant;
- ∴ de interne organisatie;
- ∴ het leer- en groeivermogen van de organisatie.

De volgende vijf vragen staan centraal:

1. Hoe zien onze klanten ons?
2. Waarin moeten we ons onderscheiden?
3. Op welke interne gebieden moeten we excelleren?
4. Zijn we in staat voortdurend te verbeteren en te vernieuwen?
5. Hoe zien onze aandeelhouders ons?

³⁹ <http://www.abdurdias.nl/arbo-kwaliteit.htm>

⁴⁰ Muntiga en Lagerveld: instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement.



Bijlage 4. Interviews

In deze bijlage zullen de vragen en de antwoorden behandeld worden van de interviews. Na de vragen zijn de uitwerkingen van de interviews te vinden.

Voorafgaand aan het onderzoek was een groeifasemodel ter discussie gekomen, die tijdens de interviews ter sprake is gekomen. Achteraf is gebleken dat het groeifasemodel niet geheel aansloot op het onderzoek.

Interview vragen

Algemeen

1. Wat is uw huidige functie en werkzaamheden?
2. Hoe lang bent u hier al werkzaamheden? En welke positieve en negatieve veranderingen heeft u sinds die tijd meegemaakt?

Huidige situatie

3. Hoe zou u het Facilitair Bedrijf beschrijven?
4. Wat is de invloed van het herinrichtingsplan/ reorganisatie op de werkzaamheden en de cultuur van en binnen het Facilitair Bedrijf?

Knelpunten huidige situatie

5. Wat zijn de knelpunten binnen de huidige situatie? Hedendaagse werkzaamheden?

Gewenste situatie

6. Wat verwacht u van het Facilitair Bedrijf? Wat is de toekomstige, gewenste situatie in uw ogen?
7. Welke structuur en cultuur zou hierbij passen in de toekomstige situatie zoals u die schetst?
8. Op welke manier kan, volgens u, het Facilitair Bedrijf inspelen op de veranderingen binnen het CAOP?
9. Op welke manier kan, volgens u, het Facilitair Bedrijf inspelen op de veranderingen binnen de branche?

Knelpunten

10. Waar zitten de knelpunten op dit moment tussen deze 2 situaties?
11. Op welke wijze zou u deze knelpunten oplossen?

Professionalisering

12. Wat verstaat u onder een professionele facilitaire dienst?
13. Wat vindt u van het groeifasemodel?
14. Wat vindt u van de verschillende instrumenten gebruikt in het groeifasemodel om het Facilitair Bedrijf te professionaliseren?



Intern interview met Dhr. J. Jansen, coördinator van de Receptie

1. Coördinator receptie/1^{ste} medewerker catering.
2. 8,5 jaar werkzaam bij het CAOP.

Positieve ervaringen zijn:

- ∴ de explosieve groei van het bedrijf;
- ∴ de goede verstandhouding tussen de medewerkers;
- ∴ toevoeging van receptiecoördinator aan mijn functie.

Negatieve ervaringen zijn:

- ∴ de huidige dreiging die boven het CAOP hangt;
 - ∴ het grote verloop van facilitair managers;
 - ∴ het vertrek van vaste klanten bij het CAOP;
 - ∴ minder CAO-overleggen;
 - ∴ slechtere communicatie in het laatste jaar.
3. Het Facilitair Bedrijf is een afdeling die kwalitatief een hoogwaardig product aflevert, welke natuurlijk altijd voor verbetering vatbaar zal blijven. Mijns inziens is het de vraag of er wel echt efficiënt gewerkt wordt, omdat er geen heldere procedures zijn en er veel ad hoc werk geleverd wordt.
 4. Als schrikreactie op het plan wordt er plotseling erg veel aandacht gelegd op bezuinigingen. Dit komt de kwaliteit van het product zeker niet ten goede, laat staan de motivatie van de medewerkers. Er heerst heel veel onrust onder de mensen, omdat er geen duidelijkheid is over de nabije toekomst en als reactie hierop er impulsieve beslissingen worden genomen door de leidinggevenden. De coördinatoren worden niet uitgelegd welke richting het bedrijf en afdeling op moet, doordat dit behoorlijk snel kan veranderen.
 5. Wat de receptie aangaat zijn de knelpunten binnen de huidige situatie dat er nog vaak communicatieproblemen zijn met de secretariaten. Men schakelt vaak toestellen door naar de receptie zonder dit van tevoren te melden, waardoor klanten vaak de dupe worden. Er is 1 receptioniste die vaak ook voor andere afdelingen beschikbaar wordt gesteld. Dit wil soms problemen geven, omdat het niet helder is wie nu eigenlijk bepaalt wat voor werkzaamheden zij op een dag moet uitvoeren.
 6. Rechtlijnig beleid waarin voor iedereen duidelijk is wat er verwacht wordt van hun en dat gecontinueerd wordt voor een langere periode. Kortom, ietwat zakelijker kan geen kwaad.
 7. Het zou prettig zijn als de afdelingen binnen FM ieder afzonderlijk een coördinator of 1^{ste} medewerker krijgt die als aanspreekpunt fungeert tussen medewerkers en de facilitair manager. Op dit moment wordt er af en toe nog gemarchandeerd met verantwoordelijkheden, omdat deze niet goed zijn afgebakend.
 8. Duidelijke en heldere richtlijnen geven voor het product wat je levert aan de klant, zowel in- als extern. Men heeft soms de indruk dat er geen grenzen zijn aan het facilitaire product, vooral de interne klant gaat hiervan uit want het wordt meestal toch niet doorberekend. Als de interne klant weet dat er voor de diensten betaald moet worden, zoals bijvoorbeeld het doorschakelen van toestellen naar receptie, wordt er minder druk op de facilitaire afdeling gelegd en is er meer ruimte om een betere kwaliteit of dezelfde kwaliteit met lagere kosten te realiseren.
 9. Het zou verstandig zijn om te gaan benchmarken en zodoende inzicht te verkrijgen over onze exacte positie op de markt. Deze informatie moet dan ook teruggekoppeld worden naar alle betrokken medewerkers om ze bewust te maken van het facilitaire product die ze leveren.



10. De wil om het probleem samen aan te pakken binnen het FM is er onvoldoende. Coördinatoren worden te weinig betrokken bij de besluitvorming. Hierdoor wordt vaak niet de juiste informatie vergaard en gebruikt bij het nemen van beslissingen.
11. Oplossing is om een ieder zijn verantwoordelijkheden te geven en hieraan vast te houden en de coördinatoren erbij te betrekken wanneer het hen aangaat. Het is niet motiverend voor een coördinator als hij achteraf op de hoogte wordt gesteld van zulke beslissingen zonder erbij betrokken te worden. Als dit goed doorgevoerd wordt zal het leeuwendeel van het probleem al zijn opgelost en is takenspecialisatie eigenlijk al geschied.
12. Een dienst die een duidelijk en afgebakend product aflevert voor de klant. Procedures die zijn vastgelegd en voor zowel de coördinatoren als medewerkers duidelijk zijn, zodat men weet wat er van hen verwacht kan worden. Ook moeten de prestaties van werknemers meetbaar worden gemaakt om knelpunten aantoonbaar te maken. Door middel van enquête kan er informatie ingewonnen worden over de ervaringen en wensen die men heeft ten opzichte van het CAOP.
13. Een vergelijking makend tussen het model en onze huidige situatie toont aan dat wij nog in de ad hoc- fase zijn blijven steken. Wat omschreven wordt in groeifase 1 is hier nog niet geheel doorgevoerd.
14. Het lijkt mij een logische volgwijze om het FM te professionaliseren. Het blijft van groot belang om de juiste mensen bij de besluitvorming te betrekken. Het zal moeilijk worden om deze theorie ook daadwerkelijk in praktijk te brengen. Niet alle instrumenten zijn mij bekend, dus kan er niet als geheel over oordelen. Ik ga er vanuit dat er ook een tijdpad gemaakt moet worden om verwatering van het proces tegen te gaan.



Intern interview met Dhr. L. Harinck, coördinator van het Bedrijfsrestaurant.

1. Mijn naam is Leon Harinck. Mijn functie is coördinator bedrijfsrestaurant/ chef kok.
2. Ik vervul deze functie inmiddels drie jaar en heb in deze jaren het bedrijfsrestaurant en het FB flink zien groeien. Bijvoorbeeld de omzet binnen het bedrijfsrestaurant is verdubbeld en zo ook de omzetten in de vergaderzalen. Wij verzorgen niet alleen het bedrijfsrestaurant maar ook de catering in de vergaderzalen, catering op locatie, diners en kooklessen. De ontwikkeling van het verzorgen van diners loopt erg goed en wordt zeer gewaardeerd. Een extra service die dit vergadercentrum kan aanbieden.
3. Het huidige Facilitair Bedrijf wordt gezien als een service verlenend bedrijf binnen het CAOP dat geheel op zichzelf staat. Vanuit hier worden allerlei diensten aangeboden die het werken en gebruiken van de kantoren en vergaderzalen zo aangenaam mogelijk maken.
4. In de huidige situatie heerst er erg veel onrust over de afgelopen periode maar nog meer over de toekomst van het Facilitair Bedrijf. Niet alleen het Facilitair Bedrijf maar het gehele functioneren van het CAOP. Blijft het CAOP zoals het nu is en laten we het groter worden door bijvoorbeeld: commerciëler te gaan werken. Of laten we het inkrimpen en specialiseren in de activiteiten waar alles ooit mee begon?
5. Enige knelpunten binnen de huidige situatie zijn zeer zeker de onzekerheid en de niet aangegeven route die de directie wil gaan volgen. Duidelijke lijnen zijn er niet. Hierdoor staat het Facilitair Bedrijf stil en gaat de concurrentie verder met ontwikkelen.
6. Ik zie de toekomst voor het Facilitair Bedrijf somber in zoals het nu door de directie wordt aangegeven. Alleen door commercieel te gaan werken zullen we erin slagen de concurrentie voor te blijven en het jaar positief af te sluiten. Hiervoor zal er wel goed moeten worden gekeken hoe het Facilitair Bedrijf gezond weer aan de slag kan.
7. Er zullen duidelijke functieomschrijvingen moeten worden gemaakt, er zal strak naar inkomsten en uitgaven moeten worden gekeken en er zal meer moeten worden gecommuniceerd.
8. Vanuit de directie zal goed moeten worden aangegeven wat de richtlijnen zijn die we de komende tijd zullen moeten handhaven. Toekomstgericht en klantgericht!
9. Zie vraag acht.
10. Wat zijn nu precies de knelpunten binnen het Facilitair Bedrijf:
 - ∴ slechte communicatie;
 - ∴ geen duidelijke functieomschrijvingen (bevoegdheden);
 - ∴ weinig gemotiveerd personeel;
 - ∴ weinig tot geen zicht in de financiële situatie;
 - ∴ weinig verantwoordelijkheidsgevoel;
 - ∴ weinig tot geen groeimogelijkheden.
11. Zie vraag zeven.
12. Klantgericht en klantbewuste dienstverlening.
13. Om het Facilitair Bedrijf zo professioneel mogelijk te laten functioneren is er een plan nodig die deze problematiek duidelijk in kaart brengt. Tevens moet dit plan de directie overtuigen dat het groeifasemodel hier een duidelijke richtlijn kan zijn. Het groeifasemodel zal al bij stap één moeten worden opgepakt omdat daar de situatie waar het CAOP zich in bevindt al begint.
14. Niet alle termen zijn bij mij bekend maar als dit model gestructureerd als veranderingsproces gebruikt kan worden zie ik een duidelijke vooruitgang. Het belangrijkste is dat de klant van dit hele proces niets merkt en dat het werken binnen het Facilitair Bedrijf aangenamer wordt door middel van deze professionele ontwikkeling.



Intern interview met Dhr. R. van Gorkum, Dhr. R. Bignell en mevr. V. Lieshout, Office Management.

1. Dhr. R. Bignell is eerste medewerker Office Management
Mevr. V. Lieshout is Management Assistent Bedrijfsvoering
Dhr. R. van Gorkum is coördinator Office Management
2. Richard Bignell is inmiddels al 9 jaar werkzaam bij het CAOP. Vanessa Lieshout 5 jaar en Rene van Gorkum 13 Jaar. Hierbij zijn er verschillende positieve en negatieve ervaringen opgedaan.

Positief:

De groei van het bedrijf en de opdrachten worden als positief ervaren. Daarnaast wordt het als positief ervaren dat de werkzaamheden minder ad hoc van aard zijn, waardoor de planning en voortgang van de werkzaamheden beter bewaakt kunnen worden. Dit was onder de leiding van de vorig algemeen directeur wel eens anders.

Negatief:

De groei heeft anderzijds ook negatieve gevolgen. Door de snelle groei zijn bepaalde zaken blijven liggen en wordt er achter de feiten aan gelopen. Het gevolg is dat er een aantal zaken nog niet (goed) geregeld zijn. De groei van het bedrijf is inmiddels gestabiliseerd. De afgelopen jaren hebben diverse afdelingshoofden leidinggegeven aan het Facilitair Bedrijf. Alhoewel ze hun eigen visie en plannen hadden voor de afdeling werd de structuur bepaald door de vorig algemeen directeur.

3. Er is momenteel geen duidelijke structuur binnen het Facilitair Bedrijf daarnaast is er veel onrust naar aanleiding van de op handen zijnde reorganisatie. Er zijn verschillende "groepjes" binnen de afdeling. Met als gevolg dat de samenwerking tussen de groepen onderling niet optimaal is.
Binnen het Facilitair Bedrijf heerst er geen algemeen "wijgevoel" en is er geen richting, waardoor men weet waar men aan toe is.
Over het algemeen wordt er een goede kwaliteit geleverd maar zijn er nog veel gemiste kansen. Feedback onderling wordt nauwelijks gegeven of ontvangen, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening niet verhoogd wordt.
De communicatie tussen de coördinatoren schiet te kort en er wordt een "Helikopterview" gemist, waarbij alle medewerkers van het Facilitair Bedrijf zich inzetten en inzien wat er moet gebeuren binnen de afdeling.
4. Door de reorganisatie is er geen duidelijkheid over de toekomst van het CAOP. Zolang er geen duidelijkheid is over de toekomst blijft het onder de medewerkers van het Facilitair Bedrijf onrustig.
5. De knelpunten zijn:
 - ∴ communicatie;
 - ∴ samenwerking;
 - ∴ richting Facilitair Bedrijf;
 - ∴ zaken niet of niet goed geregeld;
 - ∴ deels achter de feiten aan lopen;
 - ∴ gemis van een wijgevoel;
 - ∴ te weinig feedback.



6. Het is van belang dat alle afdelingen zich meer bewust worden van de ontwikkelingen binnen het CAOP. Om de werkzaamheden soepel te laten verlopen, moet er een betere afstemming plaats vinden. Samenwerking, communicatie en feedback tussen de afdelingen en coördinatoren is hierbij van essentieel belang. Alle “neuzen” moeten dezelfde richting op wijzen. Alleen dan zullen de werkzaamheden goed op elkaar aan kunnen sluiten en kan men als een vangnet voor elkaar functioneren. Ook de communicatie, afstemming en samenwerking met andere afdelingen binnen Bedrijfsvoering bijvoorbeeld A&I zal vergroot moeten worden. De richting van het Facilitair Bedrijf zal vastgesteld moeten worden. Waardoor men weet wat er gaat gebeuren. Voorheen was het zo dat er gezegd werd wat er moest gebeuren, nu moet er ook duidelijkheid en structuur komen zodat werkzaamheden ook worden uitgevoerd. Daarnaast zal er een leidinggevende moeten komen die duidelijk richting geeft aan alle afdelingen en zorgt dat de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd wordt en de afstemming vergroot. Hierbij zullen er richtlijnen en termijnen gesteld moeten worden voor werkzaamheden en zullen de “lijnen” strakker moeten worden. De klant, maar ook de dienstverlener, moet bewust worden gemaakt van de kosten. Daarnaast moet de dienstverlening klantgericht en bewuster, waarbij de kwaliteit zo hoog mogelijk.
7. Een “doen” cultuur.
De Structuur: 2 à 3 coördinatoren binnen het Facilitair Bedrijf. Waarbij de lijnen korter gemaakt moeten worden.
8. Door kosten bewust aan het werk te gaan en te blijven. De verschillende directies binnen het CAOP te informeren welke dienstverlening het Facilitair Bedrijf kan leveren.
9. Niet van toepassing.
10. Er zijn de volgende knelpunten:
 - ∴ klachten ingang;
 - ∴ intranet alle info over dienstverlening van FM;
 - ∴ PDC updaten;
 - ∴ duidelijkheid naar de klant;
 - ∴ smoelenboek voor receptie;
 - ∴ receptie structureren en kwaliteit omhoog;
 - ∴ structuur en richting Facilitair Bedrijf;
 - ∴ samenwerking, communicatie en afstemming.
11. Op de volgende manier zullen de knelpunten opgelost kunnen worden:
 - ∴ kortere lijnen;
 - ∴ minder coördinatoren;
 - ∴ leidinggevende met een visie;
 - ∴ meer input vanuit de organisatie;
 - ∴ intranet over FM;
 - ∴ internet over CAOP;
 - ∴ boeken van het vergadercentrum en verhoging bezettingsgraad vergadercentrum;
 - ∴ opleidingen binnen het CAOP, met interne verzorging;
 - ∴ mensen weten niet wat er in huis is;
 - ∴ uniformiteit, professionaliteit en cultuur;
 - ∴ onrust vermindering.
12. Klantgericht, kostenbewust en streven naar continue verbetering.
13. Met een goed businessplan is dit uit te voeren. Van fase één naar twee is alleen mogelijk met een leidinggevende en coördinatoren die een sterke hand in de groep hebben en dezelfde richting op kijken. Als dit het geval is moet het mogelijk zijn om binnen een jaar van fase één naar twee door te groeien.
14. Ziet er goed uit en kan zeker gebruikt worden.



