



Het vizier gericht op trends en ontwikkelingen

Een onderzoek naar omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management voor de afdeling Facility Services van Ahoy Rotterdam



Jasper Bol

Facility Management - Juni 2011

Het vizier gericht op trends en ontwikkelingen

Een onderzoek naar omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen
binnen Facility Management voor de afdeling Facility Services van
Ahoy Rotterdam.



Auteur:	Jasper Bol 07033486 Juni 2011
Opleiding:	Haagse Hogeschool Afdeling Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2512 EN Den Haag
Docentbegeleider:	dhr. P.A. Stolk
Medebeoordelaar:	dhr. T. van Beek
Opdrachtgever:	Ahoy Rotterdam Afdeling Facility Services Ahoyweg 10 3084 BA Rotterdam
Stagebegeleider:	dhr. H. van Est Manager Facility Services

Periode onderzoek: februari 2011 – juni 2011

Auteursreferaat

Onderzoek naar op welke wijze de afdeling Facility Services van **Ahoy Rotterdam** zich dient te richten op **omgevingsfactoren** en **trends en ontwikkelingen** binnen **Facility Management**, zodat zij een beleid kunnen voeren voor niet alleen op **korte termijn**, maar ook op **middellange** en **lange termijn**. Zo is er onder andere empirisch onderzoek gedaan bij **evenementenaccommodaties** als **Jaarbeurs Utrecht**, **Heineken Music Hall Amsterdam**, **Brabanthallen 's-Hertogenbosch**, **Sportpaleis Antwerpen** en **Amsterdam RAI**. De belangrijkste conclusies zijn dat onderdelen van **“Transparante bedrijfsvoering”** en **Beleving**, onderdeel van **“Ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept”**, belangrijke trends en ontwikkelingen zijn die op korte termijn zijn te implementeren. **“Het Nieuwe Werken”** en **“Regieorganisatie”** zijn minder relevant voor de organisatie. **“Duurzaamheid”** dient zeker de aandacht van de afdeling Facility Services te houden, echter zijn er in dit onderzoek aanbevelingen met een hogere prioriteit. Aanbevelingen met een hogere prioriteit zijn onder andere om **wensen en behoefte** van bezoeker in kaart te brengen en **klanttevredenheid** te meten om het huidige dienstverleningsconcept eventueel aan te passen of nieuwe producten en diensten toe te voegen. Daarnaast dient operationeel personeel extra kennis en vaardigheden worden bijgebracht omtrent **“Beleving”** doormiddel van workshops. Hiervoor dient draagvlak worden gecreëerd in de gehele organisatie en dient de afdeling hiervoor beleid op te stellen.

Indexreferaat

Ahoy Rotterdam, Sportpaleis, Evenementen- en beurshallen, Congres- en vergadercentrum, Facility Management, omgevingsfactoren, DESTEP-analyse, 7S-model, trends en ontwikkelingen, duurzaamheid, Het Nieuwe Werken, regieorganisatie, transparante bedrijfsvoering, ontwikkelen van facilitair dienstverleningsconcept.

Managementsamenvatting

Trends en ontwikkelingen binnen het facilitaire vakgebied volgen elkaar steeds sneller op. Dit heeft onder meer te maken met diverse omgevingsfactoren die zich in de snel ontwikkelende samenleving afspelen. Hierbij kan gedacht worden aan de opkomst van nieuwe generaties die volgens onderzoek tijd en plaatsonafhankelijk willen werken, wat mogelijk is door diverse technologische ontwikkelingen, de aandacht voor duurzaamheid en de beleveniseconomie.

In dit rapport zal de volgende probleemstelling centraal staan:

“Op welke wijze dient de afdeling Facility Services van Ahoy Rotterdam zich te richten op omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management, zodat zij een beleid kunnen voeren voor niet alleen op korte termijn, maar ook op middellange en lange termijn.”

