

Het opzetten en inrichten van een facilitaire organisatie



Adviesrapport voor het opzetten en inrichten van een facilitaire organisatie bij
de woningcorporatie Mozaïek Wonen Gouda

Jennifer van der Loo
Facility Management
Mei 2007

Het opzetten en inrichten van een facilitaire organisatie

Adviesrapport voor het opzetten en inrichten van een
facilitaire organisatie bij de woningcorporatie Mozaïek
Wonen Gouda

Auteur:	Jennifer van der Loo
Opleiding:	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Dhr. drs. B.G. Veldstra
Medebeoordelaar:	Mevr. drs. Y.M. Burg
Opdrachtgever:	Mozaïek Wonen Bachstraat 1 2807 HZ Gouda
Mentor:	Dhr. T. Zuidam, Manager Beleid & Organisatie
Periode onderzoek	februari 2007 – mei 2007

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheden om **een facilitaire organisatie op te zetten en in te richten** bij de **woningcorporatie** Mozaïek Wonen Gouda. Onderzoeksvraag is: “Op welke wijze kan Mozaïek Wonen te Gouda een professionele facilitaire organisatie opzetten zodat het primaire proces van de organisatie optimaal ondersteund wordt. ” Er is een onderzoek verricht naar de huidige situatie en de gewenste situatie en de verbeterpunten tussen deze twee situaties. De doelstelling van dit rapport is het geven van aanbevelingen om een facilitaire organisatie op te zetten en in te richten zodat de gewenste situatie behaald kan worden. Het eindproduct betreft een adviesrapport om bij Mozaïek Wonen een **professionele facilitaire organisatie** op te zetten. Belangrijke conclusie is dat de interne klant ontevreden is over de huidige situatie van de facilitaire processen omdat de facilitaire taken versnipperd liggen in de organisatie en dit leidt tot onduidelijkheid en irritatie. In plaats van het ondersteunen van de primaire processen, belemmert de secundaire processen verschillende medewerker tijdens het uitvoeren van hun kerntaken. De belangrijkste aanbeveling is **het aannemen van een Facility Manager** die alle facilitaire taken vanuit één punt gaat coördineren.

Managementsamenvatting

Aanleiding

In opdracht van Mozaïek Wonen te Gouda is onderzoek gedaan naar facilitaire activiteiten binnen deze organisatie. Mozaïek Wonen is een woningcorporatie die tracht huisvesting te leveren en dan vooral aan mensen met een beperkt budget. De aanleiding van het onderzoek is dat Mozaïek Wonen geen facilitaire organisatie heeft en de facilitaire activiteiten worden niet van uit één centraal punt gecoördineerd. De versnippering van de facilitaire taken zorgt ervoor dat de medewerkers ontevreden zijn over de huidige situatie omdat het onrust en onduidelijkheid veroorzaakt.

Probleemstelling

Om eerdergenoemde redenen heeft een beleidsonderzoek plaatsgevonden met de hieronder volgende hoofdonderzoeksvraag:

“Op welke wijze kan Mozaïek Wonen te Gouda een professionele facilitaire organisatie opzetten zodat het primaire proces van de organisatie optimaal ondersteund wordt.”

Opzet

Ter beantwoording van de probleemstelling zijn diverse onderzoeken uitgevoerd. Alle managers, secretaresses en de directeur van Mozaïek Wonen zijn geïnterviewd om de huidige situatie van de facilitaire taken en de wensen van de interne klant in kaart te brengen. Naast de belangrijkste betrokkenen binnen de organisatie, zijn Facility Managers geïnterviewd van andere woningcorporaties om informatie over ervaringen te verzamelen. In het theoretisch kader is er onderzoek gedaan naar het vakgebied Facility Management en de mogelijkheden om een facilitaire organisatie in te richten.

Conclusies

Wanneer er wordt gekeken naar de huidige situatie van de faciliteiten binnen Mozaïek Wonen, valt er een aantal zaken op. De belangrijkste daarvan zijn:

- Er is geen facilitaire organisatie aanwezig die de facilitaire taken coördineert
- Grote versnippering van facilitaire taken
- De interne klant is niet tevreden over de aanwezige faciliteiten
- Er is geen facilitair beleid en de facilitaire taken liggen op operationeel niveau
- Facilitaire kosten zijn niet inzichtelijk dus niet beheersbaar

De belangrijkste wensen van de interne klant op het gebied van Facility Management is duidelijkheid, klantgerichtheid en centralisatie. De facilitaire taken moeten centraal geregeld worden en niet meer versnipperd liggen in de organisatie. De primaire processen moeten optimaal ondersteund worden door de facilitaire processen en de medewerkers mogen niet meer afgeleid worden door de facilitaire activiteiten.

Adviezen

Om deze wensen te realiseren moet Mozaïek Wonen een facilitaire organisatie opzetten en inrichten als een servicecentrum waarbij de klant centraal staat. Er moet een Facility Manager aangenomen worden die alle faciliteiten vanuit één centraal punt gaat coördineren. De kosten en baten van deze aanbeveling zijn in kaart gebracht. Het aanstellen een nieuwe Facility Manager zal betekenen dat de jaarlijkse personeelskosten van Mozaïek Wonen met € 88.000,- toenemen. De baten van deze aanbeveling is moeilijk in geld uit te drukken maar zal naast kostenreductie zal de Facility Manager zorgen voor kwaliteitsverbetering, tevreden medewerkers en een soepeler lopende en flexibeler organisatie. Dit alles leidt tot een betere imago en tevreden klanten.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1: De huidige situatie van de faciliteiten.....	3
1.1 De organisatie Mozaïek Wonen.....	3
1.2 Het INK- managementmodel.....	3
1.3 Versnipperde facilitaire dienstverlening.....	4
1.4 Belevingen interne klant.....	5
1.5 Wensen interne klant.....	5
1.6 Samenvatting.....	6
Hoofdstuk 2: Onderzoeksverantwoording.....	7
2.1 De probleemstelling.....	7
2.2 Afbakening onderzoeksgebied.....	8
2.3 Het onderzoeksplan.....	8
2.4 Het verzamelen van gegevens.....	9
2.5 Het analyseren van gegevens.....	10
2.6 Het rapporteren.....	10
Hoofdstuk 3: Het inrichten van een facilitaire organisatie in theorie en praktijk.....	11
3.1 De theorie over de rollen van Facility Management.....	11
3.2 De rol voor de gewenste situatie is “adviseur”.....	11
3.3 De theorie over de besturingsvormen van een facilitaire organisatie.....	12
3.4 De besturingsvorm voor de gewenste situatie is “Servicecentrum”.....	13
3.5 De theorie over de waardeposities van een facilitaire organisatie.....	14
3.6 De waardepositie in de gewenste situatie is “Customer intimacy”.....	15
3.7 De theorie over de verschillende typen facilitaire organisaties.....	16
3.8 De type facilitaire organisatie in de gewenste situatie is “elasticfit organisatie”.....	17
3.9 Professioneel Facility Management in theorie.....	18
3.10 Professioneel Facility Management in de gewenste situatie.....	19
3.11 Samenvatting.....	20
Hoofdstuk 4: Het opzetten van een facilitaire organisatie.....	21
4.1 Een facilitaire organisatie.....	21
4.2 De toegevoegde waarde en meerwaarde van een facilitaire organisatie.....	21
4.3 Mogelijkheden opzetten facilitaire organisatie.....	23
4.4 Een facilitaire organisatie bij ander woningcorporaties.....	24
4.5 Samenvatting.....	25
Hoofdstuk 5: Eindconclusies.....	26
Hoofdstuk 6: Aanbevelingen.....	29
6.1 De valkuilen.....	29
6.2 Aanbevelingen korte termijn.....	30
6.3 Aanbevelingen langer termijn.....	36
6.4 De bedrijfskundige consequenties.....	37

Hoofdstuk 7: Het implementatieplan	40
7.1 De veranderpunten en de inhoud van de verandering	40
7.2 De betrokkenen bij de verandering	40
7.3 De verantwoordelijke personen	41
7.4 De start- en einddatum van het verandertraject	41
Literatuuropgave	42

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgerond met een afstudeeropdracht waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair gerelateerd beleidsprobleem in de opdracht van een organisatie centraal staat. Het eindresultaat vormt een rapport, waarin aanbevelingen worden gedaan ter oplossing van het probleem. De afstudeeropdracht is uitgevoerd voor Mozaïek Wonen te Gouda. Deze organisatie is een woningcorporatie, ontstaan uit een fusie van Ter Gouw en Het Volksbelang in 2004. De core business van Mozaïek Wonen is het verhuren van sociale woningen.

Aanleiding en verantwoording

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 organisatie. Efficiënt Facility Management leidt tot een betere ondersteuning van het primaire proces en levert zo een bijdrage aan de organisatorische doelen. In de huidige situatie heeft Mozaïek Wonen geen facilitaire organisatie die de faciliteiten coördineren maar zijn de facilitaire taken versnipperd door de organisatie. De verantwoordelijkheden van de ondersteunende processen liggen bij verschillende afdelingssecretaresses en directiesecretaresses. Omdat er niemand binnen de organisatie de benodigde kennis heeft van Facility Management, blijven de verantwoordelijkheden op operationeel niveau liggen. Er is geen facilitair beleid en de kosten van de faciliteiten zijn niet bekend. Als de kosten niet inzichtelijk zijn, kan er ook geen kostenreductie plaats vinden. De interne klant is ontevreden over deze situatie omdat door de versnippering onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor een facilitaire taak. De taken worden minimaal uitgevoerd door medewerkers die minimaal verstand hebben van Facility Management. Dit gaat ten koste van de klantgerichtheid en de primaire processen worden niet optimaal ondersteund. Doordat Mozaïek Wonen niet de juiste aandacht besteed aan Facility Management, loopt de organisatie serieuze kansen mis op het gebied van professionalisering en flexibilisering.

Probleemstelling

Om eerdergenoemde redenen heeft een beleidsonderzoek plaatsgevonden met de hieronder volgende hoofdonderzoeksvraag:

“Op welke wijze kan Mozaïek Wonen te Gouda een professionele facilitaire organisatie opzetten zodat het primaire proces van de organisatie optimaal ondersteund wordt. ”

Om de ruimomvatte probleemstelling te beantwoorden zijn subprobleemstellingen opgesteld. Deze subprobleemstellingen verdelen de probleemstelling in kleine brokken, zodat zij helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling. De subprobleemstellingen zijn:

1. *Hoe zijn de facilitaire diensten in de huidige situatie georganiseerd?*
2. *Wat zijn de wensen en eisen van de interne klant en de opdrachtgever op het gebied van Facility Management?*
3. *Wat is een professionele facilitaire organisatie?*
4. *Hoe hebben vergelijkbare organisaties een facilitaire organisatie opgezet en wat zijn hun ervaringen?*
5. *Hoe kan de gewenste facilitaire organisatie professioneel worden ingericht zodat de wensen van de interne klant worden vervuld.*
6. *In hoeverre is het mogelijk om alle facilitaire taken in één fte te bundelen?*
7. *Wat zijn de consequenties van de aanbevelingen?*
8. *Wat is het beste manier om de gewenste veranderingen te implementeren.*

Onderzoeksverantwoording

Na het definiëren van het probleem en het opstellen van een probleemstelling en subprobleemstellingen is er gestart met een oriëntatie op de organisaties Mozaïek Wonen en het vakgebied Facility Management. Deze oriëntatie dient als theoretische achtergrond bij het vervolg van het onderzoek. Vervolgens is de huidige situatie onderzocht en zijn de wensen van de interne klant in kaart gebracht doormiddel van interviews met alle managers, secretaresses en de directeur van Mozaïek Wonen. Naast het interne onderzoek zijn er ook Facility Managers van andere woningcorporaties geïnterviewd om ervaringen te verzamelen.

Doelgroep

Dit rapport is geschreven voor de directie van Mozaïek Wonen, manager afdeling Beleid en Organisatie (B&O) en de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool. Omdat de directieleden en de manager B&O niet goed op de hoogte zijn van het vakgebied Facility Management, is er extra aandacht gegeven aan het theoretische hoofdstuk.¹

Leeswijzer

De huidige situatie van de faciliteiten binnen Mozaïek Wonen worden beschreven in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 wordt de verantwoording van het onderzoek beschreven aan de hand van de fases van het onderzoeksproces. Het theoretisch kader rondom het vakgebied Facility Management wordt geschetst in hoofdstuk 3. In dit hoofdstuk wordt tevens de gewenste situatie in de praktijk geschetst. Nadat in hoofdstuk 3 advies wordt gegeven over het inrichten van een facilitaire organisatie, wordt er in hoofdstuk 4 advies gegeven over het opzetten van een facilitaire organisatie. Hoofdstuk 1,3 en 4 zijn afgesloten met een samenvatting. In deze samenvatting zijn enkele vragen naar voren gekomen vanuit het onderzoek. In hoofdstuk 5 staan deze vragen nogmaals met de daarbij horende conclusie. In hoofdstuk 6 staan de aanbevelingen, gesplitst op kort en lang termijn aanbevelingen en de bijhorende bedrijfskundige consequenties. Tenslotte is in hoofdstuk 7 het implementatieplan beschreven.

¹ Zie hoofdstuk 3: Het inrichten van een facilitaire organisatie in theorie en praktijk

Hoofdstuk 1: De huidige situatie van de faciliteiten

In de huidige situatie is er geen facilitaire organisatie aanwezig bij Mozaïek Wonen. De facilitaire taken liggen versnipperd door de organisatie en verschillende medewerkers hebben naast hun kerntaken een facilitaire taak erbij. In dit hoofdstuk staat beschreven wie de facilitaire taken uitvoeren en wat de bevindingen en wensen zijn van de interne klant op het gebied van Facility Management. Om de interne klantgerichtheid naar het gewenste resultaat te brengen heeft Mozaïek Wonen gekozen om Facility Management te introduceren. Eerst was de organisatie te klein om een aparte facilitaire organisatie op te zetten maar door de fusies en door de positieve ontwikkelingen in de branche is Mozaïek Wonen gegroeid naar een formaat waar ze Facility Management nodig heeft om de facilitaire taken goed te organiseren.² De faciliteiten van de organisatie worden steeds complexer en het ad hoc regelen van faciliteiten leidt tot steeds hogere kosten en onduidelijkheid en ontevredenheid bij de interne klant.

1.1 De organisatie Mozaïek Wonen

Mozaïek Wonen is *een woningcorporatie te Gouda*, ontstaan uit een fusie van Ter Gouw en Het Volksbelang in 2004. De core business van Mozaïek Wonen is het verhuren van sociale woningen. Mozaïek Wonen tracht huisvesting te leveren en dan vooral aan mensen met een beperkt. Er werken nu 140 medewerkers bij de corporatie, waarvan 100 mensen werkzaam zijn op het hoofdkantoor.

Mozaïek Wonen heeft *geen facilitaire organisatie*, de facilitaire taken liggen versnipperd door de organisatie. De verantwoordelijkheden van de ondersteunende processen liggen vooral bij verschillende afdelingssecretaresses en directiessecretaresses. Omdat er niemand binnen de organisatie de benodigde kennis heeft van Facility Management, blijven de verantwoordelijkheden op operationeel niveau liggen.

Mozaïek Wonen heeft een *open, informele bedrijfscultuur* waarbij de mens centraal staat, er is een duidelijk evenwicht tussen werk en plezier. In de organisatie na de fusie zijn kwaliteit, communicatie en teamwork belangrijke aandachtspunten geworden. Mozaïek Wonen heeft tien cultuurkenmerken benoemd die van toepassing zijn voor de organisatie. Klantgericht, Respect&Sociaal, Integriteit, Verantwoordelijk, Initiatief, Resultaatgericht, Openheid, Afspraak is afspraak, Samenwerken, Communiceren. Deze tien cultuurkenmerken zijn ontstaan uit het beeld dat de werknemers van de organisatie hebben. Dit beeld is weer gevormd door de dagelijkse werkzaamheden en de verdere omgang met iedereen die te maken heeft met Mozaïek Wonen. Meer informatie over de organisatie staat in bijlage I: “organisatie informatie”.

1.2 Het INK- managementmodel

Mozaïek Wonen is de afgelopen jaren druk bezig geweest met het ontwikkelen van de organisatie. Ze hebben het INK- managementmodel gebruikt als hulpmiddel voor de positiebepaling en concrete verbeterpunten. Op basis van alle resultaten kan geconcludeerd worden dat Mozaïek Wonen op weg is naar fase II organisatie volgens de INK- systematiek. Alle zaken die nog opgepakt moeten worden om de stap daadwerkelijk te realiseren zijn benoemd in bijlage II: uitkomsten INK- model. Mozaïek Wonen wenst binnen nu en een jaar de ontwikkeling door te maken naar de fase II- corporatie. Om ervoor te zorgen dat Mozaïek Wonen over een jaar een fase II- organisatie is, moet er o.a. worden gewekt aan *de interne klantgerichtheid*, de interne klant- leveranciersrelaties moeten worden benoemd en er moet een duidelijke leveranciersbeoordeling komen.³

² Bijlage III: Externe oriëntatie

³ Maanen-Gundlach, I.W.M., van, en Dorr, D.: Mozaïek Wonen in beeld gebracht.: Houten: Atrivé, 2006

1.3 Versnipperde facilitaire dienstverlening

In de huidige situatie wordt de facilitaire dienstverlening verzorgd door verschillende interne medewerkers die het er nog even bij doen. Iemand die handig is en tijd heeft, wordt gewoontegetrouw ingezet voor bepaalde facilitaire klussen. Toen Mozaïek Wonen nog een kleine organisatie was, hadden ze de facilitaire taken verdeeld over de medewerkers. Nu de organisatie groter is gegroeid, hebben ze deze *versnippering* nog steeds. De medewerkers voeren afzonderlijk allerlei facilitaire taken uit die niet direct horen bij hun functie en kerntaken. In bijlage VII: “Overzicht van de versnippering van de facilitaire dienstverlening” is te zien welke faciliteiten door welke medewerkers worden uitgevoerd.

Afdeling Beleid en Organisatie

De afdeling Beleid en Organisatie (B en O) is een brede afdeling die verantwoordelijk is voor het beleidsontwikkeling, personeelszaken en communicatie. De secretaresse van B en O houdt zich ook bezig met alles rondom *huisvesting*. Voor vragen over kantoormeubelen en interne groenvoorziening kunnen de medewerkers bij haar terecht. De medewerkers communicatie zijn de contactpersoon met de drukker en bestellen visitekaartjes. De medewerkers van communicatie houden zich ook bezig met het *organiseren van evenementen* rondom de bouw van een nieuw complex. Voorbeelden hiervan zijn: De eerste paal slaan, opening van een nieuw gebouw, buurtfeestjes en oplevering van woningen en projecten. Personeelszaken regelt samen met de personeelsvereniging de *interne evenementen* zoals personeelsuitjes, personeelsborrels, barbecue en jubilarissen. Ook is één medewerker personeelszaken verantwoordelijk voor *de Arbo*.

Afdeling Financiën, Planning en Control

De afdeling Financiën, Planning en Control omvat in grote lijnen het financieel beleid. Binnen deze afdeling valt ook het archief en de automatisering van de organisatie. De medewerkers van *ICT* zijn ook verantwoordelijk voor alle *printers en kopieermachines* binnen het gebouw. Archief en ICT hebben een sterke faciliterende taak omdat zij de andere afdelingen ondersteunen met de informatievoorziening.

Afdeling Projectontwikkeling & Realisatie

Binnen de afdeling Projectontwikkeling & Realisatie valt ook de subafdeling “woningonderhoudbedrijf”. Het woningonderhoudbedrijf (WOB) verzorgt de uitvoering van *dagelijks en planmatig onderhoud*. Wanneer iets gedaan moet worden binnen het gebouw van Mozaïek Wonen, komt er iemand van het WOB om het te regelen.

Afdeling Klantencontacten

Bij de afdeling Klantencontacten worden veel zaken behandeld op het gebied van woningzoekenden, verhuur, overige dienstverlening, huurincasso en andere zaken waar de huurders direct mee te maken hebben. Naast deze belangrijke primaire taak hebben ze ook een belangrijke secundaire onderdeel namelijk *de receptie*. De receptie is het gezicht en de stem van de organisatie.

Afdeling Wijkbeheer en -ontwikkeling

De belangrijkste resultaatgebieden van de afdeling Wijkbeheer en -ontwikkeling zijn het ontwikkelen van wijkvisies, wijkstrategieën en wijkontwikkelingsplannen en het leveren van een aandeel in het strategisch voorraadbeleid. De secretaresse van wijkbeheer is verantwoordelijk voor *het inkopen van de kantoorartikelen*.

In bijlage VII: “Overzicht van de versnippering van de facilitaire dienstverlening” staat een overzicht van alle faciliteiten binnen Mozaïek Wonen en door wie deze taak wordt uitgevoerd.

1.4 Belevingen interne klant

De interne klant is over het algemeen *niet tevreden* over de huidige situatie van de facilitaire taken. De medewerkers vinden dat het moeizaam verloopt omdat er geen beleid achter zit. Door de versnippering is het *niet helder* bij wie je moet zijn voor een facilitaire vraag en ook de verantwoordelijkheden op dit gebied zijn *niet duidelijk*. Medewerkers die naast hun kerntaak ook een faciliterende taak hebben zien dit meer als een last dan een baat. Ze hebben vaak geen tijd om deze bijkomstige taak uit te voeren en laten de faciliterende werkzaamheden vaak liggen of besteden er minimaal tijd aan. Dit gaat ten koste van de interne klantgerichtheid en dit werkt vaak ergernis op bij de interne klant. De faciliterende taken worden vrijwel altijd op *ad-hoc basis* uitgevoerd en door mensen die niet over de juiste kennis beschikken. Ze voeren de taken uit met gezond verstand maar er zit echter *geen beleid* achter. De facilitaire kosten zijn hierdoor niet zichtbaar en ze hebben geen meerjarenonderhoudsprognose voor het gebouw. Als de kosten niet inzichtelijk zijn kan er ook geen kostenreductie plaats vinden. De afdelingssecretaresse van Beleid en Organisatie en Projectontwikkeling heeft sinds vorig jaar de verantwoording van de huisvesting gekregen. Ondanks het gebrek aan de juiste opleiding zijn de medewerkers zeer tevreden over haar werkzaamheden. Omdat deze taak bij één persoon ligt, maakt dit de organisatie wel *kwetsbaar* want bij afwezigheid liggen de huisvestingtaken stil en de kennis zit dan in die persoon en niet in de organisatie.

1.5 Wensen interne klant

De belangrijkste wensen van de interne klant op het gebied van Facility Management is *duidelijkheid* en *centralisatie*. De facilitaire taken moeten centraal geregeld worden en niet meer versnipperd liggen in de organisatie. Ze willen een centraal punt waar je altijd terecht kunt met je vragen en waar je snel geholpen wordt. Er moet een facilitaire organisatie komen die alle afdelingen optimaal ondersteunt en zorgt dat het primaire proces niet meer hoeft stil te liggen vanwege een fout in het secundaire proces. Door de primaire taken optimaal te ondersteunen kan de facilitaire organisatie een positieve bijdrage leveren aan de professionalisering van Mozaïek Wonen.

De interne klant wilt dat er een *duidelijk beeld* komt over het vakgebied Facility Management en wat het inhoudt. Ze willen dat de toekomstige facilitaire organisatie een actieve en klantgerichte houding hebben en met de klant meedenken. Er moet een *duidelijk beleid* komen en de processen en de facilitaire kosten moeten in beeld worden gebracht zodat er een kostenreductie en kwaliteitverbetering plaats kan vinden. Andere medewerkers moeten dan niet meer afgeleid worden door faciliterende taken maar zich ongestoord kunnen richten op hun kerntaken.

De interne klant wilt dat er in de toekomst gekeken wordt welke taken de facilitaire organisatie over kan nemen en er moet onderzocht worden naar de *mogelijkheid van het onderbrengen* van de receptie, ICT en archief bij een Facility Manager. De interne klant denkt dat een goed georganiseerde facilitaire organisatie zal zorgen voor een flexibeler organisatie en tevreden interne klanten. De verwachte meerwaarde van een facilitaire organisatie is dat alle processen soepeler verlopen het zorgt voor *synergie* binnen de organisatie. De interne klant zal tevreden zijn omdat er duidelijkheid is en de medewerkers worden beter ondersteund en niet meer belemmerd in hun kerntaken.⁴

⁴ Zie bijlage VIII: interviews interne klant

1.6 Samenvatting

Mozaïek Wonen is ontstaan uit een fusie, hierdoor is de organisatie in een korte tijd sterk gegroeid. In de 'kleine' organisatie werden de faciliterende taken uitgevoerd door verschillende medewerkers omdat er niet genoeg faciliteiten waren om een aparte faciliterende medewerker hiervoor aan te nemen. Naarmate de organisatie groeide, bleven de faciliterende taken versnipperd in de organisatie liggen. Veel medewerkers hebben naast hun kerntaken ook nog een faciliterende taak. Hierover zijn de medewerkers niet tevreden want dit leidt ze af van hun hoofddoelen. De faciliterende taken worden minimaal uitgevoerd met minimale kennis. Dit zorgt ervoor de interne klant niet tevreden is over de huidige situatie. Ze vinden dat het rommelig en onoverzichtelijk geregeld is. De wens van de interne klant is een centraal punt waar medewerkers altijd terecht kunnen met hun facilitaire vragen.

Wensen van de interne klant op een rij:

1. Duidelijkheid
2. Centralisatie
3. Optimaal ondersteuning
4. Klantgerichtheid
5. De facilitaire organisatie moet meedenken met de klant
6. Kostenreductie
7. Kwaliteitverbetering
8. Flexibeler organisatie
9. Tevreden interne klanten

De vraag is hoe dit facilitaire punt ingericht moet worden zodat de bovenstaande wensen van de interne klant worden vervuld? Wat zullen de belangrijkste punten zijn waarop de facilitaire organisatie moet zich richten? Welke rol krijgt het binnen de organisatie? Wat doet een facilitaire organisatie precies en wat is hier de toegevoegde waarde van? Hoe komt het dat Mozaïek Wonen de ondersteunende taken nog niet integraal managet en dat de faciliteiten versnipperd in de organisatie liggen? Hoe kan Mozaïek Wonen een facilitaire organisatie opzetten die aan al de punten van professionaliteit voldoet? Een andere belangrijke vraag is: wat kan een facilitaire organisatie betekenen voor Mozaïek Wonen in de toekomst en welke mogelijkheden geeft het? De antwoorden op deze vragen staan in de volgende hoofdstukken en in de eindconclusies.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksverantwoording

Onderzoek kan worden omschreven als het nauwkeurig nagaan van iets om informatie te verzamelen of kennis te vergaren met oog op het oplossen van een probleem. Onderzoek dient volgens een bepaalde systematiek plaats te vinden. Men kan derhalve spreken over het onderzoeksproces. Het onderzoeksproces bestaat, globaal gezien, uit de volgende fasen:

1. Het formuleren van de probleemstelling en het afbakenen van het onderzoeksterrein
2. Het maken van een onderzoeksplan
3. Het verzamelen van gegevens
4. Het analyseren van gegevens
5. het rapporteren

2.1 De probleemstelling

Het formuleren van een probleemstelling is de eerste fase in het onderzoeksproces. In deze fase is er een deskresearch verricht en zijn informele gesprekken met de opdrachtgever gevoerd om zicht te krijgen op het probleem.⁵ Het onderzoeksterrein is verkend, ingeperkt en afgebakend. De probleemstelling is van een globaal idee uitgegroeid tot de volgende vraag:

“Op welke wijze kan Mozaïek Wonen te Gouda een professionele facilitaire organisatie opzetten zodat het primaire proces van de organisatie optimaal ondersteund wordt. ”

Om de ruimomvatte probleemstelling te beantwoorden zijn subprobleemstellingen opgesteld. Deze subprobleemstellingen verdelen de probleemstelling in kleine brokken, zodat zij helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling. De subprobleemstellingen zijn:

Subprobleemstelling 1: Hoe zijn de facilitaire diensten in de huidige situatie georganiseerd?

Subprobleemstelling 2: Wat zijn de wensen en eisen van de interne klant en de opdrachtgever op het gebied van Facility Management?

Subprobleemstelling 3: Wat is een professionele facilitaire organisatie?

Subprobleemstelling 4: Hoe hebben vergelijkbare organisaties een facilitaire organisatie opgezet en wat zijn hun ervaringen?

Subprobleemstelling 5: Hoe kan de gewenste facilitaire organisatie professioneel worden ingericht zodat de wensen van de interne klant worden vervuld.

Subprobleemstelling 6: In hoeverre is het mogelijk om alle facilitaire taken in één fte te bundelen?

Subprobleemstelling 7: Wat zijn de consequenties van de aanbevelingen?

Subprobleemstelling 8: Wat is het beste manier om de gewenste veranderingen te implementeren.

⁵ Zie bijlage IX: Interview opdrachtgever

2.2 Afbakening onderzoeksgebied

Mozaïek Wonen heeft 140 medewerkers waarvan *100 medewerkers werkzaam* zijn binnen in het hoofdkantoor in Gouda. De overige medewerkers zijn werkzaam bij de vestigingen in Moordrecht, Bodegraven en bij het woningonderhoudbedrijf in Gouda. Bij het onderzoeken en oplossen van het facilitair probleem van Mozaïek Wonen, wordt er alleen gekeken naar de situatie van het hoofdkantoor. Alleen bij het hoofdkantoor werken genoeg mensen waar het opzetten van een professionele facilitaire organisatie mogelijk is. Wanneer er een facilitaire organisatie is opgezet die goed draait, kan men onderzoeken in welke mate de facilitaire organisatie ook de andere medewerkers in hun primaire proces kan ondersteunen. Omdat het een grote stap is om een facilitaire organisatie op te zetten, wordt er alleen gekeken *hoe deze organisatie ingericht* kan worden en welke stappen er moeten worden zetten om het professioneel aan te pakken. Wanneer de facilitaire organisatie daadwerkelijk opgezet is, kunnen er nog andere onderzoeken gepleegd worden bijvoorbeeld: het onderzoeken van de mogelijkheden om de facilitaire organisatie verantwoordelijk te maken voor de receptie, ICT en het archief.



2.3 Het onderzoeksplan

In een onderzoeksplan bekijkt men per subprobleemstelling welk onderzoekstype en welke onderzoekseenheden het best gebruikt kunnen worden om de gegevens te verzamelen.

Kwantitatief of kwalitatief onderzoek

Er moet een keuze worden gemaakt tussen een kwantitatief onderzoek en een kwalitatief onderzoek. Deze keuze is afhankelijk van de aard en de omvang van het op te lossen probleem. Bij een kwantitatief onderzoek gaat het om de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen. Een kwantitatief onderzoek is alleen zinvol als het voor de probleemoplossing noodzakelijk is grotere populaties te onderzoeken. In dit onderhavige onderzoek gaat het om verzamelen van meningen en ideeën en die zijn niet in cijfers uit te drukken. Er is maar een beperkt aantal onderzoekseenheden bij Mozaïek Wonen en daarom wordt gebruik gemaakt van *kwalitatieve gegevens*. Voorbeelden van de kwalitatieve gegevens van dit onderzoek zijn: de mening van de medewerkers van Mozaïek Wonen m.b.t. de huidige situatie van de secundaire processen, de wensen van de interne klant op het gebied van Facility Management, de ervaringen van de Facility Managers van andere corporatie die een facilitaire organisatie hebben opgezet, enz. Meningen, wensen en ervaringen zijn kwalitatieve gegevens omdat ze niet in cijfers zijn uit te drukken. De mening van een interne klant kan misschien wel in een rapportcijfer worden uitgedrukt maar bij dit onderzoek is een cijfer niet genoeg om een conclusie te trekken over de huidige situatie. Het is juist belangrijk om ook voorbeelden en opmerkingen te horen zodat het echte probleem snel te ontdekken is.

De onderzoekseenheden

Onderzoekseenheden kunnen personen, objecten, locaties, situaties of gebeurtenissen zijn. Bij dit onderzoek gaat het om het verzamelen van meningen en ideeën. Dus de belangrijkste onderzoekseenheden zijn *de medewerkers* van Mozaïek Wonen. Voor subprobleemstelling 4: “Wat zijn de wensen en eisen van de interne klant en de opdrachtgever op het gebied van Facility Management?” zijn de *managers en een aantal medewerkers* van de verschillende afdelingen geïnterviewd om de wensen op het gebied van Facility Management in kaart te brengen. Om de antwoorden makkelijker te kunnen vergelijken en te verwerken, zijn de interviewvragen bij elk gesprek hetzelfde m.u.v. het interview met de opdrachtgever. Voor de subprobleemstelling 3: “Hoe hebben vergelijkbare organisaties een facilitaire organisatie opgezet en wat zijn hun ervaringen?” zijn *Facility Managers* geïnterviewd van verschillende woningcorporaties.⁶

⁶ Zie § 4.4 Een facilitaire organisatie bij andere woningcorporaties

2.4 Het verzamelen van gegevens

Informatie bestaat uit betekenisvolle gegevens. Er zijn drie verschillende dataverzamelmethodes om gegevens te verzamelen en in dit onderzoek worden alledrie de verschillende methodes gebruikt:

- Gebruik maken van reeds bestaande gegevens
Bij dit onderzoek is gebruikt gemaakt van literatuurstudie om de benodigde gegevens over het onderzoeksthema te verkrijgen. Als informatiebronnen zijn tijdschriftartikelen, FactoMedia-base, studieboeken, afstudeerverslagen en internet geraadpleegd. Voor de subprobleemstelling “Wat is een professionele facilitaire organisatie” is er onderzoek gedaan naar het *vakgebied Facility Management* en wanneer een facilitaire organisatie zich professioneel mag noemen. Daarnaast is er informatie verzameld over de organisatie zelf en de branche waar Mozaïek Wonen werkzaam is. Door van tevoren informatie te verzamelen over de organisatie en de sector, kan worden vastgesteld of er een verband is tussen het vraagstuk en de organisatieverandering en brancheontwikkelingen. Door het verband aan de orde te stellen, kan er scherper inzicht verkregen worden in de noodzaak en de aanleiding van het probleem.⁷ Daarbij is gebruik gemaakt van diverse onderzoekverslagen, jaarverslagen, brancheliteratuur, bedrijfsplannen en intranet.
- Observeren
Omdat het hier gaat om een kwalitatief onderzoek is er sprake van *participatief observeren*. Bij de participerende observatie is de onderzoeker lijfelijk aanwezig in het veld en verzamelt daar gegevens onder alledaagse omstandigheden. Voorbeelden van informatie die verkregen zijn bij het observeren van medewerkers van Mozaïek Wonen zijn: medewerkers weten niet waar ze moeten zijn voor het vervangen van een batterij in hun klok, de medewerkers klagen over de onduidelijkheid omtrent het bestellen van kantoorartikelen of kantoormeubelen. Met behulp van een notitieboekje zijn de veldgegevens geregistreerd en later verwerkt.
- Interviewen
Een interview is een flexibel middel om inzicht te krijgen in het probleem en de mogelijke oplossing. De interviews waren gedeeltelijk gestructureerd en zijn uitgevoerd m.b.v. individuele gesprekken. De belangrijkste onderzoekseenheden van Mozaïek Wonen zijn *de managers* en *de secretaresses* van alle afdelingen en *de directeur*. De managers en de directeur zijn geïnterviewd om een duidelijk beeld te krijgen van de wensen op het gebied van Facility Management. De secretaresses zijn geïnterviewd omdat zij in de huidige situaties veel facilitaire taken uitvoeren en deze taken moet in beeld gebracht worden om de huidige situatie te kunnen beschrijven. Naast de belangrijkste betrokkenen binnen de organisatie, zijn er ook *Facility Managers* geïnterviewd van andere woningcorporaties om ervaringen in kaart te brengen. Meer informatie over deze woningcorporaties staat in §4.4 “Een facilitaire organisatie bij andere woningcorporaties”. Het voordeel van een face-to-face onderzoek is dat er bij onduidelijkheden kan worden doorgevraagd en er kan dieper op het onderwerp worden ingaan. De onderzoeker kan toelichting geven wanneer de respondent de vraag niet goed begrijpt. Het nadeel van deze methode is dat het veel tijd in beslag neemt en het verwerken van de uitkomsten kan minder overzichtelijk verwerkt worden omdat er gewerkt wordt met open vragen.⁸

⁷ Kempen, P.M., en Keizer, J.A.,: Advieskunde voor praktijkstages. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2000.