Intern interview met Dhr. W. Gressie, coördinator onderhoud

1. Coördinator Onderhoud. Technische en onderhoudswerkzaamheden.
2. Sinds 2002 ben ik hier vast in dienst. In totaal verricht ik al 15 jaar werkzaamheden voor het CAOP.

Positief:

- ∴ sfeer onderling is goed (op de werkvloer);
- ∴ werkzaamheden zijn hetzelfde gebleven;
- ∴ waarnemend Hoofd FM communiceert met je.

Negatief:

- ∴ wisselende hoofden (al vier in drie jaar);
 - ∴ verschillende directeuren;
 - ∴ te veel verwachtingen van één persoon, voor alle werkzaamheden;
 - ∴ te weinig kennis over FM door het hoofd FM en de directeur Bedrijfsvoering;
 - ∴ te weinig interesse van boven naar de werkvloer.
3. Ik kan niet over het hele Facilitair Bedrijf spreken, wel over mijn eigen werkzaamheden. De jongens (van de catering) werken wel redelijk georganiseerd, ze maken 's morgens uitdraaien en werken dan volgens die uitdraaien. Mijn werkzaamheden zijn iets minder gestructureerd, er komen te vaak ad hoc werkzaamheden tussendoor.

Op de werkvloer en met de catering is de onderlinge sfeer goed. De leidinggevenden willen en beloven soms te veel, waarbij klanten te veel verwachten omdat de leidinggevenden te weinig verstand ervan hebben. Hierdoor ontstaat wrijving.

En daarnaast is het ook niet duidelijk wie mijn leidinggevende is. Vaak denkt de coördinator office management dat hij het is, ik denk de Facilitair Manager, in feite is het de directeur Bedrijfsvoering (alleen zie je die te weinig).

Vroeger waren de lijnen veel korter, een directeur die van alles wat af wist en die communiceerden met de mensen (ook op de werkvloer). Dit heeft ook de mensen een beetje verpest, door de constante controle. Het bedrijf was onder controle en nu lopen er veel hoofden en hebben ze het bedrijf nog niet onder controle.

4. Zolang er van bovenaf geen beslissingen worden genomen, blijven de werkzaamheden bij het Facilitair Bedrijf op een lager "pitje" staan. Zolang er geen duidelijkheid is, doe je wat er moet gebeuren. De werkzaamheden blijven wel doorgaan. De sfeer op de werkvloer blijft ongeveer gelijk, maar er wordt natuurlijk wel gepraat over de gang van zaken.
5. Knelpunten binnen de huidige situatie zijn:
 - ∴ alles draait om het geld. Hierdoor word het onderhoud en de staat van het pand minder;
 - ∴ uitstraling van het bedrijf is minder geworden;
 - ∴ verschil tussen toen en nu is groot geworden;
 - ∴ communicatie;
 - ∴ respect;
 - ∴ structuur: wie heeft welke functie en dus verantwoordelijkheden;
 - ∴ achteruitgang van het CAOP.
6. Met z'n allen moet je de zaak draaiende houden, samenwerken en niet te veel delegeren. Duidelijkheid scheppen over de structuur.
7. Cultuur: "We doen het met z'n allen!" Gewoon doen en niet te veel communiceren. En van te voren consequenties overdenken.
Structuur: Lijnen korten maken.
8. Onze taak blijft hetzelfde. Hier moet meer veranderen op tactisch en strategisch niveau dan op operationeel niveau.
9. Niet van toepassing.



-
10. Boven (strategisch niveau).
 11. Als er boven richting gegeven wordt, zal er gevolgd worden. Zijn er geen wensen dan kunnen die niet volbracht worden.
 12. Samenhang tussen geld en ideeën. Klantgericht zijn door middel van communiceren en eisen stellen en nadenken over wat er gebeurt (financiële gevolgen/contract). Professioneel handelen.
 13. Ziet er goed uit. Dit geeft een normale weergave van de groei van het Facilitair Bedrijf.
 14. SLA's: Geven duidelijkheid, je maakt afspraken over prijzen en dergelijke.



Intern interview met Dhr. F. van der Kley, coördinator Catering

1. Coördinator catering.
2. 8,5 jaar werkzaam bij het CAOP.

Positieve ervaringen zijn:

- ∴ de explosieve groei van het bedrijf en de goede verstandhouding tussen de medewerkers van het Facilitair Bedrijf.

Negatieve ervaringen zijn:

- ∴ de huidige dreiging die boven het CAOP hangt;
- ∴ het grote verloop van facilitair managers;
- ∴ het vertrek van vaste klanten bij het CAOP;
- ∴ minder CAO-overleggen;
- ∴ slechtere communicatie in het laatste jaar.

3. Het Facilitair Bedrijf is een afdeling die kwalitatief een hoogwaardig product aflevert, welke natuurlijk altijd voor verbetering vatbaar zal blijven. Mijns inziens is het de vraag of er wel echt efficiënt gewerkt wordt, omdat er geen heldere procedures zijn en er veel ad hoc werk geleverd wordt.
4. Als schrikreactie op het plan wordt er plotseling erg veel aandacht gelegd op bezuinigingen wat de kwaliteit van het product zeker niet ten goede komt, laat staan de motivatie van de medewerkers. Er heerst heel veel onrust onder de mensen, omdat er geen duidelijkheid is over de nabije toekomst en als reactie hierop er impulsieve beslissingen worden genomen door de leidinggevenden. De coördinatoren worden niet uitgelegd welke richting het bedrijf en afdeling op moet doordat dit behoorlijk snel kan veranderen.
5. De knelpunten binnen de groep catering en keuken is een verschil van inzicht. De keuken is gericht op de werkzaamheden ten behoeve van het restaurant en banquet. Terwijl de catering zich veel meer bezighoudt met de core business van het CAOP. Daardoor loopt de samenwerking en communicatie zeer stroef, zeker omdat er ook geen duidelijkheid is over de te varen koers.
6. Rechtlignig beleid waarin voor iedereen duidelijk is wat er van hen verwacht wordt en dat dit gecontinueerd wordt voor een langere periode. Leidinggevenden die duidelijkheid en teamgeest scheppen door middel van eerlijke communicatie.
7. Duidelijkheid, kortere lijnen, inzichtelijk maken financiële mogelijkheden, sterke leidinggevende met een visie gerelateerd naar en binnen de mogelijkheden van het CAOP
8. Duidelijke en heldere richtlijnen geven voor het product wat je levert aan de klant, zowel in- als extern. Men heeft soms de indruk dat er geen grenzen zijn aan het facilitaire product. Vooral de interne klant gaat hiervan uit, want het wordt meestal toch niet doorberekend. Als de interne klant weet dat er voor de diensten betaald moet worden, is er meer ruimte om een betere kwaliteit of dezelfde kwaliteit met lagere kosten te realiseren.
9. Het zou verstandig zijn om te gaan benchmarken en zodoende inzicht te verkrijgen over onze exacte positie op de markt. Deze informatie moet dan ook teruggekoppeld worden naar alle betrokken medewerkers om ze bewust te maken van het facilitaire product dat ze leveren.
10. De wil om het probleem samen aan te pakken binnen het FM is er onvoldoende. Coördinatoren worden te weinig betrokken bij de besluitvorming. Hierdoor wordt vaak niet de juiste informatie vergaard en gebruikt bij het nemen van beslissingen.



11. Oplossing is om eenieder zijn verantwoordelijkheden te geven en hieraan vast te houden en de coördinatoren erbij te betrekken wanneer het hen aangaat. Het is niet motiverend voor een coördinator als hij achteraf op de hoogte wordt gesteld van zulke beslissingen, zonder erbij betrokken te worden. Als dit goed doorgevoerd wordt zal het leeuwendeel van het probleem al zijn opgelost en is takenspecialisatie eigenlijk al geschied.
12. Een dienst die een duidelijk en afgebakend product aflevert voor de klant. Procedures die zijn vastgelegd en voor zowel de coördinatoren als medewerkers duidelijk zijn, zodat men weet wat er van hen verwacht kan worden. Ook moeten de prestaties van werknemers meetbaar worden gemaakt om knelpunten aantoonbaar te maken. Door middel van enquête kan er informatie ingewonnen worden over de ervaringen en wensen die men heeft ten opzichte van het CAOP.
13. Een vergelijking makend tussen het model en onze huidige situatie toont aan dat wij nog in de ad hoc-fase zijn blijven steken. Wat omschreven wordt in groeifase één is hier nog niet geheel doorgevoerd.
14. Het lijkt mij een logische stap om het FM te professionaliseren. Het blijft van groot belang om de juiste mensen bij de besluitvorming te betrekken. Het zal moeilijk worden om de theorie ook daadwerkelijk in praktijk te brengen. Niet alle instrumenten zijn mij bekend, dus ik kan er niet als geheel over oordelen. Ik ga er vanuit dat er ook een tijdspad gemaakt moet worden om verwatering van het proces tegen te gaan.



Intern interview met Dhr. R. Strooker, coördinator Post en Repro

1. Coördinator post & repro. Mijn werkzaamheden zijn het uitvoeren en coördineren van alle voorkomende werkzaamheden met betrekking tot de post en de repro.
2. Ik ben hier 15 jaar werkzaam. De veranderingen zijn eigenlijk teveel om op te noemen.
Positief: alles kon en alles mocht.
Negatief: de groei van het CAOP. Het CAOP is te snel te groot geworden waardoor de al bestaande procedures niet zijn aangepast op het groter worden.
3. Ondersteunende (catering, office management, etc) eenheid ten behoeve van het hele CAOP. Het Facilitair Bedrijf biedt ondersteuning aan alle voorkomende bedrijfsprocessen.
4. Daar valt nog geen zinnig woord over te zeggen omdat naar mijn mening de cultuur niet hoeft te veranderen maar de mentaliteit van de medewerkers.
5. De doelmatigheid. Er wordt gewerkt zonder visie.
6. Mijn verwachtingen van het Facilitair Bedrijf zijn niet groot tenzij er doelmatiger en volgens een uitgestippelde plan/ filosofie gewerkt zal worden.
7. Een structuur waarin alles duidelijk en helder is voor elke medewerker en één leidinggevende die verantwoordelijk is zodat de coördinatoren ertussenuit gehaald kunnen worden.
8. Het Facilitair Bedrijf moet dienstbaar zijn aan de bedrijfsprocessen en zal altijd moeten inspelen op elke mogelijke veranderingen binnen het CAOP. Het Facilitair Bedrijf moet zich pro-actief opstellen. Om zover te komen moet er nog het een en ander gebeuren zoals bijvoorbeeld het optimaliseren van processen en het bijschaven van inhoudelijke kennis van de desbetreffende leiding en medewerkers. Dit geldt voor het gehele Facilitair Bedrijf.
9. Middels scholing. Zie acht.
10. Niet van toepassing.
11. Daar heb ik geen inzicht in.
12. Een Facilitair bedrijf die optimaal ondersteuning kan bieden aan de dienstverlenende bedrijfsprocessen.
13. Een goed handvat om gaandeweg het lopende proces tot een 'professionele' Facilitair Bedrijf te komen. Professioneel in de zin van gestructureerd!!!
14. De instrumenten zoals aangegeven in het groeifasemodel zijn perfect voor het opzetten, vanaf de basis, van een Facilitair Bedrijf. Het is wel mogelijk om elementen te gebruiken en toe te passen in de al bestaande processen.



Intern interview met Dhr. R. Talsma, waarnemend hoofd Facilitair Bedrijf

1. Ik ben werkzaam als waarnemend Hoofd Facilitair Bedrijf.

Mijn werkzaamheden bestaan uit:

- ∴ het geven van leiding aan de afdeling Facilitair Management;
 - ∴ het zorgdragen voor een adequate beveiliging van de in gebruik zijnde panden, onderhoud van gebouwen, terreinen en materieel en machines, interieur verzorging, cateringservice en service van het bedrijfsrestaurant, receptiedienst, wagenparkbeheer, beheer van transportfaciliteiten en de uitvoering koeriersdiensten;
 - ∴ het ontwikkelen en voorbereiden van het beleid met betrekking tot het facilitair management;
 - ∴ de zorg voor een doelmatige bedrijfsvoering en communicatie;
 - ∴ het (doen) verzamelen, bewerken en aanleveren van managementinformatie ten behoeve van de bedrijfsvoering.
2. Ik ben hier werkzaam sinds 1999. Er is heel erg veel groei geweest in de afgelopen jaren. Deze groei is heel erg snel gegaan. De laatste maanden staat het door het herinrichtingsplan en de interne veranderingen een beetje stil.
 3. Als een organisatie die met enkele wijzigingen in de structuur zeker klaar kan zijn voor de toekomst. De inzet, drive en de bereidheid tot veranderingen is zeker bij het personeel aanwezig. Alleen moet het duidelijk worden welke richting het kader wil opgaan met het CAOP en het Facilitair Bedrijf.
 4. Momenteel is er erg veel onrust bij het personeel omdat nog niet duidelijk is welke richting we op willen gaan. Er moet beter rekening mee gehouden worden dat de mensen uitvoerend zijn en daarmee een hele belangrijke taak hebben voor een goede implementatie van het plan.
 5. Momenteel is het teveel verdeeld in verschillende eilandjes met gatenkeepers hiervoor. Betere synergie en samenwerking zou een goede oplossing hiervoor kunnen zijn. Verder moet er een duidelijke structuur komen met de bijbehorende verdeling van de werkzaamheden.
 6. Persoonlijk verwacht ik door een effectievere indeling nog steeds een mogelijkheid tot groei en stroomlijning. Maar ik verwacht dat er door het herinrichtingsplan en de financiële situatie waarin wij ons momenteel bevinden dat er eerst een afbouw en daarmee een inkrimping zal komen. Daarna zal de opbouw langzaam moeten gebeuren. Ik zie zeker nog toekomst omdat het Facilitair Bedrijf toch de rode draad is die door veel dingen heen loopt.
De medewerkers zijn buiten de onzekere situatie zeker tevreden over het bedrijf en stralen dit ook uit. Naar de tevredenheid van de klanten kunnen we nog wel een keertje peilen. Maar over het algemeen heerst daar ook een grote tevredenheid over het niveau van de service en de kwaliteit van de diensten die we leveren.
Onze kosten om een dienst te realiseren en wat hier de interne en externe gevolgen van zijn, zijn intern nog niet echt duidelijk in kaart gebracht.

Een herstructurering van het dienstenpakket zal gemaakt moeten worden door middel van een PDC. De motivatie van de medewerkers is goed. Alleen zal er meer commercieel inzicht bijgebracht moeten worden en in sommige gevallen zal herscholing moeten plaatsvinden.
 7. Ik denk dat er uiteindelijk een afvlakking van de organisatie zal plaatsvinden en uiteindelijk sommige diensten kostenbewust ge-outsourced zullen moeten worden. De cultuur die heerste was over het algemeen goed. Wel zal er kostenbewuster en kostenbesparende gewerkt moeten worden. Eventueel hoop ik dat we de commerciële markt op zullen gaan omdat daar de meeste levensvatbaarheid zit.