Doelstelling van dit onderzoek is dat er inzicht is en komt in trends en ontwikkelingen op het gebied van Facility Management en algemene omgevingsfactoren van Ahoy en op welke termijn deze van invloed voor Ahoy zijn. Dit is bereikt door het doen van literatuuronderzoek en onderzoek bij vergelijkbare organisaties in de vorm van empirisch onderzoek. Vergelijkbare organisaties als Ahoy zijn Heineken Music Hall, Sportpaleis Antwerpen, Jaarbeurs Utrecht, Amsterdam RAI en Brabanthallen 's-Hertogenbosch. Er zijn passende aanbevelingen gegeven waardoor de afdeling een proactieve rol kan spelen en weet op welke trends en ontwikkelingen de afdeling zich moet richten.

Conclusie

Uit literatuuronderzoek, dat gebaseerd is op het marktonderzoek van de Nederlandse Facility Management markt 2010, uitgegeven door Twynstra en Gudde Adviseurs en beroepsvereniging Facility Management Nederland blijkt dat duurzaamheid, Het Nieuwe Werken (HNW), ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie, introduceren en ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept en transparante bedrijfsvoering de belangrijkste trends en ontwikkelingen van dit moment zijn.

Belangrijke omgevingsfactoren zijn de opkomst van nieuwe generaties, de aandacht voor duurzaamheid, de beleveniseconomie en de nog altijd voelbare economische recessie.

Uit zowel het literatuuronderzoek als empirisch onderzoek blijkt dat het thema duurzaamheid de belangrijkste trend en ontwikkeling binnen Facility Management is. Desondanks heeft Ahoy ervoor gekozen om aan de minimale eisen te voldoen die stakeholders stellen omtrent dit thema. Duurzaamheid is en blijft een belangrijk thema, alleen ligt de focus minder op dit thema, vergeleken met de andere trends en ontwikkelingen.

HNW blijkt uit literatuuronderzoek een belangrijke trend en ontwikkeling te zijn binnen het vakgebied Facility Management. Een belangrijke omgevingsfactor die dit versterkt is de opkomst van generatie Y. Echter blijkt uit empirisch onderzoek dat HNW bij vergelijkbare organisaties als Ahoy niet erg van toepassing is. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat er bij Ahoy veel operationele activiteiten plaatsvinden.

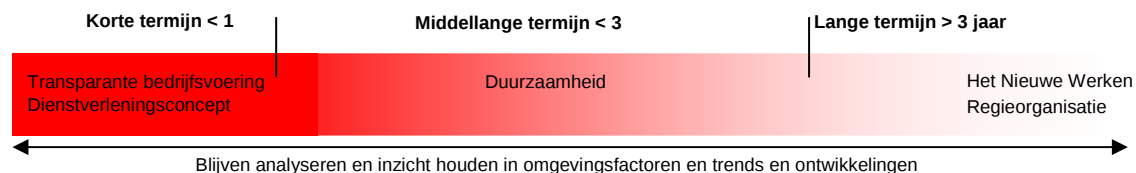
Dat veel organisaties bezig zijn met het ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie, blijkt uit literatuuronderzoek. Uit empirisch onderzoek blijkt echter dat het ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie voor zowel Ahoy als vergelijkbare organisaties een minder relevant thema is. Er kan geconcludeerd worden dat de afdeling Facility Services van Ahoy tussen de regie bewuste fase en de regie gestuurde fase zit. Er is geen sprake van een regie gestuurde fase, omdat de afdeling Facility Services haar facilitaire diensten niet integraal heeft uitbesteed. Hiervoor heeft Ahoy bewust gekozen omdat deze diensten een groter onderdeel uitmaken van het primaire proces ten opzichte van organisaties uit andere branches.

Zowel uit literatuuronderzoek als empirisch onderzoek blijkt dat het thema beleving, onderdeel van introduceren en ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept, een belangrijke trend en ontwikkeling binnen Facility Management is en relevant voor de afdeling Facility Services van Ahoy. Daarnaast sluit het thema beleving goed aan op de strategische doelstellingen en de visie van Ahoy.

Klanttevredenheidsonderzoeken, onderdeel van het thema transparante bedrijfsvoering, is voor de afdeling Facility Services een zeer relevant thema. Wanneer de afdeling Facility Services inzicht heeft in de wensen en behoeftes van de bezoeker kunnen zij daar hun dienstverleningsconcept op aanpassen. Dit kan vervolgens leiden tot verhoging van beleving bij de bezoekers.