⁸ Zie bijlage X: “Resultaten praktijk onderzoek”

2.5 Het analyseren van gegevens

Bij de analyse van de data is bij kwalitatief onderzoek van belang wat, waarom en vanuit welk perspectief men onderzoekt. De probleemstelling vormt het belangrijkste uitgangspunt bij het analyse van het materiaal verkregen bij het onderzoek van Mozaïek Wonen. Het is moeilijker een structuur aan te brengen in de verkregen gegevens van dit kwalitatieve onderzoek dan bij een kwantitatief onderzoek. Omdat de vragen van de interview open waren, zijn er veel verschillende antwoorden. Hierdoor is het noodzakelijk dat je deze antwoorden gaat ‘stapelen’. Nadat de vragen per interview gestructureerd zijn verwerkt in hoofdvragen, zijn per hoofdvraag de verschillen en overeenkomsten geanalyseerd. Er is een overzicht ontdekt waarbij het tellen van frequenties van meningen geholpen heeft. Om bijvoorbeeld te onderzoeken of de interne klant van Mozaïek Wonen tevreden is over de huidige situaties van de facilitaire zaken, kunnen de positieve en negatieve argumenten worden opgeteld. Daarna is er een conclusie getrokken. In bijlage X: “resultaten praktijk onderzoek” zijn de resultaten van de interviews te vinden.

2.6 Het rapporteren

Nadat het onderzoek is afgerond en de conclusies getrokken kunnen worden, is het tijd voor het rapporteren. Vaak ziet men in een verslag dat de namen van hoofdstukken overeenkomen met de verschillende subprobleemstellingen. In dit verslag zijn de subprobleemstellingen verwerkt in verschillende hoofdstukken. Omdat een probleem ook omschreven kan worden als een onwenselijk geacht verschil tussen de feitelijke situatie en de gewenste situatie is er in dit verslag een duidelijke driedeling namelijk: de huidige situatie, de gewenste situatie (hoofdstuk 3 en 4) en de aanbevelingen om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te gaan. Hieronder staat een overzicht van de subprobleemstellingen en in welk hoofdstuk of welke paragraaf ze verwerkt zijn.⁹

	Subprobleemstelling:	Verwerkt in:
1	Hoe zijn de facilitaire diensten in de huidige situatie georganiseerd?	§1.3 Versnipperde facilitaire dienstverlening
2	Wat zijn de wensen en eisen van de interne klant en de opdrachtgever op het gebied van Facility Management?	§1.5 Wensen interne klant + §2.1 de probleemstelling
3	Wat is een professionele facilitaire organisatie?	§ 3.9 Professioneel Facility Management in theorie.
4	Hoe hebben vergelijkbare organisaties een facilitaire organisatie opgezet en wat zijn hun ervaringen?	§4.4 Een facilitaire organisatie bij andere woningcorporaties
5	Hoe kunnen de gewenste facilitaire organisatie professioneel worden ingericht zodat de wensen van de interne klant worden vervuld.	Hoofdstuk 3: Het inrichten van een facilitaire organisatie in theorie en praktijk
6	In hoeverre is het mogelijk om alle facilitaire taken in één fte te bundelen?	§6.2 De verschuiving van facilitaire taken
7	Wat zijn de consequenties van de aanbevelingen?	§6.5 De bedrijfskundige consequenties
8	Wat is het beste manier om de gewenste veranderingen te implementeren.	Hoofdstuk 7: Het implementatie plan

⁹ Baarda, B.D. en Goede, M.P.M. Basisboek Methoden en Technieken. 3^e druk. Groningen/Houten: Stenfert Kroese, 2001.

Hoofdstuk 3: Het inrichten van een facilitaire organisatie in theorie en praktijk

In de huidige situatie van Mozaïek Wonen zijn de facilitaire taken versnipperd en besteden ze minimaal tijd aan de faciliteiten. De interne klant is ontevreden over deze situatie en wilt m.b.v. het opzetten van een facilitaire organisatie de gewenste situatie behalen.¹⁰ In de gewenste situatie zijn alle faciliteiten vanaf één punt goed georganiseerd en duidelijk gecommuniceerd naar de interne klant. In dit hoofdstuk wordt er bekeken hoe een facilitaire organisatie optimaal ingericht kan worden. Eerst wordt er een omschrijving gegeven van de theorie en de mogelijkheden om een facilitaire organisatie in te richten, daarna wordt de theorie naast de praktijk gelegd. Bij het inrichten van een facilitaire organisatie moet er worden bepaald welke rol, besturingsvorm, waardepositie en type optimaal past bij Mozaïek Wonen. Meer informatie over Facility Management staat in bijlage XI: “Informatie over Facility Management”.

3.1 De theorie over de rollen van de facilitaire organisatie

Een facilitaire organisatie kan verschillende rollen hebben. Het is van groot belang dat zowel de facilitaire organisatie zelf als haar omgeving goed op de hoogte zijn van de rol die de facilitaire organisatie heeft en dat de rollen door alle partijen hetzelfde gezien worden. Dit om te voorkomen dat er misverstanden ontstaan over de taken en verantwoordelijkheden van de facilitaire organisatie. De volgende rollen zijn te onderscheiden: *de adviseur, de makelaar, de regisseur, de beheerder, de leverancier en de uitvoerder*. In bijlage XII: “rollen facilitaire organisatie” staan deze rollen nader beschreven.

In de verwachte situatie van de facilitaire organisatie Mozaïek Wonen is het niet mogelijk om de rollen strak te scheiden en komen de rollen in een combinatie voor. Bovendien zal in de praktijk de manier waarop de rollen vormgegeven worden, verschillen. De keuze op welke rol men het accent wenst te leggen bepaalt in belangrijke mate het karakter van de facilitaire organisatie. Bij Mozaïek Wonen zijn de facilitaire taken nu geregeld zoals bij een facilitaire organisatie in de rol van uitvoerder. Het accent van de werkzaamheden ligt op de het leveren en uitvoeren van facilitaire taken. Ze zijn sterk productgeoriënteerd in plaats van klantgeoriënteerd, waardoor zij onvoldoende oog hebben voor de wens van de klant. Wanneer de facilitaire organisatie alle faciliteiten zou uitbesteden, zou de rol van de beheerder optimaler zijn. In het geval van Mozaïek Wonen zijn er weinig faciliteiten uitbesteed dus de rol beheerder is niet voor de hand liggend.

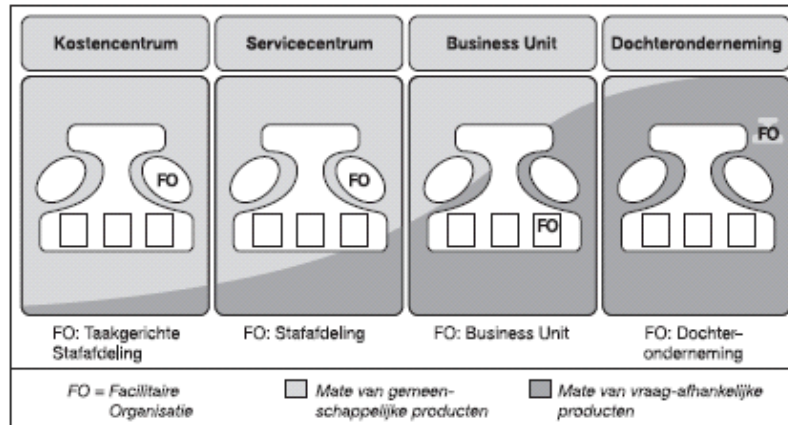
3.2 De rol voor de gewenste situatie is “adviseur”

Om meer klantgericht te kunnen zijn moeten ze de rol “adviseur” kiezen om de klant optimaal te kunnen bedienen. Deze rol komt vaker voor bij kleinere facilitaire organisatie die met hun specifieke kennis alle facilitaire taken van de organisatie optimaal regelen. Omdat de facilitaire organisatie een staforganisatie is, valt de verantwoordelijkheid onder de directie. Als staforganisatie adviseren zij de directie hoe de facilitaire ondersteuning moet worden vormgegeven. Het accent ligt daarbij op *beleidsondersteuning*, bijvoorbeeld het opstellen van investeringsplannen, van een langertermijnhuisvestingsplan en het adviseren over uitbesteding van facilitaire activiteiten. Deze rol is vergelijkbaar met de rol “makelaar” die ook fungeert als adviseur maar dan alleen op operationele niveau en niet op beleidsniveau. Wanneer de facilitaire organisatie een adviserende rol krijgt, kan het het beste inspringen op de wensen van de interne klant. Waar nodig is, geeft de facilitaire organisatie adviezen over de secundaire processen omdat zij de specialisten zijn op dit gebied. Ze houden de veranderingen van het vakgebied in de nauwlettend in de gaten zodat ze kunnen profiteren van de ontwikkelingen.

¹⁰ Zie §1.5 Wensen interne klant

3.3 De theorie over de besturingsvormen van een facilitaire organisatie

Een facilitaire organisatie kan op vijf verschillende manier bestuurd of gestuurd worden: *als dienstenmodel, kostencentrum, servicecentrum, business unit of als een zelfstandige dochteronderneming*. Meer informatie over deze besturingsvormen staat in bijlage XIII “de besturingsvormen van een facilitaire organisatie” In de huidige situatie zijn de faciliteiten bij Mozaïek Wonen georganiseerd als een dienstenmodel omdat er geen centraal punt is waar de faciliteiten worden aangestuurd. Er wordt minimaal aandacht besteed aan deze faciliteiten en er is een beleidsplan opgesteld. Er moet een keuze worden gemaakt welke besturingsvorm de facilitaire organisatie heeft in de gewenste situatie



Het Kostencentrum en het Servicecentrum zijn doorgaans een stafafdeling. Een stafafdeling valt direct onder de directie en heeft een ondersteunende functie. Bij Mozaïek Wonen zal dit een goede positie zijn voor het plaatsen van de facilitaire organisatie. Bij het Kostencentrum en Servicecentrum is de dienstverlening en aansturing centraal geregeld, zij het dat bij het Servicecentrum de klant meer invloed heeft dan bij het Kostencentrum.

Bij Mozaïek Wonen is het belangrijk dat de klant invloed heeft op het aanbod van de facilitaire organisatie omdat dit past binnen de bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur is informeel en veilig, mensen hebben veel voor elkaar over en vinden het prettig om met elkaar te werken. Een commercieel Kostencentrum zal niet passen bij de Mozaïek Wonen omdat kwaliteit belangrijker wordt beschouwd dan kosten.

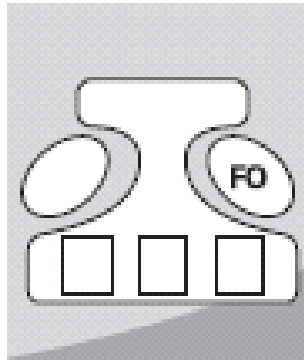
Daar waar de facilitaire organisatie een *Business unit* is, is zij één van de resultaatverantwoordelijke eenheden binnen de moederorganisatie. Als de facilitaire organisatie een *zelfstandige dochteronderneming* is, staat zij als het ware náást de moederorganisatie en is daaraan niet ondergeschikt, maar nevenschikt. Gedurende hun bestaan doorlopen facilitaire organisaties een aantal verschillende ontwikkelingsfasen waarbij verschillende besturingsvormen horen. De ontwikkelingsfase bepaalt dus welke besturingsvorm van toepassing is.¹¹ Voor Mozaïek Wonen is een Business Unit of een Dochteronderneming niet haalbaar vanwege de grootte en professionaliteit. Een Business Unit of Dochteronderneming ziet men in de praktijk vaak bij een grote commerciële bedrijven.

¹¹ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001.

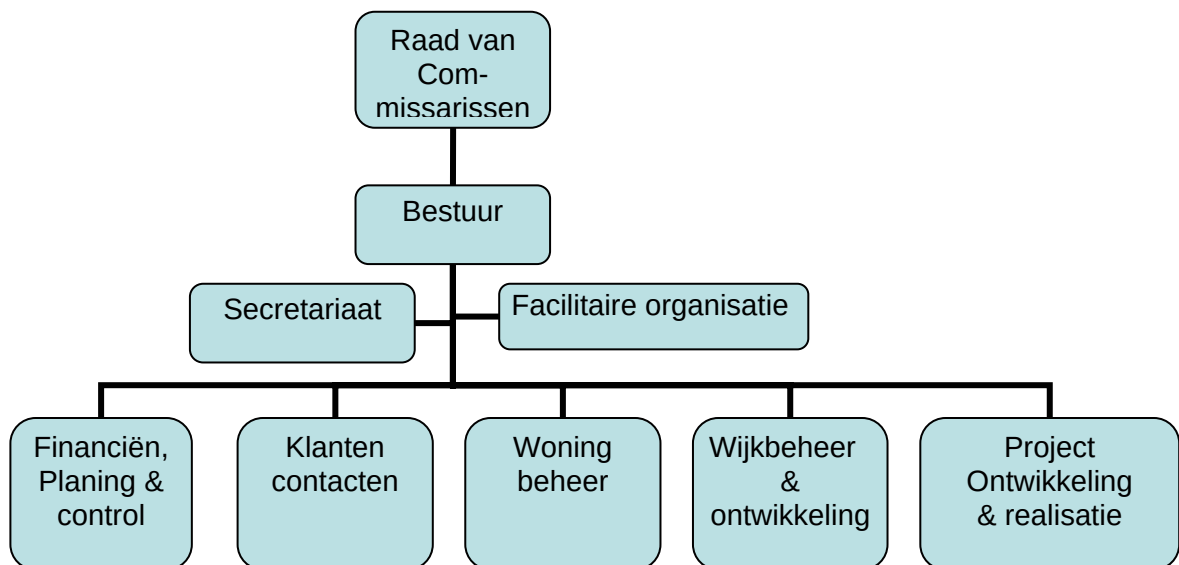
3.4 De besturingsvorm voor de gewenste situatie is “Servicecentrum”

Een servicecentrum is een stafafdeling en dit is bevorderlijk voor de *klantgerichtheid*. Kostencentrum is ook een stafafdeling maar die richt zich op het product. Gezien de bedrijfscultuur is een Kostencentrum niet aan te raden voor de facilitaire organisatie. De andere besturingsvormen zijn niet mogelijk binnen Mozaïek Wonen omdat de organisatie te klein is voor Business Unit of Dochteronderneming. Deze twee besturingvormen komen alleen voor bij grote commerciële bedrijven.

In de situatie van een servicecentrum worden enkele producten ook *vraaggericht aangeboden*. De interne klant kan naast de standaarddiensten, specifieke wensen en eisen stellen. De facilitaire organisatie als servicecentrum past goed bij Mozaïek Wonen omdat er sprake is van toenemende klantgerichtheid.



Bij Mozaïek Wonen is er nu één stafafdeling namelijk het directiesecretariaat. De facilitaire organisatie wordt dus de *tweede stafafdeling*. De facilitaire organisatie is het best te plaatsen als stafafdeling omdat het zo dicht bij de primaire werkzaamheden van de organisatie zit en dit is weer bevorderlijk voor de klantgerichtheid. Het hoofd van de facilitaire organisatie maakt geen deel uit van het management team. De facilitaire organisatie werkt als een gewone stafafdeling, zoals het secretariaat, administratie en dergelijke. De gebouwen zijn formeel in beheer bij de directie. Als stafafdeling adviseert de facilitaire organisatie deze directie op verzoek of ongevraagd.

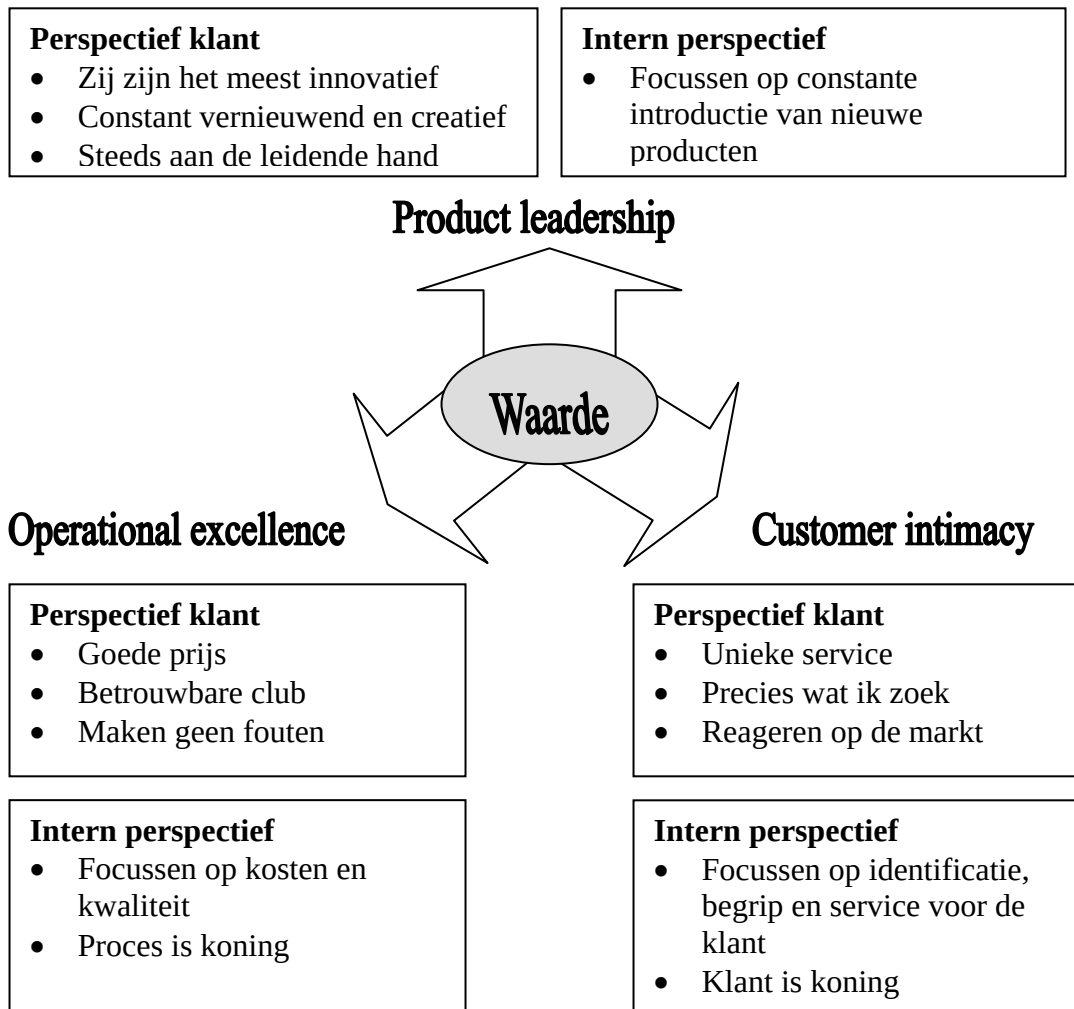


Figuur 3.4 Organogram nieuwe situatie

3.5 De theorie over de waardeposities van een facilitaire organisatie

Om een facilitaire organisatie goed in te richten, moet er eerst worden bepaald welke waardepositie de organisatie heeft. Professionele facilitaire organisaties leveren een heldere en zichtbare toegevoegde waarde aan het primaire proces van de organisatie. Volgens Treacy en Wiersema (1995) kunnen organisaties in principe op drie assen waarde toevoegen:

- **Operational excellence**
Voordeliger dan anderen producten voortbrengen en diensten verlenen, efficiency, lage prijs, hoge betrouwbaarheid; de prijs- kwaliteitverhouding is optimaal.
- **Customer intimacy**
Meer en beter dan anderen klanten bedienen; op de interne klant afgestemde producten en diensten, expertadvies, flexibiliteit, er wordt mede gekocht om het vertrouwen, de relatie.
- **Product leadership**
Als eerste nieuwe producten uitbrengen en afzetten; superieure producten en/of service, het leveren van het superieure product of dienst met de nieuwste technologie.



Figuur 3.5 Drie waardeproposities

De waardeproposities zijn in figuur 3.5 weergegeven, waarbij voor elke oriëntatie is aangegeven wat de onderscheidende kenmerken zijn gezien vanuit de klant en gezien vanuit het interne perspectief. Een keuze voor de zogenaamde waardepropositie heeft grote invloed op de wijze waarop de besturing van de organisatie wordt ingericht. Kiezen voor een bepaalde oriëntatie betekent overigens niet dat de andere twee assen verwaarloosd kunnen worden.¹²

Er moet dus een keuze worden gemaakt of de facilitaire organisatie van Mozaïek Wonen zich moet richten op *het product*, *het proces* of op *de klant*.

Wanneer ze zich vooral op *het product* gaan richten, kunnen ze zorgen voor lage huisvestingskosten en een *optimale prijs-kwaliteitverhouding*. Richten op het product en de prijs past niet bij Mozaïek Wonen omdat dit niet in de organisatiecultuur past. De medewerkers van Mozaïek Wonen zijn niet kostenbewust omdat ze niet commercieel ingesteld zijn. De organisatie loopt niet het risico om failliet te gaan want wanneer de organisatie geld te kort komt, kunnen ze hun huizen verkopen. Deze gedachtegang zorgt voor een veilige werksfeer voor de medewerkers.

Wanneer de facilitaire organisatie zich richt op *het proces* worden er *minder fouten* gemaakt. Bij Mozaïek Wonen heeft het voorkomen van fouten niet het hoogste prioriteit. Dit is dus ook geen waardepropositie waar de organisatie op moet gaan richten. De facilitaire organisatie moet dus niet gaan richten op het product of het proces maar op de klant omdat dit past bij de organisatiecultuur van Mozaïek Wonen.

3.6 De waardepropositie in de gewenste situatie is “Customer intimacy”

Mozaïek Wonen heeft een *teamcultuur*. Teamcultuur heeft alles met intern, samenwerken en aanpassen te maken en heeft communicatie en met elkaar onderhandelen als belangrijk punt staan. Bij de organisatie staat de mens centraal, er is een duidelijk evenwicht tussen werk en plezier. Er is sprake van een lage snelheid van feedback over resultaten en een laag risiconiveau, daarom is er ruimte en tijd om de aandacht te richten op andere zaken dan die voor de organisatie van direct belang zijn. De leden van de organisatie gaan graag met elkaar om, waarderen de veiligheid en geborgenheid. Luisteren, helpen, coachen en begeleiden zijn de middelen die het management ten dienste staan. Organisaties met een teamcultuur bieden een mensvriendelijke plaats om te werken.¹³



Deze organisatiecultuur heeft ook invloed op het inrichten van een facilitaire organisatie. De facilitaire organisatie moet zich richten op het bedienen van de interne klant en met behulp van Customer intimacy de producten en diensten afstemmen op de klant. De interne klant moet invloed kunnen hebben op de specificaties van het product of dienst. De facilitaire organisatie moet dichtbij de interne klant staan en goed bereikbaar zijn. *Flexibiliteit en klantgerichtheid* staan bij Customer intimacy bovenaan. Alleen deze waardeproposities zullen de medewerkers van Mozaïek Wonen accepteren omdat die in hun bedrijfscultuur past.

¹² Jong, B. de, en Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Diegem, 2004.

¹³ Dreimüller, A.P.: Organisatiecultuur bij corporaties. Rotterdam: roAG, 2006.

Cultuur	- Klantgedreven - Variëteit en 'u krijgt wat u wilt hebben'- mentaliteit - 'empowered' medewerkers
Organisatie 'skills'	- alles draait om de klant - zelfsturend - sterke sociale vaardigheden
Processen	- productie van maatwerk - flexibel - extra service voor totaaloplossing - participatie klant
Managementsystemen	- groeigedreven - gericht op klanttevredenheid - gericht op vertrouwen en relatie
Infrastructuur	- specifiek voor een klant - dicht bij de klant
Informatie & Communicatie	- servicesystemen - geïntegreerd rond de klant - goeie bereikbaarheid

Figuur 3.6 De hoofdlijnen van de besturingselement customer intimacy

In dit figuur is te zien dat de klant invloed heeft op de specificaties van product of de dienst. De producten en diensten zijn afgestemd op de klant omdat de vertrouwen en relatie een belangrijk element is. De processen zijn flexibel en er wordt goed gekeken hoe de facilitaire organisatie de klant optimaal kan ondersteunen.

3.7 De theorie over de verschillende typen facilitaire organisaties

Becker onderscheidt verschillende typen facilitaire organisaties: de loosefit, de tightfit en de elasticfit. Hieronder worden de drie typen facilitaire organisaties volgens Becker beschreven.

Loosefit organisatie

De loosefit facilitaire organisatie is karakteristiek in twee ontwikkelingsstadia voor kleine startende organisaties en voor middelgrote tot grote volwassen organisaties opererend in een stabiele omgeving. Kenmerkend is dat de facilitaire organisatie *niet centraal* wordt aangestuurd. In de huidige situatie is Mozaïek Wonen een loosefit organisatie, er bestaat geen verantwoordelijke functionaris voor de aansturing van de facilitaire organisatie. Beslissingen worden in zijn algemeenheid op ad hoc basis genomen. Een loosefit facilitaire organisatie past uitstekend bij organisaties die zich bevinden in een periode van extreme groei, die zich in een ontwikkelingsfase bevinden waarin alles op alles gezet wordt om te kunnen voldoen aan de vraag van de markt. Dergelijke organisaties bekommeren zich niet om geformaliseerde regels en procedures om nieuw meubilair te bestellen.

De loosefit organisatie past ook bij grotere organisaties in een *stabiele omgeving*.

Organisaties waar de dag van morgen hetzelfde is als de dag van vandaag. Organisaties die hun infrastructuur in de loop der jaren hebben ontwikkeld en waar veranderingen naar mening van de organisatie niet nodig zijn. Mozaïek Wonen is minder genoodzaakt om te veranderen omdat ze niet te maken heeft met sterke concurrentie. Mozaïek Wonen is een goed voorbeeld van een organisatie waar Piet de klusjesman al twintig jaar naar volle tevredenheid zijn werk uitvoert, die alle informatie in zijn hoofd heeft en precies weet waar nog een ongebruikte stoel staat of waar nog een bureau beschikbaar is.

Tightfit organisatie

Typisch voor grote organisaties in een turbulente omgeving is de tightfit facilitaire organisatie. Het oplossen van incidenten en voortdurend ontevreden klanten zijn kenmerken van tight-fit-organisaties. In de tightfit organisatie is de facilitaire functie geformaliseerd. De facilitaire organisatie is in het leven geroepen om de enorme kosten die gemoeid zijn met de ondersteuning te beheren en te beheersen. Dit leidt al snel tot *centrale regels en procedures* over de kleur van het meubilair, het aantal stramien behorend bij een bepaalde functie, de inkoop van pennen en potloden. De facilitair manager wordt vaak beoordeeld op de mate waarin hij in staat is de kosten te beheersen die met de ondersteuning gemoeid zijn.

Gebruikers worden door de facilitaire organisatie dikwijls beschouwd als kleine kinderen die ongeregeld en met veel lawaai ongestructureerd eisen stellen aan de facilitaire organisatie. Bij Mozaïek Wonen is dit soort type organisatie sterk af te raden omdat het niet past bij de organisatiecultuur. Mozaïek Wonen werkt niet optimaal kostenbesparend omdat ze niet keihard worden afgerekend op hun gemaakte kosten.

Een tightfit organisatie komt vaak voor bij een groot commercieel bedrijf die te maken heeft met veel concurrentie. Stringente beheersing maakt het leven van een facilitair manager eenvoudiger en verhoogt de efficiëntie, maar verhoogt ook de kans op ontevreden medewerkers en verminderde effectiviteit. Als overgangsfase kan de tightfit organisatie echter een belangrijke rol spelen om in een volgende fase te komen.¹⁴

Elasticfit organisatie

De elasticfit organisatie *integreert* de twee eerdere organisaties en tracht het beste van de twee werelden samen te voegen. Dit kan goed werken voor Mozaïek Wonen. Er bestaat niet één soort werkplek, maar de gebruiker kan kiezen uit een variëteit, doch geen oneindige reeks aan mogelijkheden. Er bestaat niet één omgevingstemperatuur, maar iedere gebruiker kan deze beïnvloeden op zijn eigen werkplek.

De elasticfit organisatie erkent de noodzaak van een beperkte centrale beheersing en accepteert de wens om decentraal beslissingen te nemen. De vrijheidsgraden van de gebruiker zijn echter niet onbeperkt; de lijnen van het speelveld zijn bepaald en daarbinnen kan het spel zich afspelen. De facilitaire organisatie voorziet in een heldere richtlijn die decentrale eenheden in staat stelt om *snel en flexibel* in te spelen op de veranderde omgeving.

3.8 De type facilitaire organisatie in de gewenste situatie is “elasticfit organisatie”

In de huidige situatie zijn de facilitaire diensten georganiseerd als bij een loose-fit organisatie omdat de diensten niet centraal worden aangestuurd. Er bestaat geen verantwoordelijke functionaris voor de aansturing van de facilitaire organisatie en beslissingen worden in zijn algemeenheid op ad hoc basis genomen. Er wordt wel naar kosten gekeken maar niemand is verantwoordelijk voor het beheren van kosten. Iedereen die zich bezig houdt met secundaire processen, heeft alle informatie in haar of zijn hoofd en dat maakt de organisatie kwetsbaar. Als er een persoon wegvalt, is de kennis ook weg. Door de processen te beschrijven en centraal te organiseren zorg men ervoor dat de kennis in “huis” blijft. Het type facilitaire organisatie dat het best bij Mozaïek Wonen past is het type “*elasticfit organisatie*” De elasticfit organisatie probeert kosten te beheersen terwijl de gebruikers over aanzienlijke vrijheidsgraden beschikken. Gebruikers worden in staat gesteld om keuzes te maken die door de facilitaire organisatie worden aangereikt.

¹⁴ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001.

3.9 Professioneel Facility Management in theorie

Professioneel wil zeggen dat de medewerkers *beroepsmatig bezig* zijn met facilitaire dienstverlening. Bij professionaliteit horen termen als vakkundig, kennis, goed opgeleid, bekwaam, nauwlettendheid, nauwkeurig, volledig, duidelijk, verantwoordelijk, bedreven, klantgericht.¹⁵ Een organisatie is professioneel wanneer ze handelen vanuit een doordachte strategie die omgezet wordt in een *meerjarenplanning*. In bijlage XI: “Informatie over Facility Management” staat meer informatie over dit onderwerp.

Professionaliteit blijkt uit een vijftal basisfactoren die de organisatie onder de knie moet hebben. Wanneer een facilitaire organisatie aan deze basisfactoren voldoet, als het ware een kapstok is waaraan deze factoren worden opgehangen en ze uitdraagt, is de dienst een professionele facilitaire organisatie te noemen.

1. Bereikbaarheid

Een organisatie die niet bereikbaar is voor haar klanten, maar ook niet voor leveranciers of andere belanghebbenden is niet professioneel bezig. Afwezigheid frustreert en kost tijd en geld. Daarom zorgt de professionele facilitaire organisatie voor een goede bereikbaarheid, aanspreekbaarheid en toegankelijkheid.

2. Duidelijkheid

Om succesvol te zijn, zullen klanten de dienst moeten herkennen. Deze duidelijkheid komt tot uiting in het communiceren over wie de organisatie is en wat ze doet of kan betekenen voor de klant. Als de klant weet waarvoor hij waar, bij wie en wanneer terecht kan, is de kans op afname van een product of dienst groter. Om de klant tevreden te stellen zal daarom vooraf moeten worden uitgelegd wat de klant mag verwachten. Achteraf zoekt de klant vaak bevestigingen van zijn aankoop. Ook dat moet worden geboden door de klant rechtstreeks te informeren.

3. Bekwaamheid

Een professional is iemand die uitblinkt in zijn vak, Facility Management. Het is zijn vak en daarom weet de professional wat hij doet en hoe het moet. De klant ervaart dat de leverancier competent is en waardeert dat. De klant wil kunnen vertrouwen op de leverancier en dat de juiste dingen in één keer goed gebeuren. De medewerkers van de Facilitaire Dienst moeten daarom vakbekwaam zijn.

4. Klantgerichtheid

Professionaliteit is te allen tijde streven naar tevreden, terugkerende klanten. Klantgerichtheid is voor een professionele organisatie een noodzaak. En deze klantgerichtheid komt dan tot uiting in het algemene gevoel dat de klant het belangrijkste aspect is voor de organisatie. Klantgerichtheid richt zich op interne activiteiten, hoe de werkzaamheden zijn georganiseerd en hoe medewerkers met elkaar omgaan. Klantgerichtheid richt zich ook op externe activiteiten, hoe het assortiment is samengesteld, hoe er met de klant en leveranciers wordt omgegaan. Klantgerichtheid is dynamisch en heeft veel te maken met communiceren, gedrag en houding.

¹⁵ Krimpen, J. van,: Facilitaire dienstverlening doorgelicht. Utrecht: uitgeverij Lemma BV, 1997.

5. Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid wil zeggen aansprakelijk zijn voor de handelwijze en gevolgen. De professionele organisatie neemt het werk aan, doet de klus en heeft daarbij de taak of de plicht ervoor te zorgen dat het goed, volledig en volgens afspraak wordt uitgevoerd. De professional neemt zijn verantwoordelijkheid en handelt ernaar.¹⁶

In de huidige situatie zijn de faciliteiten binnen Mozaïek Wonen niet professioneel omdat de faciliteiten niet ondergebracht zijn bij één persoon of afdeling dus dit is zeer *onduidelijk* voor de interne klant. De klant weet niet wat hij of zij kan verwachten van de facilitaire taken omdat ze alles op ad-hoc basis uitvoeren en geen facilitair beleid hebben. De medewerkers die zich bezig houden met de facilitaire taken hebben geen facilitaire achtergrond of kennis, ze zijn dus *niet bekwaam*. De medewerkers werken vier dagen terwijl een professionele facilitaire organisatie alle werkdagen aanwezig moet zijn om goed *bereikbaar* te kunnen zijn voor de klant. Ze doen de facilitaire taken er maar bij dus steken hier maar minimale tijd in. Dit is niet bevorderlijk voor de interne *klantgerichtheid*.

Professionaliseren is een begrip dat reeds in de jaren 70 werd gehanteerd. Dienstverlening heeft in de laatste vijf decennia een enorme ontwikkeling ondergaan. Aan de hand van een schematisch overzicht is getracht de ontwikkelingen kort en bondig te beschrijven. Daarbij wordt gebruik gemaakt van enkele steekwoorden:

Professionalisering facilitaire dienst:

- 1970: Dit kunnen wij! Desintegrale dienstverlening.
- 1980: Dit doen wij! Integrale dienstverlening.
- 1990: Dat doen we voor u. Facilitaire dienstverlening.
- 2000: Met ons kunt u (ook) zaken doen. Benchmarking. Marktconformiteit.
- 2010: Wat kan ik voor u betekenen? Facilitair bedrijf.