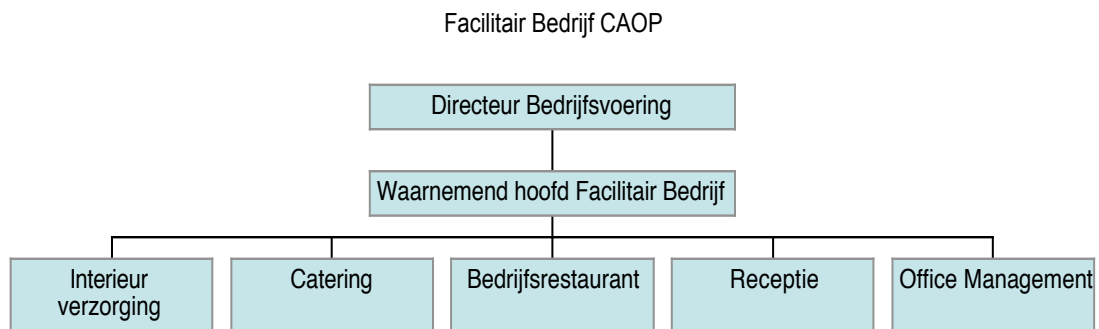
8. Eerst zal uitgemaakt moeten worden welke richting de andere afdelingen op zullen gaan. Hierbij speelt het herinrichtingsplan en de keuze van de bestuurders over welke richting we op zullen gaan. Indien er een commerciële richting gekozen wordt kunnen we zeker inspelen op de veranderingen.
9. Goede prijs/kwaliteit verhouding. Betere onderlinge afspraken en SLA's. Betere doorberekening van onze diensten (indirect en direct). Betere indeling en uitbuiting van het Facilitair Bedrijf.
10. Er is nog steeds niet duidelijk waar het CAOP voor staat en welke terreinen binnen de commerciële markt bespeeld mogen worden. Het bestuur wil niet echt risico's nemen om deze markten te verkennen. Er zijn momenteel nog teveel financiële gevolgen merkbaar van het verleden.
11. Verbreding van het werkveld en een sanering van de opgehoopte onkosten. Vervlakking van het Facilitair Bedrijf, minder spelers en meer werkers met een bredere verantwoordelijkheid.
12. Een facilitaire dienst die zelfstandig, effectief en kostenbewust te werk gaat. Zeker een unit die zelfstandig moet kunnen werken.
13. Uiteindelijk een voorbeeld over welke stappen we nog moeten nemen en waarin we ons momenteel in bevinden. We moeten naar de gestructureerde fase zien toe te groeien.
14. Interne communicatie zal verbeterd moeten worden. De medewerkers zullen gemotiveerd en stimuleert moeten worden. Een sterke en zwakte analyse moet zeker gemaakt worden, functie omschrijvingen en de wijze van beoordelen moet aangepast worden.



Intern interview met Dhr. F. van de Hoef, Hoofd Bedrijfsvoering

1. Hoofd Bedrijfsvoering. Verantwoordelijk voor de interne bedrijfsvoering van het CAOP. Daartoe behoort ICT, personeelsbeleid, informatiediensten, financiën en facilitaire zaken.
2. In deze functie ben ik sinds 1 januari 2003 werkzaam. Er is de laatste jaren een beter kostenbewustzijn ontwikkeld. Belangrijke kostenbesparingen (positief) zijn de laatste jaren doorgevoerd. Door veranderingen in directie en veranderingen in financiële structuur van het CAOP is er veel onduidelijkheid en onrust. Dat komt de samenwerking en de uitvoering van de werkzaamheden niet ten goede. Door het veranderingsproces moet die duidelijkheid gaan komen. Dat kost wat tijd.
3. Het Facilitair Bedrijf bestaat thans uit de afdelingen Facilitair Management (Office Management, Catering, Receptie) en DPRA (DTP, Postverwerking en Reprografie en Administratie). De service en dienstverlening wordt zowel intern als extern gewaardeerd.
4. Duidelijk is dat het CAOP voor een belangrijke bezuinigingsoperatie staat. De totale kosten moeten de komende drie jaren met 15% worden verlaagd (bij gelijkblijvende orderportefeuille). Die bezuinigingen zullen met name gevonden moeten worden binnen de overhead. Kritisch zal daarom ook worden gekeken naar de omvang van het Facilitair Bedrijf. Dat brengt onrust met zich mee, omdat nu nog niet duidelijk is wat de consequenties zullen zijn. Zie ook onder twee.
5. De capaciteit moet worden teruggebracht tot een kernbezetting. De organisatie zal meer 'lean en mean' moeten worden ingericht, waarbij de huidige service zoveel moeten worden behouden of waar nodig worden verbeterd. De samenwerking tussen het bedrijfsrestaurant en de cateringgroep moet worden verbeterd. Binnen het Facilitair Bedrijf moet één duidelijk aanspreekpunt zijn voor alle huishoudelijk vragen. Daarnaast moet men meer gezamenlijk te werk gaan om de kwaliteit te verhogen. Van medewerkers zal flexibiliteit worden gevraagd, waarbij inzet voor andere werkzaamheden en andere groepen/diensten tot de mogelijkheden behoort.
6. Zie antwoord vijf.
7. FM en DPRA zullen opgaan in het Facilitair Bedrijf bestaande uit drie groepen (i.p.v. huidige zes).
8. Zie antwoord vijf.
9. Zie antwoord vijf. Daarnaast moeten we een plan maken hoe de bezettingsgraad van het zalencentrum kan worden verhoogd.
10. Voorlopig niet te beantwoorden.
11. Voorlopig niet te beantwoorden.
12. Klantgeoriënteerd, duidelijke afspraken over dienstverlening, continue focus op doelmatigheid, continue optimaliseren van werkprocessen, inzichtelijke managementinformatie.
13. Prima. Naar mate discussie over doorberekening van kosten op basis van feitelijk gebruik meer gevoerd gaat worden en Facilitair Bedrijf zich dus meer zal ontwikkelen van een 'costcentre' naar een 'businesscentre', worden de fasen steeds relevanter.
14. Prima. Zie hiervoor.

Bijlage 5. Organogram van het Facilitair Bedrijf



Figuur 7. Organogram van het Facilitair Bedrijf



Bijlage 6. Rollen en besturingsvormen voor de facilitaire organisatie

In deze bijlage worden de verschillende rollen en besturingsvormen besproken. De informatie uit deze bijlage is gebaseerd op de informatie uit het boek 'Facility Management' van Maas en Pleunis. De theorie die wordt besproken in deze bijlage is ter ondersteuning van de aanbevelingen op het gebied van de gewenste situatie. Tevens is de theorie gebruikt bij het in kaart brengen van de vorm van huidige organisatie. Dit is terug te vinden in hoofdstuk vijf.

Rollen

Een facilitaire organisatie kan verschillende rollen hebben. Het is van groot belang dat zowel de facilitaire organisatie zelf als haar omgeving (klanten, directie) goed op de hoogte zijn van de rol van de facilitaire organisatie en dat de rollen door alle partijen hetzelfde gezien worden. Dit om misverstanden over verantwoordelijkheden en taken te voorkomen.

De volgende rollen zijn te onderscheiden: de adviseur, de makelaar, de beheerder en de uitvoerder.

De adviseur

Een facilitaire organisatie als adviseur heeft geen of slechts een minimale uitvoeringsverantwoordelijkheid. Zij adviseert over de wijze waarop de facilitaire ondersteuning moet worden vormgegeven.

De makelaar

Een facilitaire organisatie als makelaar draagt geen uitvoeringsverantwoordelijkheid. De nadruk ligt meer op de operationele dienstverlening en minder op (beleids)advisering van het topmanagement.

De beheerder

Het accent van de facilitaire organisatie ligt hier op het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de facilitaire organisatie. Operationele activiteiten worden uitbesteedt. De gedachten achter deze uitbesteding is dat de beheersorganisatie meer tijd vrij kan maken voor strategische- en tactische vraagstukken.

De beheersorganisatie is verantwoordelijk voor het functioneren van de facilitaire ondersteuning,

De uitvoerder

Hier ligt het accent van de facilitaire organisatie op het leveren en uitvoeren van facilitaire taken. Dergelijke facilitaire organisaties zijn vaak productgeoriënteerde in plaats van klantgeoriënteerde, waardoor zij onvoldoende oog hebben voor de wensen van de klant.



Besturingsvormen

Een facilitaire organisatie kan op verschillende manieren bestuurd of gestuurd worden. Er zijn 4 besturingsvormen: kostencentrum, profijtcentrum, business unit en juridische zelfstandige eenheid.

Gedurende hun bestaan doorlopen facilitaire organisaties een aantal verschillende ontwikkelingsfasen waarbij verschillende besturingsvormen horen. De ontwikkelingsfase bepaalt in grote mate welke besturingsvorm van toepassing is.

Kostencentrum

De facilitaire organisatie als kostencentrum kenmerkt zich doordat er geen doorbelasting van facilitaire kosten is. De kosten komen ten laste van de concernbegroting en komen dus niet tot uiting in de afdelingsbegrotingen. Gebruikers beschouwen de dienstverlening derhalve als gratis. Er is geen sprake van marktprofilering of intern ondernemerschap bij de facilitaire organisatie. Deze besturingsvorm is geschikt voor kleine organisatie waar decentralisatie van bevoegdheden en resultaatverantwoordelijkheden geen rol spelen. Bij een facilitaire organisatie als kostencentrum worden de kosten noch inzichtelijk gemaakt, noch gerelateerd aan kwaliteit, noch doorbelast.

Profitcentrum

Deze facilitaire organisatie heeft wel eigen resultaatverantwoordelijkheid, zij “verkoopt” producten en diensten tegen de integrale kostprijs en moet voor de levering kosten maken. Facilitaire organisaties die in een interne markt hun producten en diensten aan de man brengen, worden gedwongen om de dienstverlening te laten aansluiten bij de eisen en wensen van de klanten.

Deze besturingsvorm is geschikt voor organisatie waar sprake is van meerdere resultaatverantwoordelijke eenheden. De kosten van de diensten die worden geleverd aan de organisatie-eenheden worden doorberekend aan de desbetreffende eenheid, waardoor een bewuster gebruik van de diensten tot stand wordt gebracht.

Business unit

Een volgende ontwikkeling kan zijn dat er gestreefd wordt naar een business unit. Het grote verschil met het profitcentrum is dat er geen gedwongen winkelnering meer bestaat en dat er nadrukkelijk naar winst wordt gestreefd. In deze fase gaan de facilitaire organisaties bewust de externe markt op. Dit is noodzakelijk omdat de interne klanten de mogelijkheid hebben om bij derden producten en diensten te bestellen en het is een logisch gevolg van het streven naar winstmaximalisatie

Juridische zelfstandige eenheid

Als de facilitaire organisatie als business unit te veel coördinatie en inspanning van de top gat vegen, wordt zij vaak verzelfstandigd en ontstaat er een juridische zelfstandige eenheid.



	Dienstenmodel	Kostencentrum	Profitcentrum	Business unit	Zelfstandige eenheid
<i>Positie facilitaire organisatie</i>	Verschillende facilitaire afdelingen zijn versnipperd gepositioneerd binnen de organisatie	Door top-management aangestuurde facilitaire organisatie, veelal met een lage interne status	Weliswaar worden de randvoorwaarde centraal bepaald, maar de afdelingen hebben grote invloed op kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening.	De facilitaire organisatie luister goed naar haar klanten en wordt gewaardeerd om haar professionaliteit	De aandacht verschuift meer naar buiten toe, de band met de moederorganisatie wordt steeds dunner.
<i>Strategie-bepaling</i>	n.v.t.	In overleg met de directie "achterkant-van-een-bierviltje-strategie-vorming"	Er worden jaarplannen ontwikkeld en besproken met de klanten en RvB	Er wordt een meerjaren-strategie opgesteld, gebaseerd op bijvoorbeeld een SWOT-analyse.	Businessplan heeft een meerjaren-karakter en wordt onder andere verstrekt aan financiers van vreemd vermogen, aandeelhouders en RvC
<i>Winkelnering</i>	gedwongen	gedwongen	Deel gedwongen, deels vrij,	Deel gedwongen, deels vrij,	Vrij
<i>Verantwoordelijkheid</i>	Onduidelijk: geen consistentie tussen de verschillende afdelingen	Minimalisering van de kosten	Resultaat, moeder-organisatie stelt grenzen aan activiteiten en investeringen	Volledig resultaat-verantwoordelijk	Volledig resultaat-verantwoordelijk
<i>Klantenrelatie</i>	Nauwelijks, de directie bepaalt het prestatieniveau	Communiceren met afdelingen over de gewenste dienstverlening. Directie bepaalt het prestatieniveau.	Afdelingen sluiten in sommige gevallen SLA's af met de facilitaire organisatie waarin hoeveelheden en kwaliteit worden vastgelegd	SLA's worden afgesloten tussen facilitaire organisaties en afdelingen	Sluiten facilitaire dienstverleningsovereenkomsten af met afdelingen van meerdere organisaties
<i>Budget</i>	Gebaseerd op 1 jaar	Gebaseerd op 1 jaar	Gebaseerd op de verwachte afzet	Gebaseerd op de in de SLA's vastgelegde afzet	Gebaseerd op de sommatie van de verschillende dienstverlenings-overeenkomsten.
<i>Doorbelasting van de facilitaire kosten</i>	Nee	nee	Ja, de integrale kostprijs, voor zaken waarop de klant invloed kan uitoefenen	Integrale kostprijs, opslag voor risico	Marktconforme prijs
<i>Kostenbewustzijn</i>	Gering	Gering	Stijgend	Optimaal	Optimaal
<i>Marktgerichtheid</i>	Nee	Nee	Bepaalde toetsing van kosten en prestaties aan de markt	Toetsing van prijzen en kwaliteit aan de markt, wordt gewerkt aan optimale marktconformiteit	Zeer marktgericht
<i>Klantcontact</i>	Schaars en ad hoc	Schaars en ad hoc	De komst van servicemeldpunt	Professioneel door accountmanagers	Professioneel door accountmanagers



Bijlage 7. Externe interviews

In deze bijlage zullen de vragen en antwoorden behandeld worden van de interviews.

Interviewvragen

1. Hoe ziet de huidige facilitaire organisatie eruit?
(Personeel, informatie ,organisatie, financiën, automatisering, huisvesting)
(eventueel: Hoe zag de facilitaire organisatie eruit voor de professionalisering?
(grootste of het meest kenmerkende verschil).
2. Hoe is FM ingebed in de organisatie?
3. Uit hoeveel medewerkers bestaat de facilitaire organisatie?
4. Welke diensten zijn er in- en uitbesteedt?
5. Heeft u een facilitair beleid? Hoe wordt dit opgesteld? Hoe wordt dit vertaald naar acties of termijnplanningen?
6. Op welke manier wordt er met de kosten opgegaan? Kostenbewust zijn, doorbelasten, budgetten.
7. Hoe is de facilitaire organisatie bereikbaar voor de klanten? (Welke klanten worden onderscheiden?)
8. Hoe weten de klanten wat voor diensten er geleverd worden?
9. Wat verstaat u onder professioneel?
10. Wat verstaat u onder professionaliseren?
11. Wat was de aanleiding om de facilitaire organisatie te professionaliseren? (de knelpunten of de ontwikkelpunten)
12. Hoe heeft u de professionalisering aangepakt?
13. Hoe heeft u de professionalisering kenbaar gemaakt naar uw medewerkers?
14. Hoe heeft u de professionalisering kenbaar gemaakt naar uw klanten?
15. Wat voor een cultuur omschakeling is hiervoor nodig? Communicatie, samenwerking, afstemming.
16. Welke instrumenten zijn er gebruikt tijdens de professionalisering?
17. Welke valkuilen bent u tegen gekomen tijdens het professionaliseringstraject?
18. Zijn er zaken die u anders zou oppakken achteraf?
19. Heeft u het traject m.n. zelf opgepakt of met externe hulp?
20. Is er een indicatie te geven van wat de verbeteringsslag heeft gekost en opgeleverd?
21. Hoe was het gesteld met draagvlak? Ja/nee? Hoe verkregen? Weerstand? Relatie naar 15
22. Hoe of waardoor is het (top)management van de organisatie meegegaan in deze ontwikkeling?
23. Wat heeft het traject uiteindelijk gekost? (eventueel een ruwe schatting)

Eventueel documenten ter inzage:

- ∴ organogram (+ fte's);
- ∴ beleidsplan;
- ∴ doorbelastingsstelsel;
- ∴ professionaliseringsplan;
- ∴ financiën van het traject.



Benchmark interview ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Dinsdag 21 maart 2006, 11.30 – 13.00

Dhr. F. Rijn, Hoofd Secretariaat Facilitaire Dienst

Voorafgaand aan het gesprek overhandigt Dhr. Rijn een jaarplan 2006 en daar zit ook een financiële paragraaf in, het organogram van Facilitaire Zaken (valt onder de Gemeenschappelijke diensten, GD) en van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Daarnaast vallen hier ook de financiële bedrijfsvoering, communicatie. Facilitaire Zaken (FZ) heeft geen eigen stafbureau. Facilitaire Zaken doet wel aan service management, het verschil is dat account management het op strategisch niveau doet en FZ op tactisch en operationeel niveau.