Aanbevelingen

In onderstaande tijdlijn wordt schematisch weergegeven op welke trends en ontwikkelingen de afdeling Facility Services zich dient te focussen. Er wordt aanbevolen dat de afdeling Facility Services zich voornamelijk richt op de trends en ontwikkelingen die op korte termijn zijn te implementeren. Deze trends en ontwikkelingen kunnen tenslotte een grote toegevoegde waarde leveren aan Ahoy.



Het is belangrijk dat de afdeling Facility Services inzicht heeft en blijft houden op het gebied van omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management.

Bij externe gerichtheid is de gewenste organisatiecultuur adhocratie, gericht op de externe omgeving met oog voor trends en ontwikkelingen. Uit onderzoek blijkt echter dat marktcultuur de huidige organisatiecultuur is binnen de afdeling Facility Services. Aanbevolen wordt om nader onderzoek te doen hoe deze gewenste organisatiecultuur te bereiken is.

Het managementteam van Ahoy heeft bewust gekozen om niet vooruit te lopen op het gebied van duurzaamheid, maar meer te volgen. Duurzaamheid dient zeker de aandacht van de afdeling Facility Services te houden, echter zijn er in dit onderzoek aanbevelingen met een hogere prioriteit.

Het is raadzaam om HNW in de lange termijnplanning op te nemen. Wel dient er dan eerst onderzoek gedaan te worden naar de relevantie van HNW en de behoefte die medewerkers hebben omtrent HNW. Wel is het raadzaam om HNW wel te blijven monitoren

Er kan geconcludeerd worden dat de afdeling Facility Services van Ahoy tussen de regie bewuste fase en de regie gestuurde fase zit. Aan te raden is om tussen deze twee fases te blijven en zich te focussen op trends en ontwikkelingen die op korte termijn zijn te implementeren.

De afdeling Facility Services kan onder andere inspelen op het thema beleving door kennis en vaardigheden op het gebied van beleving te ontwikkelen bij het personeel van Ahoy. Het is aan te bevelen om een workshop te organiseren voor de coördinatoren van de afdeling Facility Services. Dit omdat de bezoekers bij het personeel van de coördinatoren van deze afdeling de eerste indruk van Ahoy krijgen. De coördinatoren kunnen hun kennis en vaardigheden op het gebied van beleving overbrengen aan hun operationele personeel om vervolgens de beleving van de bezoeker te verhogen.

Aan te raden is om gestructureerd de wensen en behoeftes van de bezoekers in kaart te brengen en de klanttevredenheid van de bezoekers te gaan meten. Dit kan gedaan worden door middel van klanttevredenheidsonderzoeken. Wanneer Ahoy inzicht heeft in de wensen en behoeftes van de bezoeker en de klanttevredenheid kunnen zij daar hun dienstverleningsconcept op aanpassen. Dit zal vervolgens leiden tot verhoging van beleving bij de bezoekers. Een laatste aanbeveling is om producten en diensten van de afdeling Facility Services vast te leggen in een Producten en Diensten Catalogus. Hierdoor kunnen interne klanten goed worden geïnformeerd over de facilitaire dienstverlening en maakt het de afdeling zichtbaar in de organisatie.

Tot slot is het belangrijk voor de implementatie van de workshop beleving en voor het houden van klanttevredenheidsonderzoeken dat beleid wordt opgesteld en opgenomen wordt in het beleid van de afdeling Facility Services. Het is raadzaam om hiervoor een projectteam op te zetten waardoor draagvlak wordt gecreëerd door de gehele organisatie.

Voorwoord

Naar aanleiding van mijn afstudeerstage bij Ahoy Rotterdam, die plaats vond van februari tot en met juni 2011, is dit rapport ontstaan. Dit rapport is geschreven voor de afdeling Facility Services van Ahoy Rotterdam.

Dit rapport is dankzij veel mensen tot stand gekomen waarvoor ik hen wil bedanken. Er zijn een aantal personen die ik in het bijzonder wil bedanken.