3.10 Professioneel Facility Management in de gewenste situatie

Bij Mozaïek Wonen worden de faciliteiten nog niet beheerst dus er kan nog niet gesproken worden over Facility Management. Wanneer Mozaïek Wonen besluit om tijd en geld te investeren in Facility Management, moeten ze *een grote sprong* maken om direct een professionele facilitaire organisatie neer te zetten. Ze moeten een inhaalslag maken wanneer ze op dezelfde lijn willen zitten als organisaties die al langer Facility Management hebben. Het voordeel van deze facilitaire organisatie is wel dat ze vanaf dat moment de ontwikkelingen bij kunnen houden en *in de toekomst kunnen profiteren* van de nieuwe mogelijkheden van Facility Management. In de gewenste situatie zal de facilitaire organisatie *professioneel* zijn omdat het voldoet aan de vijftal basisfactoren van professionaliteit.

1. Bereikbaarheid

De Facility Manager is vijf dagen bereikbaar van 9:30 tot 17:00 en aanspreekbaar voor vragen. De facilitaire organisatie is bereikbaar via mail en telefoon.

2. Duidelijkheid

De diensten staan omschreven in het bedrijfsgids die te vinden is op intranet. Voordat de facilitaire organisatie daadwerkelijk gaat draaien, is er een informatiebijeenkomst tijdens de maandelijkse personeelsborrel. Alle interne klanten weten dat er één punt is voor alle facilitaire vragen waardoor ze hoeven nooit meer na te denken bij wie ze moeten zijn voor een specifieke vraag.

¹⁶ Kok, B. H.: Marketing van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Samson, 1997.

3. Bekwaamheid

De Facility Manager heeft een facilitaire opleiding gevolgd en heeft ervaring in het vakgebied. Er moet iemand worden aangenomen die de juiste capaciteiten en vaardigheden heeft om een uitstekende facilitaire medewerker te zijn. De Facility Manager moet actief handelen en een actieve houding hebben.

4. Klantgerichtheid

De facilitaire organisatie wordt ingericht als een waardepositie Customer intimacy. Dit betekent dat de klant bovenaan staat. De facilitaire organisatie staat dichtbij de klant en doet er alles aan om de klant zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen.

5. Verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid van alle facilitaire taken ligt bij de facilitaire organisatie. Zij heeft de bevoegdheid om zelf facilitaire keuzes te maken tot het bedrag van €10.000,- De facilitaire organisatie neemt haar verantwoordelijkheid en handelt ernaar.

De organisatie loopt nu al achter op alle ontwikkelingen van Facility Management maar wanneer ze nu besluiten een facilitaire organisatie op te zetten kunnen ze in de toekomst wel gebruik maken van de *nieuwe ontwikkelingen*. Wanneer in de toekomst een probleem binnen de afdeling kan er gekeken worden in welke mate de facilitaire organisatie dit probleem kan oplossen. Als bijvoorbeeld Mozaïek Wonen de receptie anders en professioneler aan wilt pakken, kan er gekeken worden of de facilitaire organisatie dit project op zich kan nemen. Als de manager van Financiën de onderdelen ICT en archief af wilt staan vanwege de werkdruk binnen de afdeling, kan de facilitaire organisatie de sturing van deze twee onderdelen overnemen. Wanneer er een facilitair probleem of vraag ontstaat bij de andere vestigingen van Mozaïek Wonen, kan de facilitaire organisatie ook die vestigingen ondersteunen.

3.11 samenvatting

De paragrafen waarin de gewenste situatie worden beschreven, kan gezien worden als een conclusie paragraaf. De theorie is bekend en wordt vergeleken met de huidige situatie van Mozaïek Wonen. Uit deze vergelijking kan er een conclusie worden getrokken welke rol, besturingsvorm, waardepositie en type optimaal past bij de nieuwe facilitaire organisatie.

Geconcludeerd kan worden dat de optimale rol de “adviseur” is en dat “customer intimacy” ideaal is als waardepositie. Bij een customer intimacy is het voor de hand liggend om te kiezen voor een servicecentrum als besturingsvorm van de facilitaire organisatie. Dit is een logische keuze omdat een servicecentrum zich richt op de klant. Het type facilitaire organisatie dat het best bij Mozaïek Wonen past is het type “elasticfit organisatie” De facilitaire organisatie wordt een stafafdeling zodat de andere afdelingen vanuit een centraal punt optimaal ondersteund worden. De belangrijkste elementen voor de gewenste situatie zijn: een duidelijke aanspreekpunt, bekwaamde medewerkers met hoge klantgerichtheid en de facilitaire organisatie moet goed bereikbaar zijn. Wanneer de facilitaire organisatie deze punten goed uitvoert zorg het er voor de wensen van de interne klant worden vervuld. Een belangrijk punt is dat de facilitaire organisatie in de toekomst meer mogelijk maakt voor Mozaïek Wonen op het gebied van Facility Management. Meer conclusies staan in hoofdstuk 5.

Deze conclusies zorgen ervoor dat er nieuwe vragen ontstaan zoals “Wat zijn de mogelijkheden om een facilitaire organisatie op te zetten?” en “Hoe hebben andere woningcorporaties een facilitaire organisatie opgezet?” De vraag die nog niet is in dit hoofdstuk beantwoord is de vraag “Wat doet een facilitaire organisatie precies en wat is hier de toegevoegde waarde van?” Deze vragen worden beantwoord in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 4: Het opzetten van een facilitaire organisatie

Elke organisatie maakt bewust of onbewust gebruik van facilitaire diensten. Zonder goed lopende facilitaire diensten kunnen de medewerkers niet hun werk doen. Bij een kleine organisatie worden deze facilitaire diensten door verschillende medewerkers uitgevoerd die naast hun kerntaken tijd hebben om een facilitaire taak erbij te doen. Facilitaire taken in een kleine organisatie zijn nog overzichtelijk en eenvoudig te beheersen dus daar is een facilitaire medewerker niet nodig. Naarmate de organisatie groeit, groeien ook de complexiteit en kosten van de facilitaire taken. Wanneer de taken nog steeds bij verschillende medewerkers blijven liggen, loopt de organisatie serieuze kansen mis op het gebied van technologie, professionalisering en flexibiliteit. Het opzetten van een facilitaire organisatie is de gewenste situatie van Mozaïek Wonen. Het is belangrijk dat dit professioneel wordt uitgevoerd zodat de meerwaarde van een facilitaire organisatie ook tot uiting komt en de wensen van de interne klant worden vervuld.¹⁷

4.1 Een facilitaire organisatie

De wereld verandert en de wereld van de corporatie vormt daarop geen uitzondering. Bovendien voltrekken de veranderingen zich in een steeds sneller tempo. Corporaties veranderen in het algemeen *minder snel* dan commerciële organisaties omdat ze minder genooddaakt zijn om te veranderen. Maar door de bruterij zijn ze verzelfstandigd en zijn ze nu hard op weg om zich te gaan professionaliseren.¹⁸ Een professionele organisatie speelt in op de continue veranderingen van haar omgeving om zo in te spelen op nieuwe kansen in de markt. Daarmee worden hoge eisen gesteld aan het veranderingsvermogen, ofwel de flexibiliteit van de organisatie.

Mozaïek Wonen is een woningcorporatie en heeft het kenmerk om langzamer te veranderen. De medewerkers zijn erg gehecht aan hun manier van werken en houden niet van veranderen. Mozaïek Wonen en de medewerkers moeten *flexibel* worden en blijven en dit kan bereikt worden wanneer ze de nadruk leggen op het benutten van *kerncompetenties* en het primaire proces. De secundaire processen moeten worden uitbesteed aan een facilitaire organisatie die hun ondersteuning steeds zo optimaal mogelijk afstemmen op de behoeften van het primaire proces.¹⁹

De doelstelling van de facilitaire organisatie is om faciliteiten zo *effectief, efficiënt en creatief* mogelijk te laten bijdragen aan de verwezenlijking van de doelen van een organisatie. Uit deze doelstelling spreekt het afgeleide karakter van de taken en werkzaamheden van de facilitaire organisatie in relatie tot de primaire activiteiten van de organisatie. De facilitaire organisatie is dus een *ondersteunende, dienstverlenende organisatie*.

4.2 De toegevoegde waarde en meerwaarde van een facilitaire organisatie

Bij Mozaïek Wonen zijn de facilitaire taken niet op één punt georganiseerd. Eerst was de Mozaïek Wonen te klein om een aparte facilitaire organisatie op te zetten maar nu is de organisatie gegroeid naar een formaat waar ze Facility Management nodig hebben om de facilitaire taken goed te organiseren. Wanneer de versnipperde facilitaire taken worden gebundeld in één facilitaire organisatie, kan Mozaïek Wonen profiteren van de toegevoegde waarde (kostenreductie) en meerwaarde (kwaliteit) van een facilitaire organisatie. Op de volgende bladzijde staan voorbeelden van de toegevoegde waarde en meerwaarde van een facilitaire organisatie.

¹⁷ Zie §1.5 Wensen interne klant

¹⁸ Dreimüller, A.P.: *Organisatiecultuur bij corporaties*. Rotterdam: roAG, 2006.

¹⁹ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: *Facility management*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001.

Uitgebreid assortiment facilities

Een eerste toegevoegde waarde van een goedlopende facilitaire organisatie is een bewuste en relevante keuze uit het omvangrijke en steeds groeiende assortiment van facilitaire producten of diensten. Hiermee wordt een sterke bijdrage geleverd aan de effectiviteit en doelgerichtheid van de organisatie. Zo kan de flexibiliteit van een organisatie aanzienlijk verbeteren.

Facilitaire kostenbeheersing

De tweede toegevoegde waarde is een doelmatiger beheersing van facilitaire kosten. Dit is een wezenlijke bijdrage aan de efficiency van de organisatie. De facilitaire kosten zijn de tweede kostenpost na de personele kosten en maken gemiddeld zo'n 20 á 25 % uit van de totale kosten van een organisatie. Deze kosten nemen zowel in absolute als in relatieve omvang fors toe, mede onder invloed van technologisering in organisaties.

Geïntegreerd facilitair beleid

Facility management kan een spectaculaire daling van de totale facilitaire kosten bereiken. Dit wordt mogelijk gemaakt door bijvoorbeeld de tot dusver versluierde kosten zichtbaar te maken. In budgetten en begrotingen zijn bepaalde kostenposten veel te globaal of worden historisch als ongrijpbaar beschouwd. Ook komt het voor dat feitelijke facilitaire kosten door incompetentie of onwil van de betrokken manager voor oneigenlijke doeleinden worden aangewend.

Facilitaire servicegraad

Een derde toegevoegde waarde is de professionele verhoging van de servicegraad van de facilitaire diensten. Deze kan worden uitgedrukt in de mate waarin de gebruiker van facilitaire diensten tevreden is met het resultaat. Dit is het verschil tussen wens en feit. Niet op de hoogte zijn van de feitelijke wensen van de interne en externe gebruiker betekent afgaan op vage veronderstellingen. Communiceren met de interne klant over zijn vage wensen is noodzakelijk om een klaar en helder product of dienst te kunnen leveren. Met het bieden van een goede servicegraad aan de interne klant wordt indirect ook de externe klant bediend. Facility Management levert hiermee een belangrijke bijdrage aan de externe marketing.

Bevestiging cultuur of cultuurverandering

Als vierde reden kan worden gesteld dat het Facility Management ook aan de bedrijfscultuur een kwalitatieve bijdrage levert in de vorm van comfortabele voorzieningen en arbeidsvoldoening. Een professioneel facilitair beleid kan een sterke motivatie bieden aan de medewerkers. Dit argument speelt niet alleen in op het bevestigen van de bestaande cultuur maar kan zeer zeker ook een innoverende werking hebben op gewenste cultuurverandering.

Mozaïek Wonen loopt de kans om te profiteren van deze meerwaarde van Facility Management omdat de facilitaire taken binnen de organisatie minimaal worden uitgevoerd door medewerkers die minimaal verstand hebben van Facility Management. Wanneer de werkdruk van een medewerker oploopt, hebben de primaire taken voorrang op de facilitaire taken. De facilitaire taken worden vaak gezien als een last en men realiseert zich niet het belang van goed georganiseerde secundaire processen en men onderschat de meerwaarde hiervan voor de organisatie.

4.3 Mogelijkheden opzetten facilitaire organisatie

Nu de facilitaire taken *complexer en moeilijker* worden, is het belangrijk dat iemand met de juiste vaardigheden en kennis verantwoordelijk is voor de facilitaire vraagstukken zodat er een goeie *prijs / kwaliteit* gewaarborgd kan worden en de facilitaire processen optimaal worden beheerst. Mozaïek Wonen moet een keuze maken hoe drastisch ze de organisatie willen veranderen om een professionele facilitaire organisatie op te zetten. Ze kunnen *een interne medewerker* opleiden tot Facility Manager of een *ervaren Facility Manager* aannemen.

Willen ze *geen extra geld* uitgeven voor het aannemen van een Facility Manager dan kunnen ze een interne medewerker verantwoordelijk maken voor alle facilitaire taken. Ze kunnen ervoor kiezen om de afdelingssecretaresse van B&O en Projectontwikkeling de nieuwe facilitaire medewerker te maken en dat zij zich uitsluitend bezig houdt met facilitaire taken. Deze mogelijkheid is *simpel* en *verhoogt de persoonskosten niet*. De medewerkster heeft nu al een jaar *ervaring* met de coördinatie van de huisvesting en medewerkers zijn tevreden over haar werkzaamheden. De voorwaarde van deze oplossing is dat de afdelingssecretaresse een opleiding moet gaan volgen om zich te ontwikkelen tot een Facility Manager. De medewerkster is nu nog *niet bekwaam* genoeg om een facilitair beleid te maken of een facilitaire medewerker aan te sturen. Om de meerwaarde van Facility Management tot uiting te laten komen, moet er wel iemand aanwezig zijn met facilitaire vakkennis en de juiste competenties.

Het nadeel van deze oplossing is dat de afdeling Beleid & Organisatie, afdeling Projectontwikkeling en de klachtencommissie een *secretaresse kwijt zijn*. Er moet gekeken worden in welke mate het wegvallen van deze functie schadelijk is voor de voortzetting van de afdeling. Een ander nadeel is dat het niet zeker is of deze medewerkster *competent genoeg* is om een HBO studie te volgen, ze moet ook op een HBO niveau kunnen werken. Ze heeft verder nog geen ervaring met het vakgebied en de studie zal de enige input zijn van haar kennis.

Een andere oplossing zal zijn om een Facility Manager aan te nemen die alle facilitaire taken optimaal neerzet zodat het primaire proces goed ondersteund wordt. Hij of zij heeft al ervaring met het facilitaire werkveld en deze *ervaring* komt goed van pas tijdens het opzetten van een facilitaire organisatie. De veranderingen kan hij of zij op de juiste manier invoeren en hij of zij kan met de aanwezige *weerstand* omgaan. De Facility Manager is *competent* om de huishoudelijke dienst goed aan te sturen en een facilitair beleid te maken. Wanneer hij of zij een meerjarenonderhoudsanalyse maakt, worden de kosten van het gebouw inzichtelijker dus beter bestuurbaar. De kosten van de huisvesting kunnen ook in kaart worden gebracht en met behulp van een professioneel contractenbeheer kan hij of zij kostenreductie verwezenlijken.

Wanneer bij andere afdelingen de werkdruk zo hoog wordt dat er naar een andere oplossing gekeken moet worden, kan de Facility Manager een *onderdeel van de afdeling overnemen* zoals: ICT, archief, receptie, personeelszaken, communicatie of andere ondersteunende onderdelen. De Facility Manager kan verantwoordelijk worden gemaakt voor de invoeren en coördineren van persoonlijke ontwikkelplannen (POP's) en medewerkertevredenheidsmetingen.

Het nadeel van deze oplossing is dat de *personeelskosten* van Mozaïek Wonen omhoog gaan. Een extra manager betekent extra kosten. Deze kosten wegen wel op tegen baten maar niet alle baten zijn in geld uit te drukken. De Facility Manager zal voor kostenreductie zorgen maar ook voor een soepelopende en flexibeler organisatie met tevreden medewerkers op korte en langere termijn. De afdelingssecretaresse van B&O en Projectontwikkeling kan ook deze Facility Manager *ondersteunen* aangezien zij al ervaring heeft met alle huisvestingselementen. Een grote uitvoerende taak kan bij haar gelegd worden terwijl de Facility Manager zich meer bezig houdt met het tactisch en strategisch beleid zoals het uitbesteden van facilitaire diensten.

4.4 Een facilitaire organisatie bij andere woningcorporaties

Wanneer een organisatie groeit en men er van bewust wordt dat er een aparte facilitaire organisatie nodig is, worden de facilitaire taken bij de verschillende medewerkers weggehaald en ondergebracht bij één centrale facilitaire organisatie. Voor Mozaïek Wonen is dit een goeie oplossing om de versnippering te minimaliseren en de gewenste situatie te behalen. Veel andere woningcorporaties hebben al een facilitaire organisatie.

Voor het beantwoorden van subprobleemstelling 4: “Hoe hebben vergelijkbare organisaties een facilitaire organisatie opgezet en wat zijn hun ervaringen?” zijn er interviews gehouden bij drie verschillende Facility Managers van woningcorporaties in Nederland die net een professionele facilitaire organisatie hebben opgezet. De *bedrijfscultuur* is vergelijkbaar met die van Mozaïek Wonen.²⁰ De conclusie van de vergelijking staan in de samenvatting. De onderzoekseenheden zijn: woningcorporatie Mitros uit Utrecht, Wonencentraal uit Alpen aan den Rijn en de Nieuwe Unie uit Rotterdam.



Uit de antwoorden van de interviews kan er een duidelijk beeld worden geschetst over het opzetten van een facilitaire organisatie en de meerwaarde van een professionele facilitaire organisatie. Het is belangrijk eerst *goed de doelen te bepalen* van de facilitaire organisatie. De doelstellingen worden vaak afgeleid van de hoofddoelstellingen van de organisatie en komen in overleg met het organisatiebestuur tot stand. De doelstellingen moeten duidelijk en meetbaar zijn en moeten haalbaar zijn binnen een bepaalde tijdsplanning en begroting. Belangrijk is om de *structuur van de facilitaire organisatie* goed neer te zetten. Hierbij moet worden gedacht aan de taken en functies van de medewerkers. Bij taken en verantwoordelijkheden horen bevoegdheden en ook dit moet allemaal vastgelegd worden.

Nadat de structuur bepaald is, moet er gekeken worden *welke faciliteiten* binnen de organisatie aanwezig zijn en de *activiteiten* moeten worden benoemd. Een goed middel om alle activiteiten in beeld te krijgen is het analyseren van alle inkomende facturen. Er moet worden bepaald hoe deze faciliteiten worden uitgevoerd om de primaire processen optimaal te kunnen ondersteunen. Ook moet er gekeken worden of de aanwezige faciliteiten nog aanvulling nodig hebben en of er nog nieuwe producten of diensten moeten worden ontworpen.

Daarna begint daadwerkelijk het invoeren van deze veranderingen. Uit ervaring is gebleken dat dit het moeilijkste gedeelte is omdat je te maken hebt *met weerstand en gedragsverandering*. Zo'n gedragsverandering kan wel twee jaar duren. Vanwege deze verwachte weerstand is het dus belangrijk dat er een ervaren Facility Manager deze verandering begeleidt. De medewerkers van de facilitaire organisatie moeten van een passieve, afwachende houding naar een actieve acterende houding. Als er dan uiteindelijk een goedlopende facilitaire organisatie is verwezenlijkt, zorgt dit voor rust in de organisatie. Medewerkers weten bij wie ze moeten zijn voor vragen, omdat er een duidelijk centraal aanspreekpunt is. Uiteindelijk is de meerwaarde die de facilitaire organisatie geeft aan de organisatie, het waard om deze facilitaire verandering in te voeren.²¹

²⁰ Zie bijlage XIV: vergelijking woningcorporaties

²¹ Zie bijlage XV: Interviews FM'ers corporaties

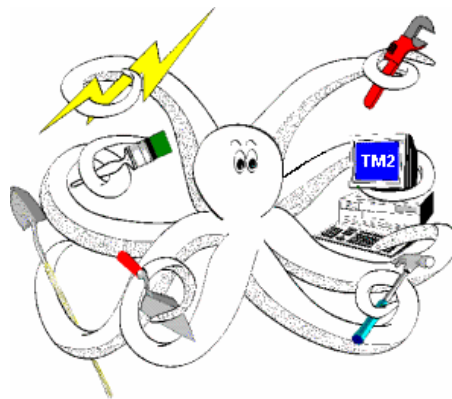
4.5 Samenvatting

Een facilitaire organisatie is een ondersteunende, dienstverlenende organisatie. De doelstelling van de facilitaire organisatie is om faciliteiten zo effectief, efficiënt en creatief mogelijk te laten bijdragen aan de verwezenlijking van de doelen van een organisatie. De meerwaarde van een goedlopende facilitaire organisatie is dat een Facility Manager een bewuste en relevante keuze kan maken uit het de steeds groeiende assortiment van facilitaire producten. Het maakt het dus mogelijk nieuwe producten of diensten in te kopen. Één van de belangrijkste meerwaarden is dat de servicegraad van de facilitaire diensten verhoogt en dit zorgt voor een hogere klanttevredenheid. Als laatste levert een facilitaire organisatie ook een positieve bijdrage aan de bedrijfscultuur in de vorm van comfortabele voorzieningen en arbeidsvoldoening.

In de gewenste situatie zijn alle faciliteiten ondergebracht bij een facilitaire organisatie. Bij het opzetten van een facilitaire organisatie moet men eerst de doelen bepalen en de structuur goed neerzetten, daarna moeten de activiteiten worden benoemd. De facilitaire organisatie van Mozaïek Wonen wordt een organisatie die zich richt op de interne klant. Ondanks dat klanttevredenheid het grootste doel is, worden de kosten beheerd en richtlijnen uitgestippeld waarbinnen de klant de vrijheid heeft.

Uit de vergelijking van de verschillende woningcorporaties kan geconcludeerd worden dat het opzetten van een facilitaire organisatie mogelijk is. De verschillende woningcorporaties hebben dezelfde doelstellingen en bedrijfscultuur. De woningcorporaties in de grote steden zijn groter dan Mozaïek Wonen maar die hebben dan ook een grote facilitaire organisatie met 8 medewerkers.²²

Mozaïek Wonen heeft de keuze om een interne kunnen een interne medewerker opleiden tot Facility Manager of een ervaren Facility Manager aannemen. Ondanks dat het aannemen van een Facility Management financiële nadelen met zich meebrengt, wordt het toch aangeraden om deze keuze te maken. De Facility Manager zal ervoor zorgen dat er een centrale facilitaire organisatie komt voor alle facilitaire vragen. De facilitaire organisatie wordt professioneel en klantgericht opgezet zodat de interne klant optimaal ondersteunt wordt. Doordat er een duidelijk facilitair beleid komt, worden de processen en de facilitaire kosten in beeld gebracht en zo kan er kostenreductie en kwaliteitverbetering plaats vinden. Dit alles zorgt ervoor dat de interne klant tevreden is en Mozaïek Wonen een flexibelere organisatie wordt. Geconcludeerd kan worden dat de 9 wensen van de interne klant dan zijn vervuld.²³



²² Zie bijlage XIV: vergelijking woningcorporaties

²³ Zie de 9 wensen uit §1.6 Samenvatting

Hoofdstuk 5: Eindconclusies

In de huidige situatie van Mozaïek Wonen zijn de faciliteiten versnipperd in de organisatie. Verschillende medewerkers hebben naast hun kernactiviteiten ook nog een facilitaire taak. Er is geen facilitair beleid en de facilitaire doelstellingen zijn niet geformuleerd. Mozaïek Wonen heeft geen inzicht in de kosten van de faciliteiten en huisvesting omdat er geen beleid of meerjarenonderhoudsprognose gemaakt is.

De gewenste situatie van Mozaïek Wonen is dat de faciliteiten niet meer versnipperd zijn maar geregeld worden vanuit een centraal punt. De medewerkers mogen niet meer afgeleid worden van hun kerntaken maar moeten juist ondersteund worden in hun primaire taken. Om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te gaan moeten de facilitaire taken weggehaald worden bij de medewerkers en worden ondergebracht bij één centraal punt.

Dit centraal punt moet worden ingericht als een facilitaire organisatie die is ingericht als een servicecentrum waarbij de klant centraal staat. De optimale rol voor de facilitaire organisatie is de “adviseur” en “customer intimacy” is ideaal als waardepositie. Het type facilitaire organisatie dat het best bij Mozaïek Wonen past is het type “elasticfit organisatie”. De Facility Manager coördineert alle facilitaire taken vanuit één punt en maakt een duidelijk facilitair beleid. De Facility Manager heeft een facilitaire achtergrond en is klantgericht. Deze medewerker is vijf dagen per week aanwezig om de vragen van de interne klant op te vangen. Hij of zij is de contactpersoon met de leveranciers en houdt de contracten bij. De andere facilitaire taken worden genoemd in bijlage XVI: “De verschuiving van taken.”

De voorafgaande hoofdstukken zijn afgesloten met een samenvatting. In deze samenvatting zijn enkele vragen naar voren gekomen vanuit het onderzoek. Hieronder staan alle vragen nogmaals op een rij met daarbij de conclusie.

- Hoe komt het dat Mozaïek Wonen de ondersteunende taken nog niet integraal managet en dat de faciliteiten versnipperd in de organisatie ligt?
Conclusie: Dit komt doordat Mozaïek Wonen sinds kort (3 jaar) groot genoeg is om een facilitaire organisatie op te zetten waarbij geprofiteerd kan worden van de meerwaarde van Facility Management. In de “kleine” organisatie waren de facilitaire taken verdeeld tussen verschillende medewerkers die naast hun kerntaken deze facilitaire taken erbij deden. Na de fusie groeide de organisatie dus ook de complexiteit van de facilitaire taken. Toch bleven deze taken versnipperd omdat Mozaïek Wonen te druk was met het verder ontwikkelen van de organisatie en voor Facility Management was er weinig aandacht. De primaire processen zijn immers belangrijker dan de secundaire processen.
- Hoe moet het facilitaire punt worden ingericht zodat punt ingericht zodat de wensen van de interne klant worden vervuld?
Conclusie: De facilitaire organisatie moet worden ingericht als een servicecentrum. Dit betekent dat het een stafafdeling wordt die zich richt op de klant. De Facility Manager is verantwoordelijk voor alle facilitaire activiteiten en zal het aanspreekpunt zijn voor de interne klant. De Facility Manager bestuurt en coördineert alle secundaire processen en maakt een duidelijk facilitair beleid.
- Wat doet een facilitaire organisatie precies en wat is hier de toegevoegde waarde van?
Conclusie: De facilitaire organisatie is een ondersteunende, dienstverlenende organisatie. De doelstelling van de facilitaire organisatie is om faciliteiten zo effectief, efficiënt en creatief mogelijk te laten bijdragen aan de verwezenlijking van de doelen van

een organisatie. De meerwaarde van een goedlopende facilitaire organisatie is dat een Facility Manager een bewuste en relevante keuze kan maken uit het de steeds groeiende assortiment van facilitaire producten. Het maakt het dus mogelijk nieuwe producten of diensten in te kopen. Een facilitaire organisatie zorgt er ook voor de facilitaire kosten doelmatiger beheerst worden en dit kan zorgen voor een spectaculaire daling van de totale facilitaire kosten. Een van de belangrijkste meerwaarden is dat de servicegraad van de facilitaire diensten verhoogt en dit zorgt voor een hogere klanttevredenheid. Als laatste levert een facilitaire organisatie ook een positieve bijdrage aan de bedrijfscultuur in de vorm van comfortabele voorzieningen en arbeidsvoldoening.

- Wat kan een facilitaire organisatie betekenen voor Mozaïek Wonen in de toekomst en welke mogelijkheden geeft het?

Conclusie: In de toekomst kan de facilitaire organisatie groeien waarbij alle facilitaire onderdelen zoals ICT, archief en de receptie ook onder de verantwoording van de Facility Manager vallen. Ze kunnen inspringen op de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Facility Management. Door de faciliteiten en de facilitaire kosten optimaal te beheersen, wordt Mozaïek Wonen flexibeler en kostenbewuster.

- Hoe kan Mozaïek Wonen een facilitaire organisatie opzetten die aan al de punten van professionaliteit voldoet?

Conclusie: De facilitaire organisatie is professioneel omdat het voldoet aan de vijftal basisfactoren van professionaliteit.

1. Bereikbaarheid

De Facility Manager is vijf dagen bereikbaar van 9:30 tot 17:00 en aanspreekbaar voor vragen. De facilitaire organisatie is bereikbaar via mail en telefoon.

2. Duidelijkheid

De diensten staan omschreven in het bedrijfsgids die te vinden is op intranet. Voordat de facilitaire organisatie daadwerkelijk gaat draaien, is er een informatiebijeenkomst tijdens de maandelijkse personeelsborrel. Alle interne klanten weten dat er één punt is voor alle facilitaire vragen waardoor ze hoeven nooit meer na te denken bij wie ze moeten zijn voor een specifieke vraag.

3. Bekwaamheid

De Facility Manager heeft een facilitaire opleiding gevolgd en heeft ervaring in het vakgebied. Er moet iemand worden aangenomen die de juiste capaciteiten en vaardigheden heeft om een uitstekende facilitaire medewerker te zijn. De Facility Manager moet actief handelen en een actieve houding hebben.

4. Klantgerichtheid

De facilitaire organisatie wordt ingericht als een waardepositie Customer intimacy. Dit betekent dat de klant bovenaan staat. De facilitaire organisatie staat dichtbij de klant en doet er alles aan om de klant zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen.

5. Verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid van alle facilitaire taken ligt bij de facilitaire organisatie. Zij heeft de bevoegdheid om zelf facilitaire keuzes te maken tot het bedrag van € 10.000,- De facilitaire organisatie neemt haar verantwoordelijkheid en handelt ernaar.

- Wat zullen de belangrijkste punten zijn waarop de facilitaire organisatie zich moet richten en welke rol krijgt het binnen de organisatie?

Conclusie: De facilitaire organisatie moet zich richten op het bedienen van de interne klant en met behulp van Customer intimacy de producten en diensten afstemmen op de klant. De interne klant moet invloed kunnen hebben op de specificaties van het product of dienst. De facilitaire organisatie moet dichtbij de interne klant staan en goed bereikbaar zijn. Flexibiliteit en klantgerichtheid staan bij Customer intimacy bovenaan. Alleen deze waardeproposities zullen de medewerkers van Mozaïek Wonen accepteren omdat die in hun bedrijfscultuur past. De bijpassende rol voor de facilitaire organisatie is “adviseur”. Als staforganisatie adviseren zij de directie hoe de facilitaire ondersteuning moet worden vormgegeven. Het accent ligt daarbij op beleidsondersteuning, bijvoorbeeld het opstellen van investeringsplannen, een meerjarenonderhoudsprognose en het adviseren over uitbesteding van facilitaire activiteiten.

- Wat zijn de mogelijkheden om een facilitaire organisatie op te zetten?²⁴

Er zijn twee logische mogelijkheden. Ze kunnen een interne medewerker opleiden tot Facility Manager of een ervaren Facility Manager aannemen.

De voordelen van het opleiden van een interne medewerker zijn:

- *Weinig veranderingen dus minder weerstand*
- *Het verhoogt de jaarlijkse personeelskosten niet*

De nadelen van deze oplossing zijn:

- *Medewerker moet HBO studie volgen*
- *Medewerker moet een HBO denkwijze hebben*
- *Geen ervaring vanuit het werkveld*
- *Risico medewerker niet bekwaam genoeg*
- *Professionele facilitaire organisatie pas mogelijk na 4 jaar*
- *Afdeling B&O, PRO en de klachtencommissie zijn een secretaresse kwijt*

De voordelen van het aannemen van een Facility Manager:

- *Heeft ervaring met het vakgebied Facility Management*
- *Is competent genoeg en kan goed omgaan met weerstand*
- *Heeft leidinggevende competenties*
- *Kan direct een professionele facilitaire organisatie opzetten*
- *Kan direct zorgen voor kwaliteitverbetering en kostenreductie*
- *Is competent genoeg om in de toekomst de onderdelen van andere afdelingen over te nemen zoals: ICT, archief, receptie, enz.*

De nadelen van deze oplossing zijn:

- *De jaarlijkse personeelskosten gaan omhoog*
- *Grotere verandering dus meer verwachte weerstand*

- Hoe hebben andere woningcorporaties een facilitaire organisatie opgezet?²⁵

De stappen die de andere woningcorporaties hebben doorlopen zijn:

- *Eerst een goede structuur neerzetten*
- *Doelstellingen voor de facilitaire organisatie opstellen*
- *De aanwezig faciliteiten in kaart brengen*
- *Vaststellen welke faciliteiten er moeten zijn binnen de organisatie*
- *Invoeren van veranderingen*
- *Het goed begeleiden en omgaan met gedragsverandering*

²⁴ Zie §4.3 Mogelijkheden opzetten facilitaire organisatie

²⁵ Zie §4.4 Een facilitaire organisatie bij andere woningcorporaties

Hoofdstuk 6: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de aanbevelingen aan de orde. De aanbevelingen zijn gesplitst in kortetermijnplanning (1 tot 3 jaar) en langetermijnplanning (3 tot 5 jaar). Deze splitsing is gemaakt vanwege het feit dat het opzetten van een facilitaire organisatie tijd kost en niet in één week optimaal draait. Veranderingen doorvoeren binnen een organisatie is altijd lastig en moet goed aangepakt worden. Eerst moet de facilitaire organisatie worden opgezet en de gewenste situatie worden behaald. Pas als de facilitaire organisatie goed draait, kan er gekeken worden welke activiteiten of taken de organisatie kan ontwikkelen of overnemen en hoe de facilitaire organisatie kan verbeteren. Hieronder staan alle aanbevelingen op een rij, in §6.2 en §6.3 worden de adviezen nader toegelicht. Het tijdspad van de korte termijn aanbevelingen staan beschreven in §7.4 “De start- en einddatum van het verandertraject.” Het is nog niet mogelijk om een concrete planning te maken voor de lange termijn aanbevelingen omdat er nog te veel onzekerheden zijn.

Korte termijn aanbevelingen:

- 1) Aannemen van een Facility Manager
- 2) Verschuiven van de facilitaire taken
- 3) Facilitair beleidsplan
- 4) Up-to-date maken bedrijfsgids
- 5) Een meerjarenonderhoudsprognose
- 6) Contractbeheer
- 7) Contractenregister
- 8) Huisvestingsleidraad
- 9) Managementinformatie
- 10) Persoonlijk ontwikkelplan
- 11) Medewerkerstevredenheid meten

Lange termijn aanbevelingen:

- 12) Producten- en dienstencatalogus
- 13) Service andere vestigingen
- 14) Uitbesteding schoonmaak
- 15) De receptie bij de facilitaire organisatie plaatsen
- 16) ICT en archief bij facilitaire organisatie plaatsen
- 17) Onderzoek mogelijkheid FMIS
- 18) Stagiaire Facility Management

6.1 De valkuilen

Bij het uitvoeren van deze adviezen moet er rekening worden gehouden met een aantal valkuilen. Eén valkuil kan er namelijk voor zorgen dat het hele plan niet doorgaat.

Het komt natuurlijk zelden voor dat een facilitaire organisatie volledig nieuw vanaf de grond wordt opgezet en opgebouwd. Wanneer een organisatie zo groot en complex is geworden dat het opzetten van een facilitaire organisatie gericht aandacht behoeft, is het meestal al te laat. Te laat in de zin dat in de fase ervoor een ander spontaan is gegroeid en zonder gerichte planning ‘traditioneel’ vorm heeft gekregen. De facilitaire taken liggen al verspreid door de organisatie en de medewerkers zijn enigszins gewend en tevreden met deze facilitaire vorm.