Tevens het document "Ontwerp een nieuwe staforganisatie", project Leeuwensprong. Gestart in september 2004, hierdoor zijn de GD ontstaan. Er was te veel staf waardoor er een reorganisatie heeft plaatsgevonden (Commissie van Rijn). Er moest 10% op de staf bezuinigd worden, dat was een keiharde taakstelling. Dus mensen eruit. Hierdoor zijn we dus gekrompen. De GD mocht niet groeien, en daar zit toch het spanningsveld. De vraag is vaak: wat doen jullie voor ons? En doen jullie dit wel goed?. Dat heeft geresulteerd in de "Fair Deal", een eerlijke overeenkomst, met de bestuurskern. Dat staat beschreven in deze PowerPoint presentatie die ik je hierbij ook meegeef. En daarnaast het volgende documentje: de formatie en bezetting van december 2005, van alle GD en van FZ nog eens uitgesplitst op onderafdelingen. FZ is een secretariaat maar geen bedrijfsbureau. De diensten P&O en financiën zijn niet ondergebracht bij FZ maar vallen onder andere afdelingen onder de GD.

Voor de *huidige organisatie* is het organogram aangeleverd en de formatie en bezetting van FZ. De financiën worden bij de afdeling onder de GD bewaakt, FZ heeft hier voornamelijk een controle functie over.

Het *grootste verschil* tussen de vorige en huidige situatie, is dat er gedurende de reorganisatie formatierapporten zijn gemaakt. Hierbij was voor FZ in deze vorm niet veel veranderd. Er is niet veel personeel bijgekomen, maar hebben ook niet veel personeel moeten "laten" gaan, dat is voornamelijk door de natuurlijke regeling (VUT) gekomen. Dus eigenlijk ben je met minder mensen hetzelfde of meer gaan doen. Daarnaast is er een hoofdafdeling bijgekomen, dat is het Inkoop en aanbestedingscentrum. Inkoop was er wel, voornamelijk facilitaire contracten zoals schoonmaak, catering, en wat contractbeheer in totaal 3 fte. Het Inkoop en aanbestedingscentrum is gaan werken met het "Plus-model". Vanuit het primaire proces wordt er veel ingekocht, voornamelijk op organisatie en formatieadvies en ICT. En dat moet op de juiste manier aanbesteed worden, dat was decentraal. Dat is het nu ook nog wel, maar de kennis was versnipperd en dat is nu verminderd. Hierdoor is FZ, door de oprichting van het centrum, in staat om geld te verdienen. Het kost geld, maar het ging ook geld opleveren en dat konden we becijferen. De formatie is gegroeid, gedeeltelijk uit het primaire proces gekomen, hierdoor is er een multiplier effect ontstaan t.a.v. de diensten en de aanbestedingen. Hierdoor was de rechtmatigheid van aanbestedingen groter en transparanter. Dit is eigenlijk de grootste verandering.

De afdelingen hebben hun eigen *budget* en zijn budgetgestuurde en budgetverantwoordelijkheid. Dus als je minder besteed, krijg je volgend jaar minder. Hierbij zijn er een aantal zaken die vanuit de basisdienstverlening plaats vindt, zoals onderhoud, nuts, etc. Dit komt ook terug in de Fair Deal, zo leveren we standaard huisvesting: de werkplek, de verwarming, licht, water, onderhoud, telefonie. Maar daarnaast zal de klant nog dingen afnemen via het Pluspakket, zoals mobiele telefonie, catering, vergaderservice, extra telefoonlijnen, vervoer, medisch meubilair, ICT (3000 euro) etc. (De catering is niet meer gesubsidieerd, hierdoor is wel de kwaliteit gestegen.) Dus gewoon de luxe dingen. Gewoon kopiëren vanuit je werkplek niet, alle extra's is wordt wel in rekening gebracht (waar dus wel budget voor is). Het verschil ligt ook in de inzichtelijkheid. De inzichtelijkheid is vergroot door bijvoorbeeld de een PDC, die te vinden is op intranet.

En daarnaast hebben we *mantelovereenkomsten* met onze opdrachtgevers, SLA's, wat doen we wel en wat doen we niet (vanuit de GD). Waar we nog mee bezig zijn m.b.t. de professionalisering zijn voornamelijk nog de Prestatie-indicatoren (PI) en doorlooptijden en kwaliteitsniveau's/ -indicatoren. Eind 2006 moeten we op een niveau zitten waarmee we met de klant kunnen communiceren.



Bij het ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu zien we dat er een *nulbegroting* is, dus uurtje factuurtje. Bij min. BZK wordt dit tegen gehouden door de bestuursraad (secretaris-generaal, plaatsvervangend secretaris-generaal en directeuren - generaal) zelf. Aan de andere kant vraagt FZ zich af of ze dat kunnen waarmaken, weten we wat alles nou eigenlijk kost? Kunnen we de vierkantenmeter op die manier door berekenen, en wat is de reactie van de klant als deze bijvoorbeeld een vierkantenmeter leegstand heeft? Zo van: hier heb je het terug? En wie betaald voor de openbare ruimte. Maar uiteindelijk gaan we ook daar naar toe en zal de klant kostenbewuster moeten worden. Er is natuurlijk voldoende geld beschikbaar (voor personeel, opleiding, etc) dus de klant is daar niet in geïnteresseerd. En FZ wil toch graag break-even spelen. Dus niet langer de kaasschaaf hanteren, maar diensten verlenen in overeenkomst met het geld wat de klant daarvoor over heeft.

In- en uitbesteden van diensten: Uitbested zijn schoonmaak, catering, beveiliging (gedeeltelijk) onderhoud (architecten, technische installaties), exploitatie (gas, water en licht), vervoer (gedeeltelijk), gebouwbeheer, techniek, onderhoud audiovisuele apparatuur, FMIS technische beheer, verhuizingen. In zijn de expeditie, FMIS functioneel beheer. We zijn steeds meer een regieorganisatie aan het worden.

Facilitair Beleid. In het jaarplan staan toespelingen naar de toekomst. Het beleid wordt gevormd vanuit informatie van de organisatie. De rode draad zijn de werkafspraken met onze opdrachtgevers en andere afdelingen en medewerkers. De bedoeling is hiervan om resultaatgericht te werken, door te zorgen dat de werkafspraken smart zijn kunnen de resultaten gemeten worden. Dus hiervoor moet je even kijken naar het jaarplan. En voor aanvang van het begrotingsjaar krijgen we van boven af een taakstellingskader en richtlijnen waaraan de werkafspraken moeten voldoen en bepaalde taken die taakstellend zijn. Het liefst doen we dit bottom-up. Formele werkafspraken zitten hier ook bij.

De klanten. Telefonie, balie, e-mail, intranet, en Facility Net van Planon (specifiek facilitair). Door middel van een PDC weet de klant welke diensten er aangeboden worden.

Wat met name bij ons nu speelt is de situatie met Justitie, we gaan steeds meer proberen samen te werken met Justitie. De samenwerking reikt zover die functioneel is. In 2004 is gezegd dat er 1 facilitaire organisatie zou komen, dat proces is nog gaande. Aan de ene kant hebben we de GD. Aan de andere kan gaan we de gebouw gebonden diensten steeds meer samen doen met Justitie en wellicht blijft er dan een stuk achter om de regie te voeren over de productie. In dat proces zitten we nu midden in.

Professionaliteit. Zakelijk, klantgericht, vraaggericht, maar niet tegen elke prijs (fair-deal), duidelijke met de klant afspreken wat je wel en niet levert, en als je het wel levert tegen welke kosten. Transparant werken, dus niet de blackbox, dus ook inzichtelijk maken van diensten en kosten. Klanten er op wijzen dat zij een bepaalde verantwoordelijkheid hebben samen met ons. Dat beleid moet steeds meer naar boven komen, in samenwerking met de andere dingen en gericht op de NEN2748. Efficiëntie, samenwerking, integraliteit, processen. Operation Excellence (van Tracy en Miersma dat boek), customer intimacy.

En we zijn ons aan het oriënteren op de markt als GD, in die zien dat we de werkmaatschappij ondersteunen. Wat zou inhouden dat agentschappen diensten bij de GD kunnen inhuren. (Dat is net gestart) Dan zijn wij als GD een "bevoorrechte aanbieder", dit houdt in om de agentschappen te ontlasten in hun ondersteunende taken. Hier is geen gedwongen winkelnering, wat hier binnen min BZK wel is (terwijl het wel goed zo zijn, richting de klant toe). Deze verzakelijking en communicatie is nog een gemis. Je kan natuurlijk je processen wel beschrijven, maar dat is geen garantie dat het ook goed werkt. En met name het managen van verwachtingen daar liggen voor ons nog kansen.

Dus dat bedoel ik met professionaliteit, uiteindelijk willen we net zo duur of goedkoper zijn dan de markt. Als we daar aan toe zijn, en we kunnen het objectief meten, dan ben je professioneel. (benoemen en meten van PI).

Aanleiding professionaliseren. Rapport van Rijn. De staf had becijferd dat de balans tussen beleid en ondersteuning. 58 % was primair en 42% ondersteunend en dat was te veel. Dus 10% minder, dat was taakstellend. Dat was de aanleiding het moet efficiënter. Dus je wordt gedwongen om over je processen na te denken. En dat is uitgemond in het project "de leeuwsprong" wat samen is gegaan met de herhuisvesting van het min. Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.



Professionalisering Aangepakt? Begeleid door een externe, er is verder heel veel bottum-up gedaan. Er zijn organisatie en formatierapporten geschreven. Daarboven op lag de taakstelling van 10%. Dat is in het rapport “de leeuwensprong” gekomen.

Wat heeft het dan *gekost*? De huisvesting iets van 1,3 miljoen euro. Ik heb geen zicht op de kosten van het organisatieadvies (dus hoeveel de mensen hebben gekost die er anderhalf jaar mee bezig zijn geweest). Schatting: 2,5 miljoen euro. Het moeilijke is natuurlijk de personeelskosten, iets van 20% van de tijd is het personeel ermee bezig geweest.

Dus zorg dat je een helder doel voor ogen hebt, ken je kaders!!

Stappen van de professionalisering. Kijk maar naar het rapport. Tijdsplanningen en stappen zijn wel bijgesteld, wij zijn nog steeds bezig. Keihard was wel de formatie samenstelling en de budgettere -kaders. De klant was betrokken bij de professionalisering, dus het was al kenbaar en betrokken.

Cultuuromschakeling. Nog niet echt, professionalisering vraagt even werk. Het moet tussen de oren komen. De klant moet ook professioneler als opdrachtgever gaan functioneren. Dit moet er een beetje in slijten aan beide kanten.

Instrumenten: processen beschrijven, SLA's, interactieve PDC, bedrijfsvoeringssystemen: financieel, FMIS, cultuursessies, workshops (waarom doe je het, voor wie doe je het en hoe ga je het doen), de “heisessies” en nu nog met name het herontwerpen van de processen (waar we nog midden in zitten). En de verwachtingen moeten nog besproken worden.

Valkuilen: met name de communicatie over wat je wil veranderen, hoe en waarom? Dus dat van hoog naar laag (alle managementlagen) er goed van doordrongen zijn in de organisatie, waarom je bepaalde dingen doet. Dus dat de medewerker kan beoordelen “what's in it for me?” Er is wel draagvlak gecreëerd, maar achteraf is dat toch wat eenzijdig geweest. Dus communicatie, het big-ben scenario, en waarom doe je het en binnen welk tijdspad.

Anders aanpakken achteraf: Dat is mijn persoonlijke mening: ik denk dat we met name van te voren goed nadenken over wat je aan je medewerker gaat uitleggen over waarom het gebeurt. We denken/ zeggen wel dat we dat gedaan hebben, maar is het ook zo over gekomen?



Benchmark interview ministerie van Verkeer en Waterstaat

Woensdag 22 maart 2006, 16.00-17.00

Pablo Hunnego, Directeur Shared Service Organisatie

Voorafgaand aan het gesprek heb ik de nota Inspireren en Investeren gekregen, de zelfevaluatie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat en tijdens het gesprek nog enkele documenten met betrekking tot de PDC. De nota en de zelfevaluatie gaan in op de huidige en gewenste situatie, het organigram, het beleid, wat professionaliseren is, etc. Hierdoor zijn veel vragen al beantwoord en dus niet besproken tijdens het interview.

De kern bij Facilitaire Bedrijven is dat zij eigenlijk niet opvallen binnen een organisatie. Als mensen binnen komen is het niet zo dat er gezegd wordt van “wat is het lekker warm hier” of “de liften doen het”. Niemand die hier wat over zegt. Wat je ziet gebeuren is dat de prikkel niet positief is maar negatief. Je hoort en ziet het vaak als iets het niet doet of werkt, dan ben je in beeld. Dus je bent eigenlijk alleen in beeld als mensen ontevreden zijn, dan is er iets “mis”. Dat is sowieso al een belangrijke constatering om wat mee te doen. Dat betekent dat je zelf moet zorgen dat je in beeld komt wanneer het er toe doet. Dat je juist laat zien dat je dingen goed doet en dat je professioneel bent.

Daarnaast zie je in de omgeving, dat de concurrentie op het facilitaire vakgebied steeds groter wordt. Er zijn steeds meer bedrijven die zich vroeger op één segment richten, bijvoorbeeld beveiliging, die bieden nu het hele facilitaire concept aan. En binnen de rijksoverheid zie je ook nog concurrentie ontstaan. Bijvoorbeeld de Belastingdienst wil veel facilitair werk overnemen. Dit vertel ik ook aan mijn medewerkers. Want als we niets doen dan worden we niet gezien door onze eigen klanten en de concurrent kan dan aantonen dat hij het beter kan. Dus we moeten in beweging komen, we moeten laten zien dat we professioneel zijn, dat we een goed product leven tegen een betaalbare prijs. Zodat de klant inzicht heeft in wat hij/zij krijgt en daarvoor betaald en ben ik het eens met de kwaliteit die ik geleverd krijg. Dat is het proces waar SSO/FB nu midden in zit. De vraag was hoe we dit gingen aanpakken.

Het traject. We zijn daar vier jaar geleden mee begonnen. Wij hebben er toen voor gekozen om via het INK-model het verandertraject te starten. En het leuke van het INK-model is, dat als je met verbeteringen in de organisatie aan de slag gaat je heel snel geneigd bent om een gebied te vergeten. Het model worden er relaties getrokken van het ene gebied naar het andere. Zo krijg je bijvoorbeeld nooit klanttevredenheid voor elkaar, als je personeelstevredenheid niet goed is. Zo geeft dat model houvast, en geeft aan waar je op moet letten. Zorg dat je de relaties tussen de gebieden blijft zien.

Je begint dan met een positiebepaling, hierin bepaal je van waarvan je staat (in de fasen van het INK-model). Wij zaten in fase 1. Mensen waren wel trots op hun product, er was een hoge mate van vakmanschap, maar de werkzaamheden verliepen op ad hoc basis. En tevens hebben we ontdekt dat medewerkers niet echt trots op hun werk waren omdat ze nooit complimentjes kregen van de klant. En doordat je op ad hoc basis werkt komen er ook nog veel onvoorziene situaties naar voren. En als directeur had ik vierjaar geleden de vraag van “Waar stuur ik nu eigenlijk op?”. Wat weet ik nu over het bedrijf waarop ik kan sturen, wat krijg ik voor informatie en van de kwaliteit en de producten?

INK is voor ons de manier geweest om de organisatie (a.d.h.v. de gebieden) scherp te krijgen. Het eerst jaar hebben hard gewerkt aan hoe moet de organisatie nu eigenlijk werken, hoe zien onze processen eruit. Hierbij hebben we heel veel discussies gehad over die processen, hebben we die voor onszelf ingericht of voor de klant? En helpen we onze klanten snel aan de hand van die processen? Maar ook hoe hebben we de overleggen geregeld, hoe ziet onze structuur eruit? Is het voor iedereen duidelijk hoe de verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen?

We hebben uiteindelijk proceseigenaren ingevoerd. Vaak zie je namelijk dat een proces over “muurtjes” van verschillende afdelingen gaat en daar gaat het ook vaak fout. Wat daar moet vaak iets overgedragen worden. Dus die overdrachtsmomenten moet je goed regelen. We hebben ook veel werkgroepen gehad. We moesten het hele HRM-beleid in gang zetten. Hoe krijg je nou professionaliteit in je organisatie? Hoe kunnen we de klanten begrijpen en managen? Hoe wordt er invulling gegeven aan goed leiderschap? Aangezien de leidinggevende toch het proces moeten bewerkstelligen. En zo zijn we op alle gebieden van het INK-model aan de slag gegaan om tot een kwaliteitsverbetering te komen.



Organisatieadviseurs die onderscheiden in verandertrajecten 3 fasen. De norm, storm en performfase. In de normfase daar organiseer je alles in, je normeert. Dus als je van start gaat dat je alles dan goed hebben geregeld en vastgelegd.

In de stormfase gaat het om de uitvoering van de afspraken. Dit is de fase waarin wij ons nu bevinden. Alles is goed geregeld, maar gaan we het ook doen. En als we het meten, meten we het dan ook dat we het doen en dat de klant "het" als tevreden ervaart.