Allereerst wil ik mijn stagebegeleider Harro van Est bedanken voor de actieve begeleiding en advisering tijdens mijn stage. Tevens wil ik alle medewerkers van Ahoy Rotterdam bedanken voor de medewerking en informatievoorziening die nodig was voor de totstandkoming van dit rapport.

Ook wil ik mijn docentbegeleider Peter Stolk bedanken voor de intensieve begeleiding en advisering gedurende mijn afstudeerperiode. Tevens wil ik mijn procesbegeleider Karina Aba danken voor de begeleiding van het voortraject van het afstudeerproces. Tot slot wil ik extern begeleider Teun van Beek bedanken.

Met vriendelijke groet,

Jasper Bol

Monster, juni 2011

Inhoudsopgave

Inleiding	8
Hoofdstuk 1: Onderzoeksverantwoording	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Doelstelling	9
1.3 Randvoorwaarden	9
1.4 Probleemstelling en subprobleemstellingen	10
1.5 Afbakening en eindproduct	10
1.6 Theoretisch kader	10
1.7 Onderzoeksopzet	13
1.7.1 Empirisch onderzoek	13
1.7.2 Theoretisch onderzoek	14
Hoofdstuk 2: De organisatie – Ahoy Rotterdam	15
2.1 Ahoy Rotterdam	15
2.1.1 Ontstaansgeschiedenis van Ahoy	15
2.1.2 Uitgangspunten van Ahoy	15
2.1.3 Product	16
2.1.4 Organisatiestructuur	17
2.1.5 Organisatiecultuur	18
2.2 De afdeling Facility Services	19
Hoofdstuk 3: Literatuuronderzoek	23
3.1 Omgevingsfactoren	23
3.1.1 Demografische factoren	23
3.1.2 Economische factoren	24
3.1.3 Sociaal-maatschappelijk factoren	24
3.1.4 Technologische factoren	25
3.1.5 Ecologische factoren	26
3.1.6 Politieke factoren	26
3.2 Trends en ontwikkelingen binnen Facility Management	27
3.2.1 Duurzaamheid	27
3.2.2 Het Nieuwe Werken	29
3.2.3 Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie	30
3.2.4 Transparante bedrijfsvoering	32
3.2.5 Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten	33
Hoofdstuk 4: Empirisch onderzoek	35
4.1 Omgevingsfactoren	36
4.1.1 Demografische factoren	36
4.1.2 Economische factoren	36
4.1.3 Sociaal-maatschappelijke factoren	36
4.1.4 Technologische factoren	37
4.1.5 Ecologische factoren	38
4.1.6 Politieke factoren	38
4.2 Trends en ontwikkelingen binnen Facility Management	38
4.2.1 Duurzaamheid	38
4.2.2 Het Nieuwe Werken	39
4.2.3 Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie	39
4.2.4 Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten	40
4.2.5 Transparante bedrijfsvoering	41

Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten.....	42
5.1 Trends en ontwikkelingen binnen Facility Management.....	43
5.1.1 Duurzaamheid	43
5.1.2 Het Nieuwe Werken.....	44
5.1.3 Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie.....	45
5.1.4 Introduceren en ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept	46
5.1.5 Transparante bedrijfsvoering.....	48
Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen	50
6.1 Conclusie	50
6.2 Aanbevelingen	51
6.2.1 Algemeen	51
6.2.2 Duurzaamheid	51
6.2.3. Het Nieuwe Werken.....	51
6.2.4. Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie.....	52
6.2.5. Introduceren en ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept	52
6.2.6. Transparante bedrijfsvoering.....	52
Hoofdstuk 7: Consequenties.....	53
7.1 Organisatorische consequenties	53
7.2 Personele consequenties	53
Hoofdstuk 8: Implementatieplan.....	56
Literatuurlijst.....	57
Bijlagen.....	60
Bijlage 1. Evenemententitels Ahoy	62
Bijlage 2. Organogram Ahoy.....	63
Bijlage 3. Organogram afdeling Facility Services	63
Bijlage 4. Social Media.....	65
Bijlage 5. Interviews empirisch onderzoek.....	66
Bijlage 6. Interne interviews	92

Inleiding

Trends en ontwikkelingen binnen het facilitaire vakgebied volgen elkaar steeds sneller op. Dit heeft ondermeer te maken met diverse omgevingsfactoren die zich in de snel ontwikkelende samenleving afspelen. Hierbij kan gedacht worden aan de opkomst van nieuwe generaties die volgens onderzoek tijd en plaatsafhankelijk willen werken, wat mogelijk is door diverse technologische ontwikkelingen, de aandacht voor duurzaamheid, en de beleveniseconomie.