Op het moment dat men bewust wil veranderen en een facilitaire organisatie op wil zetten, verstoort men de bestaande praktijk dus de informele gevestigde orde. Het is dus begrijpelijk dat er weerstand verwacht kan worden. Voordat men het veranderingsproces ingaat, moet men goed op de hoogte zijn van de verwachte weerstand en de valkuilen.²⁶

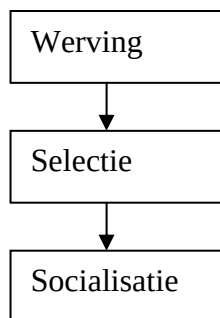
Als er gekozen wordt voor het opzetten van een facilitaire organisatie bij Mozaïek Wonen en om daadwerkelijk het proces op gang te kunnen brengen, moet er aan de volgende condities worden voldaan:

- Er moet draagvlak zijn bij het bestuur, de directie en de managementleden. Met name de managementleden moeten bewust en actief met de facilitaire ondersteuning om willen gaan.
- De huidige medewerkers met een facilitaire taak moeten bereid zijn om de taken te willen afstaan aan de facilitaire organisatie.
- Er moet financiële ruimte zijn voor het opzetten van een professioneel facilitaire organisatie. Dit houdt dat er geld moet worden geïnvesteerd in een opleiding van de afdelingssecretaresse van B&O en Projectontwikkeling of in een nieuwe Facility Manager. Er moet rekening gehouden worden met extra kosten voor het professionaliseren van de organisatie.

6.2 Aanbeveling korte termijn

1) Aannemen van een Facility Manager

Om te zorgen dat de facilitaire processen goed georganiseerd worden, moet er een Facility Manager worden aangesteld die verantwoordelijk wordt voor de facilitaire taken. Het aanstellen van een nieuwe medewerker bestaat uit drie componenten:



Werving is het proces waarbij Mozaïek Wonen een groep gekwalificeerde kandidaten voor de functie Facility Manager bijeenbrengt. Mozaïek Wonen moet laten zien dat de functie Facility Management vacant is en gekwalificeerde kandidaten aantrekken om te solliciteren. Selectie is het proces waarbij Mozaïek Wonen een beslissing neemt over het aanstellen van kandidaten. Eerst moet Mozaïek Wonen bepalen welke kenmerken nodig zijn om de taken effectief uit te voeren. Informatie hierover staat in bijlage XVIII: “De taken en competenties van een Facility Manager.”

²⁶ Krimpen, J. van,: Facility Management in het perspectief. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2003

Afhankelijk van de indruk die de sollicitanten maken, bepaalt de directie wie de baan krijgt. Het aanstellingsproces is niet compleet wanneer de Facility Manager eenmaal is aangenomen. Om de nieuwe medewerker, die zo zorgvuldig is geselecteerd, vast te houden en optimaal te benutten, moet Mozaïek Wonen aandacht besteden aan zijn socialisatieproces.

Socialisatie betekent nieuwe medewerkers op de organisatie en op zijn afdeling richten waar zij gaat werken. Het is belangrijk dat de nieuwe Facility Manager bekend raakt met de procedures, aanwezige faciliteiten, het primaire proces en de verwachtingen van Mozaïek Wonen. Een goede socialisatie betekent dat de Facility Manager zich geen buitenstaander maar al snel een lid van het Mozaïek Wonen team voelt.²⁷

2) Verschuiven van de facilitaire taken

Wanneer één Facility Manager alle facilitaire taken op zich neemt, zullen bij andere medewerkers taken vervallen. Dit zal geen drastische gevolgen hebben voor die medewerkers want het gaat maar over één á twee uur per week die de medewerkers dan niet meer kwijt zijn voor het uitvoeren van de bijtaken. Veel medewerkers klagen over een te hoge werkdruk en zullen blij zijn met het wegvallen van deze taak. De positieve gevolgen van deze verschuiving zijn dat de medewerkers meer tijd hebben om zich te richten op hun kernactiviteiten en zich optimaal kunnen concentreren op hun hoofdtak.

De afdelingssecretaresse van B&O en Projectontwikkeling heeft sinds vorig jaar het takenpakket huisvesting op zich genomen. Bij het weghalen van deze taak, valt voor haar 12 uur werkzaamheden weg. Deze uren kunnen worden ingevuld door 8 uur personeelszaken extra want hier ligt namelijk de grootste werkdruk en de 4 overige uren voor het ondersteunen van de afdeling beleid & organisatie, afdeling projectontwikkeling en de klachtencommissie. Ook kan er gekeken worden naar de mogelijkheid dat de afdelingssecretaresse de Facility Manager kan helpen met het uitvoeren van facilitaire taken. Aangezien zij al ervaring heeft met de huisvestingsactiviteiten en de leveranciers kent, is zij de aangewezen persoon die de Facility Manager kan ondersteunen met zijn werkzaamheden.

In het totaal worden 28 uur bij de medewerkers weggetrokken maar die worden omgezet in een functie van 36 uur. Wanneer er een professionele facilitaire organisatie wordt opgezet betekent dit dat de facilitaire taken niet meer minimaal worden uitgevoerd maar professioneel worden uitgevoerd met de juiste aandacht. De Facility Manager zal dus meer tijd kwijt zijn omdat hij of zij ook contact heeft met de interne klant, een facilitair beleid op zet, managementinformatie verzamelt, een meerjarenonderhoudsprognose maakt en meer tijd besteedt aan het beheren van de contracten.²⁸

3) Facilitair beleidsplan

In het facilitair beleidsplan wordt beschreven welke doelen de facilitaire organisatie nastreeft en welke acties zij in de komende planperiode wil realiseren. Het plan geeft inzicht in het bestaanrecht en de toegevoegde waarde van de facilitaire organisatie 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.

²⁷ Gomez-Mejia, L.R., e.a.: Personeelsmanagement. Amsterdam: Pearson, 2005.

²⁸ Zie bijlage XVI: "De verschuiving van taken"

Het doel van een facilitair beleidsplan is tweeledig. Enerzijds is het een verantwoordingsinstrument dat de opdrachtgever inzicht geeft in de uigezette koers. Anderzijds wordt het plan geschreven om meer grip te krijgen op de dagelijkse realiteit binnen de organisatie. Het is een belangrijk sturingsinstrument en biedt de organisatie uitgangspunten voor sturing en correctie.

Een facilitair beleidsplan geeft antwoord op de volgende vragen:

- Wat is de doelstelling?
- Wie zijn mijn klanten? (afnemersanalyse)
- Welke wensen en eisen hebben zij?
- Wat zijn de sterke en zwakke eigenschappen?
- Wat zijn de knelpunten?
- Welke externe ontwikkelingen en trends vinden er plaats?
- Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de facilitaire organisatie?
- Wat zijn de strategische knelpunten?
- Welke producten en diensten gaan wij leveren?
- Op welke wijze gaan wij dit realiseren en met welke middelen?
- Welke inrichting van de facilitaire organisatie hoort hierbij en hoe pakken wij de knelpunten aan.

Vanuit het facilitair perspectief dient inzicht te worden verkregen in de richting en de daarbij geldende (rand)voorwaarden van de totale organisatie.

In het facilitair beleidsplan worden de lopende facilitaire taken geëvalueerd en beoordeeld om met deze uitkomsten aanbevelingen te doen om bepaalde processen bij te stellen.

Een facilitair beleidsplan brengt de volgende voordelen met zich mee:

- Het creëert draagvlak;
- Het verschaft duidelijkheid over bestaansrecht, toegevoegde waarde en werkwijze van een organisatie;
- De facilitaire organisatie kan gezamenlijk streven naar hun gestelde doelen.

4) Up-to-date maken bedrijfsgids

Er is een huidige bedrijfsgids op intranet maar die is meer dan drie jaar oud, veel dingen kloppen niet meer of ontbreken in deze gids. De Facility Manager moet de bedrijfsgids up-to-date maken zodat de medewerkers op de hoogte worden gesteld van de aanwezige faciliteiten. Ze kunnen dan de gids raadplegen en het aanbod van het facilitaire organisatie staat dan overzichtelijk op intranet.

5) Een meerjarenonderhoudsprognose

Bij het beheer van gebouwen wil men onder andere inzicht hebben in de te verwachten kosten. Om een beeld te krijgen van de kosten voor onderhoud, is een overzicht over meerdere jaren noodzakelijk. In de meerjarenonderhoudsprognose wordt voor toekomstige onderhoudsbeurten aangegeven op welk tijdstip deze worden uitgevoerd. De informatie die voor deze prognose noodzakelijk is, is gebaseerd op een brede ervaring over het gedrag van elementen en de inspectiebevindingen. De horizon van de meerjarenonderhoudsprognose varieert van vijf tot 25 jaar. Bij het opstellen van de meerjarenonderhoudsprognose wordt uitgegaan van het door de opdrachtgever gewenste onderhoudsniveau.²⁹

²⁹ Wentzel, P.L. e.a.: Jellema Hogere Bouwkunde, Bouwproces deel 13 Beheren. 2^{de} druk. Utrecht/Zuthen: ThiemeMeulenhoff, 2004.

Bij de opzet van de meerjarenonderhoudsprognose voor een gebouw komen de volgende werkzaamheden aan de orde:

- Verzamelen kwantitatieve en kwalitatieve gegevens
- Vaststellen urgentie op basis van inspecties
- Optellen meerjarenonderhoudsprognose
- Onderling afstemmen prognose en budget
- Vaststellen definitieve meerjarenonderhoudsprognose
- Afleiden jaarprogramma

6) Contractbeheer

Contracten nemen een belangrijke plaats in binnen het inkoopproces van organisaties, ze vormen een essentieel onderdeel van de inkooptransactie. In een contract wordt vastgelegd welke goederen of diensten een leverancier zal leveren, welke prijs de koper daarvoor betaalt en onder welke voorwaarden de levering zal plaatsvinden. Nadat een contract is afgesloten is het inkoopproces nog niet afgerond, er moet nog worden toegezien op een correcte naleving van de overeenkomst. Dit toezicht wordt ook wel contractbeheer genoemd. Consequent contractbeheer stelt organisaties in staat om de gedurende de looptijd van een overeenkomst geleverde diensten optimaal te benutten.

De Facility Manager die de contracten beheert is het eerste aanspreekpunt voor vragen uit organisaties over prijzen, levertijden, contactpersonen, voorraden, et cetera. Als tijdens de uitvoering problemen ontstaan, kunnen deze op reguliere basis met de accountmanager van de leverancier besproken worden. De concrete werkzaamheden van een contractbeheerder bestaan uit het uitvoeren van periodieke contractevaluatie en het meten van prestaties. Het is aan te raden om minstens één keer per jaar een gezamenlijke contractevaluatie te organiseren. Tijdens deze bijeenkomst kunnen leverancier, contractbeheerder en gebruikers een bijdrage leveren aan de verbetering of verfijning van lopende contractenafspraken. De resultaten van de prestatiemeting kunnen door de organisatie als uitgangspunt worden gebruikt tijdens verdere onderhandelingen over prijs-kwaliteitsverhoudingen.³⁰

Contracten kennen de volgende kwaliteitseisen: effectiviteit (aansluiten van het contract op de behoefte van de organisatie), uitvoerbaarheid, voordeligheid (het contract moet voordeel voor de organisatie opleveren), legaliteit (het contract moet voldoen aan de wetgeving), volledigheid en duidelijkheid. In de verschillende fasen van contracteren en beheer komen deze eisen aan de orde. Ze worden gebruikt voor de inrichting van een goed contractbeheerproces.

Fase	Sluiten van contact		Uitvoeren	Beëindiging
Eisen aan contract	Goede afspraken	Onzekerheid reduceren	Uitvoering conform afspraken	Tijdige beëindiging
Effectiviteit	X			
Uitvoerbaarheid	X		X	
Voordeligheid	X			
Legaliteit		X		
Volledigheid		X	X	X
Duidelijkheid		X	X	X

³⁰ Hijl, V.S.M. en van der Meer, D.: Contractenbeheer, Theorie in praktijk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1998.

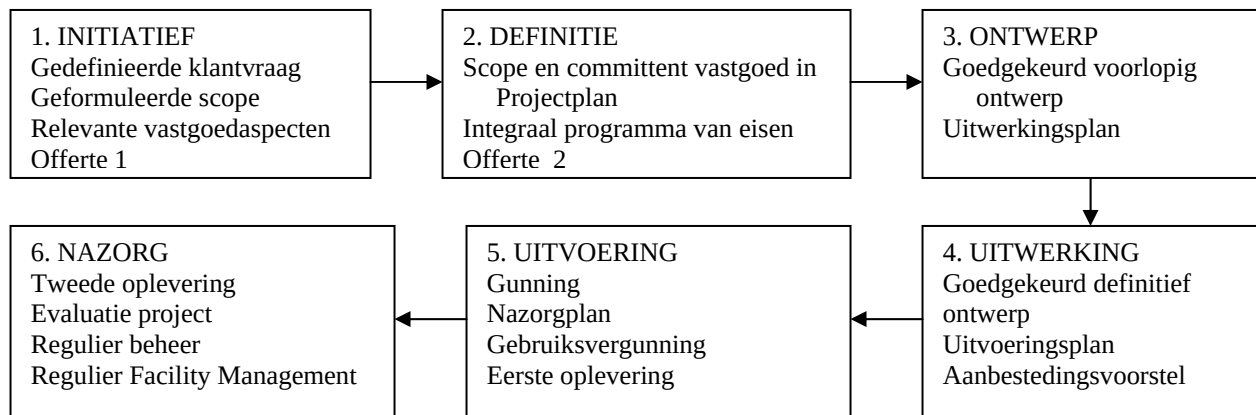
7) Contractenregister

Contractenregister is een systeem waarin belangrijke contractgegevens worden opgeslagen. Het is één van de middelen die gebruikt worden om het beheer van de contracten te professionaliseren. Voor het opzetten van contractenregisters zijn op de markt diverse speciale software applicaties verkrijgbaar, maar om te starten kan ook gebruik gemaakt worden van programma's als Excel of Access. Een contractenregister fungeert als een elektronische geheugensteun. In een contract worden termijnen afgesproken waarbinnen evaluaties moet plaatsvinden of prijsverhogingen mogen worden doorgevoerd. Als deze data niet worden opgevolgd, komt de uitvoering van het Contract onder druk te staan. Een elektronisch register ondersteunt medewerkers bij controle op contractdata, door automatische meldingen te genereren.

8) Huisvestingsleidraad

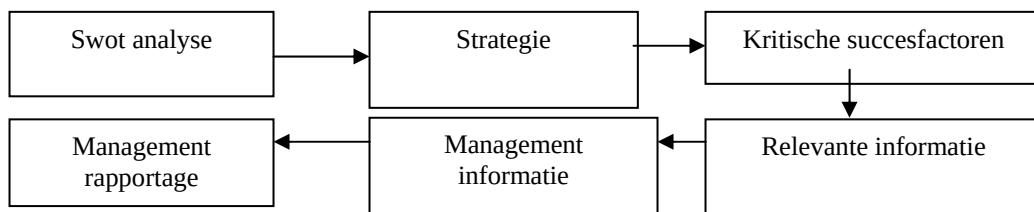
Huisvestingsleidraad is het continu afstemmen van de bestaande huisvesting en de huisvestingswensen en –eisen die voortvloeien uit organisatorische processen. Om huisvestingmanagement op een goede manier uit te voeren, moet Mozaïek Wonen gebruik maken van een huisvestingsplan. Aan de hand van dit plan kan de organisatie vaststellen of de bestaande huisvesting aan de huidige en toekomstige eisen voldoet. Als dit niet het geval blijkt te zijn, kan er worden overgegaan tot het starten van een huisvestingsproject. De leidraad Huisvesting is een algemene richtlijn die gebruikt wordt bij het opzetten van huisvestingsprojecten. De leidraad kan door organisaties worden benut als houvast bij het realiseren of aanpassen van de huisvesting. Het helpt de betrokkenen om huisvestingsvraagstukken op een gestructureerde wijze aan te pakken.

Het realiseren van huisvesting is niet te vergelijken met het kopen van een kant-en-klaar product. Het veronderstelt intensieve communicatie en afstemming tussen klant en leverancier. Beide partijen moeten hun respectievelijke taken en plichten duidelijk in kaart brengen. Alleen dan is heldere communicatie mogelijk, en kunnen de partijen elkaar aanspreken op hun wederzijdse verantwoordelijkheden. Op deze manier kan worden voorkomen dat het proces ontspoot, en kunnen er condities worden geschapen voor wederzijds committent aan de vraag en de ontwikkeling van een oplossing.



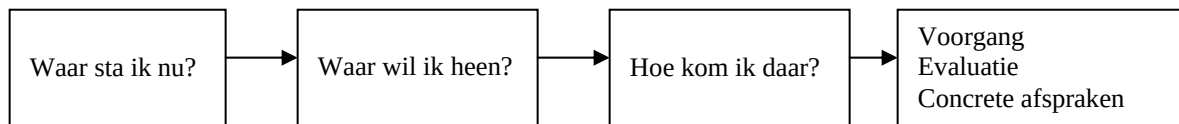
9) Managementinformatie

Iedere organisatie, dus ook Mozaïek Wonen, heeft een aantal doelen die zij tracht te realiseren. Om te kunnen bepalen of de gestelde doelen ook daadwerkelijk worden behaald, is managementinformatie nodig. Managementinformatie bestaat uit bruikbare en beknopte gegevens, die in meetbare indicatoren inzicht geven in de prestaties van een organisatie. Managementinformatie kan voor verschillende doeleinden worden gebruikt. Allereerst kan de informatie fungeren als uitgangspunt bij het sturen en beheersen van werkprocessen. Maar het kan ook gebruikt worden om de prestaties te vergelijken met andere facilitaire organisaties van woningcorporaties. Medewerkers en leidinggevende kunnen elkaar op basis van managementinformatie aanspreken op wederzijdse verantwoordelijkheden bij de uitvoering van de werkprocessen. Omdat de facilitaire organisatie een stafafdeling is, valt het direct onder de directie. Het is dus belangrijk dat de directie inzicht heeft in de werkprocessen van de facilitaire organisatie en middels het managementinformatie wordt de directie goed geïnformeerd.



10) Persoonlijk ontwikkelplan

Een persoonlijk ontwikkelplan (POP) is een plan waarin de medewerker, in samenspraak met de leidinggevende, aangeeft hoe hij of zij zichzelf de komende jaren verder wil ontwikkelen. Ter voorbereiding op een POP wordt allereerst bekeken in hoeverre het huidige functioneren van de medewerker voldoet aan de criteria die in zijn of haar functieomschrijving zijn vastgesteld. Vervolgens worden in het ontwikkelplan doelen en acties vastgelegd, die op de korte termijn moeten leiden tot verbeteringen in het functioneren van de betreffende medewerker. Als de medewerker zijn of haar taken in de huidige situatie al volledig naar behoren uitvoert, kunnen doelen en acties voor de langere termijn worden geformuleerd. Het is voor Mozaïek Wonen van groot belang om continu te werken aan de ontwikkeling van de werknemers. Door het invullen van een POP, worden medewerkers zich bewuster van hun specifieke positie en groeimogelijkheden binnen Mozaïek Wonen, deze bewustwording leidt vaak tot een toename in het werkplezier. Als medewerkers zich realiseren dat ze niet alleen de taken uitvoeren waarvoor ze verantwoordelijk zijn, maar tegelijkertijd ook werken aan hun eigen ontwikkeling en verdere loopbaan, neemt hun arbeidsmotivatie aanzienlijk toe. De persoonlijke groei van medewerkers draagt vervolgens weer bij aan de ontwikkeling van de organisatie als geheel.



Het bespreken en vernieuwen van POP- afspraken is een doorlopend proces. Medewerkers en leidinggevendenden dienen regelmatig bij elkaar te komen om de voortgang van de gemaakte afspraken te bespreken. Hoe vaak en op welke manier dat precies gebeurt, kan in overleg worden vastgesteld.

11) Medewerkerstevredenheid meten

De tevredenheid van medewerkers kan niet los worden gezien van hun inzet en motivatie en is daarmee direct verbonden met het goed functioneren van het management en de organisatie. Tevredenheid is enerzijds een doel maar anderzijds ook een instrument om hogere kwaliteits- en klanttevredenheidsniveau's te bereiken. Tevreden medewerkers hebben meer aandacht voor de klant, vertonen meer inzet in hun werk en leveren zo een positieve bijdrage aan het totale resultaat van de organisatie. Deze medewerkerstevredenheid wordt elk jaar uitgevoerd bij Mozaïek Wonen, de facilitaire organisatie is de perfecte organisator van deze meting omdat zij het implementeren van de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek ook kan begeleiden.

6.3 Aanbevelingen langer termijn

12) Producten- en dienstencatalogus

Een producten- en dienstencatalogus (PDC) biedt de interne klanten van de facilitaire organisatie van Mozaïek Wonen een overzicht van het aanbod aan facilitaire middelen. In de catalogus worden aard, prijsstelling en leveringsvoorwaarden van de beschikbare producten en diensten nauwkeurig beschreven. De functie van een PDC is het inzichtelijk maken van de aard, verkrijgbaarheid en prijsstelling van facilitaire producten en diensten, de catalogus is dus een soort bedrijfsgids maar dan professioneler. De interne klant is na het doornemen van de PDC goed geïnformeerd over de mogelijkheden. Om deze informatiefunctie optimaal te kunnen vervullen, dient de gids er verzorgd uit te zien en goed leesbaar te zijn.

13) Service andere vestigingen

Wanneer de facilitaire organisatie van Mozaïek Wonen goed draait en de interne klanten zijn tevreden over de werkzaamheden, kunnen de andere vestigingen van Mozaïek Wonen ook gebruik maken van hun service. De andere vestigingen van Mozaïek Wonen zijn de locaties in Moordrecht, Bodegraven en het woningonderhoudbedrijf in Gouda. Er moet eerst onderzocht worden welke ondersteuning de vestigingen nodig hebben en daarna kan gekeken worden hoe ze dit het beste kunnen aanpakken. Ze kunnen beginnen met een integraal inkoopbeleid zodat er kostenreductie plaats kan vinden.

14) Uitbesteding schoonmaak

Het uitbesteden van schoonmaak service heeft voordelen en nadelen.

Aan het wel of niet uitbesteden van de schoonmaak kunnen een of meer van de volgende overwegingen ten grondslag liggen:

- Concentratie op de kernactiviteiten
- Kostenbesparing
- Kwaliteits- en of serviceverbetering
- Gebrek aan eigen expertise, middelen en/of personeel
- Onvoldoende eigen capaciteit
- Waarborgen van de continuïteit
- Grotere flexibiliteit van de organisatie

In de huidige situatie van Mozaïek Wonen zijn de medewerkers tevreden over de schoonmaak. Vier dames van huishoudelijke dienst zorgen elke werkdag voor schone werkplekken. Wanneer er in de toekomst verandering plaats vindt bij de schoonmaak, kan er gekeken worden of het uitbesteden niet effectiever, efficiënter en goedkoper is.

15) De receptie bij de facilitaire organisatie plaatsen

In de huidige situatie van Mozaïek Wonen is de receptie een onderdeel van de afdeling Klantencontacten. In de toekomst kan er gekeken worden naar de mogelijkheid om dit onderdeel onder de verantwoording van de Facility Manager te laten vallen. Als de receptie niet meer onder de verantwoording van klantencontacten valt, kan deze afdeling zich beter richten op verhuur en huurzaken. De Facility Manager kan de efficiëntie en effectiviteit van de receptie te verhogen. Uit de interviews met de Facility Managers van andere corporatie is gebleken dat het gebruikelijk is om de receptie onderdeel te maken van de facilitaire organisatie.³¹

16) ICT en archief bij facilitaire organisatie plaatsen

ICT en archief is in de huidige situatie gestationeerd bij de afdeling Financiën, Planning & Control. De huidige manager van Financiën heeft een beperkte kennis van deze twee onderdelen omdat ze te specifiek en ingewikkeld zijn. De Facility Manager heeft hier meer kennis over waardoor verschuiving van deze twee taken een logische stap is. ICT en Archief hebben een hoge ondersteunende taak binnen Mozaïek Wonen, als dit wordt verplaatst naar de facilitaire organisatie zitten alle ondersteunende taken bij elkaar. Er moet onderzocht worden of het verplaatsen van de ICT en archief positief effect heeft op Mozaïek Wonen³²

17) Onderzoek mogelijkheid FMIS

Een facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) is een geïntegreerd pakket van gekoppelde software applicaties die de facilitaire organisaties helpt bij de ondersteuning van facilitaire dienstverleningsprocessen. Een FMIS genereert informatie die gebruikt kan worden bij het plannen, beheren en realiseren van werkprocessen. Tijdens de uitvoering van werkprocessen worden gegevens over opdrachten, klachten, vragen of storingen vastgelegd in de centrale gegevensverzameling van het FMIS. Medewerkers kunnen deze data vervolgens gebruiken voor het gezamenlijk uitvoeren van opdrachten. De Facility Manager kan managementrapportages opstellen op basis van de gegevens. De processen en de kwaliteit van de dienstverlening worden hierdoor beter beheersbaar.

18) Stagiaire Facility Management

Om de vraagstukken van de lange termijn aanbevelingen te onderzoeken, kan de Facility Manager een stagiaire inhuren die de onderzoeken gaat uitvoeren. Het onderzoeken van de mogelijkheden om de receptie, ICT en archief onder de verantwoording van de Facility Manager te laten vallen, is een interessante onderzoeksvraag voor een stagiaire van de afdeling Facility Management. De vraag of te implementeren van FMIS of het uitbesteden van de schoonmaak rendabel is bij Mozaïek Wonen, kan een prima afstudeeropdracht zijn.

6.4 Bedrijfskundige consequenties

De aanbevelingen hebben ook consequenties voor de organisatie. In bijlage XIX: “De consequenties van de aanbevelingen” is te lezen welke consequenties de aanbevelingen hebben. Hieronder worden de bedrijfskundige consequenties benoemd voor het opzetten van de facilitaire organisatie. Achtereenvolgend worden de organisatorische, personele en financiële gevolgen besproken.

Organisatorische consequenties

De grootste verandering voor de organisatie is dat er een Facility Manager wordt aangenomen en dit betekent dat er een werkplek erbij moet komen voor deze medewerker. Bij Mozaïek Wonen is er nog genoeg ruimte om een werkplek voor een manager te creëren.

³¹ Zie bijlage XIV: vergelijking woningcorporaties

³² Zie bijlage XVII: Artikel “FM en IT: geen gelukkig huwelijk”

De bevoegdheden en taken van deze Facility Manager moeten worden omschreven zodat de nieuwe medewerker weet wat zijn doelstellingen zijn. Wanneer de Facility Manager zorgt dat de facilitaire organisatie goed draait, kan Mozaïek Wonen profiteren van de meerwaarde van Facility Management.³³

De kern van het facilitaire organisatie- concept is dat het management van de diensten niet afzonderlijk, maar integraal aanstuurt. Door het integraal aansturen maakt het management gebruik van zogeheten synergetisch effect: het geheel is meer dan de som der delen. Dit noemt men ook het $1 + 1 = 3$ -effect. De facilitaire organisatie zorgt voor optimale integratie. Hierin ligt niet alleen een bedrijfseconomisch voordeel, maar ook een vereenvoudiging van de besturing van facilitaire processen.³⁴

Om te kunnen inspelen op de continue veranderingen van de omgeving moet Mozaïek Wonen flexibeler blijven. Om een organisatie zo flexibel mogelijk te houden moeten ze de nadruk leggen op het benutten van kerncompetenties en het primaire proces. Doordat de facilitaire organisatie de secundaire processen optimaal uitvoert, kan er efficiënter en effectiever worden gewerkt. Een consequentie van de facilitaire organisatie is dus dat Mozaïek Wonen flexibeler wordt.

Personele consequenties

De grootste personele consequentie is dat het medewerkersbestand met één medewerker wordt uitgebreid. Deze Facility Manager haalt de facilitaire taken bij verschillende medewerkers weg en zorgt ervoor dat deze optimaal worden uitgevoerd. De medewerkers hebben dan meer tijd over om zich te richten tot hun kernactiviteiten. Hierdoor kan de medewerker meer aandacht geven aan zijn of haar primaire taken zodat dit effectiever wordt uitgevoerd. Ook worden de medewerkers optimaal ondersteunt in hun werkzaamheden en worden ze niet meer afgeleid door secundaire taken. Alle medewerkers hebben profijt van een goed lopende facilitaire organisatie want er is een duidelijk punt waar ze terecht kunnen voor hun facilitaire vragen.

Financiële consequenties

Kosten:

De financiële consequentie van de aanbeveling om een facilitaire organisatie op te zetten bestaat grotendeels uit het aannemen van een Facility Manager. De facilitaire aanbevelingen worden uitgevoerd door de Facility Manager dus deze kosten komen er niet nog eens extra bij. Mozaïek Wonen is gemiddeld €15.000,- per nieuwe medewerker kwijt voor werving en selectie. In dit bedrag zit de advertentiekosten en de uren die nodig zijn om de juiste persoon te selecteren. Bij het aanstellen van de Facility Manager zullen de jaarlijkse personeelskosten van Mozaïek Wonen met € 88.000,- toenemen. Deze zijn opgebouwd uit de volgende kosten:

Omschrijving	Jaarlasten
Bruto salaris (€5.000 X 12 mnd)	60.000
Vakantiegeld, 8%	4.800
Gratificaties (eindejaarsuitkering)	1.300
Pensioenlasten	14.000
Sociale lasten	5.900
Reiskosten e.d.	2.000
Totale werkgeverslasten	88.000

³³ Zie §4.2 De toegevoegde waarde en meerwaarde van een facilitaire organisatie

³⁴ Zwart, A. de.: Zakboek Facility Management. Doetinchem: Reed Business Information, 2004.

Baten:

De jaarlijkse kosten zijn dus €88.000,- per jaar. De Facility Manager zal ook kostenreductie opleveren maar doordat de facilitaire kosten niet inzichtelijk zijn kan er ook niet uitgerekend worden hoeveel kosten er bespaart kunnen worden. De Facility Manager kan een bijdrage leveren om de facilitaire kosten te reduceren door bijvoorbeeld te zorgen voor inkoopconcentratie, flexibilisering van de kostenstructuur en verhoging van de arbeidsproductiviteit (meer doen in minder tijd met minder mensen).

Om het financiële belang van facilitaire organisatie aan te geven, zijn de kosten per werkplek een aardige indicatie. De integrale kostprijs van Facility Management van een organisatie met 200 werkplekken bedraagt zo'n 13.600,- per werkplek per jaar. De verdeling van deze kosten naar kostensoort is opgenomen in de onderstaande tabel.³⁵

Faciliteit	Ondergrens	Gemiddeld	Bovengrens
Huisvestingsgebonden	4.420	6.544	8.639
Communicatie	598	662	727
Groenvoorzieningen			
gebouw	11	16	20
Inrichting algemene			
ruimten	7	8	10
Vergadervoorzieningen	111	132	153
Werkplekinrichting	400	478	556
Kunst	6	11	17
Kantoorbenodigdheden	252	283	314
Receptie en bewaking	642	745	849
Reprografie	232	315	397
Postvoorziening	1.168	1.267	1.366
Goederentransport	3	11	18
Personenvervoer	175	196	216
Vervoermiddelen	198	219	240
Informatiebeheer	21	88	156
Evenementen	12	20	28
Welzijn medewerkers	66	78	91
Management en staf	1.086	1.129	1.173
Totale facilitaire kosten	10.303	13.224	16.144

Tabel 6.4 Facilitaire kosten per werkplek in euro's (excl. BTW, prijspeil 2001, zakelijke dienstverlening, 200 werkplekken), bron Facana, Twijnstra & Gudde.

Het prijspeil kan niet vergeleken worden met de huidige facilitaire kosten van Mozaïek Wonen want deze kosten zijn niet bekend. Het is dus belangrijk dat de Facility Manager de kosten inzichtelijk maakt en ze gaat vergelijken met andere organisaties, het liefst corporaties. Bij grote verschillen kan de Facility Manager onderzoek doen naar de oorzaak en dit aanpassen. Wanneer de kosten inzichtelijk zijn, kunnen ze ook beheerst worden en dat zorgt voor kostenreductie. De verwachte facilitaire kosten van Mozaïek Wonen zullen vergelijkbaar zijn met de bovengrens van het prijspeil, omdat Mozaïek Wonen maar 100 werkplekken heeft en niet optimaal kostenbewust is.

³⁵ Oever, R. van der,: Facility management in het MKB. 2003

Hoofdstuk 7: Het implementatieplan

De onderzoeksresultaten zijn bekend en de conclusies zijn getrokken. Om de aanbevelingen te implementeren moet er een implementatieplan komen. Naarmate organisatieveranderingen complexer van aard zijn, vraagt het implementatieplan meer aandacht. In een implementatieplan worden de volgende zaken aangegeven.³⁶

- De punten waarop de organisatie moet veranderen om de gekozen oplossing in te voeren
- De inhoud van de verandering
- De betrokkenen bij de verandering
- De persoon/functionaris die verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke verandering
- De start- en einddatum van het verandertraject.

7.1 De veranderpunten en de inhoud van de verandering

Wanneer Mozaïek Wonen besluit om aan professioneel een facilitaire organisatie neer te zetten moet ze beginnen met het aannemen van een Facility Manager die alle secundaire processen gaat managen. Wanneer de Facility Manager binnen de organisatie zijn plek heeft gevonden kan hij beginnen met het veranderen van de facilitaire taken. Hij begint met alle huidige facilitaire taken weg te halen bij de andere medewerkers en deze taken optimaal uit te voeren. Wanneer dit goed draait kan de Facility Manager beginnen met het contractenbeheer en contractenregistratie zodat hij weet wat er allemaal speelt binnen Mozaïek Wonen. Daarna moet hij beginnen met het maken van het facilitair beleidsplan en een meerjarenonderhoudsprognose. Ook moet hij kijken in hoeverre hij de medewerkertevredenheid metingen en het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) kan begeleiden. In de toekomst moet de Facility Manager onderzoeken naar de voor- en nadelen van het onderbrengen van ICT, archief en de receptie bij de facilitaire organisatie en naar de mogelijkheden om de andere vestingen te ondersteunen. Hij kan een product- en dienstcatalogus maken en FMIS implementeren. Een stagiaire kan de Facility Manager ondersteunen met alle onderzoeken naar het verbeteren van de facilitaire organisatie.³⁷

7.2 De betrokkenen bij de verandering

De directie en managementleden van Mozaïek Wonen moet het plan om een facilitaire organisatie op te zetten goed keuren. Wanneer het plan definitief is kan de selectieprocedure voor de Facility Manager in gang worden gebracht. De manager van B&O en de medewerker personeelszaken zijn verantwoordelijk voor de selectieprocedure maar de directie gaat over het aanstellen van de Facility Manager. De afdelingssecretaresse van B&O en Projectontwikkeling ondersteunt de Facility Manager zodat hij direct goed geïnformeerd aan de slag kan met het verbeteren van alle facilitaire activiteiten.



³⁶ Kempen, P.M., en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2000.