En in de derde fase, de performfase, ga je de vruchten plukken van wat je hebt gedaan. Dus je organiseert, doet en meet, dan kan je de vruchten plukken. Want de klanten ontdekken dat je je best voor hun doet en goede producten levert, je medewerkers zijn veel trotser op hun producten omdat ze daarvoor gewaardeerd worden en krijgen meer verantwoordelijkheid.

SSO/FB zitten nu in de fase dat de organisatie ingericht is, het INK-model is ingebed en nu gaan we onderzoeken of het ook echt zo werkt. Dus we doen audits op onze processen, waarmee we onderzoeken of alles ook werkt zoals vastgelegd.

Aan de hand van het INK-model kom je in een "zelfreinigend vermogen" terecht, om dat je in de PDCA (Plan Do Check Act) cyclus blijft werken. Dus dat wat nog niet goed gaat in je organisatie, komt vanzelf boven (dat is georganiseerd). Door iedere keer opnieuw te kijken van wat hebben we afgesproken met de klanten en intern, wat komt hier uit door middel van de audits, klanttevredenheidsonderzoeken. Dat levert weer verbeterplannen op om de verbeterpunten te implementeren. Zo blijft die cirkel doorgaan. Die cirkel zit nu goed in onze processen. Hierdoor zijn we in staat om het INK- certificaat aan te vragen, daarmee staan we op de kaart als een professioneel bedrijf dat kritisch naar zichzelf kijkt en niet op éé aspect maar op meerdere.

En waar we geluk mee hadden, is dat de visie (waar wil je als FB?) aanwezig was. En met de nota Inspireren en Investeren, zat een goede visie achter. En dat is heel belangrijk om eerst te weten wat je richting is.

Wij wilden een professioneel bedrijf zijn, dat zich kan meten met de markt. Wat ik mee geef aan de medewerkers is dat we de klant moeten overtuigen dat we een goed product tegen een goede prijs leveren en de klant is tevreden, dan heeft de klant niet de behoeften om bij concurrenten te gaan kijken. Het voordeel van iemand van binnen is dat er een bepaalde "band" is. Medewerkers van het FB kennen de medewerkers van V&W. Die band is gewoon heel belangrijk. Dit contact zorgt ervoor dat je in staat bent om in te schatten waar de klant behoeften aan heeft. Wij hebben dus een voorsprong, t.o.v. concurrenten, omdat we maatwerk kunnen leveren en kunnen aantonen dat er een goede prijskwaliteit verhouding is.

We hebben tevens een klantenraad opgericht, waar alle directeurs inzitten. En hiermee bepalen we wat we leveren aan producten. En al onze producten en diensten zijn gebundeld in een PDC gebundeld, hier staan van alle vakgebieden de producten in. Tevens staat hier in de normtijden en kengetallen van producten.

In de klantenraad worden de afwijkingen op deze normen ook gepresenteerd en geëvalueerd. Dit waren de afspraken en dit is er werkelijk geleverd. Klanten krijgen hierdoor veel meer inzicht in de kosten. De producten zijn verdeeld in basis en plusproducten. Basisproducten worden door iedereen betaald, op basis van FTE of werkplek (verdeelsleutel). De plusproducten zijn facultatief, maar daar wordt een offerte en rekening van gegeven.

Dus terugkoppeling naar je klantenraad op je normering of KPI's (Klant/ Kritische Prestatie Indicatoren). Deze PI's zijn vastgesteld en daar rapporteer je op (een kopie meegekregen van 1 product uit de PDC).

Het beleid (transparantie, kostenbewust zijn). In de Nota Inspireren en Investeren staat een *stuurwiel* waarin je alle aspecten ziet die van belang zijn voor je beleid, waar je naar toe wil werken.

FB bestaat uit 189 fte's, waarvan 50 fte DIF en exclusief ICT. P&O en Financiën zitten hier niet bij. (Zie organogram).

We hebben ook de *NEN 2748* ingevoerd om te zorgen dat we eenduidige definities hebben en hiermee kunnen benchmarken binnen de overheid. Nu gaan we benchmarken op kosten, kwaliteit en tevredenheid.



Draagvlak. Bij de medewerkers zit het vooral in de waardering van hun werkzaamheden. Van te voren is de verandering kenbaar gemaakt door ze te betrekken bij het proces d.m.v. projectgroepen en discussiegroepen. Door mensen verantwoordelijkheid te geven en actief erbij te betrekken in het verandertraject. En er waren veel terugkoppelingen in werkoverleggen en er zijn kwartaalbijeenkomsten (waar zij we mee bezig, waar liggen successen en valkuilen, wat vinden de medewerkers en de klanten) ingevoerd. Er is een gesprekcultuur ontstaan hierdoor.

Klanten zijn ook betrokken bij het proces. Niet bij het eerste deel (het op orde stellen van je "winkel") maar wel bij het samenstellen van de PDC, de klantenraad, het kost/prijs verhaal, SLA's. Hierdoor zien de klanten ook dat zij te maken krijgen met een veel zakelijkere organisatie. En dan ontstaat er veel draagvlak voor wat je doet.

En bovendien (moet je 1 ding van me aannemen) als je veranderingsprocessen gaat aansturen dan moet je echt een "peoplemanager" zijn. Mensen gaan alleen dingen doen als ze daarvoor ook enthousiast zijn. Mensen vinden het prettig als ze ergens aan kunnen bijdragen. Dus goed sturen op draagvlak, betrokkenheid, commitment, informeren (blijven communiceren en luisteren).

Valkuilen? Valkuil van het INK-model is dat je teveel gaat systematiseren (structuren/processen) het blijft natuurlijk mensenwerk. Hier is het niet gebeurd, want we hebben veel aandacht geschonken aan de medewerkers. De cultuur van de organisatie is hierbij heel erg belangrijk.

Mensen 20-60-20 regel. 20% van de mensen zeggen van "ja doen we, we gaan ervoor". 60% van de mensen zijn de middenmoot, zij wachten een beetje af. En de andere 20% is altijd overal tegen of vind overal wel weer een nadeel aan. Dus richt je op die 60, daar zit je winst. Als je deze mensen mee krijgt door enthousiast te zijn dan gaat het goed. Zo werkt het bijna bij ieder veranderproces zo. Beschouw het INK dus niet als een systeem en blijf oog houden hebben voor je medewerkers.



Benchmark interview ministerie van Buitenlandse Zaken

Donderdag 23 maart 2006, 09.00-11.00

J.F. Staallekker, Directeur CFD (Centraal Facility Service)

Van Dhr. Staallekker krijg ik voorafgaand, tijdens en achterafgaand aan het gesprek verscheidene documenten zoals: het jaarplan 2004 en 2005, het organogram en het voorgenomen besluit inzake de vorming van de Centrale Facilitaire Dienst 2000.

De huidige organisatie van het FB is terug te vinden in het *organogram*. De facilitaire organisatie was voor de professionalisering versnipperd en veel groter. Op dit moment zijn taken en verantwoordelijkheden op elkaar afgestemd en is iedereen inzetbaar op een veel breder gebied.

De *huidige facilitaire* organisatie bestaat uit 171 fte's en 165 ingehuurde medewerkers. De beveiliging is inbesteed en ook uitbesteed zijn de catering, schoonmaak en technisch onderhoud. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van partnerships en worden er zaken samen gedaan.

Het *facilitair beleid* en de opstelling daarvan is terug te vinden in het voorgenomen besluit en de jaarplannen. Er wordt *kostenbewust* omgegaan met zaken en tevens worden de kosten doorbelast aan derden.

De *klant* kan de facilitaire organisatie bereiken via de frontoffice. Hier komen alle klantvragen binnen en worden via het Planonsysteem uitgezet naar de backoffice. De klanten worden op de hoogte gebracht van de geleverde producten en diensten d.m.v. een producten en dienstencatalogus.

Onder professioneel wordt verstaan vakbekwaam, kostenbewust, servicegericht en klantvriendelijk. Met professionaliseren wordt bij het ministerie bedoeld; steeds weer bezig zijn met om waar je kunt verbeteren dat ook te doen en daarnaast alles meetbaar en controleerbaar te maken.

De *aanleiding* om te gaan professionaliseren lag in de taakstelling (het inleveren van personeel) dat we zelf wilden laten zien wat we konden en daar zelfs beter in waren dan de markt. Dit is gebeurd aan de hand van een aanpakplan. Hierin werd gefaseerd ingevuld wat er moest gebeuren en daarbij moesten de medewerkers het zelf doen en zelf ondervinden. De professionalisering is kenbaar gemaakt bij de medewerkers door het belang aan te geven dat "we" concurrerend moesten zijn tegen de markt en we anders geen bestaansrecht meer hadden.

Voor de klanten hield het in dat we de PDC op intranet hebben geplaatst en bijeenkomsten en klantendagen hebben georganiseerd.

Tijdens de professionalisering zijn de volgende instrumenten gebruikt: bijeenkomsten (steeds weer de doelen communiceren en laten terugkeren zodat het een vaste plek kreeg), opleidingen (die op maat voor de medewerkers werden opgezet) en pilotprojecten en evaluaties. Je moeten leren van de verbeterpunten. Het belangrijkste is om steeds weer zaken te laten zien en erover te communiceren en complimenten geven als er goede stappen gezet worden. Bij dit project is er geen hulp van een externe consultant geweest.

De *cultuuromschakeling* is erg belangrijk. De medewerkers moeten in het plan geloven en bereid zijn om zicht te veranderingen en in de nieuwe taken zich te vinden.

De *valkuilen*, dat zijn er vele. Weer terugvallen in oud gedrag, klanten die niet mee wilden werken en de leiding overtuigen dat we op de goede weg zitten en dat daar investeringen voor nodig waren.

De verbeteringsslag heeft 31 fte's ingeleverd wat inhoudt 1 miljoen euro. Daarnaast is de effectiviteit met 30% toegenomen en daarbij is alles meetbaar en controleerbaar geworden. We kunnen ons nu meten met de markt en dan scoren wij een ruime 8.

Het *draagvlak* was in het begin al aanwezig, dat is verkregen omdat we al vanaf 1987 bezig zijn met inkrimpen en verandertrajecten invullen met het doel om het als maar met minder te doen. Natuurlijk zijn er weerstanden en daar moet je direct op reageren en proberen dat met een open communicatie op te lossen. Als het niet op te lossen was dan werden er andere maatregelen genomen en die konden prettig of minder prettig zijn.



De *kosten* van het traject waren heel weinig want we hebben heel veel ingeleverd.

De organisatie is zodanig opgezet dat er zo min mogelijk hiërarchie is. Mensen moet hun eigen verantwoordelijkheden hebben en dat gaat steeds meer zijn vruchten afwerpen, waarbij je ziet dat mensen steeds meer betrokken worden bij het product dat ze leveren. Want die betrokkenheid is juist zo belangrijk.

Als we terugkijken zijn we vanaf 2000 echt bezig met de professionaliseren, maar van 1987 eigenlijk ook al. Nu gaan we steeds meer ontwikkelingen volgen, zoals bijvoorbeeld de digitalisering. Welke gevolgen heeft dit voor de post, repro en ander zaken. En daarnaast het clusteren van activiteiten en interdepartementaal samenwerken.

Plat georganiseerd zijn, eigen verantwoordelijkheden en verantwoordelijkheden, dingen oppakken en samenwerken. Dat is erg belangrijk. Je moet natuurlijk wel een jaarplan schrijven waarin je doelen staan en je behaalde resultaten, je meetmethodieken, etc.

Elk jaar doe ik een rondje directeuren, waarbij ik vraag naar dingen die er niet goed gaan. Hierdoor heb ik de mogelijkheid om verbeterpunten door te voeren. Zo weet de klant wat de mogelijkheden zijn en wij wat we kunnen doen en hoe we oplossingen kunnen vinden voor problemen.

De belangrijkste stap in het proces was het samenvoegen van afdelingen post en koerier. En daarnaast moeten de medewerkers zichzelf hier verdienen en moeten laten zien wat ze kunnen en concurreren met de markt. Ik wil jou er dus bij hebben als je wat toevoegt. Dus een team samenstellen en mensen in zichzelf laten geloven en taken laten oppakken (meegaan in de ontwikkelingen). In het proces is het belangrijk dat er veel aandacht gegeven wordt aan de medewerkers, gedrag is je grootste vijand in de organisatie. Dit is wat professionaliseren inhoudt en daarbij ook kennis opbouwen en uitwisselen. Als je mee wil met de rest moet je zorgen dat je bij blijft!



Benchmark interview ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu

Maandag 27 maart 2006, 09.30-11.00

C. Volbeda – van Oerle, Hoofd Facilitaire Dienstverlening

Mevr. Volbeda geeft aan de organogrammen van VROM en de facilitaire dienstverlening nog toe te sturen. Het verhaal wordt verteld aan de hand van de vragen en aan de hand van het aanwezige organogram. Tevens heeft mevr. Volbeda het hardcopy document van de PDC meegegeven, de uitgebreide versie staat op intranet van het ministerie van VROM.

Bij VROM is er in 2004 een hele grote reorganisatie geweest. Na deze reorganisatie zijn de Gemeenschappelijke Diensten (GD) ontstaan voor heel VROM. Alle bedrijfsvoeringseenheden zijn ondergebracht binnen de GD. Binnen de GD zijn er vier directies te onderscheiden waaronder Facilitair. Binnen de GD is ook centraal een administratiekantoor ondergebracht, waar alle personele en financiële administratie is ondergebracht van geheel VROM (dus ook uit Groningen). Dit is dus geheel gecentraliseerd. Een andere directie is juridische zaken.

De huidige situatie. Het FID (Facilitair en Informatie Dienst) is de grootste van deze directies. FID bestaat uit 300 eigen fte, dat is buiten de externe partijen. Dus in totaal is het ongeveer 700 fte. Het FID bestaat uit een directeur FID, met 6 onderafdelingen.

Inzoomend op de FD, dan is het hier als volgt. Bestaat uit 50 fte, waarbij de directe aansturing ligt bij een team van 5 coördinatoren: uitvoering, het servicepunt, milieu, contractbeheer en DTP. De uitvoering bestaat uit de telefooncentrale (niet de receptie die behoort tot de beveiliging en valt onder huisvesting), post en distributie en chauffeurs. Het servicepunt is het centrale meldpunt voor vragen, klachten, wensen en reserveringen. Het is het servicepunt voor de hele directie FID geworden en het uiteindelijk groeimodel van het servicepunt is een servicepunt worden van de GD.

De functie milieu en contractenbeheer is een combinatiefunctie. Dit omdat voor het onderdeel milieu veel piekbelasting plaatsvindt in verband met interne en externe audits (4 per jaar), waardoor er ten tijde van de piekbelasting er een fte nodig is en anders 0,5 fte. En het contractbeheer kan hiermee gecombineerd worden.

Het grootste *verschil* met vroeger was dat voor namelijk bij de andere drie directies per directies alle administratie, etc allemaal zelf gedaan werd, terwijl dat nu allemaal gecentraliseerd is. Dus het bundelen van diensten zorgt voor meerwaarde, er zijn minder fte, omdat ze het nu met ze allen samen kunnen doen.

Bij de FD zijn de chauffeurs gecentraliseerd. Het is dus 1 pool geworden, waarbij de planners de routes maak aan de hand van de agenda's die komen van de secretaressen. Dit heeft een enorme verandering vereist van de chauffeurs en de klanten en dan voornamelijk de klanten. Hierbij eisen we dus nu van de passagiers dat ze plannen en alles van te voren doorgeven, en dat is een hele omschakeling.

Het doel van het traject was om de klanten kostenbewuster te maken, helaas is het nog steeds niet. Het is zo georganiseerd dat het kostenbewustzijn steeds meer optreedt. Helaas, kijkt de klant nog steeds niet goed naar de kosten. Ergens anders iets inkopen, gaat moeilijk, omdat er gedwongen winkelnering is tenzij het intern niet verricht kan worden.

Dus samenvattend: GD bestaat uit 700, FID 300 en FD uit 50 fte. Een beleid hebben we niet echt, we hebben vanuit de GD opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. Waarbij de SG (secretaris Generaal) die is opdrachtgever aan de GD. Aan de begin van het jaar worden door de hoofdonderdelen van VROM afspraken gemaakt wat zij gaan afnemen en tegen welke condities. Dit bepaalt dus in grote mate wat wij gaan doen. De besluitvorming ligt bij de opdrachtgever, wij kunnen wel adviseren als het gaat om grote bedragen. Op productniveau kunnen we nog wel iets zelf beslissen (bijvoorbeeld ijsjes in de zomer, kaartenverkoop als extra).

Voor de hele GD geldt dat onze klant per jaar een basispakket inkoop. Wij kennen basis, standaard en maatwerk dienstverlening. Basis is: het restaurant, de beveiliging, etc. Eigenlijk alles van FD zit in de basisdienstverlening (PC, telefoon), behalve DTP dat is maatwerkdienstverlening. En bij het servicepunt worden diensten "ingekocht" die er aangevraagd worden (lunches, vergaderzalen, etc). Werkplekken zat in de basis, maar daarvan hebben we gemerkt dat er geen financiële prikkeling is. Want soms zijn er maar 50 werkplekken nodig en hebben ze er 70 en dan worden die 20 extra niet betaald. Nu zit het in de standaard dienstverlening, juist om het niet zo te laten zijn dat ze betalen voor minder.