Het is voor de afdeling Facility Services van Ahoy Rotterdam van belang dat er inzicht is en komt wat betreft omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management. Pas dan kan de afdeling een proactieve rol spelen en tijdig op veranderingen inspelen.

In dit rapport zal de volgende probleemstelling centraal staan:

“Op welke wijze dient de afdeling Facility Services van Ahoy Rotterdam zich te richten op omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management, zodat zij een beleid kunnen voeren voor niet alleen op korte termijn, maar ook op middellange en lange termijn.”

Om antwoord te geven op bovenstaande probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

1. Hoe ziet de organisatie Ahoy Rotterdam eruit?
2. Hoe ziet de afdeling Facility Services van Ahoy Rotterdam eruit?
3. Welke omgevingsfactoren zijn er op dit moment?
4. Welke trends en ontwikkelingen zijn er binnen Facility Management?
5. Welke trends en ontwikkelingen binnen Facility Management en omgevingsfactoren zijn er op dit moment bij vergelijkbare organisaties?
6. Welke trends en ontwikkelingen binnen Facility Management en omgevingsfactoren hebben betrekking op de afdeling Facility Services van Ahoy?
7. Welke aanbevelingen dienen er gegeven te worden voor de afdeling Facility Services?
8. Wat zijn de organisatorische, personele en bedrijfskundige consequenties van deze aanbevelingen?
9. Welke stappen dienen er genomen te worden op korte-, middellange- en lange termijn?

Doelstelling van dit onderzoek is dat er inzicht is en komt in trends en ontwikkelingen op het gebied van Facility Management en algemene omgevingsfactoren van Ahoy en op welke termijn deze van invloed voor Ahoy zijn. Dit wordt bereikt door het doen van literatuuronderzoek en onderzoek bij vergelijkbare organisaties. Er worden passende aanbevelingen gegeven waardoor de afdeling een proactieve rol kan spelen en weet op welke trends en ontwikkelingen de afdeling zich moet richten.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 betreft de onderzoeksverantwoording, waarin onder andere de aanleiding, de probleemstelling, de subprobleemstellingen, de onderzoeksmethoden en het theoretisch kader behandeld worden. Hoofdstuk 2 bevat informatie over de organisatie Ahoy Rotterdam en wordt de afdeling Facility Services aan de hand van het 7S-model van McKinsey nader toegelicht.

Hoofdstuk 3, het literatuuronderzoek, bestaat uit een onderzoek naar omgevingsfactoren aan de hand van de DESTEP-analyse en een beschrijving van de trends en ontwikkelingen die zich binnen het facilitaire vakgebied afspelen. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten van het empirisch onderzoek gegeven. In hoofdstuk 5 worden aan de hand van het literatuuronderzoek, het empirisch onderzoek en intern onderzoek de onderzoeksresultaten weergegeven. In dit hoofdstuk wordt tevens een analyse van de trends en ontwikkelingen uit het facilitaire vakgebied gedaan aan de hand van de GOKIT-methode.

Vervolgens worden in hoofdstuk 6 conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven. In het één na laatste hoofdstuk worden de consequenties van de aanbevelingen. Het rapport wordt afgesloten met een hoofdstuk waarin het implementatieplan is weergegeven.

Hoofdstuk 1: Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek uiteengezet met de probleemstelling die daaruit voortvloeit. Daarnaast worden doelstellingen, randvoorwaarden, subprobleemstellingen en het eindproduct weergegeven. Tot slot zal in het onderzoeksopzet beschreven worden met welke onderzoeksmethoden informatie verzameld is.