³⁷ Zie § 6.2 Aanbevelingen korte termijn en § 6.3 Aanbevelingen langer termijn

7.3 De verantwoordelijke personen

De nieuwe Facility Manager is de verantwoordelijke persoon omdat hij de leiding op zich neemt van het hele implementatietraject. Hij stuurt de veranderingen aan en is verantwoordelijk voor het resultaat. Hij moet daarom ook de bevoegdheden krijgen om beslissingen te nemen maar moet wel rapporteren aan de directie. Alle aanbevelingen moet hij uitvoeren maar hij kan zelf bepalen in welk tijdsbestek dit gebeurt. Wanneer de Facility Manager leiding heeft over alle facilitaire veranderingen, is het belangrijk dat hij zich laat ondersteunen door een schaduwadviseur. De afdelingssecretaresse van B&O en Projectontwikkeling zal een prima schaduwadviseur zijn omdat zij kennis heeft van de aanwezige huisvestingstrajecten. Zij kan helpen bij het leveren van informatie aan de Facility Manager zodat hij de juiste keuzes kan maken.³⁸

7.4 De start- en einddatum van het verandertraject

Het verandertraject begint wanneer het plan is goed gekeurd. Eerst wordt er een Facility Manager aangenomen zodat hij de facilitaire organisatie op kan zetten. Eerst moet hij alle aanwezige taken en activiteiten goed organiseren voordat hij begint met de nieuwe activiteiten. De langer termijn planning is nog niet in kaart te brengen want dit is de verantwoordelijkheid van de Facility Manager en hij moet bepalen in welk tijdsbestek dit gebeurt.

	Jan '07	Feb '07	Mrt '07	Apr '07	Mei '07	Jun '07	Jul '07	Aug '07	Sep '07	Okt '07	Nov '07	Dec '07
Vergadering betrokkenen												
Functieomschrijving maken												
Vacature plaatsen												
Werving												
Selectie												
Socialisatie												
Alle facilitaire taken weghalen												
Alle facilitaire taken bundelen												
Contractmanagement												
Facilitairbeleid maken												
	Jan '08	Feb '08	Mrt '08	Apr '08	Mei '08	Jun '08	Jul '08	Aug '08	Sep '08	Okt '08	Nov '08	Dec '08
Meerjarenonderhoudsprognose												
Opzetten POP begeleiden												
Medewerkertevredenheid meten												

Tabel 7.4 Korte termijn planning

³⁸ Kempen, P.M., en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2000.

Literatuuropgave

Baarda, B.D. en Goede, M.P.M. Basisboek Methoden en Technieken. 3^e druk. Groningen/Houten: Stenfert Kroese, 2001 ISBN 9020730304

Boekestein, L.: De Facilitaire Groei. Een adviesrapport over het opzetten van een Facilitaire afdeling bij de Dutch Flower Group. Aalsmeer: Dutch Flower Group, 2002

Corpeleijn, F.M.H.: Groei naar volwassenheid. Het beroep van de facility manager nader beschreven in taken en competenties. 2005

Dreimüller, A.P.: Organisatiecultuur bij corporaties. Rotterdam: roAG, 2006. ISBN 9076356114

Gomez-Mejia, L.R, e.a.: Personeelsmanagement. Amsterdam: Pearson, 2005. ISBN 904300815

Heijltjes, M.: FM en IT: geen gelukkig huwelijk? Alphen aan den Rijn: Factomagazine, Kluwer, 2006.

Hijl, V.S.M. en van der Meer, D.: Contractenbeheer, Theorie in praktijk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1998. ISBN 9080631825

Jong, B. de, en Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Diegem, 2004. ISBN 901300959

Kempen, P.M., en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2000, ISBN 9001468225

Kok, B. H.: Marketing van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Samson, 1997. ISBN 9014056575

Krimpen, J. van.: Facilitaire dienstverlening doorgelicht. Utrecht: uitgeverij Lemma BV, 1997. ISBN 9051896697

Krimpen, J. van.: Facility Management in het perspectief. Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2003. ISBN 9013000436

Langendoen, D.J.: Inspireren en Investeren. Kiezen voor professioneel facility management. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2000

Maanen-Gundlach, I.W.M., van, en Dorr, D.: Mozaïek Wonen in beeld gebracht. Houten: Atrivé, 2006

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947

Oever, R. van der.: Facility management in het MKB. 2003

Regterschol, J.: Facility Management, het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Deventer: Kluwer, 1988. ISBN 9026712707

Verveen, J.: Managementinstrumenten voor Facilitaire Organisatie. Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV, 1999. ISBN 9072047524

Wagenberg, D., van,: Wezenskenmerken van Facility Management. 1995

Wentzel, P.L. e.a.: Jellema Hogere Bouwkunde, Bouwproces deel 13 Beheren. 2^{de} druk. Utrecht/Zuthen: ThiemeMeulenhoff, 2004. ISBN 9006950572

Zee, H.J.M., van der,: Denken over dienstverlening. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997. ISBN 9026725442

Zee, R.: De facilitair organisatie in het nieuwe kantoor. Adviesrapport voor de inrichting van de afdeling Facilitair na de verhuizing. Den Haag: Vestia zuid-oost, 2003

Zijm, E.: Facility, de weg naar een professionele organisatie. Utrecht: Mitros, 2003

Zwart, A. de,: Zakboek Facility Management. Doetinchem: Reed Business Information, 2004. ISBN 9062285015

Internet:

www.aedes.nl Aedes, Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting

www.mozaiekwonen.nl woningcorporatie Gouda

www.mitros.nl woningcorporatie Utrecht

www.centraalwonen.nl woningcorporatie Alphen aan den Rijn

www.denieuweunie.nl woningcorporatie Rotterdam

www.woningcorporatie.nl

Het opzetten en inrichten van een facilitaire organisatie



Mozaïek Wonen

De bijlagen

Jennifer van der Loo
Facility Management
Mei 2007

Het opzetten en inrichten van een facilitaire organisatie

Adviesrapport voor het opzetten en inrichten van een
facilitaire organisatie bij de woningcorporatie Mozaïek
Wonen Gouda

Auteur:	Jennifer van der Loo
Opleiding:	Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Dhr. drs. B.G. Veldstra
Medebeoordelaar:	Mevr. drs. Y.M. Burg
Opdrachtgever:	Mozaïek Wonen Bachstraat 1 2807 HZ Gouda
Mentor:	Dhr. T. Zuidam, Manager Beleid & Organisatie
Periode onderzoek	februari 2007 – mei 2007

Inhoudsopgave

Bijlage I: Organisatie informatie.....	1
Bijlage II: Uitkomsten INK-model.....	9
Bijlage III: Externe oriëntatie.....	10
Bijlage IV: Artikel “Fors meer bouwvergunningen voor woningen”.....	14
Bijlage V: Artikel “Over dertig jaar is kwart bevolking 65-plus”.....	18
Bijlage VI: Uitkomst marktanalyse Mozaïek Wonen.....	19
Bijlage VII: Overzicht van de versnippering van de facilitaire dienstverlening.....	20
Bijlage VIII: Interviews Interne klant.....	21
Bijlage IX: Interview opdrachtgever Thijs Zuidam.....	30
Bijlage X: Resultaten praktijk onderzoek.....	31
Bijlage XI: Informatie over Facility Management.....	35
Bijlage XII: Rollen facilitaire organisatie.....	37
Bijlage XIII: De besturingsvormen van een facilitaire organisatie.....	38
Bijlage XIV: Vergelijking woningcorporaties.....	39
Bijlage XV: Interviews Facility Managers andere woningcorporaties.....	40
Bijlage XVI: De verschuiving van taken.....	46
Bijlage XVII: Artikel “FM en IT: geen gelukkig huwelijk”.....	47
Bijlage XVIII: De taken en competenties van een Facility Manager.....	48
Bijlage XIX: De consequenties van de aanbevelingen.....	52

Bijlage I: Organisatie informatie

Mozaïek Wonen is ontstaan uit een fusie van Ter Gouw en Het Volksbelang Gouda in 2004. Als lid van de brancheorganisatie Aedes tracht Mozaïek Wonen als woningbouwcorporatie om huisvesting te leveren en dan vooral aan mensen met een beperkt budget maar Mozaïek beperkt zich niet tot deze doelgroep. Aedes is de brancheorganisatie voor woningcorporaties in Nederland die zich richt op het behartigen van de belangen van de bij haar aangesloten ondernemingen. Deze belangenbehartiging is nodig bijvoorbeeld bij de bemiddeling met de regels en wetgeving, want waar je ook gaat, wetten zijn onvermijdelijk. Mozaïek Wonen heeft met haar ondernemersschap zeer veel te maken met verschillende wetten. Zo speelt het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer een zeer grote en belangrijke rol bij Mozaïek Wonen.

De visie en de missie

“Huisvesten van die doelgroepen die daar zelf niet in kunnen voorzien” ziet Mozaïek Wonen als haar voornaamste opdracht. Aan deze missie ontleent zij haar identiteit en bestaansrecht. Maar tegelijkertijd ziet Mozaïek Wonen een veranderende en complexer wordende samenleving, een verbreding van eigen taken en taakopvatting, veranderende leefstijlen, mondiger en meer-eisende klanten en een toenemende vergrijzing. Allemaal ontwikkelingen, welke vragen om andere inzichten, andere instrumenten en andere manieren van (samen-)werken en die als vanzelf leiden tot een aanscherping van en een verdere verdieping van de missie. Mozaïek Wonen baseert zich hierbij op vijf uitgangspunten.

1. Huisvesten van groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien

De stagnerende nieuwbouw frustreert al jaren een verdere verbetering van de woonkwaliteit voor brede groepen in de samenleving. Het zijn daarbij vooral de toetreders tot de woningmarkt die daaronder lijden. Een tegenvallende economische ontwikkeling, een bezuinigende overheid en een steeds gecompliceerdere maatschappij leiden tot de roep te komen tot een grotere beschikbaarheid van betaalbare woningen en woonvormen voor lagere inkomens en kansarme groepen.

2. Bieden van goede kwaliteit van product en dienstverlening.

Dé klant bestaat niet. Er treedt een verschuiving van meerpersoonshuishoudens naar één en tweepersoonshuishoudens op, een groei van het aantal senioren en ouderen die bovendien langer zelfstandig blijven wonen, verdergaande individualisering, grotere vraag naar zorgdiensten en op maat toegesneden woon- en serviceproducten. Huren is een goed product, dat goed past in deze tijd. Daarom zal Mozaïek Wonen zich niet alleen richten op de primaire doelgroepen van beleid maar ook op die doelgroepen die meer keuze hebben op de woningmarkt.

3. Vanuit een grote maatschappelijke betrokkenheid.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid ziet Mozaïek Wonen breder dan alleen het bouwen, beheren, verhuren en verkopen van woningen. Mozaïek Wonen wil daarom forse (financiële) bijdragen leveren aan een vitaal en leefbaar woonmilieu in Gouda en Bodegraven.

4. Samen met belanghebbenden.

Op lokaal niveau zal moeten worden gepresteerd. Verbreding taakveld en de taakopvatting binnen de eigen sector. Invulling van thema's als wonen, welzijn, zorg en leefbaarheid zijn verantwoordelijkheden van lokale overheid en organisaties. Dit leidt tot meer en meer lokale samenwerking en aangaan van partnerships. Bewoners (-organisaties) betrekken bij beleid en beheer.

5. Vanuit een financieel gezonde, innovatieve, dynamische en slagvaardige organisatie.

Corporaties zijn zelfstandige maatschappelijke (vastgoed-) ondernemingen. Het behalen van financieel rendement is hierbij niet een strategische doelstelling op zichzelf maar eerder het middel om een zo'n hoog mogelijk maatschappelijk rendement te realiseren. Om tijdig in te kunnen spelen op toekomstige economische en maatschappelijke ontwikkelingen wordt bij strategische afwegingen en keuzes rekening gehouden met mogelijke ontwikkelscenario's op de middellange en lange termijn. Deze veranderende rol en taakopvatting vraagt om een adequate, innovatieve en slagvaardige organisatie.

In aansluiting op deze vijf uitgangspunten heeft Mozaïek Wonen haar missie als volgt geformuleerd:

“Mozaïek Wonen ziet als haar primaire taak het bieden van kwalitatief goede woonproducten en diensten aan die groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien.

Daarnaast biedt Mozaïek Wonen een breed pakket woonproducten en diensten aan die groepen die meer keuze hebben op de woningmarkt. Dit vanuit de visie dat huren een goed product is dat goed past in deze tijd.

Mozaïek Wonen ziet haar taak breder dan alleen het bouwen, verhuren en verkopen van woningen. Vanuit haar grote maatschappelijke betrokkenheid geeft zij samen met haar lokale partners invulling aan de thema's wonen, welzijn, zorg en leefbaarheid. Om deze maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid gestalte te geven handelt Mozaïek Wonen vanuit een gezonde financiële basis innovatief en slagvaardig. Vanuit de gedachte dat maatschappelijk rendement belangrijker is dan financieel rendement wordt maatschappelijk kapitaal breed ingezet.

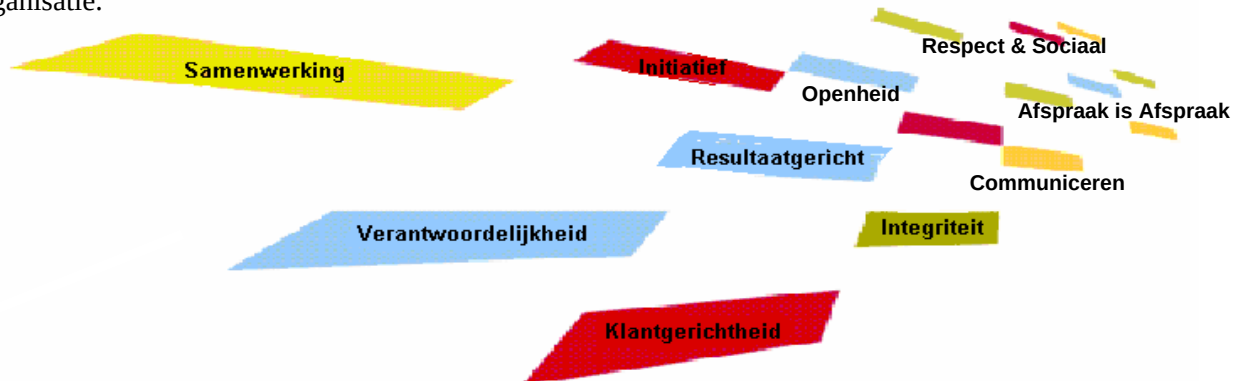
Het doel: een leefbaar en vitaal Gouda en Bodegraven!”.

De doelgroepen

Mozaïek Wonen richt de strategie en beleid in hoofdzaak op mensen in kwetsbare posities, waaronder dak- en thuislozen. Maar ze richten zich ook op andere marktsegmenten. Ze willen een brede doelgroepen huisvesten. Dit reikt zich tot de meest kwetsbaren, de mensen die op de woningmarkt het moeilijkst aan hun trekken komen, tot belangstellenden voor dure woningen (huurders en kopers). Daarnaast wil Mozaïek Wonen zich ook richten op het beheer van onroerende zaken bijvoorbeeld voor zorginstellingen. Mozaïek Wonen richt zich gezien het huidige bezit en beheer vooral op de woningmarkt in de gemeente Gouda, Moordrecht, Bergambacht, Reeuwijk, Schoonhoven, Vlist, Waddinxveen, Nieuwerkerk a/d IJssel en Zevenhuizen-Moerkapelle.

Organisatiecultuur

Elke organisatie heeft een bepaalde cultuur. De cultuur kan getypeerd worden aan de hand van de normen en waarden, de manier van omgang met elkaar, aan de manier van werken, het taalgebruik, gewoontes en bijvoorbeeld de manier van problemen oplossen. Problemen oogden te ontstaan toen de fusie naderde. Met een fusie ontstaat het probleem dat er twee culturen bij elkaar komen. Een botsing kan de nieuwe organisatie ten onder helpen. Gelukkig waren de cultuurkenmerken van Ter Gouw en Het Volksbelang in overeenstemming. In de organisatie na de fusie zijn kwaliteit, communicatie en teamwork belangrijke aandachtspunten geworden. Na de fusie is er ook hard gewerkt om een totale eenduidige cultuur te krijgen en om deze helder te krijgen. Mozaïek Wonen heeft tien cultuurkenmerken benoemd die van toepassing zijn voor de organisatie.



Klantgericht, Respect&Sociaal, Integriteit, Verantwoordelijk, Initiatief, Resultaatgericht, Openheid, Afspraak is afspraak, Samenwerken, Communiceren.

Deze tien cultuurkenmerken zijn ontstaan uit het beeld dat de werknemers van de organisatie hebben. Dit beeld is weer gevormd door de dagelijkse werkzaamheden en de verdere omgang met iedereen die te maken heeft met Mozaïek Wonen. De huidige cultuur is zogezegd gezellig. Iedereen gaat als collega's met elkaar om, vriendelijk en toch ook professioneel. Zo wordt er hard gewerkt maar blijft er een gezellige sfeer hangen. Steeds vaker ook ontmoeten de werknemers elkaar in de kantine tijdens de middagpauze. Dit was voorheen niet zo, maar het groeit in positieve vorm. Zo heerst wel dezelfde gedachte bij de gewenste cultuur van Mozaïek Wonen, maar er wordt ook gelijk aangegeven dat de wenscultuur nog niet bereikt is. Met gerichte aandacht moet hier aan gewerkt worden.

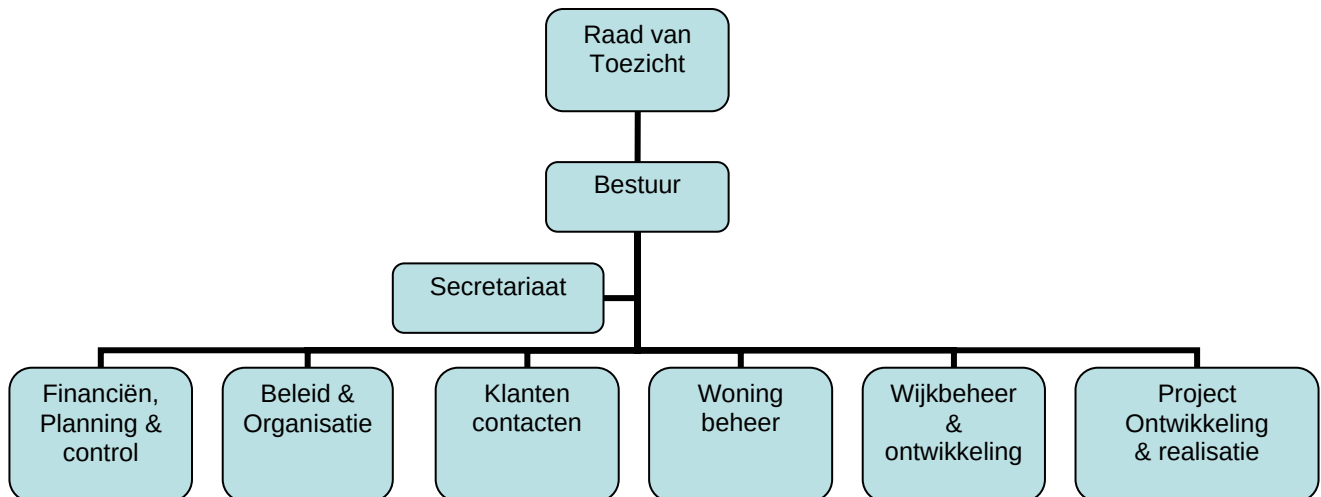
Mozaïek Wonen heeft een teamcultuur. Teamcultuur heeft alles met intern, samenwerken en aanpassen te maken en heeft communicatie en met elkaar onderhandelen als belangrijk punt staan. Bij de organisatie staat de mens centraal, er is een duidelijk evenwicht tussen werk en plezier. Er is sprake van een lage snelheid van feedback over resultaten en een laag risiconiveau, daarom is er ruimte en tijd om de aandacht te richten op andere zaken dan die voor de organisatie van direct belang zijn. De leden van de organisatie gaan graag met elkaar om, waarderen de veiligheid en geborgenheid. Luisteren, helpen, coachen en begeleiden zijn de middelen die het management ten dienste staan. Organisaties met een teamcultuur bieden een mensvriendelijke plaats om te werken. Het trekt mensen aan die het eigen belang goed kennen. Zolang dat eigen belang meer is dan financiële middelen en het gaat om zelfontplooiing, kennisontwikkeling of het bieden van oplossingen kan het collectief daar ook voordeel uit putten. Daardoor zijn de medewerkers ook niet echt trouw aan de organisatie en niet inventief gericht op het belang van het collectief. Interne conflicten, strijd en gebrek aan samenwerking ondergraven het goed functioneren van de organisatie. ¹

¹ Dreimüller, A.P.: Organisatiecultuur bij corporaties. Rotterdam: roAG, 2006.

Stichting

Wetten en regels hebben veel te maken met de manier waarop een organisatie onderneemt. Zo ook het feit dat Mozaïek Wonen een stichting is. Een stichting is opgericht om met behulp van een bepaald vermogen een doel te realiseren. Een stichting mag wel winst maken, maar de uitkering van de gemaakte winst is aan bepaalde eisen gesteld. Zo moeten de uitkeringen een ideëel of sociaal doel hebben. Een stichting wordt daarom meestal gebruikt bij een ideëel of sociaal doel. Dit is een duidelijk kenmerk dat Mozaïek Wonen een stichting is. Mozaïek Wonen wil juist voor mensen met een beperkt budget zorgen voor huisvesting. Het sociale doel van Mozaïek Wonen is als volgt: het aanbieden, het beheren en instandhouden van betaalbare kwalitatief goede (huur)woningen ten behoeve van huishoudens die daartoe zelf niet in staat zijn. De stichting is een rechtspersoon en dus net als een natuurlijk persoon een zelfstandig drager van rechten en plichten. De bestuurders van een stichting zijn dan niet persoonlijk aansprakelijk voor schulden van de stichting. Stichtingen zijn onderworpen aan vennootschapbelasting als zij een onderneming runnen. Mozaïek Wonen is echter vrijgesteld voor deze vennootschapbelasting. De bestuurders van een stichting zijn in principe niet in loondienst van de stichting en vallen daarom niet onder de werknemersverzekeringen, hoewel honorering van het werk van bestuurders niet verboden is. Verder kunnen stichtingen wel werknemers in dienst hebben.

De organogram



De directie en bestuur

De stichting wordt bestuurd door een directie die bestaat uit 2 natuurlijke personen. Beide zijn zij bevoegd om besluiten te nemen en te handelen uit naam van de stichting. De directeuren dienen echter in sommige gevallen goedkeuring te krijgen van de Raad van Commissarissen. De raad van Commissarissen bestaat uit zeven leden. De twee directeuren waren eerst de directeuren van respectievelijk Ter Gouw en Volksbelang en zijn dus met de fusie samengevoegd tot de directie voor Mozaïek Wonen. Het directiesecretariaat ondersteunt de directie in brede zin. Het gaat hierbij om agendabeheer, de ontvangst van gasten, het voorbereiden en notuleren van vergaderingen, post- en archiefbeheer de directie betreffende, etc

Beleid en Organisatie

De afdeling Beleid en Organisatie (B en O) is een brede afdeling waarin in hoofdlijnen zeven resultaatgebieden kunnen worden onderscheiden:

- Beleidsontwikkeling
- Kwaliteitszorg
- Juridische zaken
- Marketing en communicatie
- Beheer voor derden
- Personeelszaken
- Huishoudelijke zaken

Veel activiteiten vinden plaats in samenwerking met andere afdelingen. Het ontwikkelen van het ondernemingsplan en van het strategisch voorraadbeleid zijn met name voorbeelden hiervan. Vanuit de afdeling wordt in die gevallen het voorzitterschap van te vormen projectgroepen verzorgd. Procesbegeleiding is hierbij essentieel. Op onderdelen vervult B en O een expertrol. Hierbij moet worden gedacht aan marketing, communicatie, juridische zaken en kwaliteitszorg. De afdeling verzorgt faciliterende werkzaamheden voor wat betreft de personeelszaken en de huishoudelijke zaken. Tenslotte verzorgt de afdeling het derdenbeheer, waaronder met name de dienstverlening aan Woningbouwvereniging Moordrecht (WBVM).

Financiën, Planning en Control:

De afdeling Financiën, Planning en Control, FPC, omvat in grote lijnen de volgende resultaatgebieden:

- Financieel beleid in brede zin
- Samenstellen begroting, periodieke rapportages en jaarverslaglegging (intern en derden)
- Verzorgen van de administratie in brede zin, inclusief projectadministraties, onderhoudsadministratie, salarisadministratie etc.
- Verzorgen leningenportefeuille, vermogensbeheer en treasury
- Verzorgen fiscale zaken
- Administratieve organisatie en interne controle
- Automatisering voor de gehele organisatie
- Archivering voor de gehele organisatie

Projectontwikkeling en –Realisatie

De afdeling Projectontwikkeling en –Realisatie (PRO) kent de volgende resultaatgebieden:

- Projectontwikkeling
- Projectrealisatie
- Prijsvormingsbeleid
- Acquisitie
- Kwaliteitsbeleid / programma van eisen

Bij veel woningstichtingen ontbreekt deze afdeling en hebben ze deze taken uitbesteed. Maar Mozaïek Wonen heeft wel een afdeling projectontwikkeling en realisatie omdat ze contant aan projecten werken. Mozaïek Wonen heeft ervoor gekozen om deze afdeling niet uit te besteden om zo de kwaliteit en het management beter te waarborgen. Wanneer er constant werk is voor de afdeling is het goedkoper om de projecten in eigen hand te houden.

Het woningonderhoudbedrijf (WOB) verzorgt de uitvoering van dagelijks en planmatig onderhoud. Dit gebeurt op basis van een meerjaren bedrijfsplan waaruit jaarplannen worden afgeleid. De plannen komen in nauw overleg met andere afdelingen tot stand. Het WOB is weliswaar gepositioneerd onder de manager PRO, maar heeft een vrij zelfstandige plaats in de organisatie en heeft een eigen bedrijfspand ter beschikking.

Klantencontacten

De afdeling Klantencontacten kent in totaal in hoofdlijnen drie resultaatgebieden:

- Receptie
- Verhuur
- Huurzaken

De afdeling Klantencontacten is in veel situaties het gezicht en de stem van de corporatie, met name bij de receptie en aan de telefoon. Daar worden veel zaken behandeld op het gebied van woningzoekenden, verhuur, overige dienstverlening, huurincasso en andere zaken waar de huurders direct mee te maken hebben. Reparatieverzoeken gaan in principe om praktische redenen rechtstreeks naar de afdeling Woningbeheer en niet via Klantencontacten. Voor reparatieverzoeken geldt een afzonderlijke telefoonlijn en een rechtstreeks e-mailadres. Het postbeheer berust bij Klantencontacten. *Wijkbeheer en Ontwikkeling*

De belangrijkste resultaatgebieden van de afdeling Wijkbeheer en –ontwikkeling zijn:

- Het ontwikkelen van wijkvisies, wijkstrategieën en wijkontwikkelingsplannen
- Het leveren van een aandeel in het strategisch voorraadbeleid
- Het doen van acquisities ten behoeve van de wijkontwikkeling
- Het realiseren van procesovereenkomsten met de gemeente
- Het onderhouden van relaties en overleg met bewoners, bewonerscommissies, huurdersorganisatie, wijkteams etc.
- Behartigen overlastsituaties en zorgvragen

Woningbeheer

De afdeling Woningbeheer is primair gericht op het technisch in goede staat houden van het woningbezit. Dit betreft het dagelijks onderhoud en het planmatig onderhoud. De component wonen en woonwensen komt hier echter direct bij. Hierbij moet worden gedacht aan zaken als veiligheid (politiekeurmerk), luxe pakketten, zelfwerkzaamheid van huurders / zav-beleid etc. De belangrijkste resultaatgebieden van de afdeling zijn:

- Het leveren van een aandeel in het strategisch voorraadbeleid
- Het ontwikkelen van het onderhoudsbeleid, inkoopbeleid en beleid ten aanzien van woningverbeteringen en zelf aangebrachte voorzieningen
- Het technisch in goede staat houden van het woningbezit inclusief installaties en het maken van plannen en begrotingen hiervoor
- Het verzorgen van complex- en woningcartotheekbeheer
- Het aannemen en verzorgen van reparatieverzoeken via het meldpunt onderhoud

Producten en diensten

Bij het aanbieden van de woningen (huur en koop) wil Mozaïek Wonen zorgen voor een goed aanbod van gerelateerde producten en diensten. Hierbij valt te denken aan snelle onderhoudsservice, zorgabbonnementen, domotica etc. Natuurlijk moet dit kwantitatief en kwalitatief goed in orde zijn. Mozaïek Wonen streeft hierbij naar keuzevrijheid. Behalve het voorzien in de woningbehoefte, achten ze het hoog dat er veel aandacht aan stedelijke vernieuwing en herstructurering wordt besteed. Zo zorgen ze dus ook voor een verbetering van de leefbaarheid in bepaalde wijken.

Klantvisie

Als voorwaarde voor het optimaal bereikbaar zijn voor onze klanten geldt een goede en snelle onderhoudsservice en een goede bereikbaarheid buiten de normale werktijden. Om de tevredenheid in stand te houden werkt Mozaïek Wonen samen met een huurdersvereniging. Hiermee wordt, bij problemen, mee overlegd. Ook bestaan er bewonerscommissies en is er een klachtencommissie beschikbaar.

Financieel beleid

Mozaïek Wonen wil een solvabiliteit van minimaal 10% (op basis van de historische kostprijs van de activa). Komt deze boven de 15%, dan wordt het meerdere ingezet op het terrein van wonen en zorg en herstructureringsopgaven in de regio. De bedrijfswaarde van het onroerend goed dient minimaal 1,25 x de boekwaarde te zijn. Het huurbeleid is in principe voor de primaire doelgroepen gematigd en inflatievolgend. Voor wat betreft de overige doelgroepen worden marktconforme huur- en koopprijzen gehanteerd. Er is een maximale huurverhoging van 3 of 3,5 % toegestaan. Mozaïek Wonen verhoogt de huur niet bij alle woningen even hoog. Er wordt gekeken naar de verschillende prijscategorieën zodat de goedkopere woningen minder huurverhoging krijgen. De wetten voor de huursomstijging is opgelegd vanuit de overheid. Mozaïek Wonen streeft verder naar inkoopvoordelen en een lager risicoprofiel dan van de huidige afzonderlijke corporaties. Producten en diensten zijn in principe kostendekkend. Er kan bewust onrendabel worden geïnvesteerd voor de primaire doelgroep en voor wonen en zorg. Mozaïek Wonen doet alleen onrendabele investeringen wanneer daar maatschappelijk nut tegenover staat. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan leefbaarheid.²

² “Wat doen wij” bedrijfsprofiel van Mozaïek Wonen Gouda, versie , november 2005

Openingsbalans 2005

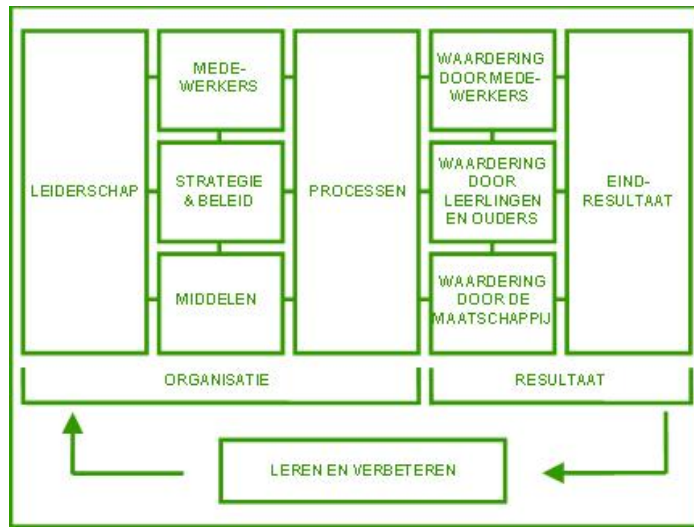
Vergelijking balansposten prognose versus begroting 2005

(Bedragen x € 1.000)

	Prognose 2005	Begroting 2005	Verschil
<u>ACTIVA</u>			
Materieel Vaste Activa	235.185	254.242	19.057-
Financieel vaste activa	9.623	8.046	1.577
Nieuwbouw koopwoningen	2.623	1.434	1.189
Vlottende activa	2.900	2.525	375
Balanstotaal	250.331	266.247	15.916-
<u>PASSIVA</u>			
Eigen vermogen	11.020	23.271	12.251-
Voorziening onderhoud	1.000	1.794	794-
Voorziening onr.invester.	1.549	-	1.549
Leningen	218.674	218.682	8-
Kortlopende schulden	18.089	22.500	4.411-
Balanstotaal	250.331	266.247	15.916-

Tijdens het maken van de begroting van 2005 is er geen rekening gehouden met het stelselwijziging (RJ645) daarom is er een groot verschil gekomen tussen de prognose en de begroting van 2005. Om de balans toch gelijk te houden is dit gecompenseerd met het Eigen Vermogen.

Bijlage II: Uitkomsten INK-model



Het INK managementmodel

Verbeterpunten leiderschap

- Visie en missie communiceren naar medewerkers

Strategie en beleid

- Communicatie over beleid en strategie
- Effectiviteit van interne en externe communicatie meten
- Benoemen van ondersteunende en besturingsprocessen
- Klantengroepen benoemen
- Verbeterplannen onderdeel van beleid maken
- Zelfsturende teams ontwikkelen

Management van medewerkers

- Interne klantgerichtheid
- Leren gericht op samenwerking en beheersen en verbeteren van processen
- Leren door ervaringsuitwisseling over processen en afdelingsgrenzen heen
- Concrete instrumenten voor werving, selectie en ontwikkeling van medewerkers
- Opleidingsplan en POP's ontwikkelen
- Systeem voor erkenning en waardering is objectief en meetbaar
- Gedrag: elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden
- Interne klant- leveranciersrelaties benoemen en daarmee werken

Management van middelen

- Leveranciersbeoordelingen
- Financieel rendement
- Managementinfo in alle lagen
- Inzicht in productiviteit van de primaire processen
- Budgethouders
- Investeren in activiteiten met een hoog maatschappelijke rendement
- Systeem delen en borgen kennis

Bijlage III: Externe oriëntatie

Uit de externe oriëntatie bleek dat woningcorporaties weer mogen bouwen en de bouwproductie dus weer op gang komt. Dit betekent dat er veel mogelijkheden zijn voor woningcorporaties en door de juiste strategie kunnen de kansen goed worden benut. Door deze kansen optimaal te benutten fuseerde Ter Gouw met het Volksbelang op 1 januari 2005 en de nieuwe naam werd: “Mozaïek Wonen”. Mozaïek Wonen heeft de afgelopen jaren nadrukkelijk gewerkt aan het verder implementeren van een nieuwe bedrijfsvoering en is nu druk bezig met het ontwikkelen van de organisatie. De brancheontwikkelingen en in organisatieveranderingen hebben ervoor gezorgd dat Mozaïek Wonen een middelgrote woningcorporatie is geworden met 10.000 in en rondom Gouda. Om de organisatie professioneler en flexibeler te maken moeten de primaire processen optimaal ondersteunt worden

2.1 Woningcorporatie

Mozaïek Wonen is een woningcorporatie in Gouda. In Nederland staan ongeveer 6,4 miljoen woningen en van al die woningen zijn er 2,5 miljoen van woningcorporaties. Al deze huurwoningen van woningcorporaties bij elkaar noemt men ook wel de sociale huursector. In totaal heeft Nederland ongeveer 500 woningcorporaties, die samen vrijwel alle goedkope huurwoningen in Nederland verhuren. Een groot deel van alle huurwoningen in Nederland maakt deel uit van de sociale huursector; maar liefst 40 %. Dit betekent dat van iedere vijf huurders van Nederland er twee in een sociale huurwoning van een woningcorporatie wonen. In landen om ons heen ligt dit percentage een stuk lager. Hier heeft de sociale huursector vaak niet meer dan 15 tot 20 % van alle woningen. Een ander verschil met overige landen is dat in Nederland mensen uit alle lagen van de bevolking een woning uit de sociale huursector huren. De Nederlandse woningcorporaties verhuren woningen in verschillende prijsklassen en woningtypen. Daarnaast is de kwaliteit van de woningen in vergelijking met andere landen hoog. Dit maakt de Nederlandse volkshuisvesting bijzonder.³

Branche in beeld 2006, belangrijke cijfers ⁴:

Aantal woningcorporaties	492
Aantal werknemers corporatiebranche	26.500
Aantal corporaties tot 600 woningen	74 (15%)
Aantal corporaties met 600 tot 1.800 woningen	113 (23%)
Aantal corporaties met 1.800 tot 4.000 woningen	128 (26%)
Aantal corporaties met 4.000 tot 10.000 woningen	118 (24%)
Aantal corporaties met meer dan 10.000 woningen	59 (12%)
Gemiddelde kale maandhuur	373 euro
Balanstotaal corporatiesector	92 miljard euro
Solvabiliteit in 2005	24,2%
Totale jaaromzet corporaties	13,5 miljard euro
Totale investeringen	8,6 miljard euro
Totaal investeringen nieuwbouw	3,1 miljard euro
Totaal investeringen aankoop	838 miljoen euro
Totaal uitgaven onderhoud	2,9 miljard euro
Totaal uitgaven leefbaarheid	184 miljoen euro

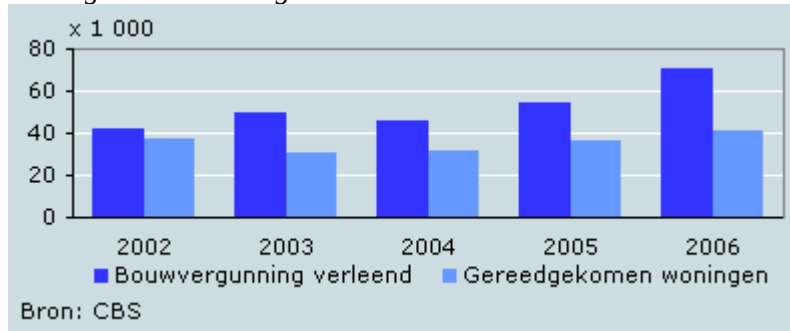
³ www.woningcorporatie.nl

⁴ Aedes, centraal Fonds voor Volkshuisvesting

2.2 Brancheontwikkelingen

Een belangrijke brancheontwikkeling is dat de woningbouw stijgt. Het aantal verleende bouwvergunningen is in de eerste negen maanden van 2006 met 30 procent gestegen ten opzichte van een jaar eerder. Het aantal gereedgekomen woningen is met 14 procent toegenomen. De woningbouw herstelt zich hiermee verder van het dieptepunt in 2003.