Wij zijn *bereikbaar* via het servicepunt. We hebben een beperkt onderscheid in klanten, namelijk: de opdrachtgever (die bepaald), klanten met bepaalde autorisaties en “gewone” klanten. Dit is een typering van het product en niet van de klant. Iedereen kan een vergaderzaal reserveren, maar er zijn er maar enkele die de VIP- room kunnen reserveren, en dat is een voorbeeld qua verschil. Dus eigenlijk op productniveau liggen verschillende autorisaties.

De klanten worden door middel van een PDC op de hoogte gebracht van de producten en diensten die wij leveren.

Onder *professioneel* versta ik: op een efficiënte en economisch verantwoorde wijze bieden wat de klant vraagt, binnen gestelde kaders. Daarmee zeg ik niet dat de klant altijd koning is, dat is soms helemaal niet professioneel. De klant moet weten waaraan hij/ zij aan toe is. De klant vindt dit op het eerste termijn niet leuk, maar op lange termijn heeft hij /zij er wel de baten van. Een onderdeel van professionaliseren is duidelijkheid scherpere, goede afspraken maken, zorgen dat de klant weet waar hij/ zij aan toe is. Waarbij je onderbouwt waarom bepaalde dingen wel of niet kunnen.

De aanleiding om te gaan *professionaliseren* is een samenloop van 2 onderdelen. Dat is dat er vanuit de SG de behoefte was op de organisatie door een scan te halen, gericht op “wat doe we nu eigenlijk, waarom doen we dat nu eigenlijk?”. Daarvoor zijn toen een aantal werkgroepen ingericht met leden van de hele organisatie, om de organisatie door te lichten. Dus waarom is het nu zo, kan het anders en wat levert het op als het anders kan?

Aanleiding. Daarbij de kabinet wisselingen, waarbij de overheid moest gaan bezuinigen, centraliseren en gaan samenwerken. En waar de insteek lag als kwaliteitsblad is toen een efficiëncyslag gemaakt. Dat heeft geresulteerd in het verminderen van 650 fte op 450 fte. Dus door de gehele organisatie, het centraliseren van inkoop (van 73 naar 32fte). Dat zijn verschillen die je dus ook op administratief gebied ziet.

Naar aanleiding van die onderzoeken is er een nieuwe organisatie plaatje gemaakt en is de GD op papier ontstaan en heeft dat geleid tot een gigantisch reorganisatietraject voor VROM. Dit gehele traject is van bovenaf opgelegd. Er is dus niet echt sprake geweest van “wij” of draagvlak.

Bij de FD is toen ook een plaatje ontstaan van hoe het ingericht kon worden, op een aantal details na. (geslonken van 42 naar 35 fte). Daarbij ging het traject wat gemakkelijker, omdat er voor de helft nieuwe mensen bij de FD zaten die ook graag mee wilden doen in dit traject. Bij een professionaliseringslag is het dus belangrijk om een groep te hebben van gemotiveerde mensen die de andere groep (minder gemotiveerde) meetrekt.

Medewerkertevredenheid is wel het belangrijkste, omdat zij het uiteindelijke werk moeten uitvoeren. Mensen moeten ook trots zijn op hun werk.

De *cultuuromschakeling* ligt bij ons maar ook voornamelijk bij de klant. Het heeft vaak even tijd nodig, “het moet inslijten”.

Over de *kosten* kan ik niets zeggen. Wel over wat het heeft opgeleverd, niet in geld maar voornamelijk in bundeling. Je ziet dat realiseren geld kost, sinds 2004 is er natuurlijk geïnvesteerd in mensen (trainingen, opleidingen). Je ziet pas na twee jaar wat het oplevert. Je ziet wel wat de bundeling van diensten oplevert.

En wat we ook zien is, dat we van te voren niets inzichtelijk hadden en dat hebben we nu wel, we weten nu hoe de kosten ontstaan en hoe de processen precies lopen. Dat was van te voren eigenlijk niet. Zo weten we nu dat een factuur 150 euro kosten (handeling, parafen, etc.). Dus we hebben de *processen* in kaart gebracht. En dus nu kan je sturen op je processen, je weet nu wat je doet en wat het kost. Hier kan je dan ook op haan ingrijpen.

Valkuilen? Ja, dat zijn toch met name de mensen, die mee moeten (soms niet willen of niet kunnen). Dit is zeker van belang. En tijdens het project moet je oog houden voor het individu, omdat niet iedereen zo snel mee kan.

Draagvlak? Ja, het is natuurlijk top-down georganiseerd. Wat je merkte is dat de oude directeur heeft blijven ontkennen dat het een grote reorganisatie was. Wat niet goed geweest is voor de medewerkers. Dus draagvlak was eigenlijk niet aan de orde vanwege die ontkenning. Als het dan wel zover komt dan merk je dat mensen natuurlijk “de hakken in het zand” gaan zetten.

Maar de kracht zit in de medewerkers die wel mee willen!



Benchmark interview ministerie van Economische Zaken

Dinsdag 28 maart 2006, 11.00-11.45

M. Tartwijk, Directiesecretaris Interne Zaken

Interne zaken (IZ) is een facilitair onderdeel, zo ook I&A (informatiemanagement en automatisering). FEZ doet de financiën. IZ doet wel een onderdeel van de financiën, dat zijn de betalingen van de departementen. FEZ doet meer het begrotingsbeleid van EZ. En daarnaast doet het FB (IZ) ook de inkoop van mensen en automatisering.

De huidige situatie. Er zijn vier afdelingen binnen IZ: financiën, gebouwwaken, diensten (beveiliging, chauffeurs, schoonmaak, catering, services) en post & grafische faciliteiten (logistiek). IZ bestaat uit 120 fte's, op 1500 medewerkers. Hierbij is de catering, schoonmaak, beveiliging en andere uitbestede diensten niet meegerekend.

Aanleiding. Daarbij hebben wij een grote hoeveelheid frontoffice. Dat is één van de redenen geweest voor de professionalisering, om deze te bundelen en beter te laten samenwerken. Tevens is het voor de klant niet helder waarvoor je waarheen moet gaan met je vragen. De tweede reden om het verandertraject in te gaan is om interdepartementaal te gaan samenwerken. Waarbij de processen in kaart gebracht moeten worden en goed ingericht. De processen over de afdelingen heen verlopen niet altijd even soepel. Van 2001 tot 2005 is er een strategienota geschreven als startpunt waar de organisatie heen moet gaan. Er is gekeken naar hoe er efficiënter gewerkt kan worden binnen afdelingen, daarnaast ook de samenwerking en het integraal bedienen van EZ.

Kostenbewustzijn. Bij de klanten is het nog niet bekend. De klant vraagt en wij draaien. Er wordt niet gekeken naar de budgetten en/ of de budgetoverschrijdingen. Wat in houdt dat financiën uiteindelijk de doorbelasting wel inzichtelijk moet gaan maken. Maar het is niet zo dat de klant hierdoor bewuster om gaat met (geld)zaken. Bij inkoop wordt wel opgelet om zaken te bundelen.

Maar binnen IZ bestaat de doorbelasting niet, er wordt gewoon een dienst afgenomen. Dus de noodzaak om kostenbewust daarmee om te gaan is er niet.

Wij zijn wel bezig om het inzichtelijk te maken door een PDC op te stellen, zodat het voor de klant inzichtelijk wordt wat alles kost.

Verandertraject. Wat betreft het verandertraject bestaat uit 3 werkgroepen, die zich bezig houden met de klantleverancier- relatie, het frontoffice en backoffice model en specifieke functies (inkoop en besturingsmodellen). Daarnaast hebben we een werkgroep dat wordt gedaan door externe. Zij kijken naar hoe de processen hier verlopen binnen de verschillende afdelingen.

Op basis van de uitkomsten van de werkgroepen gaan we de tweede fase van het traject in, waarbij we kijken naar wat voor organisatorische consequenties het heeft. En wat zegt het over onze processen? We hebben wel proceskaarten en een procesmanagement- tool, maar dat is niet echt geënt op de soll-situatie.

Wat een groot risico is binnen het verandertraject is dat mensen snel geneigd zijn om alles afhankelijk te stellen van hun eigen traject.

We zijn in november begonnen met het verandertraject en hebben toen een bijeenkomst gehouden. Waarbij de directeur aangaf wat er ging gebeuren, dat zij de medewerkers erbij wilden betrekken en heeft de medewerkers ook op het hart gedrukt om mee te doen in de werkgroepen en klankbordgroepen. En in februari is er nog een tweede bijeenkomst en presentatie gehouden.

Wat je merkt is dat er natuurlijk altijd mensen zijn die sceptisch zijn en het moeilijk vinden. Er is nog wat (veel) onzekerheid, hierdoor is het moeilijk om duidelijkheid te scheppen, beslissingen te maken en uitspraken te doen.

Wat betreft de klanten, daar is nog te weinig aandacht aan besteedt. Er is wel een strategienota die door de bestuursraad is besproken. Dus in principe zijn er klanten, op bestuurlijk niveau, die weten waar we mee bezig zijn. Er is wel kenbaarheid en ruchtbaarheid aangegeven maar dat moet nog komen. Maar er is nog niet precies helder wat de uitgangspunten of resultaten moeten zijn.



Cultuur. Dat is zeker heel erg belangrijk. Je moeten de mensen “meenemen”. De werkhouding van de IZ’er is daarbij heel belangrijk. Met pro-actief nadenken, communicatie en samenwerken. We zijn nog wel aan het kijken hoe we de gedragsveranderingen gaan aanpakken. We hebben er geen werkgroep van gemaakt, omdat het dan ook verkeerd kan uitpakken.

Draagvlak. Dat was er wel dankzij de presentaties van november 2005 en februari 2006. De directeur is er in geslaagd om mensen mee te krijgen en erbij te betrekken. Hierbij was ook de mogelijkheid om vragen te stellen en opmerkingen te maken. Openheid is hierbij erg belangrijk, zeker omdat wij transparant wilden gaan werken.

Professionaliseren. Kijken naar bestuurlijke informatie, wat doen we en wat leveren we op. Hoe kan je dat afzetten tegen het klanttevredenheidsonderzoek en hoe kan je dat vergelijken en bespreken in MT’s (ook met andere facilitaire bedrijven binnen de departementen).

Valkuilen. Je moet duidelijk weten wat er van de werkgroepen verwacht wordt, dus zorgen voor doelen en uitspraken over verwachte resultaten. Hier was er onduidelijkheid over wat het eindresultaat van deze werkgroepen moest zijn. Je moet dus zorgen dat het voor iedereen helder is waar je naar toe wil.

En daarnaast meer de tijd nemen voor de totstandkoming van de deelplannen en duidelijkere keuzes maken (voor de helderheid) zodat het eindresultaat duidelijk is. Dus een duidelijk projectplan maken. Waarbij je dingen niet ingewikkelder moet maken dan het is. Keep it simple.

Wat betreft de kosten en baten kan ik nog niet veel vermelden, omdat we net gestart zijn.



Bijlage 8. Positiebepaling

Managers en medewerkers hebben vaak een enigszins subjectief beeld van de eigen organisatie. Afhankelijk van de mentale 'bril' die men draagt, worden omstandigheden positief of negatief beoordeeld. Om een correct beeld van de organisatie te krijgen, is de vragenlijst niet alleen zelf, maar ook door de coördinatoren en de managers van het Facilitair Bedrijf en de afdeling DPRA ingevuld. De gemiddelden die daaruit komen, geven een objectiever en daardoor juist beeld over het Facilitair Bedrijf.

Op de volgende pagina is de quick-scan opgenomen. Hieronder worden de resultaten van de afgenomen quick-scan's uiteengezet.

<u>Naam:</u>	<u>Puntenscore</u>	<u>Fase van het INK-model</u>
R. Strooker	15	1
V. Lieshout	22	1/2
W. Gressie	13	1
R. Bignell	30	3
F. van de Kleij	42	3
R. van Gorkum	21	1/2
R. Talsma	21	1/2
J. Jansen	32	2/3
F. van der Hoef	35	3
J. van Etten	15	1

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de meningen over het Facilitair Bedrijf verschillen. Over het algemeen kan gezegd worden dat het Facilitair Bedrijf fase één gepasseerd is en bezig is met het afronden van fase twee, namelijk het structureren van het Facilitair Bedrijf.



Quick-scan

De vragenlijst bestaat uit vijftientig vragen waarin de meest essentiële zaken die in het INK-managementmodel aan de orde komen zijn verwerkt. Elk van de vragen biedt een keuze uit vier antwoorden. Kies het antwoord dat volgens u het meest van toepassing is op de stand van zaken bij uw organisatie.

- A = Volledig van toepassing;
B = Grotendeels van toepassing;
C = Beperkt van toepassing;
D = Niet van toepassing.

		A	B	C	D
	Vragenlijst gebaseerd op het INK-managementmodel				
1	Heeft de leiding van de organisatie een duidelijke visie over de vraag waar de organisatie over drie jaar hoort te staan?				
2	Is deze visie gebaseerd op een gedegen kennis van de markt en op een grondige analyse van de concurrentie, van de samenwerkingsmogelijkheden en van de toepasbare technologie?				
3	Spant de leiding zich persoonlijk en zichtbaar in om zowel medewerkers als partners als klanten te betrekken bij het formuleren van strategie en beleid van het bedrijf?				
4	Komen verbeterideeën uit alle lagen van de organisatie en worden leveranciers en klanten ook gestimuleerd met verbeterideeën te komen?				
5	Wordt systematisch gemeten bij de verschillende groepen belanghebbende hoe zij de activiteiten van de organisatie waarderen? En worden de uitkomsten van die meting aantoonbaar gebruikt om het beleid tijdig bij te stellen?				
6	Hanteert de organisatie maatstaven om de efficiency te kunnen meten?				
7	Worden deze metingen systematisch gebruikt om de efficiency van de organisatie te verbeteren?				
8	Blijkt uit de diverse metingen dat het met uw bedrijf steeds beter gaat?				
9	Worden ondersteunende en stafdiensten als interne leveranciers behandeld en wordt hun prestatie door de interne klant gemeten?				
10	Is er een manier gevonden om te voorkomen dat dezelfde fouten een tweede keer wordt gemaakt?				
11	Worden de financiële doelstellingen gerealiseerd?				
12	Presteert uw organisatie op grond van deze maatstaven beter dan uw twee grootste concurrenten?				
13	Zijn de financiële positie en beleid zodanig dat ondernemingsdoelen gerealiseerd kunnen worden?				
14	Is er een systeem om per proces te bepalen welke activiteiten beter uitbesteedt kunnen worden?				
15	Is er voldoende aandacht voor kennismanagement vanuit het besef dat kennis een belangrijke financiële waarde vertegenwoordigt?				
16	Worden interne metingen verricht om de relatie met de klant te evalueren? Denk hierbij aan reactietijd, aandeel nieuwe klanten, verloren opdrachten, enzovoort.				
17	Voert de organisatie regelmatig een extern onderzoek uit naar de klanttevredenheid? Er worden deze gegevens gebruikt om (waar nodig) het beleid bij te sturen?				
18	Is er beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en worden de gestelde doelen gerealiseerd?				
19	Leiden contacten met klanten en leveranciers tot aantoonbare verbeteringen voor de eigen organisatie ten aanzien van de samenwerking en de kwaliteit van producten/diensten?				
20	Kan de onderneming bogen op een goede reputatie in de maatschappij? En kan dat worden aangetoond?				



21	Zijn de informatiesystemen van uw organisatie afgestemd op die van leveranciers en afnemers om sneller, goedkoper en met minder fouten te kunnen werken?				
22	Beschikt de organisatie over een proces dat zekerstelt dat alle medewerkers betrokken worden bij verbeteringen? Zijn medewerkers bevoegd (binnen bepaalde grenzen) verbeteringen zelf door te voeren? Krijgen zij ook erkenning voor hun bijdrage aan de bedrijfsverbeteringen?				
23	Worden intern metingen verricht op grond waarvan trends in de medewerkertevredenheid geïdentificeerd kunnen worden?				
24	Kent de organisatie een systematisch proces om de tevredenheid direct bij de medewerkers te meten?				
25	Worden de aldus verkregen gegevens gebruikt om, waar nodig, is het personeelsbeleid bij te sturen?				

Wat zijn de resultaten? Tel voor alle antwoorden de punten op:

A = 4 B = 2 C = 1 D = 0



Bijlage 9. Facilitair Beleidsplan

Voor het Facilitair Bedrijf dient er duidelijkheid te ontstaan over de ontwikkelingsrichting. In deze paragraaf wordt ingegaan op de richtingsplannen die het Facilitair Bedrijf moet gaan maken. Zonder richting is het voor de medewerkers van het Facilitair Bedrijf moeilijk om te weten wat hun werkzaamheden voor “nut” hebben en wat er in de toekomst van het Facilitair Bedrijf moet worden.