1.1 Aanleiding

Sinds de jaren '80 is er veel binnen Facility Management veranderd, niet alleen de naamgeving maar ook de inhoud van het vakgebied is de laatste decennia aan verandering onderhevig geweest. Het is natuurlijk een illusie te denken dat het daarbij blijft. Trends en ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en de eisen die aan Facility Management worden gesteld nemen toe. De scope zal verbreden, de diversiteit binnen facilitaire organisaties is toegenomen en Facility Management zal steeds meer verweven raken met het primaire proces.

Als facilitaire organisaties, en dus ook de afdeling Facility Services van Ahoy, niet inspelen op de trends en ontwikkelingen binnen het facilitaire werkveld kunnen zij geen slagvaardig en efficiënte facilitaire organisatie blijven in de toekomst. Wanneer de afdeling Facility Services van Ahoy Rotterdam bijvoorbeeld niet of nauwelijks inspeelt op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kan dat in de loop van de tijd klanten gaan kosten die een evenement in Ahoy willen organiseren. De overheid is sinds 2010 al haar producten en diensten duurzaam gaan inkopen. Om een opdracht te verwerven moet de aanbieder de duurzaamheid van zijn onderneming, producten en diensten kunnen aantonen. Wanneer concurrenten van Ahoy Rotterdam zich meer ontwikkeld hebben in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is de kans groot dat de overheden en bedrijven kiezen voor een concurrent van Ahoy.

Naast trends en ontwikkelingen binnen Facility Management beïnvloeden ook omgevingsfactoren de facilitaire afdeling. De snelle economische, technologische, infrastructurele, ecologische en sociale ontwikkelingen verhogen de complexiteit voor bedrijven en worden ervaren als onzekere factoren. Dit dwingt organisaties bijna tot continue verandering en vernieuwing om de concurrentie voor te blijven en in te spelen op nieuwe kansen in de markt. Het is voor de afdeling Facility Services van Ahoy Rotterdam van belang dat er inzicht is en komt wat betreft trends en ontwikkelingen. Pas dan kan de afdeling een proactieve rol spelen en tijdig op veranderingen inspelen.

De afdeling Facility Services wil voor de korte, middellange en lange termijn een beleidsadvies geformuleerd hebben. Uiteraard is deze deels afhankelijk van de strategie van het bedrijf. Echter, omgevingsfactoren, trends en ontwikkelingen binnen Facility Management en benchmarks bij collega-bedrijven, zijn van belang om een zuiver beeld te krijgen. Deze gegevens en kennis dienen als uitgangspunt om een slagvaardig en efficiënt facilitair bedrijf te blijven.

1.2 Doelstelling

Doelstelling van dit onderzoek is dat er inzicht is en komt in trends en ontwikkelingen op het gebied van Facility Management en algemene omgevingsfactoren van Ahoy en op welke termijn deze van invloed voor Ahoy zijn. Dit wordt bereikt door het doen van literatuuronderzoek en onderzoek bij vergelijkbare organisaties. Er worden passende aanbevelingen gegeven waardoor de afdeling een proactieve rol kan spelen en weet op welke trends en ontwikkelingen de afdeling zich moet richten.

1.3 Randvoorwaarden

Het rapport zal conform de afspraken uiteindelijk moeten worden ingeleverd op 24 mei 2011. Het onderzoekstraject is gestart op 8 februari 2011 en besloeg zo'n kleine vier maanden. Het eindproduct zal in de vorm van een schriftelijke rapportage zijn.

1.4 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Op basis van de aanleiding en de doelstellingen van het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze dient de afdeling Facility Services van Ahoy Rotterdam zich te richten op omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management, zodat zij een beleid kunnen voeren voor niet alleen op korte termijn, maar ook op middellange en lange termijn.”

Hieronder worden de subprobleemstellingen van dit onderzoek weergegeven.