Woningbouw eerste negen maanden



De reden dat er meer bouwvergunningen werden verleend dan er woningen gereed kwamen is dat het een tijd duurt voordat de woningen daadwerkelijk klaar kunnen zijn. Er zit een grote tijd-kloof tussen het verkrijgen van een vergunning en het gereedkomen van de woning.

In de eerste negen maanden van 2006 is voor bijna 71 duizend woningen een bouwvergunning afgegeven. Dit is een toename van ruim 16 duizend ten opzichte van diezelfde periode in 2005.

In de eerste negen maanden van 2006 zijn 41 duizend nieuwe woningen gereedgekomen, ruim 5 duizend woningen meer dan in de eerste negen maanden van 2005. Dit waren 11 duizend huurwoningen en 30 duizend eigen woningen. Het aantal opgeleverde huurwoningen steeg met 33 procent terwijl het aantal gereedgekomen eigen woningen toenam met 9 procent.⁵

Een andere belangrijke ontwikkeling voor woningcorporaties is het vergrijzen van Nederland.⁶

Aan woningen voor ouderen worden andere eisen gesteld dan normale woningen. Meer dan de helft van de huurders van woningcorporaties bestaat uit ouderen (55+). Veel ouderen willen zo lang mogelijk zelfstandig wonen, desnoods met aanvullende dienstverlening. Verder zijn er ouderen die beschut en verzorgd willen wonen in bijvoorbeeld woonzorgcomplexen. Anderen willen graag in een groep wonen of wonen met mensen uit hun eigen cultuur (allochtone ouderen). Woningcorporaties spannen zich in om hun woningen en woonomgeving zo in te richten dat ook ouderen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. Zo zijn er al ongeveer 10.000 woonzorgcomplexen gebouwd, met zelfstandige woningen en zorg bij de hand. Zo'n 600 daarvan hebben zelfs een 24-uurs zorggarantie.

Woningcorporaties spelen steeds meer in op deze wensen en werken steeds vaker samen met zorgleveranciers om in deze behoeften van oudere mensen te kunnen voorzien. Hierbij leveren de zorginstellingen de zorg en beheren en verhuren de woningcorporaties het gebouw.⁷

⁵ Bijlage IV: artikel "fors meer bouwvergunningen voor woningen"

⁶ Bijlage V: artikel "over 30 jaar is een kwart bevolking 65-plus"

⁷ www.woningcorporatie.nl

2.3 Demografische veranderingen

De demografische veranderingen in Nederland kunnen in verband worden gebracht met enkele maatschappelijke trends. Individualisering en emancipatie beïnvloeden de demografische samenstelling van de bevolking en de variatie in individuele levenslopen. Het gevolg is toenemende variaties in typen huishoudens. Ook de toenemende vergrijzing en de veranderende besteding van de vrije tijd hebben zo hun weerslag op de Nederlandse samenleving. Veranderingen in de omvang en samenstelling van de bevolking leiden als vanzelf naar de veranderingen in leefsituaties waar we vandaag de dag mee geconfronteerd worden. Nederland telt ruim 16 miljoen inwoners, die deel uitmaken van 7 miljoen zelfstandig wonende huishoudens. Daarnaast verblijven circa 0,2 miljoen personen in tehuizen en instellingen. Het aantal huishoudens is relatief meer gestegen dan het aantal personen (gezinsverdunding). Dit hogere groeitempo is mede toe te schrijven aan de relatieve toename van het aantal alleenstaanden (met 15%), wat voornamelijk verband houdt met de vergrijzing. Het aandeel gezinnen met kinderen is afgenomen (met 8%).

De ontwikkeling van de bevolking wordt niet alleen gekenmerkt door gezinsverdunding maar ook door een toenemende en verdergaande vergrijzing. Het aandeel 40 – 64 jarigen steeg met 15%, terwijl de groep 20 – 39 jarigen (= de potentiële beroepsbevolking) daalde met 13 %. Een ontwikkeling die zich de komende jaren steeds manifester zal doen gelden. Behalve van gezinsverdunding en vergrijzing ondervindt de samenstelling van de Nederlandse bevolking invloed van de internationale migratie. Het aandeel allochtone landgenoten is de laatste 10 jaar toegenomen van 16% (1995) tot ruim 19%.

Van de reële groei van het nationale inkomen, hoe bescheiden ook, hebben de huishoudens in Nederland de laatste jaren verhoudingsgewijs nauwelijks geprofiteerd. De koopkracht van huishoudens is de laatste jaren nagenoeg op het niveau van 2001 blijven steken. De bijdrage van de overheid aan de financiering van collectieve voorzieningen is in dezelfde periode gedaald. Zo is een duidelijk terugtrekkende beweging van de overheid te zien op het terrein van de volkshuisvesting. Door verzelfstandiging van deze sector is de financiële bemoeienis van de overheid duidelijk afgenomen.

2.4 Positie Mozaïek Wonen

Mozaïek Wonen is een middelgrote corporatie die bestaat uit zes afdelingen en 140 medewerkers die samen zorgen voor het beheer en onderhoud van zowel huur- als koopwoningen. Door alle werkzaamheden zorgt Mozaïek Wonen voor een jaarlijkse omzet van ongeveer 40 miljoen euro. Met het eigendom en beheer van ongeveer 10.000 woningen in en rond Gouda is Mozaïek Wonen een corporatie die goed op de kaart staat. Ten behoeve van het ondernemingsplan en het strategische voorraadbeleid heeft Mozaïek Wonen begin 2005 de markt grondig verkend en geanalyseerd. Landelijke trends zijn vergeleken met regionale en lokale ontwikkelingen, de huidige en toekomstige vraag is afgezet tegen het aanbod nu en in de toekomst, woonwensen ten aanzien van woonvorm, buurt, voorzieningen en woondiensten van huidige en toekomstige klanten zijn onderzocht. Het resultaat is een goed inzicht hoe de huidige en de toekomstige vraag van de klant zich verhoudt met het aanbod dat Mozaïek Wonen samen met de (lokale) partners moet/kan leveren.⁸

⁸ Bijlage VI: Uitkomst marktanalyse Mozaïek Wonen

2.5 Bedrijfsontwikkelingen

Een recente bedrijfsontwikkeling is dat er na vele jaren er eindelijk weer gebouwd mag worden in Gouda. De gemeente Gouda gaat zich stevig inzetten op wijkontwikkeling en wonen-welzijn-zorg. Door deze kansen optimaal te benutten fuseerde Ter Gouw met het Volksbelang op 1 januari 2005 en de nieuwe naam werd: “Mozaïek Wonen”. Het grotere Ter Gouw was sterk in projectontwikkeling en planning & control. Het Volksbelang was goed in klantencontacten, productontwikkeling en wijkbeheer.⁹



Op 1 januari 2006 fuseerde Mozaïek Wonen met woningstichting Bodegraven. Dit betekent dat Mozaïek Wonen er bijna 3.800 bewoners en ongeveer 1.650 woningen bij kreeg. Met deze fusie breidt Mozaïek Wonen zich uit tot een stichting met het bezit en beheer van huizen in Moordrecht, Gouda en Bodegraven. Dankzij de fusie kan Bodegraven bouwplannen realiseren die anders niet mogelijk waren omdat zij hier niet het geld voor hadden.¹⁰

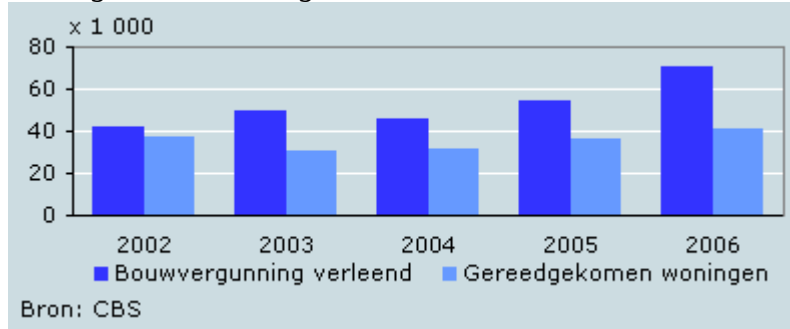
⁹ “Wat doen wij” bedrijfsprofiel van Mozaïek Wonen Gouda, versie , november 2005

¹⁰ Bewonersblad Mozaïek Wonen, december 2005

Bijlage IV: Artikel “Fors meer bouwvergunningen voor woningen”

Het aantal [verleende bouwvergunningen](#) voor nieuwbouwwoningen is in de eerste negen maanden van 2006 met 30 procent gestegen ten opzichte van een jaar eerder. Het aantal gereedgekomen woningen is met 14 procent toegenomen.

Woningbouw eerste negen maanden

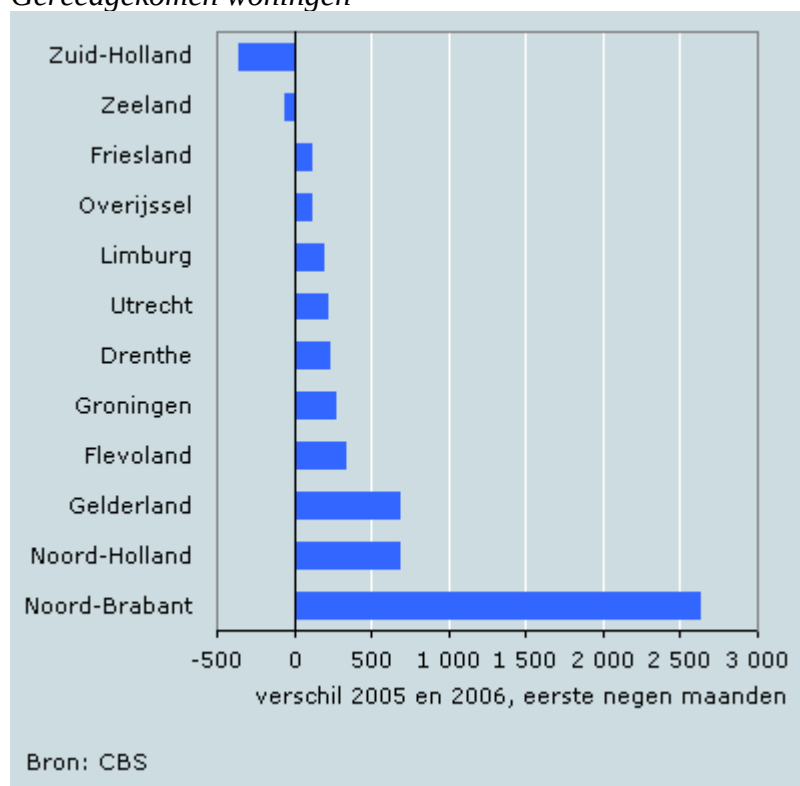


Bijna 71 duizend bouwvergunningen verleend

In de eerste negen maanden van 2006 is voor bijna 71 duizend woningen een bouwvergunning afgegeven. Dit is een toename van ruim 16 duizend ten opzichte van diezelfde periode in 2005.

In alle provincies, met uitzondering van Flevoland, nam het aantal verleende vergunningen toe. De toename was het grootst in Zuid-Holland (+4,9 duizend), Gelderland en Noord-Holland (+2,2 duizend).

Gereedgekomen woningen

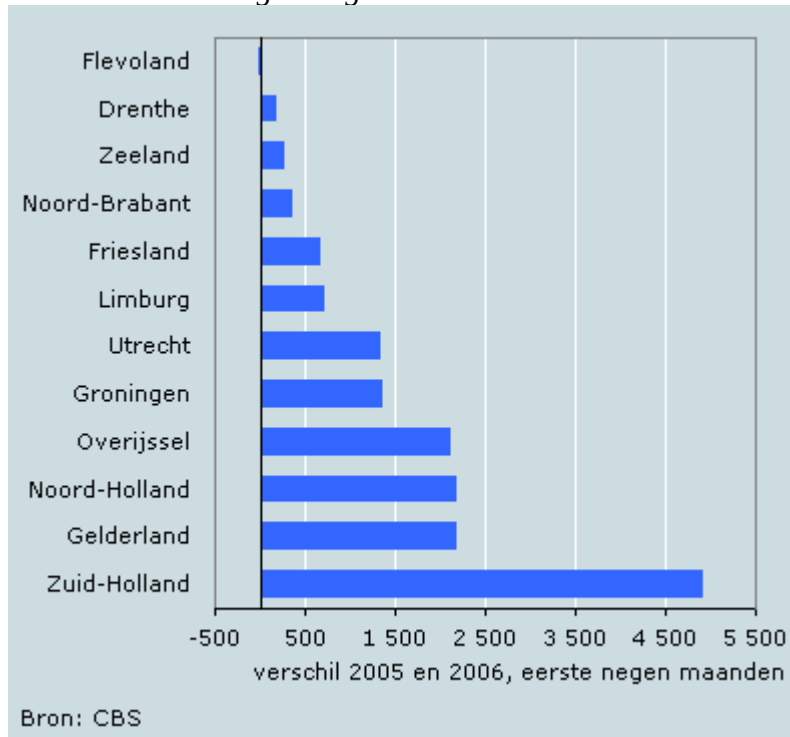


Ook toename gereedgekomen woningen

In de eerste negen maanden van 2006 zijn 41 duizend nieuwe woningen gereedgekomen, ruim 5 duizend woningen meer dan in de eerste negen maanden van 2005. Dit waren 11 duizend huurwoningen en 30 duizend eigen woningen. Het aantal opgeleverde huurwoningen steeg met 33 procent terwijl het aantal gereedgekomen eigen woningen toenam met 9 procent.

De toename van het aantal opgeleverde woningen was het grootst in Noord-Brabant (+2,6 duizend). Alleen in Zuid-Holland en Zeeland zijn minder woningen gereedgekomen.

Verleende bouwvergunningen

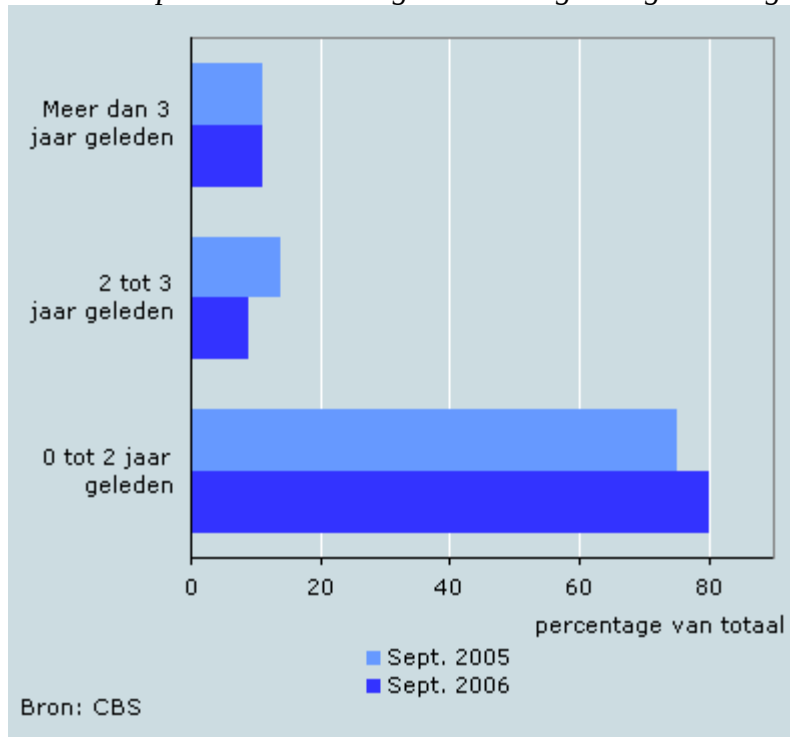


Voorraad nog op te leveren woningen stijgt

Eind september 2006 was de [voorraad nog op te leveren woningen](#) bijna 177 duizend. Dat is 15 procent meer dan een jaar eerder. Bij 80 procent van deze nog niet gereedgekomen woningen is de bouwvergunning nog geen twee jaar oud. Eind september 2005 was dit nog 75 procent. Bij 9 procent van de nog niet gereedgekomen woningen dateert de bouwvergunning van twee tot drie jaar terug, voor 11 procent is dit langer dan drie jaar.

¹¹

Voorraad op te leveren woningen naar vergunningverlening



¹¹ C. Steijn. www.cbs.nl:27 november 2006

Bijlage V: Artikel “Over dertig jaar is kwart bevolking 65-plus”

De vergrijzing bereikt over ruim dertig jaar haar hoogtepunt. Tussen nu en 2038 zal het aantal 65-plussers toenemen van 2,4 naar 4,3 miljoen. Een kwart van de 17 miljoen Nederlanders is dan 65 jaar of ouder. Het aantal ouderen groeit vooral sterk door de naoorlogse geboortegolf. Dit blijkt uit de nieuwe bevolkingsprognose van het Centraal Bureau voor de Statistiek.

Levensverwachting neemt sterker toe

De levensverwachting neemt sterker toe dan eerder verwacht. Het verwachte maximumaantal 65-plussers in 2038 is 200 duizend hoger dan volgens de vorige prognose. Bij mannen stijgt de levensverwachting van 77,6 jaar in 2006 naar 81,5 jaar in 2050. Bij vrouwen loopt de levensverwachting op van 81,7 naar 84,2 jaar. Meer mensen zullen dus de pensioenleeftijd bereiken en bovendien zullen gepensioneerden langer leven.

Grijze druk verdubbelt

De grijze druk, de verhouding tussen 65-plussers en potentiële beroepsbevolking (20- tot 65-jarigen), neemt sterker toe dan het aandeel 65-plussers. Want niet alleen neemt het aantal 65-plussers toe, ook daalt de potentiële beroepsbevolking met 1 miljoen. De grijze druk stijgt tussen nu en 2038 van 23 naar 47 procent.

Bevolking krimpt vanaf 2035

De Nederlandse bevolking groeit in 2006 nog maar met 20 duizend personen. Deze historisch lage groei is vooral het gevolg van toegenomen emigratie. Tot 2034 wordt een bescheiden bevolkingsgroei met enkele tienduizenden per jaar verwacht. Daarna zorgt de stijging van het aantal sterfgevallen voor een langzaam krimpende bevolking.

Autochtone bevolking neemt al na 2006 af

In 2007 zal de autochtone bevolking naar verwachting een paar duizend kleiner zijn dan in 2006. Dit komt vooral door het vertrekoverschot van 25 duizend personen per jaar. Het komend decennium krimpt de autochtone bevolking met ongeveer 5 duizend personen per jaar. Na 2020 versnelt deze krimp. In 2050 zal Nederland 12,0 miljoen autochtonen tellen, tegen 13,2 miljoen op dit moment. Hun aandeel daalt in deze periode van 81 naar 71 procent.

Aandeel allochtonen groeit

De allochtone bevolking blijft echter de komende decennia groeien. Dat is bij de niet-westerse allochtonen voor driekwart toe te schrijven aan geboorten. De belangrijkste oorzaak van de groei bij westerse allochtonen is immigratie. Het aandeel niet-westerse allochtonen in de Nederlandse bevolking stijgt van 11 procent in 2006 naar 16 procent in 2050. Het aandeel westerse allochtonen neemt toe van 9 naar 13 procent.¹²

¹² Persbericht CBS, 19 december 2006

Bijlage VI: Uitkomst marktanalyse Mozaïek Wonen

Op basis van de marktanalyse signaleert Mozaïek Wonen een aantal knelpunten. De belangrijkste zijn:

- De toenemende vraag van senioren naar specifieke seniorenhuisvesting. Vastgesteld is dat een groot deel van de senioren zeer mobiel en bepaald niet hulpbehoevend is. Deze groep senioren is tevreden met de huidige woning en wil niet verhuizen. Alleen wanneer sprake is van een kwalitatieve verbetering ten opzichte van de huidige woonsituatie (service, voorzieningen, ruimte e.d.) nemen zij de mogelijkheid tot verhuizen in overweging. Het liefst blijft men echter in de huidige woning eventueel met wat aanpassingen. Een deel van de woningvoorraad zou aangepast kunnen worden en staat deels in de nabijheid van voorzieningen. Voor een groot deel van de bestaande woningvoorraad is het echter vanuit technisch oogpunt en/of de ligging niet gemakkelijk of zinvol de woning aan te passen. Daarbij komt dat de toenemende vergrijzing niet alleen maar een kwestie is van steeds meer senioren, minstens zo belangrijk is dat senioren steeds ouder worden. Het aandeel 75+ neemt bijvoorbeeld gestaag toe en als gevolg hiervan de specifieke en vaak complexe zorgvraag. De vergrijzing is daarom niet alleen een probleem van grote getallen. Minstens zo belangrijk is dat vraag en aanbod ten aanzien van specifieke zorgbehoefte en -voorzieningen uitermate zorgvuldig op elkaar afgestemd worden en dat deze ook gemakkelijk toegankelijk zijn op het moment dat de vraag naar zorg zich voordoet.
- Geconstateerd is dat relatief veel jongeren vanwege werk, studie, relatie en een beperkte kans op de woningmarkt wegtrekken. Deze migratie wordt bovendien beïnvloed door VINEX-locaties in de nabije omgeving en nieuwbouw elders. Hierdoor dreigt een te eenzijdige bevolkingsopbouw te ontstaan waardoor het draagvlak voor sommige voorzieningen afneemt en de druk op andere voorzieningen juist toeneemt. Ook ten aanzien van de broodnodige differentiatie in de beroepsbevolking is dit een ongewenste ontwikkeling.
- Mensen willen ruimte en hierbij maakt het niet uit of zij jong, oud, alleen of samenlevend zijn. Uit het marktonderzoek blijkt dat mensen minimaal een 3-kamerwoning willen met een redelijke leef- en verkeersoppervlakte. Ruim eenderde van de huurders is niet of matig tevreden over de kwaliteit van de woning en/of de woonomgeving. De woningvoorraad sluit qua woningtype niet altijd aan op de wensen van de doelgroep van nu en in de toekomst. Gezien de huidige krappe woningmarkt - en zolang deze aanhoudt - zijn er echter vooralsnog geen verhuurproblemen te verwachten.

Mozaïek Wonen houdt met deze ontwikkelingen rekening bij haar beleidsvoornemens. In 2005 is het Strategisch Voorraadbeleid op basis van de uitkomsten van de marktanalyse herijkt en geactualiseerd. Dit heeft geleid tot bijstellingen van strategische doelstellingen op het gebied van o.a. omvang voorraad, prijsbeleid, nieuwbouw, onderhoud, verkoop, enzovoorts. Uiteraard blijft Mozaïek Wonen de maatschappelijke ontwikkelingen nauwgezet volgen en past haar beleid zonodig aan.

Bijlage VII: Overzicht van de versnippering van de facilitaire dienstverlening

Faciliteiten	Uitgevoerd door:	Aantal medewerkers:
Schoonmaak	Medewerkers huishoudelijke dienst	4
Huisvesting	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1
Gebouwbeheer/onderhoud	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1
Receptie	Manager klantencontacten	1
Beheer vergaderruimtes	Directiesecretarissen	2
Meubilairbeheer	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1
Contact drukker	Medewerker communicatie	1
Aansturing automatisering	Manager Financiën	1
Welzijn medewerkers	Medewerker personeelszaken	1
Wagenpark	Teamleider Financiën	1
Facilitaire inkoop	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1
Arbo / Milieu	Medewerker personeelszaken	1
Verbouwing/renovatie	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1
Beveiliging	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1
Repro	Afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling	1
Post	Manager klantencontacten	1
Archief	Medewerker archivering	1
Catering	Medewerker huishoudelijke dienst	1
Kunstbeleid	Directiesecretaresse	1
Aansturing technische dienst, catering en schoonmaak.	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1
Bedrijfskleding	Medewerkers personeelszaken	2
Training en opleiding	Medewerker personeelszaken	1
Facilitaire beleidsontwikkeling		1
Contractmanagement	Teamleider opzichter woningbeheer	1
Abonnementenbeheer	Directiesecretaresse	1
Competentiemanagement	Manager Beleid en Organisatie	1
Verhuizing	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1
Evenementen	Medewerkers communicatie	2
Groenvoorziening	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1

Bijlage VIII: Interviews Interne klant

Interview Eugène Kraan, directeur-bestuurder

1. Wat verstaat u onder Facility Management?

Ik weet dat het een breed terrein is met ontzettend veel invalshoeken. Het zijn alle taken naast het primaire proces. Ik weet dat het veel verschillende dingen onder Facility Management valt maar ik kan ze niet allemaal opnoemen. Ik weet dat de Kantine, schoonmaak en inkoop kantoorartikelen onder Facility Management vallen.

2. Hoe vind u dat de faciliteiten zijn geregeld in de huidige situatie?

De facilitaire taken verlopen nu moeizaam, dit komt omdat we het er maar bij doen. De facilitaire taken zijn soms ingewikkeld en ze worden minimaal uitgevoerd. De taken liggen versnipperd door de organisatie en ligt bij mensen die hier minimale kennis van hebben. Ze voeren ze uit met verzonde verstand maar er zit geen beleid achter. Een gemaakte fout is moeilijk weer recht te breiden.

3. Zijn er facilitaire taken waarvan u vindt dat ze beter door een facilitaire organisatie uitgevoerd kunnen worden.

Huisvesting en inkoop kantoorartikelen zijn de grootste facilitaire taken. Er is niet echt een facilitair beleid maar als er iets veranderd moet worden, regel ik dat.

4. Wat is volgens u de gewenste situatie op het gebied van Facility Management?

Dat er duidelijkheid is en dat de medewerkers weten waar ze moeten zijn voor hun vragen.

5. Wat verwacht u van een facilitaire organisatie binnen Mozaïek Wonen?

Dat alles goed geregeld is. Dat het primaire proces niet stil ligt vanwege een fout in het secundair proces.

6. Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

Dat alle facilitaire taken goed worden uitgevoerd en niet meer versnipperd liggen in de organisatie.

7. Wat vindt u van het idee om een aparte facilitaire organisatie op te zetten?

Dit kan alleen als er genoeg taken zijn binnen de Mozaïek Wonen om een nieuwe facilitaire medewerker aan te trekken die een facilitaire achtergrond heeft en kennis heeft van zaken. Ik weet niet of de facilitaire taken genoeg zijn om daar een dagtaak van te maken.

8. Welke meerwaarde zal een professionele facilitaire organisatie hebben?

Het zorgt er voor dat de organisatie soepeler verloopt. Veel klachten zullen worden opgelost en dat geeft rust.

Interview Hans Oosterom, Manager Financiën, Planning en Control

1. Wat verstaat u onder Facility Management?

Het besturen van activiteiten die het primaire proces ondersteunen zoals de catering en de arbo. De afdeling Financiën ondersteunt ook wel de andere afdeling maar ik vind dit een totaal ander vakgebied dan Facility Management.

2. Hoe vind u dat de faciliteiten zijn geregeld in de huidige situatie?

Ik vind dat het niet helder geregeld is binnen Mozaïek Wonen. Als ik nu iets nodig heb moet ik goed nadenken bij wie ik moet zijn voor deze vraag want het ligt versnipperd door de organisatie. Ook de verantwoordelijkheden zijn onduidelijk en alleen op operationeel niveau. Er is geen duidelijk beleid en dat merk je soms wel

3. Zijn er binnen uw afdeling facilitaire taken waarvan u vindt dat ze beter door een facilitaire organisatie uitgevoerd kunnen worden.

Kleine taken zoals het oude papier wegbrengen, zorgen voor de ruimte rondom de printer, wagenpark beheer, kleine huishoudelijke taken, enz. Bij mijn afdeling zit ook automatisering en het archief terwijl je vaak ziet dat in andere organisaties deze twee onderdelen onder de Facility Manager vallen. In het begin was het een logische stap om ICT onder de afdeling Financiën te laten vallen want in die tijd was ICT nog overzichtelijk en minder gecompliceerd. Tegenwoordig is het niet meer mogelijk om als manager Financiën op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen op het gebied van ICT. Het is een ander vakgebied dus kan ik de medewerkers van ICT niet inhoudelijk managen omdat ik geen automatisering achtergrond heb. Voor het archief is één medewerker verantwoordelijk en hij is onafhankelijk van afdeling Financiën. Het kan een keuze zijn om ICT en archief te plaatsen onder een Facility Manager maar daar moet dan wel goeie argumenten voor zijn.

4. Wat is volgens u de gewenste situatie op het gebied van Facility Management?

Meer duidelijkheid en een zekere mate van centralisatie. Er moet een goed beeld komen wat Facility Management inhoud en wat er onder verstaan wordt. Daarbij moet er een duidelijk beleid komen om het gebied van Facility Management.

5. Wat verwacht u van een facilitaire organisatie binnen Mozaïek Wonen?

Dat ze een positieve bijdrage leveren aan de professionaliteit van de organisatie.

6. Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

Een FO die zorgt dat de primaire taken niet meer gehinderd wordt door secundaire taken.

7. Wat vindt u van het idee om een aparte facilitaire organisatie op te zetten?

Het is altijd een kwestie van kosten en baten. Als je een facilitaire organisatie wilt opzetten heb je ook een facilitaire medewerker of Facility Manager nodig. Een goed georganiseerde afdeling met een duidelijk beleid levert wel kostenreductie op maar dit zal niet gelijk staan aan de loonkosten. Naast kosten heb je ook een andere toegevoegde waarde namelijk een goed lopende organisatie waar het primaire proces optimaal wordt ondersteunt maar het is moeilijk deze voordelen tastbaar te maken.

8. Welke meerwaarde zal een professionele facilitaire organisatie hebben?

Als je iemand heb die alle stukjes van Facility Management bekijkt, krijg je in de breedte een betere kwaliteit. Heldere beleid, duidelijkheid en een goed systeem is de meerwaarde.

Interview Wim Panneman, Manager projectontwikkeling

1. Wat verstaat u onder facility Management?

Het managen van voorzieningen. Ik denk aan gebouwen, intern beheer en hoe je dit aan stuurt.

2. Hoe vind u dat de faciliteiten zijn geregeld in de huidige situatie?

Vorig jaar waren ze nog zeer slecht geregeld, de faciliteiten zaten versnipperd door de hele organisatie. Binnen de organisatie was er geen vaste plek en dus geen aanspreekpunt. Nu gaat het al een stuk beter sinds Marieke een gedeelte van de huisvesting heeft opgepakt maar het is nog steeds niet optimaal centraal geregeld.

3. Zijn er binnen uw afdeling facilitaire taken waarvan u vindt dat ze beter door een facilitaire organisatie uitgevoerd kunnen worden.

Voorheen hadden we ook gebouwonderhoud binnen ons takenpakket, dit vind ik iets wat niet bij onze afdeling hoort. Nu is deze taak naar Marieke gegaan.

4. Wat is volgens u de gewenste situatie op het gebied van Facility Management?

Dat er meer duidelijkheid is over de faciliteiten, dat de processen in beeld zijn gebracht en dat dit goed gecommuniceerd wordt binnen de organisatie. Formaties en budgetten moeten worden opgesteld zodat men het als een echte afdeling gaat zien.

5. Wat verwacht u van een facilitaire organisatie binnen Mozaïek Wonen?

Dat zij mijn afdeling goed ondersteunen en dat ze zichtbaar en niet zichtbaar aanwezig zijn. Ze moeten bijdragen aan het bedrijfsbeleid. Ik verwacht een actieve houding en niet dat ze afwachten maar juist anticiperen. Ze moeten er voor je zijn en voldoen aan je verwachtingen. Als ik iets vraag, wil ik dat het snel geregeld wordt. Het gebouw moet goed onderhouden worden en de temperatuur binnen moet aangenaam zijn.

6. Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

Een aparte stafafdeling, die zeer flexibel en klantgericht is. Ze moeten niet moeilijk doen om alles maar juist beter inspelen op onze wensen. Ik wil graag een flexibele werkplek zodat ik mijn werkplek makkelijk kan verplaatsen. Ik kan nu alleen aan mijn bureau zitten omdat er geen draadloze ICT voorzieningen zijn. Maar soms wil ik aan mijn vergadertafel zitten met mijn computer. Wanneer ik een afspraak moet maken kan dit alleen als ik achter mijn computer zit, dit wil ik ook graag anders zien en wil ik overal ik mijn agenda kunnen kijken met een zakagenda.

7. Wat vindt u van het idee om een aparte facilitaire organisatie op te zetten?

Alles is mogelijk, er zullen zeker grote voordelen aanzitten. Als alleen vanaf één punt geregeld wordt, zit er meer structuur in de organisatie. Nu doet iedereen het er maar een beetje bij en wordt er niet strategisch nagedacht. Er is veel geld te besparen wanneer de contracten goed worden beheert. Offertes kunnen worden opgevraagd en de leverancier worden dan met elkaar vergeleken. Soms heb je een contract die je eigenlijk niet nodig hebt en daar verspil je dan veel geld aan.

8. Welke meerwaarde zal een professionele facilitaire organisatie hebben voor Mozaïek Wonen?

Er kunnen kosten worden bespaard als je kijkt naar contractmanagement. De organisatie wordt flexibeler als de secundaire processen beter zijn geregeld.

Interview Hetty de Jong, Manager Klantencontacten

1. Wat verstaat u onder Facility Management?

Het is een vrij breed begrip maar het heeft te maken met faciliteiten en ondersteunende diensten.