Missie van het Facilitair Bedrijf

Voor het vaststellen van de doelen is het verstandig om eerst de missie te formuleren. De missie geeft antwoord op de volgende vraag: “Waarom bestaan wij als organisatie en waarom is het belangrijk dat wij bestaan?”

In de missie is omschreven wat de medewerkers van de organisatie voor elkaar en voor de samenleving willen betekenen en welke toegevoegde waarde zij willen leveren.

Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat gezorgd wordt voor een breed draagvlak bij zowel de top als de overige medewerkers van de organisatie. Dit kan gerealiseerd worden door zowel bottom-up als top-down te werken aan het formuleren van de missie.

Doelen van het Facilitair Bedrijf

Doelen geven antwoord op de vraag wat het Facilitair Bedrijf precies wil bereiken. Deze doelen zullen duidelijk gespecificeerde, gewenste en meetbare resultaten zijn die op een vooraf aangegeven tijdstip bereikt moeten worden. Over het algemeen geldt dat doelen meetbaar, acceptabel (uitdagend maar haalbaar), Ggcommuniceerd (naar alle niveau's), inspirerend en engageren van uit de missie en de medewerkers moeten zijn⁴¹.

Richting geven aan het Facilitair Bedrijf kan aan de hand van de managementcyclus. De verschillende fasen kunnen gebruikt worden om de doelstellingen van het Facilitair Bedrijf te verwezenlijken.

FM is het proces dat zich bezighoudt met het optimaal inzetten van faciliteiten. Het doel van deze inzet is het mogelijk maken van een effectieve en eventueel concurrerende uitvoering van de bedrijfsactiviteiten in de sterk veranderende omgeving van de organisatie.

Om duidelijkheid voor het Facilitair Bedrijf te krijgen is het van belang om te gaan werken met de “managementcyclus”. Binnen deze cyclus zijn er vier taakgebieden te onderscheiden⁴²:

- ∴ facility planning;
- ∴ facility realisatie;
- ∴ facility beheer;
- ∴ facility evaluatie.

Planning

Het voornaamste doel van het taakgebied “facility planning” is het inventariseren en plannen van de behoeften en toekomstige behoefteveranderingen met betrekking tot de faciliteiten binnen de organisatie. Het plannen kan plaatsvinden op verschillende niveau's strategisch, tactisch en operationeel. Deze niveau's zijn belangrijk voor de abstractie en het termijn van de planning.

Op strategisch niveau gaat het om het maken van een “facility plan”. Dit plan sluit aan bij de door de organisatie gestelde doelstellingen en gaat over een periode van 3 tot 7 jaar. In het plan komt naar voren hoe de geïntariseerde en toekomstige behoefte gerealiseerd kunnen worden en vormt tevens ook het begin voor de plannen op lagere niveau's.

De onderdelen uit het facility plan komen terug op tactisch niveau, bijvoorbeeld als project.

Projecten worden voorbereid en gepland in een “projectplan”. Hierin wordt aangegeven welke projecten er in de komende drie tot vijf jaar uitgevoerd moeten worden. Op operationeel niveau wordt één jaar vooruit gepland.

⁴¹ Maas en Pleunis: Facility Management

⁴² Pomeran: Facility Management referentie - informatiemodel.



Realisatie

Het projectenplan gemaakt op tactisch niveau kan in deze fase verder worden voorbereid en beheerst. Hierbij gaat het om de volgende activiteiten:

- ∴ vaststellen van de normen en randvoorwaarden voor de uitvoering (strategisch);
- ∴ definiëren van de behoeften en behoefteverandering (strategisch/ tactisch);
- ∴ ontwerpen van de gewenste situatie, waarbij aan deze behoefte wordt voldaan (tactisch);
- ∴ beheersen en coördineren van de realisatie en implementatie van de behoeftevervulling (operationeel).

Beheer

Hier worden dagelijks beslissingen genomen met betrekking tot het beheer en de inzet van de faciliteiten.

Evaluatie

Het dagelijks beheer van de faciliteiten wordt periode geëvalueerd. Hiermee wordt er een beeld geschetst van de effectiviteit en de efficiëntie van de geboden ondersteuning, op basis waarvan nieuwe behoeften en toekomstige behoefteveranderingen in beeld gebracht worden. Dit vormt dan de basis om de cyclus opnieuw te beginnen.

Strategie formulering

Nadat de missie en doelen zijn geformuleerd kan een aanvang worden gemaakt met het formuleren van de strategie om de doelen te realiseren. Hiervoor zal een analyse gemaakt worden van de omgeving van de organisatie en een interne analyse.

Door middel van het beleid worden de doelstellingen vertaald in doelen en strategieën. Aan de hand van een planning stelt men de resultaten, die men in een bepaalde periode moet behalen, vast. Bij het richten van de organisatie gaat het om het uitstippelen van de lange termijn, dus het stellen van doelen (klanttevredenheid verbeteren, 15% kostenbesparing, en dergelijke) en de wijze waarop deze doelen gerealiseerd kunnen worden.



Bijlage 10. Financieel management

Op financieel gebied wordt aanbevolen, zeker in verband met de doelstellingen van de reorganisatie (inzichtelijker, transparanter, kostenbesparend en kostenbewuster), om te werken met budgetten en de facilitaire kosten door te belasten. Het doorbelasten van de facilitaire kosten zocht ervoor dat kostenbewustzijn binnen héél het CAOP wordt ontwikkeld.

Budgetten

Om te komen tot een goed onderbouwd budget kunnen de volgende zeven stappen doorlopen worden⁴³.

- ∴ kosten in beeld brengen;
- ∴ prognoses stellen;
- ∴ budgettering formuleren;
- ∴ onderhandelen;
- ∴ budgettering bijstellen;
- ∴ budgettering definitief maken;
- ∴ managementinformatie ter sturing van het budget.

Het vaststellen van budgetten voor het Facilitair Bedrijf, maar ook voor de andere bedrijfsonderdelen, stelt het FB in staat om hun kosten te gaan doorbelasten.

Doorbelasten facilitaire kosten

Na dat de kosten inzichtelijk zijn gemaakt, kan de volgende stap worden uitgevoerd. Hierbij worden de klanten belast voor datgene wat zij afnemen bij het Facilitair Bedrijf. Hierdoor is het mogelijk voor het Facilitair Bedrijf om zich als volwaardige afdeling te profileren.

De klant zal als eerst bewust gemaakt moeten worden van de kosten, dit kan aan de hand van een PDC. Aan alle producten die het Facilitair Bedrijf kleeft namelijk een prijskaartje. Als dit is gebeurd dan zal er communicatie moeten plaatsvinden over de wijze waarop de doorbelasting zal gaan plaatsvinden en welke gevolgen die heeft.

Het doorberekenen van facilitaire kosten kan plaatsvinden op basis van een vast tarief, op basis van de werkelijke kosten of op basis van een vast tarief met variabele toeslagen.

Als dit gebeurt is het mogelijk om een budget voor de afdelingen te bepalen.

⁴³ Trumpie: Budgetteren is terugblikken en vooruitzien.



Bijlage 11. Communicatie-instrumenten

Producten- en dienstencatalogus

Wat is het?

De producten- en dienstencatalogus (PDC) is een belangrijke schakel in de communicatie met klanten en gebruikers. Een PDC biedt klanten een overzicht van het aanbod aan facilitaire middelen. Hierin worden de verschillende producten en diensten beschreven die het Facilitair Bedrijf kan leveren. In de PDC wordt de volgende informatie verstrekt:

- ∴ een omschrijving van het facilitair product;
- ∴ de leverbare kwaliteitsniveau's;
- ∴ de bestelwijze;
- ∴ de leveringscondities;
- ∴ de prijs;
- ∴ informatie over klachten en after-saleservice.

Waarom doen?

De functie van een PDC is het inzichtelijk maken van de aard, verkrijgbaarheid en prijsstelling van facilitaire producten en diensten. De klant is na het doornemen van de PDC goed geïnformeerd over de mogelijkheden.

Service desk

Wat is het?

Een service desk is een coördinatiepunt tussen aanbieders en afnemers van facilitaire diensten, waar vragen volgens bestaande procedures worden afgehandeld of ter behandeling worden doorgegeven. Voor het Facilitair Bedrijf kan de servicedesk fungeren als "front office".

Waarom doen?

Met de implementatie van een servicedesk binnen de organisatie, kunnen de volgende doelstellingen worden gerealiseerd:

- ∴ het systematisch afhandelen van ad hoc verzoeken tot dienstverlening;
- ∴ het kanaliseren van communicatiestromen;
- ∴ het reduceren van het aantal "loketten" tot één centraal aanspreekpunt;
- ∴ het beter informeren van afnemers en het inspelen op eisen/ wensen van klanten;
- ∴ het reduceren van informele leveringscircuits.

Service Level Agreements

Wat is het?

Om de afspraken tussen de klanten en het Facilitair Bedrijf vorm te geven worden Service Level Agreements (SLA's) toegepast.

In de SLA's komt het volgende aan de orde:

- ∴ welke producten en diensten er worden geleverd;
- ∴ welke kwaliteits-, of prestatieniveaus bij deze producten en diensten behoren;
- ∴ op welke wijze de kosten van de geleverde producten en diensten worden verrekend;
- ∴ en eventueel aspecten over de wijze waarop de interne klanten worden geïnformeerd over de dienstverlening, en dergelijke.

Waarom doen?

Met behulp van een SLA wordt bereikt dat bij de klant en het Facilitair Bedrijf eenzelfde beeld ontstaat over de te leveren producten en diensten. Daarnaast verschaft het helderheid in de wederzijdse taken en verantwoordelijkheden, maakt het de klant-leveranciers relatie transparanter en werkt stimulerend om te komen tot kwaliteit- en serviceniveaus.



Beleidsplan van het Facilitair Bedrijf

Wat is het?

In het facilitair beleidsplan⁴⁴ wordt beschreven welke doelen het Facilitair Bedrijf nastreeft en welke acties zij in de komende planperiode wil realiseren. Het plan geeft inzicht in het bestaanrecht en de toegevoegde waarde van het Facilitair Bedrijf voor de totale organisatie. Beleidsplannen worden doorgaans opgesteld voor een periode van drie tot vijf jaar en jaarlijks bijgesteld.

Het facilitair beleidsplan is een afgeleide van het primaire beleid van de moederorganisatie en dient vorm te krijgen binnen de door haar gestelde kaders.

Het plan komt tot stand door inzichten uit een SWOT- analyse en/of een positiebepaling (bijlage 8). Ook tactische en operationele afdelingsplannen leveren een bijdrage aan het totale beleidsplan. Alle facilitaire inhoudelijke aandachtsgebieden komen aan bod. Naast concrete onderwerpen als huisvesting, financiële middelen en service worden ook abstracte begrippen als cultuur, organisatie en leiderschap in het plan behandeld.

Waarom doen?

Het doel van een facilitair beleidsplan is tweeledig. Enerzijds is het een verantwoordingsinstrument dat de opdrachtgever inzicht geeft in de uitgezette koers. Anderzijds wordt het plan geschreven om meer grip te krijgen op de dagelijkse realiteit binnen de organisatie.

Waar op letten?

Een facilitair beleidsplan biedt de organisatie uitgangspunten voor sturing en correctie en vormt daarmee de basis van resultaatverantwoordelijk management. Het plan heeft pas waarde wanneer het gebruikt wordt als leidraad voor de gehele planperiode. Het is van wezenlijk belang dat het terugkomt tijdens werkoverleg en MT vergaderingen. Daarnaast dienen er voortgangsrapportages te worden opgesteld over de in het beleidsplan beschreven doelen en acties.

Een beleidsplan geeft invulling aan de meetbare, "harde" kant van arbeidsprocessen. Het succes van een organisatie wordt echter ook voor een groot deel bepaald door "zachte" factoren, zoals cultuur, bereidheid en vaardigheden. Ook over deze aspecten dient dus op managementniveau overeenstemming te zijn.

Intranet voor FM bedrijfsvoering

Wat is het?

Intranet⁴⁵ kan op verschillende manieren worden ingezet. Vooral het ontwikkelen van internetsites waar klanten informatie over de dienstverlening kunnen krijgen, is voor het Facilitair Bedrijf van groot belang.

Naast informatieverstrekking over de organisatie en de dienstverlening, kan intranet ook worden gebruikt voor het zichtbaar maken van de behandelstatus van aanvragen.

Waarom doen?

Het inrichten van een intranet biedt het Facilitair Bedrijf en de klanten de volgende voordelen.

De klant

- ∴ krijgt via intranet een overzicht van de diensten die aangeboden worden en de condities die daarmee samenhangen;
- ∴ kan zichzelf informeren;
- ∴ kan vanaf de eigen werkplek en op ieder gewenst moment diensten afnemen;
- ∴ kan via intranet de afhandeling van een verzoek volgen.

Het Facilitair Bedrijf

- ∴ hoeft gegevens die door klanten zelf zijn ingevoerd niet opnieuw in te voeren;
- ∴ kan door klanten te stimuleren via intranet diensten af te nemen zelf efficiënter te gaan werken;
- ∴ krijgt de mogelijkheid om klantgericht te gaan werken.

⁴⁴ Ministerie van Verkeer en Waterstaat: Inspireren en investeren.

⁴⁵ Ministerie van Verkeer en Waterstaat; Inspireren en investeren.



Bijlage 12. SWOT- analyse en Confrontatiematrix

Het huidige Facilitair Bedrijf heeft een aantal sterke en zwakke kanten. Uit de interviews en observatie zijn de volgende punten naar voren gekomen. Met de SWOT-analyse worden de belangrijkste sterkten en zwakten van de organisatie afgezet tegen de belangrijkste ontwikkelingen.

<p>Sterke punten:</p> <ul style="list-style-type: none">∴ betrokkenheid van de medewerkers;∴ motivatie en inzet van de medewerkers;∴ kennis en kundigheid van de medewerkers;∴ hoge kwaliteit van de dienstverlening.∴ klantgericht.	<p>Zwakke punten:</p> <ul style="list-style-type: none">∴ communicatie en feedback;∴ samenwerking en afstemming;∴ facilitair beleid;∴ onduidelijke structuur van het Facilitair Bedrijf;∴ planning, controle en beheer van facilitaire zaken;∴ kostenbewustzijn;∴ financiën;∴ beperkte kwaliteitscontrole.
<p>Kansen:</p> <ul style="list-style-type: none">∴ opleiden van de medewerkers;∴ beleid voor het Facilitair Bedrijf;∴ kostenbewust maken van de klant en medewerkers in verband met concurrentie;∴ benutten van nog aanwezige motivatie en betrokkenheid van medewerkers ten opzichte van een wenselijke "groeislag";∴ positief imago.	<p>Bedreigingen:</p> <ul style="list-style-type: none">∴ kwaliteit van de dienstverlening verlaagd in verband met bezuinigingen;∴ motivatie en inzet van de medewerkers lopen sterk terug;∴ markt wordt steeds meer concurrerend;∴ door weggevalen subsidies groeit de financiële nood.



Het beeld dat hiermee gevormd wordt gaat in op de strategische aandachtspunten (concentratie van plussen) of kernproblemen (concentratie van minnen). Door deze punten in een confrontatiematrix te plaatsen wordt het mogelijk om een aantal algemene strategische aandachtspunten aan te geven.

S = Sterkte uit de SWOT-analyse.
 Z = Zwakte uit de SWOT-analyse.
 K = Kansen uit de SWOT-analyse.
 B = Bedreigingen uit de SWOT-analyse.

Score	Toelichting
+	Sterkte stelt de organisatie in staat voordeel te halen uit de omgevingsverandering
+	Zwakte wordt tenietgedaan door de omgevingsverandering
0	Combinatie van een sterkte of zwakte en een kans of bedreiging die geen prioriteit of relevantie heeft voor de toekomstige concurrentiepositie
-	Sterkte wordt afgezwakt door de omgevingsverandering
-	Zwakte verhindert de organisatie om met de omgevingsverandering om te gaan
++ / --	Indien de confrontatie versterkend is

Confrontatiematrix

	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5	B 1	B 2	B 3	B 4
S 1	++	+	0	+	+	0	-	+	-
S 2	+	0	-	+	0	-	-	+	-
S 3	0	0	+	+	0	+	0	+	0
S 4	0	0	0	0	++	--	+	--	-
S 5	+	0	0	+	++	--	-	+	-
Z 1	+	0	0	0	+	-	+	-	0
Z 2	-	-	0	0	-	0	+	-	0
Z 3	0	--	-	-	+	--	0	-	-
Z 4	0	-	0	0	-	0	-	0	0
Z 5	0	-	0	0	+	--	-	-	-
Z 6	0	-	+	0	0	-	0	--	-
Z 7	0	-	-	0	0	--	0	-	--
Z 8	0	-	0	0	0	-	0	0	0

Conclusie:

De strategische aandachtspunten voor het Facilitair Bedrijf zijn op dit moment het opleiden van de medewerkers en het positieve imago dat het Facilitair Bedrijf heeft. De kernproblemen liggen bij de kwaliteit van de dienstverlening.