2. Hoe vind u dat de faciliteiten zijn geregeld in de huidige situatie?

Ik weet dat het niet goed geregeld is maar ik heb er niet zo veel last van omdat ik weet bij wie ik moet zijn wanneer ik iets nodig heb.

3. Zijn er binnen uw afdeling facilitaire taken waarvan u vindt dat ze beter door een facilitaire organisatie uitgevoerd kunnen worden.

De receptie is ook een onderdeel wat bij mijn afdeling zit. De receptie houdt zich naast het beantwoorden van binnenkomende telefoongesprekken ook bezig met de post. Achter de receptie zit ook altijd een medewerker die de klanten ontvangen. Soms zijn er geen klanten en ook geen telefoontjes en dan kunnen de receptiemedewerkers zich bezighouden met de post. In de taakomschrijving van de receptiemedewerkers staat ook dat ze licht administratieve werkzaamheden verrichten voor andere afdelingen. De receptie is dus ook een ondersteunende afdeling met facilitaire taken. Binnen klantencontacten is de receptie een los onderdeel en zal dus ook onder een andere afdeling, zoals een facilitaire organisatie, kunnen vallen.

4. Wat is volgens u de gewenste situatie op het gebied van Facility Management?

Een centrale punt voor alle vragen. Ik weet wel bij wie ik moet zijn voor mijn vragen maar dat geldt niet voor iedereen. Vaak moeten ze dan de hele organisatie door voordat ze de juiste persoon te pakken hebben. Als het rustig is vind ik dit niet erg want zo hebben ze ook meer contact met hun collega's maar bij drukte komt dit natuurlijk niet uit.

5. Wat verwacht u van een facilitaire organisatie binnen Mozaïek Wonen?

Dat ze mij ondersteunen bij bijvoorbeeld het veranderen van de balies. Er moeten offertes worden aangevraagd en worden vergeleken. Een facilitaire organisatie kan mij goed helpen met de interne verhuizing en dat soort dingen voor mij te regelen. Ook zal ik graag een kennisboom willen hebben zodat de telefonistes de meeste vragen van de klanten kunnen beantwoorden. Een facilitaire organisatie zal kunnen assisteren om zo'n kennisboom te ontwikkelen. Een kennisboom is een digitale hulpmiddel waarin de meest gestelde vragen staan genoteerd. Als dit goed loopt zal dit betekenen dat ze zelf meer vragen kunnen beantwoorden en de klanten niet meer hoeven door te verwijzen naar een collega. Het werk efficiënter en klantgerichter.

6. Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

Één duidelijk centraal punt waar misschien ook de receptie bij zit.

7. Wat vindt u van het idee om een aparte facilitaire organisatie op te zetten?

Ik vind het geen gek idee. Andere corporaties hebben er ook één en die hebben het best goed geregeld.

8. Welke meerwaarde zal een professionele facilitaire organisatie hebben?

Als alle facilitaire taken worden gebundeld op een centraal punt zal er meer duidelijkheid ontstaan binnen Mozaïek Wonen.

Interview Annelies Lens, Manager Woningbeheer

1. Wat verstaat u onder Facility Management?

Alle diensten die ervoor zorgen dat de medewerkers hun werk kunnen doen.

2. Hoe vind u dat de faciliteiten zijn geregeld in de huidige situatie?

Rommelig en onoverzichtelijk. Het hele facilitaire beheer ligt verknipt door de organisatie en dit kost meer energie dan het opbrengt. Medewerkers die een facilitaire taak hebben zien het als een last en niet als een baat. Ze zijn er niet op ingesteld en zien hun collega's niet als interne klant. Als je nu aan iemand een vraag stelt, krijg je vier vragen terug terwijl ze juist je moeten ontlasten van je werk. Ik heb het idee dat ze dat ze alleen maar denken: "wat moet ik doen" en eigenlijk zouden ze moeten denken "wat zal ik kunnen doen".

3. Zijn er binnen uw afdeling facilitaire taken waarvan u vindt dat ze beter door een facilitaire organisatie uitgevoerd kunnen worden.

Voorheen deed de secretaresse van Woningbeheer, Conny de Haan, de inkoop van kantoorartikelen. Toen zij aangaf dat zij hier geen tijd meer voor had, zijn we opzoek gegaan naar iemand die deze taak van haar kon overnemen maar iemand had er oren naar. Het heeft lang geduurd maar uiteindelijk heeft Antoinette Mostert (afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling) de taak overgenomen. De secretarissen van B&O en PRO regelt het inkopen van kantoormeubelen. Als je nu een nieuwe prullenbak of kapstok wilt, moet je eerst goed nadenken of dit een kantoormeubel of een kantoorartikel is. Het is dus raar dat deze faciliteiten gesplitst zijn en niet op één punt geregeld zijn.

4. Wat is volgens u de gewenste situatie op het gebied van Facility Management?

Dat alle facilitaire zaken centraal binnen de organisatie geregeld zijn. Dat het voor iedereen duidelijk is en dat het gewoon goed loopt.

5. Wat verwacht u van een facilitaire organisatie binnen Mozaïek Wonen?

Dat ze niet alleen kijken wat ze moeten doen voor hun interne klant maar ook eens verder kijken dan dat en bedenken wat ze nog meer kunnen doen om de klanten zo optimaal te ondersteunen.

6. Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

Een centrale facilitaire organisatie die klaar staat voor zijn klant.

7. Wat vindt u van het idee om een aparte facilitaire organisatie op te zetten?

Toen ik bij Mozaïek Wonen kwam werken, viel het mij direct op dat er geen facilitaire organisatie aanwezig was. De secretaresse van woningbeheer deed een aantal facilitaire taken erbij terwijl ze hier helemaal geen tijd of verstand voor had. In de andere organisaties waar ik gewerkt heb, hadden ze wel een facilitaire dienst. Dit werkte altijd prima dus het is zeker een goed idee voor Mozaïek Wonen. Als iedereen aangeeft dat ze een facilitaire organisatie willen en andere weinig weerstand geven, zal die ook wel komen. We zijn nu groot genoeg voor een aparte facilitaire organisatie.

8. Welke meerwaarde zal een professionele facilitaire organisatie hebben?

Je krijgt synergie binnen de organisaties. De organisatie wordt daadkrachtiger en mensen werken plezieriger.

Interview Antoinette Mostert, afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling

1. Wat verstaat u onder Facility Management?

De zorg voor voorzieningen op het gebied van faciliteiten zoals gebouwbeheer, beheer van alle apparaten, huishoudelijke dienst en catering.

2. Hoe vind u dat de faciliteiten zijn geregeld in de huidige situatie?

Als je het vergelijkt met vorig jaar dan is het verbeterd. Nu Marieke het stukje huisvesting op zich neemt, zijn dingen beter geregeld. Maar ik vind dat de facilitaire taken nog steeds versnipperd zijn.

3. Zijn er binnen uw afdeling facilitaire taken waarvan u vindt dat ze beter door een facilitaire organisatie uitgevoerd kunnen worden.

Voorheen deed Conny de Haan (medewerker secretariaat Woningbeheer) de kantoorartikelen bestellen maar vanwege drukte heb ik dit van haar overgenomen. Dit houdt in dat medewerkers mij kunnen mailen wanneer ze een kantoorartikel nodig hebben. Ook bestel in drukwerk en ben ik de contactpersoon voor Unibind (inbindapparaat) en de kantoormachines. Ik houd me niet bezig met de kopieermachines wat dat doet de systeembeheerder.

4. Wat is volgens u de gewenste situatie op het gebied van Facility Management?

Een duidelijke aanspreekpunt waar je terecht kunt voor alle aspecten rondom huisvesting.

5. Wat verwacht u van een facilitaire organisatie binnen Mozaïek Wonen?

Het product van Mozaïek Wonen gaat vijf dagen per week door dus een facilitaire organisatie moet vijf dagen per week goed bereikbaar zijn en je probleem snel oplossen zodat jij ook weer door kan. Als je nu aan het werk bent, word je wel een geconfronteerd met problemen waarbij je een facilitaire medewerker nodig hebt. Omdat het nu nog niet geregeld is, word je dus afgeleid van je werkzaamheden om dit zelf te gaan oplossen of je moet lang wachten tot het opgelost is.

6. Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

Een facilitaire organisatie die doet wat hij moet doen en je hebt eigenlijk niet door dat ze er zijn. Als ze goed hun zaken regelen kom je ook weinig op het punt waar je ze nodig hebt. Bijvoorbeeld: je hebt pas iemand van de facilitaire organisatie nodig als iets in de voorraad op is en je mis grijpt.

7. Wat vindt u van het idee om een aparte facilitaire organisatie op te zetten?

Ik heb bang dat Mozaïek Wonen daar te kleine organisatie voor is. Als er alleen al één vaste facilitaire medewerker hebt kan je de faciliteiten beter en optimaler regelen omdat hij of zij dan daar geconsenteerd mee bezig is.

8. Welke meerwaarde zal een professionele facilitaire organisatie hebben?

Je kan eigen werk beter doen omdat je niet meer zorgen hoeft te maken over de andere facilitaire taken. Dit worden dan van je afgenomen.

Interview Marieke van de Weert, secretaresse afdeling beleid en organisatie en secretaresse projectontwikkeling

1. Wat verstaat u onder Facility Management?

Het hele gebeuren met betrekking op huisvesting en andere dienstverlenende taken.

2. Hoe vind u dat de faciliteiten zijn geregeld in de huidige situatie?

Ik vind het nu wel goed geregeld. Ik coördineer veel zaken rondom huisvesting. Soms verbaas ik me nog wel dat het nog steeds niet optimaal geregeld is. Er wordt veel ad-hoc dingen gedaan waardoor het niet altijd professioneel geregeld wordt.

3. Zijn er binnen uw afdeling facilitaire taken waarvan u vindt dat ze beter door een facilitaire organisatie uitgevoerd kunnen worden.

Ik ben medewerker secretariaat van de afdeling beleid en organisatie en van de afdeling projectontwikkeling maar ook voor de klachtencommissie. Hiermee ben ik per week ongeveer 12 uur mee bezig. Bij de afdeling beleid en organisatie zit ook personeelszaken die ik ook veel ondersteun, ongeveer 8 uur per week. Als laatste houd ik me sinds kort me ook bezig met alles rondom huisvesting. Dit neemt 12 uur per week in beslag. Ik vind de taak huisvesting erg leuk en ik zal dit graag erbij willen houden.

4. Wat is volgens u de gewenste situatie op het gebied van Facility Management?

Dat alle faciliterende taken bij één persoon wordt ondergebracht zodat er meer wordt uitgehaald dan er in zit. De faciliterende taken kunnen dan strakker en formeler worden neergezet.

5. Wat verwacht u van een facilitaire organisatie binnen Mozaïek Wonen?

Dat de vragen en wensen snel worden afgehandeld en dat de facilitaire organisatie zijn collega's ook als interne klant gaat zien.

6. Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

Dat er geen natte vinger werk meer is maar dat de faciliteiten goed in beeld zijn gebracht en ook de huisvestingskosten bekend zijn. Dat ze goed de faciliteiten kunnen coördineren zodat het primaire proces wordt ondersteunt.

7. Wat vindt u van het idee om een aparte facilitaire organisatie op te zetten?

Ik weet niet of Mozaïek Wonen dat wilt maar ik denk wel dat het goed zal zijn voor de organisatie omdat de faciliteiten dan beter bestuurbaar zijn.

8. Welke meerwaarde zal een professionele facilitaire organisatie hebben?

Een facilitaire organisatie kan beter alle faciliteiten coördineren omdat ze puur daar op richten. Nu is het maar een taak erbij dus wordt het niet gezien als een primaire taak.

Interview Concita Zeller, directiesecretaresse

1. Wat verstaat u onder Facility Management?

Het beheersen van het proces op het gebied van facility. Het organiseren van vergaderingen. Ik denk aan schoonmaak en aan reparaties binnen het gebouw zoals een kapotte lamp of wc. De telefooncentrale en het bestellen van kantoorartikelen.

2. Hoe vind u dat de faciliteiten zijn geregeld in de huidige situatie?

Als je nu iets wilt moet je er zelf achteraan. Als directiesecretaresse ben ik goed op de hoogte van de functies en weet ik bij wil ik moet zijn. Voor nieuwe medewerker zal dit veel lastiger zijn, je moet dan eerst een paar mensen bellen voordat je de goeie aan de lijn hebt.

3. Zijn er binnen uw afdeling facilitaire taken waarvan u vindt dat ze beter door een facilitaire organisatie uitgevoerd kunnen worden.

Ik beheer de vergaderruimtes. Bij mij kunnen collega's de vergaderruimtes boeken. Aurits is een ander huurder van het pand en ook deze organisatie maakt gebruik van onze vergaderruimtes. Ik ben de contactpersoon voor externe gebruikers. Ik vind het niet erg om deze facilitaire taak te doen want het kost niet veel tijd en zo houd ik goed overzicht maar deze taak kan ook een facilitaire organisatie doen.

Ook heb ik de taak om de abonnementen te beheren. In de abonnementenmap staan de aantal soorten abonnementen en wie binnen de organisatie een magazine wilt ontvangen. Deze map is niet up-to-date want er zijn nog steeds medewerkers die ingeschreven staan maar hier allang niet meer werken. Bijvoorbeeld: wij krijgen 7 Aedesmagazines terwijl er niet duidelijk is wie deze magazines willen lezen. Eigenlijk moet er onderzocht worden wie wat wilt lezen maar hiervoor heb ik geen tijd. Als je het druk hebt, stel je dit soort klussen uit. Deze taak zal goed kunnen worden opgepakt door een facilitaire organisatie.

4. Wat is volgens u de gewenste situatie op het gebied van Facility Management?

Dat er één persoon zich met de facilitaire dingen bezighouden.

5. Wat verwacht u van een facilitaire organisatie binnen Mozaïek Wonen?

Ze moeten mijn kunnen vertellen wat ik moet doen om iets op te lossen of ze regelen het voor mij.

6. Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

Een duidelijke aanspreekpunt waar je altijd terug kunt voor je vragen. Ze moeten alles weten op het gebied van Facility Management.

7. Wat vindt u van het idee om een aparte facilitaire organisatie op te zetten?

Dit is realiseerbaar omdat er veel voordelen aanzitten.

8. Welke meerwaarde zal een professionele facilitaire organisatie hebben?

Dat alle facilitaire taken goed verlopen. Dit scheelt geld maar ook zeker veel ergernis. Dingen worden niet twee keer gedaan dus het scheelt ook tijd. Facilitaire taken worden er nu bijgedaan dus worden minimaal uitgevoerd. Iemand die een facilitaire taak erbij doet, heeft niet de kennis of de tijd om het goed uit te voeren. Wanneer er een speciale facilitaire organisatie is, kunnen al deze taken goed en zorgvuldig worden uitgevoerd. Als je er echt tijd in stopt is er veel meer uit te halen.

Interview Annet March, directiesecretaresse

1. Wat verstaat u onder Facility Management?

Het regelen van de huishoudelijke dienst, de kantine, de schoonmaak, enz. Het beheren van vergaderruimtes. Logistiek.

2. Hoe vind u dat de faciliteiten zijn geregeld in de huidige situatie?

Ik vind dat het nog niet goed geregeld want doorvoor op je op één lijn zitten. Die lijn is er niet en daardoor worden fouten gemaakt. Bijvoorbeeld: er zijn verschillende soorten kopjes ingekocht terwijl we maar één soort kopje willen. Het is niet duidelijk wie over de inkoop van het servies gaat dus men doet maar wat. Niemand voelt zich verantwoordelijk. Dingen worden nu heel ad hoc opgepakt. Laatst zag ik dat er onkruid zat in de tegels bij de ingang, ik heb toen zelf maar het initiatief genomen om daar iemand voor te bellen want ik zal niet weten bij wie ik dit probleem neer kan leggen.

3. Zijn er binnen uw afdeling facilitaire taken waarvan u vindt dat ze beter door een facilitaire organisatie uitgevoerd kunnen worden.

Voorheen deed ik ook een stukje huisvesting, namelijk het regelen van kunst en planten. Nu doet Marieke veel maar ik spring ook nog wel eens bij. Regina Raaphorst zorgt voor de vergaderfaciliteiten maar als zij er niet is of ze heeft het te druk dan regel ik kaas of nootjes. Wij moeten ons bezig houden met de ondersteuning van de directeurs, dit betekend dat we de vergaderingen voorbereiden. We kunnen de vergaderruimtes reserveren maar nu komen ook andere collega's mijn kantoor binnen met de vraag of ik voor hun een vergaderruimte wil reserveren. Het zal handiger zijn als dit op één punt, makkelijk geregeld wordt.

4. Wat is volgens u de gewenste situatie op het gebied van Facility Management?

Een centrale punt waar alle facilitaire zaken worden geregeld zodat er minder miscommunicatie is.

5. Wat verwacht u van een facilitaire organisatie binnen Mozaïek Wonen?

Een facilitaire organisatie moet de medewerkers ondersteunen in hun dagelijkse werk

6. Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

Dat er een duidelijk beleid is waarin de verantwoordelijkheden staan beschreven.

7. Wat vindt u van het idee om een aparte facilitaire organisatie op te zetten?

Dit zal voor Mozaïek Wonen iets zijn voor de toekomst want het is een groeiproces en ik vind dat we in de goeie richting gaan. Maar een betere facilitaire organisatie betekend wel betere continuïteit en minder kwetsbaar.

8. Welke meerwaarde zal een professionele facilitaire organisatie hebben?

Nu zijn we afhankelijk van één persoon en dat betekend dat we kwetsbaar zijn. Bij afwezigheid van die persoon gaat ook de secundaire processen niet door. Bij een facilitaire organisatie zal dit allemaal beter geregeld zijn.

Bijlage IX: Interview opdrachtgever Thijs Zuidam

Vraag 1: Wat is volgens de u het probleem?

Mozaïek Wonen is grote organisatie geworden. Er is nog geen optimale organisatievorm voor de facilitaire taken en deze faciliteiten moeten beter georganiseerd worden. Binnen de organisatie moet er een centraal punt komen waar de facilitaire vraagstukken worden opgelost. De rol en positie van deze afdeling moet duidelijk zijn. De opdrachtgever wilt weten hoe Facility Management, de organisatie kan helpen om professioneler en klantgerichter te worden.

Vraag 2: Wat is de urgentie om het probleem op te lossen?

De faciliteiten zijn nu ongeorganiseerd en dit is niet efficiënt. Het gebouw wordt ook ouder en hier gaat veel geld in om. Als de facilitaire processen niet snel optimaal worden beheerst, gaat dit meer geld kosten dan nodig is. Als je het allemaal beter beheert kan je veel geld besparen.

Vraag 3: Waardoor is het probleem ontstaan?

De faciliteiten werden er altijd maar bijgedaan. Eerst waren we een kleine organisatie waar iedereen wat deed. Door de fusie werden ze een grote organisatie en hadden de medewerkers het te druk om zich bezig te houden met de faciliteiten. Ze richtten zich eerst op de primaire processen en de facilitaire vraagstukken werden weggeschoven. Alles werd ad hoc geregeld.

Vraag 4: Wat is er intern al aan gedaan?

In november hebben ze een coördinator huisvesting aangewezen. Dit is Marieke van de Weert. Zij regelt nu alle urgente zaken rondom de huisvesting maar is te druk om meer te doen wat noodzakelijk is.

Vraag 5: Hoe ziet voor u de gewenste situatie eruit?

Een beschrijving hoe de facilitaire taken beter kunnen worden inrichten. Uit de achtergrond van Facility Management een advies over een het organiseren van secundaire taken en kijken naar de mogelijkheid van het opzetten van een facilitaire organisatie. Een beschrijving van de ideale vorm en structuur om een effectieve facilitaire organisatie neer te zetten.

Bijlage X: Resultaten praktijk onderzoek

1. Wat verstaat u onder Facility Management?

<u>Onderzoekseenheid:</u>	<u>Samenvatting antwoord:</u>
Directeur	Alle taken naast het primaire proces
Manager Financiën, Planning en Control	Het besturen van activiteiten die het primaire proces ondersteunen
Manager projectontwikkeling	Het managen van voorzieningen
Manager Klantencontacten	Het heeft te maken met faciliteiten en ondersteunende diensten
Manager Woningbeheer	Alle diensten die ervoor zorgen dat de medewerkers hun werk kunnen doen
Afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling	De zorg voor voorzieningen op het gebied van faciliteiten
Secretaresse afdeling B&O en projectontwikkeling	Het hele gebeuren met betrekking op huisvesting en andere dienstverlenende taken
Directiesecretaresse	Het beheersen van het proces op het gebied van facility
Directiesecretaresse	Het regelen van de huishoudelijke dienst, de kantine, de schoonmaak, logistiek, enz

Uit de antwoorden van deze vraag kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van Mozaïek Wonen globaal weten wat Facility Management inhoud maar niet op de hoogte zijn van de juiste termen.

2. Hoe vind u dat de faciliteiten zijn geregeld in de huidige situatie?

<u>Onderzoekseenheid:</u>	<u>Tevreden:</u>	<u>Niet tevreden:</u>
Directeur		X
Manager Financiën, Planning en Control		X
Manager projectontwikkeling	X	
Manager Klantencontacten		X
Manager Woningbeheer		X
Afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling		X
Secretaresse afdeling B&O en projectontwikkeling	X	
Directiesecretaresse		X
Directiesecretaresse		X

In dit tabel is te zien dat er maar twee medewerkers tevreden zijn over de huidige situatie van de faciliteiten. Dit betekent dat een groot deel van de medewerkers ontevreden zijn over de aanwezige faciliteiten. Ze vinden dat de facilitaire taken nu moeizaam verlopen omdat de taken versnipperd zijn. Het is rommelig en onoverzichtelijk geregeld.

3. Zijn er binnen uw afdeling facilitaire taken waarvan u vindt dat ze beter door een facilitaire organisatie uitgevoerd kunnen worden.

<u>Onderzoekseenheid:</u>	<u>Samenvatting antwoord:</u>
Directeur	Facilitair beleid
Manager Financiën, Planning en Control	Wagenpark beheer en het beheer van kopieermachines In de toekomst misschien ICT en archief
Manager projectontwikkeling	
Manager Klantencontacten	In de toekomst misschien de receptie
Manager Woningbeheer	
Afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling	Repro, inkoop van kantoorartikelen
Secretaresse afdeling B&O en projectontwikkeling	Het coördineren van het alles rondom huisvesting
Directiesecretaresse	Abonnementenbeheer
Directiesecretaresse	Beheer vergaderruimtes, kunstbeleid

4. Wat is volgens u de gewenste situatie op het gebied van Facility Management?

<u>Onderzoekseenheid:</u>	<u>Samenvatting antwoord:</u>
Directeur	Duidelijkheid
Manager Financiën, Planning en Control	Duidelijkheid en centralisatie Facilitair beleid
Manager projectontwikkeling	Duidelijkheid, processen in beeld gebracht
Manager Klantencontacten	Centraal punt
Manager Woningbeheer	Centraal punt
Afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling	Duidelijk aanspreekpunt
Secretaresse afdeling B&O en projectontwikkeling	Alle facilitaire taken in één punt
Directiesecretaresse	Alle facilitaire taken in één punt
Directiesecretaresse	Centraal punt, duidelijkheid

De twee belangrijkste punten zijn duidelijkheid en centralisatie. De facilitaire taken moeten centraal geregeld worden en niet meer versnipperd liggen in de organisatie. Ze willen een centraal punt waar je altijd terecht kunt met je vragen.

5. Wat verwacht u van een facilitaire organisatie binnen Mozaïek Wonen?

<u>Onderzoekseenheid:</u>	<u>Samenvatting antwoord:</u>
Directeur	Dat het primaire proces niet meer stil ligt vanwege een fout in het secundaire proces. Betere ondersteuning
Manager Financiën, Planning en Control	Positieve bijdrage aan de professionaliteit van Mozaïek Wonen
Manager projectontwikkeling	Mijn afdeling goed ondersteunen
Manager Klantencontacten	De juiste ondersteuning
Manager Woningbeheer	Klantgerichtheid
Afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling	Bereikbaarheid, ondersteuning van je kerntaken
Secretaresse afdeling B&O en projectontwikkeling	Klantgerichtheid, snel worden geholpen
Directiesecretaresse	Informatie geven of je kerntaken ondersteunen
Directiesecretaresse	Ondersteunen in je dagelijkse werk.

De medewerkers verwachten dat ze worden ondersteunt in hun kerntaken en dat ze daar niet meer van worden afgeleid vanwege facilitaire taken. De facilitaire organisatie moet klantgericht zijn en de medewerkers snel kunnen helpen.

6. Wat is uw ideaalbeeld van een facilitaire organisatie?

<u>Onderzoekseenheid:</u>	<u>Samenvatting antwoord:</u>
Directeur	Alle facilitaire taken worden goed uitgevoerd en zijn niet meer versnipperd
Manager Financiën, Planning en Control	Een facilitaire organisatie die zorg dat de primaire taken ondersteunt worden.
Manager projectontwikkeling	Een aparte stafafdeling die flexibel is.
Manager Klantencontacten	Een duidelijk centraal punt waar misschien de receptie in de toekomst ook bij zit.
Manager Woningbeheer	Een centrale facilitaire organisatie die klaar staat voor de klant
Afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling	Een facilitaire organisatie die doet wat hij hoort te doen
Secretaresse afdeling B&O en projectontwikkeling	De facilitaire organisatie moet de faciliteiten en de facilitaire kosten goed in beeld brengen
Directiesecretaresse	Ze moeten alles weten van Facility Management
Directiesecretaresse	Een duidelijk beleid, de verantwoordelijkheden moeten worden beschreven.

Het ideaalbeeld is dat er een facilitaire organisatie is die alle secundaire processen uitvoert. Er moet een duidelijk facilitair beleid komen en de verantwoordelijkheden moeten worden beschreven. De facilitaire organisatie moet flexibel, klantgericht en bekwaam zijn.

7. Wat vindt u van het idee om een aparte facilitaire organisatie op te zetten?

<u>Onderzoekseenheid:</u>	<u>Vindt het een goed idee:</u>	<u>Vindt het geen goed idee:</u>	<u>Weet het niet:</u>
Directeur			X
Manager Financiën, Planning en Control			X
Manager projectontwikkeling	X		
Manager Klantencontacten	X		
Manager Woningbeheer	X		
Afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling		X	
Secretaresse afdeling B&O en projectontwikkeling	X		
Directiesecretaresse	X		
Directiesecretaresse	X		

Uit dit tabel blijkt dat maar één medewerker het opzetten van een facilitaire organisatie geen goed idee vind en twee medewerkers weten het nog niet.

8. Welke meerwaarde zal een professionele facilitaire organisatie hebben?

<u>Onderzoekseenheid:</u>	<u>Samenvatting antwoord:</u>
Directeur	Het zorgt ervoor dat de organisatie soepeler verloopt, minder klachten en rust
Manager Financiën, Planning en Control	Helder beleid, betere kwaliteit van het product van Mozaïek Wonen, duidelijkheid en een goed systeem
Manager projectontwikkeling	Kosten worden bespaart, flexibelere organisatie
Manager Klantencontacten	Duidelijkheid
Manager Woningbeheer	Synergie binnen de organisatie, betere werksfeer, organisatie wordt daadkrachtiger
Afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling	Je eigen werk kan je beter uitvoeren
Secretaresse afdeling B&O en projectontwikkeling	Beter de faciliteiten coördineren
Directiesecretaresse	Het scheelt geld en ergernis
Directiesecretaresse	Minder kwetsbaar en betere continuïteit

De verwachte meerwaarde van een professionele facilitaire organisatie is kostenbeheersing dus kosten besparing. Een facilitair beleid zorgt ervoor dat de faciliteiten beter worden uitgevoerd. De betere service betekend klanttevredenheid, prettige werksfeer en duidelijkheid.

Bijlage XI: Informatie over Facility Management

Definitie Facility Management

In een organisatie zijn veel verschillende processen te onderscheiden. Het totaal van processen waaraan een organisatie haar bestaansrecht ontleent, noemen we het primaire proces. Het management van dat ondersteunende proces is bekend onder de naam facility management.¹³ Er zijn vele definities van Facility Management. 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”.

De geschiedenis van Facility Management

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 desintegratie van de 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 marktpartijen.

De hoofdgroepen van Facility Management

Facilities zijn het samenspel van fysieke condities die het een organisatie mogelijk maken haar werkzaamheden uit te voeren. Facilities zijn op te delen in de volgende drie hoofdgroepen.

1. De huisvesting, dat wil zeggen het gebouw met zijn gebouwgebonden installaties. Onder de huisvesting vallen verder zaken die samenhangen met het ter beschikking hebben van het pand zoals financiering, belastingen, heffingen en verzekeringen. Mozaïek Wonen heeft het pand in eigen beheer. Klussen in en rondom het pand worden zoveel mogelijk uitgevoerd door de medewerkers van het woningonderhoud bedrijf. De specialistische taken worden uitbesteed zoals: liftonderhoud, reparatie aan het ventilatiesysteem, onderhoud en beheer van de airco en cv ketels, enz.
2. De service, dat wil zeggen de voorzieningen die verbonden zijn aan het gebruik van de huisvesting, het onderhoud van de huisvesting en de met de huisvesting samenhangende ondersteuning van de werkzaamheden. De belangrijkste zijn: energievoorziening, onderhoud van gebouw en installaties, schoonmaak, vuilafvoer, beveiliging, catering, postdistributie, goederentransport en het beheer van de huisvesting. Mozaïek Wonen heeft de schoonmaak en catering niet uitbesteed. Vier dames van de huishoudelijke dienst maken na elke werkdag de kantoren schoon en verzorgen 's middags de lunch.
3. De middelen, dat wil zeggen de voorzieningen die nodig zijn voor de directe uitvoering van werkzaamheden. De belangrijkste middelen bij Mozaïek Wonen zijn: inrichting en meubilair, data- en telecommunicatievoorzieningen en kantoorbenodigdheden.¹⁴

¹³ Regterschot, J.: Facility Management, het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Deventer: Kluwer, 1988. ISBN 9026712707

¹⁴ Krimpen, J. van.; Facilitaire dienstverlening doorgelicht. Utrecht: uitgeverij Lemma BV, 1997. ISBN 9051896697

Professioneel Facility Management

Professioneel wil zeggen dat de medewerkers beroepsmatig bezig zijn met facilitaire dienstverlening. Bij professionaliteit horen termen als vakkundig, kennis, goed opgeleid, bekwaam, nauwlettendheid, nauwkeurig, volledig, duidelijk, verantwoordelijk, bedreven, klantgericht. Een levensvatbare organisatie is er één die staat als een concurrerend professioneel bedrijf. Binnen de organisatiwetenschappen wordt voor “professionalisering” over het algemeen een “zware” definitie in termen van vier elementen gehanteerd:

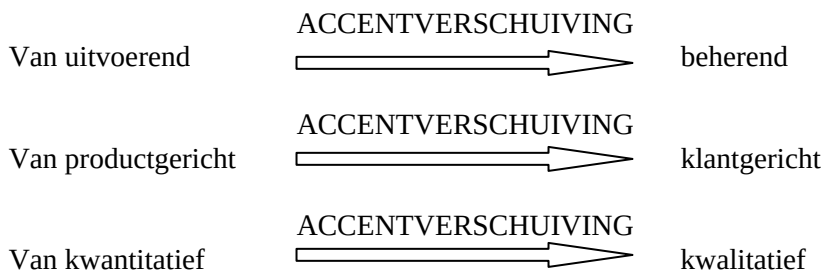
1. Een exclusief specialistische deskundigheid (kennis en/of vaardigheden) op hoog niveau die is afgegrensd van andere domeinen; aan deze situatie zijn nadrukkelijk belangen verbonden (geld, status, macht);
2. Specifieke opleidingen die deskundigheid aanbrengen, veelal met praktijkcomponenten; daarnaast zijn er ook specifieke vakbladen;
3. Een beroepscode waarmee de correcte uitoefening van de professie wordt bewaakt;
4. Een beroepsorganisatie die de belangen behartigt, de opleidingen bewaakt en de beroepscode toepast; daartoe zijn sancties beschikbaar.¹⁵

Professionaliseren is een begrip dat reeds in de jaren 70 werd gehanteerd. Dienstverlening heeft in de laatste vijf decennia een enorme ontwikkeling ondergaan. Aan de hand van een schematisch overzicht is getracht de ontwikkelingen kort en bondig te beschrijven. Daarbij wordt gebruik gemaakt van enkele steekwoorden:

Professionalisering facilitaire dienst:

- 1970: Dit kunnen wij! Desintegratie dienstverlening.
- 1980: Dit doen wij! Integrale dienstverlening.
- 1990: Dat doen we voor u. Facilitaire dienstverlening.
- 2000: Met ons kunt u (ook) zaken doen. Benchmarking. Marktconformiteit.
- 2010: Wat kan ik voor u betekenen? Facilitair bedrijf.

De wens tot professionaliseren ontstaat onder andere door de volgende accentverschuivingen:



Er zijn enkele overwegingen te noemen om te professionaliseren. Deze worden hieronder weergegeven:

- Vermindering span of control;
- Vermindering span of attention;
- Streven naar lagere jaarlasten;
- Grotere flexibiliteit en kwaliteit;
- Wegvloeien van kennis;
- Bedrijfseconomische redenen;
- De klant verwacht een steeds hoger niveau van de dienstverlening.

¹⁵ Krimpen, J. van.; Facilitaire dienstverlening doorgelicht. Utrecht: uitgeverij Lemma BV, 1997. ISBN 9051896697

Bijlage XII: Rollen facilitaire organisatie

De facilitaire organisatie als adviseur

Een facilitaire organisatie die fungeert als adviseur heeft geen of slechts minimale uitvoeringsverantwoordelijkheid. Als staf organisatie adviseert zij het lijnmanagement over de wijze waarop de facilitaire ondersteuning moet worden vormgegeven. Het accent ligt daarbij beleidsondersteuning. De lijnorganisatie is zelf verantwoordelijk voor de invulling van de facilitaire dienstverlening en kan daarbij, veelal tegen betaling van advieskosten gebruik maken van het facilitaire stafbureau. Deze rol komt veel voor bij grotere organisaties waar de afdelingen over veel autonomie beschikken en zich op verschillende locaties bevinden. In plaats van een gecentraliseerde facilitaire organisatie wordt in dat geval gekozen voor decentrale en kleinere facilitaire organisatie, die voor specifieke kennis gebruik kunnen maken van het facilitaire stafbureau.

De facilitaire organisatie als makelaar

Een facilitaire organisatie die als makelaar fungeert draagt net als de facilitaire organisatie als adviseur geen uitvoeringsverantwoordelijkheid. In tegenstelling tot de facilitaire organisatie als adviseur ligt de nadruk bij de makelaar meer op de operationele dienstverlening en minder op de (beleids)advisering van het topmanagement. De makelaar selecteert in opdracht van lijnorganisatie facilitaire dienstverleners (caterars, schoonmaakbedrijven enz.) en beoordeelt soms tussentijds de preformance van de externe facilitaire dienstverleners. De makelaar draagt echter nooit enig financieel risico. In het Verenigd Koninkrijk is dit een regelmatig voorkomend model wat met name adviesbureaus fungeren als makelaar en voor de opdrachtgever aanbieden van facilitaire diensten selecteren, contracteren en controleren. Zij worden vaak betaald naar rato van de gerealiseerd kostenbesparing.

De facilitaire organisatie als beheerder van faciliteiten

Bij de rol van de beheerder ligt het accent van de facilitaire organisatie op het professioneel en bedrijfseconomisch managen van de facilitaire organisatie en worden operationele activiteiten uitbesteed aan derden met wie een zakelijke relatie word onderhouden. De gedachte achter het optimaal uitbesteden is dat de beheersorganisatie meer tijd kan vrij maken voor strategische / tactische vraagstukken wanneer de verantwoordelijkheid voor operationele activiteiten uitbesteed worden aan derden. De facilitaire organisatie is intergraal verantwoordelijk voor het functioneren van de facilitaire ondersteuning. Naast de strategische plannenmakerij zal daarom veel aandacht worden besteed aan de aansturing van de contracten met externe facilitaire dienstverleners. Vrijwel alle operationele back office taken worden uitbesteed aan derden. De facilitaire organisatie besteedt veel van haar tijd aan het afstemmen van vraag en aanbod (front office).

De facilitaire organisatie als uitvoerder

Bij de facilitaire organisatie in de rol van uitvoerder ligt het accent van de werkzaamheden op de het leveren en uitvoeren van facilitaire taken. Ze zijn niet klantgericht en indien zij hierop worden aangesproken uit dit veelal in onbegrip, omdat de facilitaire organisatie ervan overtuigd is dat alleen zij instaat is om te beoordelen of de dienstverlening optimaal is. Een voordeel van uitvoerende facilitaire organisatie dat het realiseren van zeer specifieke dienstverlening in deze organisatie relatief eenvoudig is. voorbeelden hiervan zijn facilitaire diensten ten behoeve van de ruimtevaart of aan het onderhoud van zeer complexe medische apparatuur.¹⁶

¹⁶ Maas drs.G.W.A. Pleunis drs J.W. Facility Management

Bijlage XIII: De besturingsvormen van een facilitaire organisatie

Dienstenmodel

Bij een dienstenmodel zijn de verschillende facilitaire afdelingen versnipperd gepositioneerd binnen de organisatie. Er worden geen strategieën bepaald en de relatie met de klant is ver te zoeken. Budgetten worden niet opgesteld, maar zijn gebaseerd op de resultaten van het voorgaande jaar.

Kostencentrum

Het kostencentrum is de volgende fase binnen de professionele organisatie. Een verschil met het dienstenmodel is dat het topmanagement de facilitaire organisatie aanstuurt. Verder is de facilitaire organisatie met name gericht op het minimaliseren van de gemaakte kosten. Individuele gebruikers hebben geen of nauwelijks invloed op de dienstverlening van de facilitaire organisatie. De facilitaire organisatie wordt als een gratis service beschouwd, terwijl de dienstverlening van derden wel moet worden afgerekend.

servicecentrum

De facilitaire organisatie als servicecentrum past goed bij een organisatie waar sprake is van meerdere resultaatverantwoordelijke eenheden. De kosten van de facilitaire diensten worden doorberekend aan de desbetreffende eenheid. Het exploitatieresultaat van de facilitaire organisatie moet minimaal break-even zijn. De eventuele winsten vloeien veelal terug naar het concern.

Business-unit

Bij de business-unit wordt gestreefd naar vrije winkelnering. Er wordt nadrukkelijk naar winst gestreefd. Indien de facilitaire organisatie een doel op zich wordt, is deze besturingsvorm optimaal. De facilitaire organisatie gaat haar producten en diensten extern aanbieden tegen marktconforme prijzen. Op deze manier ontstaat er een bedrijf binnen een bedrijf.

Zelfstandige dochteronderneming

Wanneer de facilitaire organisatie als business unit te veel coördinatie-inspanningen van de top van de moederorganisatie gaat vergen, wordt de facilitaire organisatie vaak verzelfstandigd en ontstaat er een zelfstandige dochteronderneming. Enkele facilitaire organisaties van grote internationale ondernemingen zijn al in deze fase aangeland.

Bijlage XIV: Vergelijking woningcorporaties

	Mozaïek Wonen	Mitros Utrecht	Wonen Centraal Alphen a d Rijn	De Nieuwe Unie Rotterdam
Aantal wooneenheden	10.000	31.000	9.000	24.000
Aantal medewerkers	140	270	115	210
Aantal vestigingen	4	4	1	3
Aanwezig facilitaire organisatie	Nee	Ja	Ja	ja
Hoofd facilitaire organisatie	n.v.t.	Manager Facility	Manager ICT & Faciliteiten	Manager Facilitaire Zaken
Diensten van de facilitaire organisatie	n.v.t.	Interne dienst Receptie Documenten-service	Gebouwbeheer Technisch beheer Wagenpark Post Archief Interne huismeester Facilitaire inkoop	Receptie Catering Post Archief Repro Inkoop
Aantal medewerkers facilitaire organisatie	n.v.t.	8	6	8
Tijdstip van de professionele FO	n.v.t.	Na fusie 1998	In 2005	2006
Aanwezige bedrijfscultuur	Informeel Open Sociaal	Informeel Sociaal Veel voor elkaar over	Informeel Open Veilige Werksfeer	Actieve houding Veilige werkomgeving Minder flexibel
Toekomst plannen	Facilitaire organisatie Opzetten	Alles digitaliseren Afd. archief en inkoop verplaatsen naar de facilitaire organisatie	Alle facturen digitaliseren	Mogelijke fusie

Bijlage XV: Interviews Facility Managers andere woningcorporaties

Interview Mevr. Stok van Mitros (woningcorporatie Utrecht)

1. Wat is uw functie binnen de facilitaire organisatie?

Ik ben Manager Facility.

2. Hoe lang werkt u al bij Mitros?

Ik werkt al van 1998 bij Mitros, ik ben begonnen als receptiemedewerker en in 2004 werd ik manager Facility.

3. Wat zijn uw werkzaamheden?

Ik houd me bezig met alles wat te maken heeft met secundaire processen. Bij Mitros is de catering, schoonmaak en beveiliging uitbesteed en ik zorg dat dit allemaal goed loopt. Samen met een andere facility manager stuur ik de medewerkers aan van de afdeling Facility. Hij begeleidt de medewerkers in hun werkzaamheden en ik bespreek hun werkhouding. De facility manager zorgt voor de uitvoerende taken en ik zorg voor de coördinatie.

4. Welke diensten zijn er binnen de FO

Er zijn drie subafdelingen. Dit zijn:

- Interne dienst
- Receptie
- Documentenservice

5. Welke veranderingen heeft het facilitaire organisatie meegemaakt?

In de loop der jaren zijn we steeds groter geworden dus moesten we onze zaken beter en strakker regelen.

6. Wanneer kreeg Mitros een professionele FO?

Na de fusie van 1998. Tijdens een fusie ga je altijd kijken wat je in huis hebt en hoe je dat optimaal kan laten functioneren.

7. Hoe hebben ze dat aangepakt? Wat was de ervaring

Je moet eerst je doel bepalen, dan ga je kijken hoe je dit doel kan bereiken met je begroting. Je bepaalt je gewenste situatie en daarna ga je kijken wat je moet doen om deze situatie te verwezenlijken. Je kijkt wat je in de organisatie hebt en wat je niet hebt. Je past de facilitaire organisatie aan je en begint met het opzetten van een goede structuur.

8. Welke voordelen heeft een professionele FO voor de organisatie?

Als je geen professionele facilitaire organisatie hebt worden de faciliteiten een ondergeschoven kindje. Andere medewerkers doen het er dan maar bij waardoor het niet goed geregeld wordt. Die medewerkers doen het minimale aan de faciliteiten maar kijken niet verder waar er kansen liggen om de primaire processen beter te ondersteunen.

Een professionele facilitaire organisatie zorgt voor betere sturing van de secundaire processen. Daarom is het belangrijk dat de organisatie een specifieke deskundige aantrekt die de faciliteiten op de juiste manier coördineert zodat er geen kansen blijven liggen.

9. Hoe is de communicatie geregeld tussen de FO en de organisatie?

We communiceren via het intranet.

10. Hoe is het bedrijfscultuur?

Mitros heeft een informele bedrijfscultuur. De mensen zijn erg sociaal en hebben veel voor elkaar over. Het is erg gezellig op kantoor.

11. Hoe doen jullie de kosten doorbelasten?

Vorig jaar deden wij aan doorbeslasten maar na onderzoek is gebleken dat het systeem te veel geld kost en te weinig baat had. Het voordeel van doorbeslasten is dat de medewerkers kostenbewuster worden maar dit mag niet te veel kosten. Dit jaar doen we dus de kosten niet meer doorbelasten en dat bespaart ons veel geld en tijd.

12. Werken jullie met SLA's?

Nee, we werken niet met SLA's, misschien willen we dat in de toekomst wel gaan doen.

13. Wat zijn de toekomst plannen van de FO?

Wij zijn altijd in beweging. We zijn nu bezig alles digitaal te krijgen. We willen de afdeling archief en inkopen betrekken bij onze afdeling. Ook staat een verhuizing op de agenda, dat betekend veel werk voor de facilitaire organisatie.

Interview Dhr. Spaans van Wonen centraal (woningcorporatie Alphen aan den Rijn)

1. Wat is uw functie binnen de facilitaire organisatie?

Manager ICT & Faciliteiten

2. Hoe lang werkt u al bij Wonen centraal?

Ik werk al 22 jaar bij deze woningcorporatie. Ik ben begonnen als huuradministrateur en daarna ging ik naar automatisering. Ik heb een HAVO diploma en de rest van mijn kennis heb ik opgedaan via cursussen

3. Wat zijn uw werkzaamheden?

Leidinggeven aan ICT (70%) De andere 30 % ben ik bezig met het begeleiden van de facilitaire organisatie.

4. Welke diensten zijn er binnen de FO

- Gebouwbeheer van dit pand
- Technisch beheer
- Beheren van de bedrijfsauto's
- Post
- Archief
- Interne huismeester
- Inkoop kantoorartikelen
- Catering (uitbesteed)

Bij afdeling ICT & Faciliteiten werken er 6 mensen.. Een manager, twee ICT'ers, een huismeester en twee medewerkers voor post en archief.

5. Welke veranderingen heeft het facilitaire organisatie meegemaakt?

In 2005 ging de manager van de voormalige afdeling Algemene Zaken weg. Op dat moment was ik manager van afdeling ICT en nam ik de taken van de afdeling Algemene Zaken over omdat ik van mening ben dat deze afdelingen veel raakvlakken hebben. Veel post gaat digitaal en dat heeft dus een hoog ICT component in zich. De huismeesters zijn met name verantwoordelijk voor de kopieermachines en printers en ook deze aspecten hebben veel te maken met ICT.

6. Wanneer kreeg Wonen centraal een professionele FO?

Toen ik in 2005 verantwoordelijk werd voor de facilitaire taken, heb ik gekeken hoe ik dit zo professioneel mogelijk aan kon pakken. Ik ben begonnen om eerst goed te kijken naar contractbeheer. Als je dit direct goed aanpakt, kan je er veel geld mee besparen. Door alle kosten goed in beeld te krijgen kan je de faciliteiten beter aansturen en inspelen op veranderingen.

7. Hoe hebben ze dat aangepakt? Wat was de ervaring?

Ik heb eerst goed gekeken wat we allemaal in huis hadden. Wanneer ik een factuur binnen kreeg, zocht ik het contract erbij en ging ik uitzoeken hoe ik het gehele proces kon verbeteren. Zo heb ik het aantal contracten terug gebracht en dat zorgt voor overzicht en kostenreductie. Alle andere facilitaire taken die nog versnipperd waren in de organisatie, bundelde ik samen.

8. Welke voordelen heeft een professionele FO voor de organisatie?

Alle interne diensten en secundaire processen zitten bij elkaar waardoor de interne klant een makkelijke centrale aanspreekpunt heeft. De medewerker wordt niet van het kastje naar de muur gestuurd maar met één telefoontje heeft hij of zij precies de juiste persoon aan de lijn.

9. Hoe is de communicatie geregeld tussen de FO en de organisatie?

Wanneer er nieuwe mensen bij onze organisatie komen werken, ontvangen ze een personeelshandboek waarin alle nodige informatie in staat beschreven. Wij communiceren via het intranet en hiervan wordt goed gebruik gemaakt. Informatie op intranet kunnen we makkelijk aanpassen en veranderingen worden goed bijgehouden.

10. Hoe is het bedrijfscultuur?

Wonen Centraal heeft een open en informele bedrijfscultuur. Er heerst een veilige werksfeer waar mensen elkaar bij de voornaam noemen en makkelijk bij elkaar naar binnen lopen. De meeste woningcorporaties hebben deze bedrijfscultuur omdat ze in een beschermde omgeving zitten en hoeven niet sterk te concurreren als bij een commercieel bedrijf. Terwijl je nu steeds meer een spanningsveld ziet ontstaan omdat ook woningcorporaties commerciëler gaan denken.

11. Hoe doen jullie de kosten doorbelasten?

Bij Wonen Centraal zijn de kosten deels doorbelast maar nog niet op alle vlakken. Veel kosten berekenen wij door aan de hand van de vierkante meters wat een afdeling bezit. We willen ook de kantine kosten inzichtelijker maken door een kassasysteem te implementeren zodat we een overzicht krijgen van de kosten per werknemer en afdeling. Ook de kantine kosten kunnen we dan doorberekenen om zo de medewerkers kostenbewuster te maken. Wanneer je doorbelast, ontvang je handige informatie die je kan gebruiken voor de begroting en strategiebepaling.

12. Werken jullie met SLA's?

Wij hebben wel afspraken vastgelegd maar we hebben er geen keiharde consequenties aan gekoppeld omdat dit niet past bij onze bedrijfscultuur.

13. Wat zijn de toekomst plannen van de FO?

Tussen nu en drie jaar wil Wonen Centraal verhuizen naar een nieuw pand. Dit zal natuurlijk een grote verandering zijn voor ons allemaal. We willen binnenkort onze facturen digitaliseren, net als onze post gaat het als een workflow langs de medewerkers. Per jaar gebruiken de medewerkers van Wonen Centraal meer dan één miljoen A4 velletjes en dit willen we vors terug dringen.

Interview dhr. Lont van de Nieuwe Unie (woningcorporatie Rotterdam)

1. Wat is uw functie binnen de facilitaire organisatie?

Manager Facilitaire Zaken

2. Hoe lang werkt u al bij de Nieuwe Unie?

Ik werk nu één jaar bij de Nieuwe Unie en ik werk op projectbasis. De organisatie heeft mij ingeschakeld voor het veranderen van een facilitaire organisatie. Ze wilde van een passieve onzichtbare facilitaire organisatie naar een actieve aanwezige facilitaire organisatie.

3. Wat zijn uw werkzaamheden?

Ik houd me bezig met alles wat te maken heeft met de facilitaire organisatie en de huisvesting van het gebouw. Ik begeleid verhuizingen en ik maak strategische huisvesting plannen. Ik ben veel in overleg maar ik probeer ook fysiek veel op de werkvloer te zijn om vragen en klachten snel kan waarnemen en daarop in te spelen. Ik wil dat de facilitaire dienst het imago heeft dat ze bereikbaar zijn en actief reageren en dit kan je bereiken door ook fysiek aanwezig te zijn. Vaak doe ik een ronde door het gebouw en dan loop ik gewoon een afdeling rond en vraag ik hoe alles gaat, of er nog problemen zijn en of ik nog iets voor ze kan doen. Hiermee wil ik het goede voorbeeld geven aan de andere facilitaire medewerkers die ik begeleid om een actievere houding aan te nemen.

4. Welke diensten zijn er binnen de FO

Bij de facilitaire organisatie werken er 8 mensen. Er is een manager Facilitaire Zaken, een receptionist en een medewerker algemene zaken. Er zijn twee medewerkers voor de kantine die samen 1 FTE zijn. We hebben drie senior medewerkers, één voor post, archief en documenten, één voor repro & drukwerk en de laatste voor middelbeheer en inkoop.

5. Welke veranderingen heeft het facilitaire organisatie meegemaakt?

De Nieuwe Unie ging vorig jaar van zeven kantoren naar vijf. Dit betekende dat de facilitaire organisatie ging kantelen. Hoofd facilitaire zaken rapporteren aan de ICT manager. Dit betekende dat de verantwoording bij ICT lag. Nu zit de facilitaire organisatie zelf op de regie stoel en hoeft het niet meer de goedkeuring van de financiële manager te hebben. Op deze manier kan de facilitaire dienst meer zijn eigen beleid maken en zelf zijn strategie bepalen. Eerst was de facilitaire organisatie in zich zelf gekeerd, nu zijn ze meer klantgericht en handelen vanuit de wensen van de klant.

6. Wanneer kreeg De Nieuwe Unie een professionele FO?

Ik ben vorig jaar bij de Nieuwe Unie gekomen om de facilitaire organisatie te verbeteren. De facilitaire organisatie werkte toen nog erg ad hoc en dit bracht problemen met zich mee. Wanneer je iets snel koopt zonder eerst leveranciers te vergelijken, is de kans groot dat je te veel betaalt en niet het beste product hebt gekocht. Door de facilitaire organisatie beter in te richten kan je inspelen op de veranderingen en de problemen van te voren zien aankomen. We zijn constant aan het veranderen omdat je moet inspelen op de ontwikkelingen en de vraag van de interne klant

7. Hoe hebben ze dat aangepakt? Wat was de ervaring

Eerst de structuur neerzetten, dan de activiteiten benoemen en daarna het daadwerkelijk invoeren. De gedragsverandering duurt ongeveer twee jaar en is het moeilijkst. Het moet van een passieve, afwachtende houding naar een actieve acterende houding.

8. Welke voordelen heeft een professionele FO voor de organisatie?

Een professionele goed lopende facilitaire organisatie zorgt voor rust in de tent. Je ontnemt de organisatie een last en een reden om er een puinhoop van te maken. Als medewerkers zelf van alles gaan regelen krijg je bijvoorbeeld een rommelige inkoop van kantoorartikelen. Iedereen besteld voor zich zelf en kijkt niet wat de andere collega's nog op voorraad heeft. Voor je het weet heb je op elke werkplek tientallen post-it pakketjes in tientallen verschillende kleuren en maten. Als je alles centraal goed regelt, scheelt dit opslagruimte, kosten en irritatie.

9. Hoe is de communicatie geregeld tussen de FO en de organisatie?

De communicatie is nog niet optimaal, dit is nog een groot verbeterpunt. In de toekomst wil ik een product en dienst catalogus waarin de klant kan opzoeken wat ze moeten doen om te zorgen dat wij ze optimaal kunnen ondersteunen. In de catalogus staan alle diensten goed uitgelegd zodat er geen misverstanden ontstaan. Doordat wij fysiek veel op de werkvloer zijn, horen wij klachten of opmerkingen direct van de interne klant. Ze kunnen ons ook bereiken via de telefoon of e-mail.

10. Hoe is het bedrijfscultuur?

De Rotterdamse mentaliteit is "actief iets doen", dit zit ook in de organisatie. We houden van aanpakken en een actieve houding wordt zeer gewaardeerd. Bij deze corporatie is veel mogelijk, ze zijn niet echt kostenbewust. Als ik morgen voorstel dat alle koffieautomaten moeten vervangen worden, heb ik overmorgen een goedkeuring van de directeur terwijl bij een andere organisatie ik een goed onderbouwd voorstel moet inleveren. Een woningcorporatie hoeft zich niet te verantwoorden naar zijn aandeelhouders en dit heeft groot invloed op de bedrijfscultuur. Het is een veilige werkomgeving waar medewerkers niet keihard worden afgestraft. De organisatie vindt het belangrijk dat alles goed loopt en dat er rust in de tent is. Veranderingen doorvoeren gaat wat moeilijker en krijgt veel weerstand omdat de mensen minder flexibel zijn en de noodzaak van veranderen in minder dan in een commercieel bedrijf met veel concurrentie.

11. Hoe doen jullie de kosten doorbelasten?

We rapporteren de kosten wel maar we belasten ze niet door. Het heeft alleen zin om kosten door te belasten als je daadwerkelijk ook op de kosten wordt aangesproken en afgerekend. Als we voor een afdeling grote kosten hebben gemaakt rapporteren we dat aan ze zodat ze weten welke kosten er gemaakt zijn. We hopen dat ze in de toekomst dan minder onnodige verzoeken hebben en wat kostenbewuster handelen. Bijvoorbeeld: een afdeling vroeg aan ons of wij hun verslagen in plastic wilde laten inbinden met een gekleurde voorkant en een ijzeren kaft, toen wij ze confronteerde met de meerprijs zeiden ze dat een nietje eigenlijk ook wel voldoende was.

12. Werken jullie met SLA's?

Nee, wij werken niet met SLA's en dat zullen we ook in de toekomst niet gaan doen. Een SLA heeft alleen zin als je ook niemand kan afrekenen wanneer ze zich niet aan de voorwaarde houden. Als je een SLA wilt invoeren als sturingselement kan je het beter een performance indicator noemen

13. Wat zijn de toekomst plannen van de FO?

De Nieuwe Unie is nog in onderhandeling met een andere grote woningcorporatie in Rotterdam om te fuseren. Deze fusie is voor juli 2007 geplant. Als deze fusie doorgaat, betekend dat de twee bestaande facilitaire organisatie één moeten worden. Dit inschuiven betekend een grote verandering voor de facilitaire organisatie en is een grote klus.

Bijlage XVI: De verschuiving van taken

Faciliteiten	Uitgevoerd door:	Aantal medewerkers	Benodigde uren
Schoonmaak	Medewerkers huishoudelijke dienst	4	
Huisvesting	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1	3
Gebouwbeheer/onderhoud	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1	5
Receptie	Manager klantencontacten	1	
Beheer vergaderruimtes	Directiesecretarissen	2	2
Meubilairbeheer	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1	1
Contact drukker	Medewerker communicatie	1	0,5
Aansturing automatisering	Manager Financiën	1	
Welzijn medewerkers	Medewerker personeelszaken	1	
Wagenpark	Teamleider Financiën	1	1
Facilitaire inkoop	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1	1,5
Arbo / Milieu	Medewerker personeelszaken	1	2
Verbouwing/renovatie	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1	0,5
Beveiliging	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1	0,25
Repro	Afdelingssecretarissen Wijkbeheer en Ontwikkeling	1	0,5
Post	Manager klantencontacten	1	
Archief	Medewerker archivering	1	
Catering	Medewerker huishoudelijke dienst	1	
Kunstbeleid	Directiesecretaresse	1	0,5
Aansturing technische dienst, catering en schoonmaak.	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1	1
Bedrijfskleding	Medewerkers personeelszaken	2	0,5
Training en opleiding	Medewerker personeelszaken	1	1,5
Facilitaire beleidsontwikkeling		1	
Contractmanagement	Teamleider opzichter woningbeheer	1	2
Abonnementenbeheer	Directiesecretaresse	1	1
Competentiemanagement	Manager Beleid en Organisatie	1	2
Verhuizing	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1	1
Evenementen	Medewerkers communicatie	2	2
Groenvoorziening	Afdelingssecretaresse B&O en Projectontwikkeling	1	0,25

Bijlage XVII: Artikel “FM en IT: geen gelukkig huwelijk”

Facto[®]Magazine

Aflevering	2005-04
Publicatiedatum	30-04-2005
Paginnummer	051
Rubriek	Column
Auteur(s)	Maaïke Heijltjes

FM en IT: geen gelukkig huwelijk?

Op onze etage prijkt sinds kort een nieuw kopieerapparaat. Een supersonisch ding van enorme afmetingen dat aan al onze kopieerbehoefte moeiteloos voldoet. Toch is er één nadeel: hij maakt nogal veel lawaai en dat is in onze kantoortuin behoorlijk hinderlijk. Een collega die helaas naast de luidruchtige machine zit, stuurde een e-mailtje naar facility management. Die afdeling verwees haar echter op enigszins korzelige toon door naar ICT: ‘Zij hebben het allemaal geregeld’, zo luidde het mailtje. ‘Wij kunnen er ook niks aan doen, hadden ze ons maar wat moeten vragen’, was de niet hardop uitgesproken boodschap. Facility management en automatisering begeven zich tegenwoordig steeds vaker op elkaars terrein. IT schaft niet alleen de pc's en printers aan, maar ook (multifunctionele) copiers en telefooncentrales. Deze apparaten hebben direct invloed op de werkomgeving, die weer onder de verantwoordelijkheid van facility management valt. Voor ontwikkelingen als Video over IP en Voice over IP, waarbij videobeelden van beveiligingscamera's en het telefoonverkeer over het IT-netwerk worden verstuurd, moet FM een beroep doen op de hardware en expertise van de IT-afdeling. Verder wordt het facilitaire proces steeds verder geautomatiseerd met facility managementinformatiesystemen, gebouwbeheerssystemen en documentmanagementsystemen. Voor de implementatie van de software is het meestal onvermijdelijk om samen te werken met de automatiseerders.

FM en IT krijgen dus steeds meer met elkaar te maken. Het lijkt zelfs bijna onvermijdelijk dat ICT en FM in de toekomst geïntegreerd worden of in ieder geval onder één manager gaan vallen, bijvoorbeeld in een shared service center. Bij sommige organisaties is dat nu al zo. Het botert echter vaak niet erg tussen de facilitairen en de techneuten. Hoewel FM en IT beide ondersteunende diensten zijn, is er een groot verschil in taal, cultuur en status. Bits en bytes, routers en servers tegenover schoonmaakcontract, leasemaatschappij en gebouwbeheer. De IT'er is een techneut, de FM'er vooral een dienstverlener en in veel organisaties heeft IT een hogere status dan FM. Het is dus zeker geen liefde op het eerste gezicht tussen deze twee disciplines, eerder een huwelijk waaraan gewerkt moet worden...

Maar van scheiden kan geen sprake zijn!¹⁷

Maaïke Heijltjes, mheijltjes@kluwer.nl
© 2006 Kluwer

¹⁷ Heijltjes, M.: FM en IT: geen gelukkig huwelijk? Alphen aan den Rijn: Factomagazine, Kluwer, 2006.

Bijlage XVIII: De taken en competenties van een Facility Manager

Een open vraag naar welke taken men uitvoert leidt tot een brede waaier van allerlei antwoordmogelijkheden. Een gesloten vraag waarbij de taken zijn vermeld, heeft als voordeel dat de frequentie van voorkomen van genoemde taken gemeten kan worden. In het boek '*Facility managers in Nederland*' (2004) is een ordening aangebracht in taken aan de hand van de procesindeling. De taken die door 313 facility managers werden aangegeven te worden uitgevoerd, zijn in de tabel hieronder in percentages weergegeven en staan in volgorde van frequentie.

Beheer van fysieke omgeving	%
Schoonmaakonderhoud	69
Huisvesting	62
Verhuizingen	61
Gebouwenbeheer/onderhoud	60
Ruimtebeheer	59
Meubilairbeheer	59
Verbouwing/renovatie	57
Groenvoorziening	51
Energie / water	48
Wagenpark	31
Beheer van dienstverlening	%
Inkoop	63
Arbo/ milieu	61
Receptie / front office	59
Beveiliging	58
Repro / post / archief	55
Catering	54
Communicatie	52

Technische Dienst	49
Werving en selectie	43
Bedrijfskleding	42
Training en opleiding	34
ISO-normering	31
Management en Beleidsvorming	%
Beleidsontwikkeling	74
Metten en bepalen van doelstellingen	70
Kwaliteitsmanagement	68
Contractmanagement	66
Informatiemanagement	47
Risicomanagement	46
Vergunningenbeheer	35

Tabel 1: Taken Facility Manager

Bij deze taken is het begrijpelijk dat competenties op het gebied van met name communicatie een dominante rol spelen voor het Facility Management op alle niveaus van de organisatie en in alle branches van de samenleving. De Facility Manager kunnen we typeren als een echte people manager; zijn succes wordt in aanzienlijke mate bepaald door zijn vermogen tot goed communiceren met klanten, personeel, opdrachtgevers en leveranciers. In tabel 2 staan de belangrijkste competenties weergegeven met de daar bijhorende percentages van de antwoorden van de 313 Facility Managers¹⁸

¹⁸ Corpeleijn, F.M.H.: Groei naar volwassenheid. Het beroep van de facility manager nader beschreven in taken en competenties. 2005

Plaats	Competentie	%
1	Overtuigend communiceren met werkvloer, opdrachtgevers, leveranciers en topmanagement	88
2	Projecten en processen managen	81
3	'Best deals' sluiten met leveranciers (contracten met win-win situaties), top management (budgetten los krijgen) opdrachtgevers (SLA overeenkomsten) en medewerkers	79
4	Plannen beoordelen op hun uitvoerbaarheid, effecten van geïmplementeerde plannen vaststellen en facilitaire diensten en producten optimaliseren	78
5	Het vertalen van het strategisch beleid van de organisatie naar de facilitaire dienst en het inzetten van hoogwaardige facilitaire producten en diensten	77
6	Strategisch beleid en operationele beleidsplannen voor de facilitaire dienstverlening ontwikkelen, uitvoeren, evalueren en bijstellen en hierover communiceren met de organisatie	76
7	Motiverend en stimulerend leiding geven op basis van situationeel leiderschap	76
8	Budgetten begrotingen, offertes en (prestatie) contracten voorbereiden, opstellen, uitbrengen en beoordelen budgetbesprekingen met het (top) management voeren	72
9	Leiding geven aan en coachen van individuele medewerkers en teams	72
10	De facilitaire dienstverlening plannen, organiseren, coördineren, evalueren (managen)	71
11	Beslissen over het in eigen beheer uitvoeren of uitbesteden van facilitaire producten en diensten	71
12	Veranderprocessen initiëren, alsmede daarvoor een infrastructuur ontwerpen en onderhouden	71
13	Onderhandelen over FD-producten en diensten en over de daarmee samenhangende financiering c.q. budget (allocatie) met het management, klanten en leveranciers	70

anagers.¹⁹

Plaats	Competentie	%
14	Offerte- en contractbesprekingen met leveranciers en afnemers van facilitaire diensten en producten voeren en raamcontracten opstellen	69
15	Kwaliteitseisen en -criteria ontwikkelen, vaststellen en toepassen	68
16	Regie voeren bij de uitbesteding van facilitair werk	67
17	'Best deals' sluiten met leveranciers (contracten met win-win situaties), top management (budgetten los krijgen) opdrachtgevers (SLA overeenkomsten) en medewerkers	67
18	De inkoop van de facilitaire diensten verzorgen / adviseren / begeleiden	66
19	Flexibele, facilitaire producten en diensten ontwikkelen	66
20	De interne efficiëntie verbeteren	66
21	Als intermediair functioneren tussen interne klanten en externe aanbieders van facilitaire producten en diensten	66
22	Een evaluatieonderzoek betreffende de kwaliteit van geleverde producten en diensten uitvoeren onder klanten	65
23	Het kostenbewustzijn bij klanten betreffende facilitaire producten en diensten bevorderen	63
24	Financieel management (personeel en materiaal) voeren	63
25	De logistiek van de bij de facilitaire diensten benodigde producten (laten) verzorgen	60
26	Gegevens uit (geautomatiseerde) informatie- en communicatiesystemen verzamelen, selecteren en analyseren d.m.v. toegepast onderzoek	60
27	Een duurzame relatie met klanten ontwikkelen	55
28	Systemen betreffende arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu uitvoeren en controleren	54

Tabel 2: competenties Facility Manager

Bijlage XIX: De consequenties van de aanbevelingen

Consequenties korte termijn aanbevelingen:²⁰

Aanbeveling:	Organisatorische consequentie	Personele consequentie	Financiële consequentie
1) Aannemen van een Facility Manager	- Werkplek creëren Facility Manager - Bevoegdheden in kaart brengen	- Aannemen Facility Manager - Voegt uniek deskundigheidsgebied toe aan het management	Jaarlijkse personeelskosten groeit met €88.000,-
2) Verschuiven van de facilitaire taken	- Duidelijke aanspreekpunt - Interne klantgerichtheid	- Medewerkers kunnen zich concentreren op hun kerntaken - Tevreden medewerkers	- Efficiëntie leidt tot kostenbesparing
3) Facilitair beleidsplan	- Biedt de organisatie uitgangspunten voor sturing en correctie	- Resultaat verantwoordelijk management	Kostenreductie op de facilitaire kosten
4) Up-to-date maken bedrijfsgids	- Betere interne klantgerichtheid	- Betere overzicht over de aanwezige diensten	
5) Een meerjaren-onderhoudsprognose	- Inzicht in de kosten - Bundelen van werk is mogelijk - Betere kwaliteit gebouw	- Door betere planning hebben de medewerkers minder last van de werkzaamheden - Geen achterstallig onderhoud	- Kostenreductie door efficiënt en effectief beleid - Kwantumkorting
6) Contractbeheer	- Overeenkomsten kunnen optimaal worden benut - Besparing in tijd - Verkomen van misverstanden	- Facility Manager wordt contractbeheerder - Verkomen van frustraties	- Betere prijs-kwaliteit-verhoudingen - Besparing in geld
7) Contracten-register	- Bijdragen aan de verbetering van het inkoopproces	- Betere verdeling van werkdruk	- Efficiëntie leidt tot kostenbesparing
8) Huisvestings-leidraad	- Huisvestings problemen eerder ontdekken - Efficiënt en doelgerichtere aanpak m.b.t huisvesting	- Minder klachten over de huisvesing	- Kosten zijn meer inzichtelijk dus beter beheersbaar
9) Management-informatie	- Mogelijkheid benchmarking	- Biedt de directie uitgangspunten bij het sturen en beheren van werkprocessen	
10) Persoonlijk ontwikkelplan	- Persoonlijke groei draagt toe aan ontwikkelingen van de organisatie	- Medewerkers bewust van positie en groeimogelijkheden - Meer werkplezier - Arbeidsmotivatie neemt toe	- Minder verzuim
11) Medewerkers-tevredenheid meten	- Goed imago - Organisatie kan sneller en beter ontwikkelen	- Inzicht in meningen, verwachtingen en oordelen van medewerkers - Tevreden medewerkers	

²⁰ Langendoen, D.J.: Inspireren en Investeren. Kiezen voor professioneel facility management. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2000

Consequenties lange termijn aanbevelingen: ²¹

Aanbeveling:	Organisatorische consequentie	Personele consequentie	Financiële consequentie
12) Producten- en dienstencatalogus	- Inzicht in de aard, verkrijgbaarheid en prijsstelling van de facilitaire producten en diensten - Heeft een promotionele waarde	- Medewerkers worden uitgedaagd om verder na te denken over de ins en outs van het facilitaire aanbod	- Kosten om de producten- en dienstencatalogus te maken
13) Service andere vestigingen	- Beter communicatielijnen naar andere vestigingen	- Beter samenwerken - Grotere inkoopkracht	- Kosten voor het uitbreiding van het interne klantenbestand
14) Onderzoek uitbesteding schoonmaak	- Maken 'make-or-buy' besluit	- Het wegvallen van de huishoudelijke medewerker.	- Jaarlijkse personeelskosten daalt - Kosten schoonmaakbedrijf
15) De receptie bij de facilitaire organisatie plaatsen	- Het wegvallen van de coördinerende taak van de manager Klant- contacten - Het kanaliseren van communicatie stormen.	- Medewerkers receptie vallen onder een andere manager - Het systematisch afhandelen van ad hoc verzoeken tot dienstverlening	
16) ICT en archief bij facilitaire organisatie plaatsen	- Het wegvallen van de coördinerende taak van de manager Financiën - Beter kunnen inspelen op ontwikkelingen	- Alle facilitaire producten en diensten gecoördineerd vanuit één punt - Beter klant-gerichtheid	
17) Onderzoek mogelijkheid FMIS	- Keuze maken voor software - FMIS implementatie traject volgen - Processen en de kwaliteit van de dienstverlening is beter beheersbaar	- Beter samenwerking - Rollen van implementatieplan omschrijven.	- Kosten aanschaf software - Kosten implementeren van het software
18) Stagiaire Facility Management	- Zorgen voor werkplek	- Stagebegeleider aanwijzen	- Stagevergoeding

²¹ Langendoen, D.J.: Inspireren en Investeren. Kiezen voor professioneel facility management. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2000