Bijlage 13. Uitwerking aanbevelingen

Per aanbeveling wordt in deze bijlage aangegeven welke acties ondernomen kunnen worden op de aanbeveling tot uitvoering te brengen.

Klanttevredenheidsonderzoek

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- ∴ bepaling doelgroep en doelen;
- ∴ opstellen onderzoek;
- ∴ uitvoeren onderzoek;
- ∴ terugkoppeling;
- ∴ evaluatie;
- ∴ opstellen actieplannen voor de verbeterpunten;
- ∴ uitvoeren actieplannen.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- ∴ voorbereiding;
- ∴ bepaling doelgroep en doelen;
- ∴ opstellen onderzoek;
- ∴ uitvoeren onderzoek;
- ∴ terugkoppeling;
- ∴ evaluatie;
- ∴ opstellen actieplannen voor de verbeterpunten;
- ∴ uitvoeren actieplannen.

Facilitair Beleidsplan

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- ∴ opstellen missie en visie;
- ∴ in kaart brengen huidige situatie ;
- ∴ SWOT -analyse;
- ∴ strategie, hoofddoelen en acties bepalen;
- ∴ communicatie naar medewerkers Facilitair Bedrijf;
- ∴ terugkoppeling;
- ∴ evaluatie.

Communicatieplan

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn⁴⁶:

- ∴ bepalen van de communicatiedoelgroepen (wie);
- ∴ bepalen doelstellingen van de communicatie (waarom);
- ∴ formuleren van de communicatiestrategie (welke wijze);
- ∴ bepaald de boodschap (wat);
- ∴ bepaal het medium (waarmee);
- ∴ vaststellen van het communicatiebudget;
- ∴ bepalen van de communicatiemix;
- ∴ meet de effecten.

Organisatiecultuur

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- ∴ meting huidige cultuur;
- ∴ bepaling doelsituatie;
- ∴ bepaling doelgroepen;
- ∴ bepaling strategie;
- ∴ communicatie naar medewerkers Facilitair Bedrijf;
- ∴ evaluatie;
- ∴ terugkoppeling;
- ∴ invoering.

⁴⁶ Kok: Een concurrerend facilitair bedrijf.



Organisatiestructuur

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- .: inventariseren alle processen van het Facilitair Bedrijf;
- .: stel eventueel aanvullende procesbeschrijvingen op;
- .: typeer de processen;
- .: cluster de processen tot afdelingen of werkeenheden;
- .: benoem de definitieve organisatiestructuur;
- .: evaluatie;
- .: terugkoppeling;
- .: invoering.

Procedureboek

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- .: in kaart brengen van de processen en procedures;
- .: beoordelen van de processen en procedures;
- .: bepalen wat de gewenste situatie is;
- .: bijstellen de processen en procedures ;
- .: opstellen, beoordelen, bijstellen van het procedureboek;
- .: uitgeven van het procedureboek;
- .: invoeren van de processen en procedures aan de hand van het procedureboek.

Taakomschrijvingen

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- .: in kaart brengen huidige taakverdeling met bijhorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- .: beoordelen van de huidige omschrijvingen;
- .: bijstellen van de huidige omschrijvingen;
- .: communiceren met de medewerkers;
- .: evalueren;
- .: invoeren.

Optimaliseren Facilitair Bedrijf

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- .: doorlichten van effectiviteit van de werkgroepen, coördinatorenoverleg, en dergelijke.;
- .: opstellen en implementeren van verbeterpunten;
- .: aan de hand van het medewerkerstevredenheidsonderzoek verbeterpunten van het Facilitair Bedrijf vaststellen;
- .: door middel van teambuildingsdagen en workshops de verbeterpunten aanpakken;
- .: evaluatie en terugkoppeling;
- .: halfjaarlijkse controle.

Opleiding en Scholing

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- .: invoeren competentie management;
- .: houden van voorlichtingsbijeenkomsten;
- .: gesprekken houden met alle medewerkers n.a.v. de bijeenkomsten en vaststellen van de huidige niveau's betreffende de competenties;
- .: vaststellen van de behoefte tot scholing en cursussen;
- .: aanbieden van opleiding en scholing;
- .: tijdens functioneringsgesprekken het competentie management bewaken, controleren en bijstellen.

Producten en Dienstencatalogus

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- .: in kaart brengen van de productomschrijvingen;
- .: in kaart brengen van de productspecificaties;
- .: in kaart brengen van de serviceniveau;
- .: in kaart brengen van de werkwijze;
- .: in kaart brengen van de prijzen;
- .: uitbrengen papierenvorm;
- .: uitbrengen van de digitale vorm.



Service desk

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- .: inventarisatie van de producten en diensten;
- .: afstemming met de klant;
- .: keuze van een bepaald model/ontwerp van de servicedesk;
- .: beschrijving van de huidige werkprocessen;
- .: bepalen welke producten en diensten via de service desk aangeboden kunnen en zullen worden;
- .: doelstellingen formuleren voor de servicedesk;
- .: uitwerken modelkeuze: wat is de taak van de servicedesk, en dergelijke;
- .: herinrichten en beschrijven van de processen;
- .: vaststellen van de (communicatie) procedures;
- .: bekijken of de servicedesk ondersteunt kan worden door een FMIS;
- .: concrete inrichting van de servicedesk.

Intranet

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- .: oprichten projectteam;
- .: bepalen doelgroepen;
- .: bepalen doelstellingen;
- .: creëer draagvlak;
- .: analyseer het facilitair beleid, inventariseer instrumenten en bepaal waar het intranet kan ondersteunen;
- .: communiceer het beleid naar de medewerkers;
- .: opstellen Plan van Aanpak;
- .: opstellen Plan van Eisen en Wensen;
- .: offerte aanvraag;
- .: leveranciersselectie;
- .: implementatie:
 - o bepaal hoe het intranet onderhouden gaat worden;
 - o pas de technische infrastructuur aan op computergebruik;
 - o stel regels op voor het gebruik;
 - o test en demonstreer het intranet;
 - o introduceer het intranet bij het personeel;
 - o houd gebruikersgegevens bij en evalueer.

Facilitair Management Informatie Systeem

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- .: informatie inwinnen bij leveranciers;
- .: projectgroep opzetten;
- .: maak een planning;
- .: inventariseer wie met welke modules gaat werken;
- .: vastleggen van de procedures en taakverdeling;
- .: draagvlak creëren bij klanten en medewerkers;
- .: pilot uitvoeren van twee maanden;
- .: evaluatie en terugkoppeling van de pilot;
- .: implementatie van het FMIS.

Financiën inzichtelijk maken

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- .: bepalen doelstellingen;
- .: invoeren NEN 2748;
- .: aan de hand van de rubricering nagaan of alle financiën inzichtelijk zijn;
- .: evalueren van de kosten;
- .: bijstellen van processen.



SLA's

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- ∴ vastleggen van de doelstellingen en doelgroepen;
- ∴ creëren draagvlak binnen het Facilitair Bedrijf;
- ∴ communiceren met de klant;
- ∴ opstellen van de tekst van de overeenkomst;
- ∴ service level agreements sluiten met de klanten;
- ∴ bewaken van de overeenkomst;
- ∴ controle;
- ∴ evaluatie met de klant;
- ∴ bijstellen/ herschrijven van de overeenkomst en opnieuw sluiten.

Doorbelasten facilitaire kosten

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- ∴ bepalen doelgroep;
- ∴ bepalen doelstellingen;
- ∴ informeren over bestaande systemen;
- ∴ informeren bij andere bedrijven;
- ∴ bepalen van te gebruiken systeem;
- ∴ communiceren naar medewerkers en klanten;
- ∴ proefperiode:
 - pas de technische infrastructuur aan op computergebruik;
 - stel regels op voor het gebruik;
 - test en demonstreer het systeem;
 - introduceer het systeem bij het personeel en de klanten;
 - houd gebruikersgegevens bij en evalueer;
- ∴ implementatie van het systeem.

Omgevingsonderzoek

Te ondernemen acties bij deze aanbeveling kunnen zijn:

- ∴ vaststellen doelstellingen;
- ∴ vaststellen onderzoeksmethoden;
- ∴ bepalen componenten van de omgeving;
- ∴ partijen en situaties in kaart brengen;
- ∴ opstellen prognoses;
- ∴ beleid evalueren en eventueel bijstellen;
- ∴ subsidieregeling Stichting CAOP 2006;
- ∴ intranet CAOP.

Bijlage 14. Schematische weergave processen.

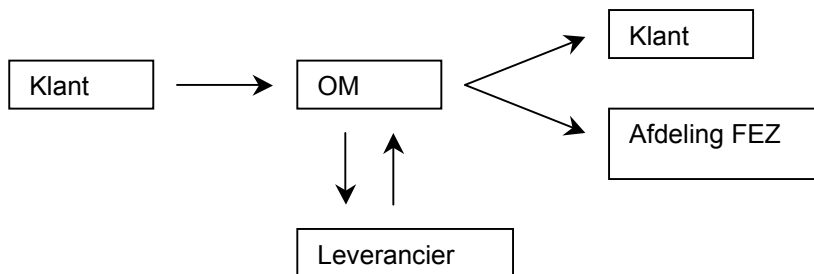
In deze bijlage zal een schematische weergave van de huidige processen en de gewenste processen met betrekking tot twee processen, te weten: het bestellen van kantoorartikelen en het boeken van een vergaderzaal.

De volgende afkortingen worden gebruikt in de processchema's:

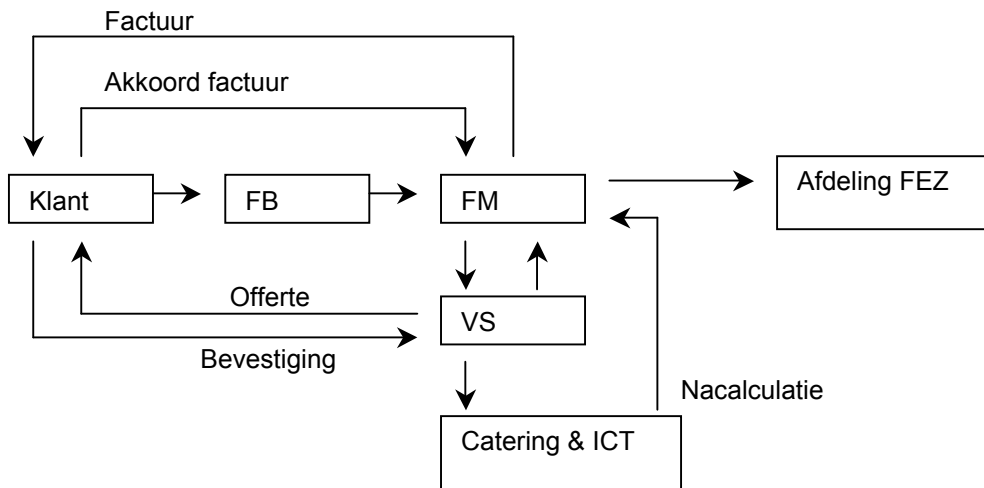
OM : Office Management
Afdeling FEZ : Afdeling Financiën en Economische Zaken
FB : Facilitair Bedrijf
FM : Facilitair Medewerker
VS : Vergadersysteem
FMIS : Facilitair Management Informatie Systeem
PDC : Producten- en Dienstencatalogus

Huidige situatie

∴ Kantoorartikelen bestellen

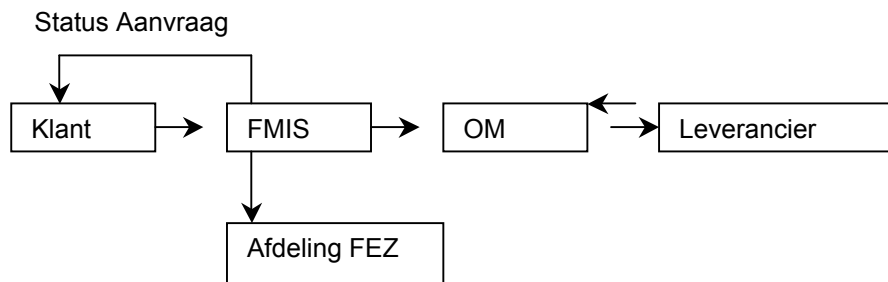


∴ Boeken van een vergaderzaal

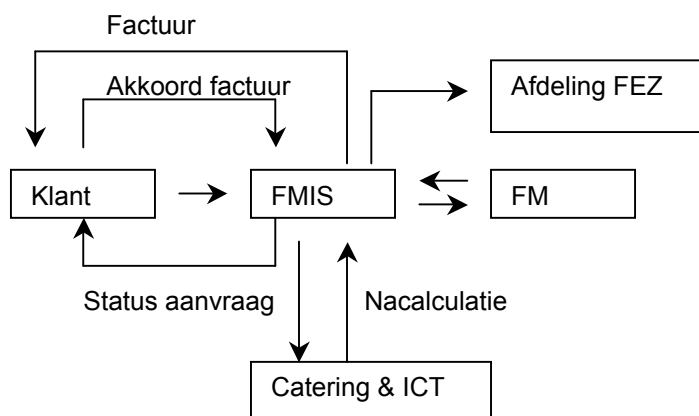


Gewenste situatie

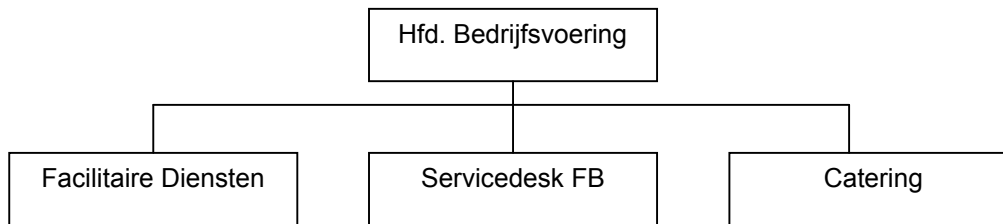
∴ Kantoorartikelen bestellen



∴ Boeken van een vergaderzaal



Bijlage 15. Toekomstige structuur Facilitair Bedrijf



De afdelingen Facilitair Bedrijf en DPRA (Desktop – Publishing, Post, Repro en Administratie) worden samengebracht in een nieuw te formeren Facilitair Bedrijf, bestaande uit drie afdelingen: Servicedesk Facilitair Bedrijf, Facilitaire Diensten en Catering. Hierdoor ontstaat een overzichtelijke structuur met drie afdelingen, die qua omvang min of meer gelijk zijn. Door samenvoeging van medewerkers in een groep wordt een betere taakverdeling gerealiseerd. Tevens zal het aantal leidinggevende en coördinerende functie worden teruggebracht.

Het Hoofd Bedrijfsvoering heeft de leiding over het Facilitair Bedrijf en is het eerste aanspreekpunt voor facilitaire zaken voor de externe klanten die in de panden van het CAOP gehuisvest zijn. De coördinatoren van de afdelingen rapporteren aan het Hoofd Bedrijfsvoering.

Hieronder volgt een andere toelichting op de afdelingen Servicedesk Facilitair Bedrijf, Facilitaire Diensten en de Catering.

Servicedesk Facilitair Bedrijf

De servicedesk wordt het aanspreekpunt voor alle interne klanten en externe klanten voor alle facilitaire vragen. Voor de externe boekingen van de vergaderzalen en de restauratieve voorzieningen fungeert de servicedesk ook als aanspreekpunt. Indien noodzakelijk zal de servicedesk de klanten doorverwijzen naar de andere afdelingen. De receptie, (uit de oude structuur) valt onder de afdeling Servicedesk Facilitair Bedrijf.

Facilitaire Diensten

De afdeling Facilitaire Diensten zal belast worden met de inrichting van de kantoren en zalen, het beheer van gebouwen en machines, de interieurverzorging, de beveiliging, het wagenpark, het beheer van mobiele telefoons en de opslag en distributie van diverse kantoorartikelen. Onder de afdeling worden ook de werkzaamheden van de postverwerking en repro ondergebracht. De vorming van de afdeling Facilitaire Diensten houdt de samenvoeging van de afdelingen Office Management en DPRA in (uit de oude structuur).

Catering

De afdeling Catering zal met de verzorging van de catering in de vergaderzalen en de directiekamer, de lunch in het bedrijfsrestaurant en het bijvullen en schoonhouden van de afdelingspantry's belast worden. De vorming van de afdeling Catering houdt de samenvoeging in van de afdelingen catering en bedrijfsrestaurant.

Bijlage 16. Schematische weergave professionaliseringstraject