1. Hoe ziet de organisatie Ahoy Rotterdam eruit?
2. Hoe ziet de afdeling Facility Services van Ahoy Rotterdam eruit?
3. Welke omgevingsfactoren zijn er op dit moment?
4. Welke trends en ontwikkelingen zijn er binnen Facility Management?
5. Welke trends en ontwikkelingen binnen Facility Management en omgevingsfactoren zijn er op dit moment bij vergelijkbare organisaties?
6. Welke trends en ontwikkelingen binnen Facility Management en omgevingsfactoren hebben betrekking op de afdeling Facility Services van Ahoy?
7. Welke aanbevelingen dienen er gegeven te worden voor de afdeling Facility Services?
8. Wat zijn de organisatorische, personele en bedrijfskundige consequenties van deze aanbevelingen?
9. Welke stappen dienen er genomen te worden op korte-, middellange- en lange termijn?

1.5 Afbakening en eindproduct

Het verwachte eindresultaat is een beleidsadvies waarin beschreven staat welke omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management van toepassing zijn op de afdeling Facility Services van Ahoy en welke veranderingen hiervoor dienen plaats te vinden.

1.6 Theoretisch kader

In het eerste deel van deze paragraaf worden de termen beleid, omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen theoretisch onderbouwd. In het tweede deel van deze paragraaf wordt een korte toelichting gegeven op de managementmodellen die gebruikt zijn tijdens dit onderzoek.

Beleid

In overleg met de opdrachtgever, Harro van Est, Manager Facility Services Ahoy, is ervoor gekozen om de veelgebruikte omschrijving van de Twentse politicoloog Hoogerwerf (2003) te hanteren, die “beleid” omschrijft als: *“Het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdskeuzen”*.¹

Omgevingsfactoren

Een onderneming staat bloot aan omgevingsinvloeden die in minimale mate door de organisatie zelf te beïnvloeden zijn. Er kan worden gedacht aan onder andere demografische ontwikkelingen, economische ontwikkelingen, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen, technologische

¹ van Hoesel, P.H.M en Leeuw, E.L.: Beleidsonderzoek in Nederland, Uitgeverij Van Gorcum, 2005.

ontwikkelingen, ecologische ontwikkelingen en politieke ontwikkelingen. Deze omgevingsinvloeden worden omgevingsfactoren genoemd.²

Trends en ontwikkelingen

Een echt scherp onderscheid aanbrengen tussen trends en ontwikkelingen is en blijft lastig. De onderlinge afhankelijkheid en beïnvloeding maakt dat er eerder sprake is van een vloeiende overgang. Trends zowel als ontwikkelingen kunnen ingrijpende, sociale, politieke en economische veranderingen tot gevolg hebben. Dat is de rode draad die door alles heen loopt: veranderingen. Prominent, miniem, onopvallend, of turbulent; allemaal veranderingen. Veranderingen die als resultaat hebben het ontstaan van een (niet meer terug te draaien) verschil.

Hieronder worden de definities van trends en ontwikkelingen gegeven die in dit onderzoek worden gehanteerd. Echter zal in dit onderzoek over het algemeen gesproken worden over “trends en ontwikkelingen”.

Trends

Philip Kotler en Gary Armstrong omschrijven de definitie van een trend in het boek “Principes van Marketing” als volgt:

“Een trend is een onderliggend patroon van afzetgroei of –neergang, dat wordt veroorzaakt door elementaire veranderingen in de bevolking, kapitaalvorming en technologie.”³

Trendwatching.com geeft onderstaande definitie van een trend:

“Een manifestatie van een menselijke behoefte, wens, wil of een waarde. Deze manifestatie voorziet op nieuwe wijze in een bestaande behoefte of heeft een behoefte wakker gemaakt.”

Trends kunnen in drie verschillende niveaus worden verdeeld: het *micro*-, *maxi*- en *meganiveau*. Deze niveaus verschillen in omvang, inhoud, termijn en mate van abstractie. De *microtrend* beweegt zich op het marktniveau, de *maxitrend* is pas van toepassing als de consument centraal staat en de *megatrends* bewegen zich op maatschappelijk niveau. Alle trendniveaus hebben een bepaalde levensduur. In onderstaand tabel worden de drie trendniveaus weergegeven.⁴



Ontwikkelingen

Het Van Dale woordenboek geeft onderstaande definitie van “ontwikkelingen”:
Ont'wikkeling v (-en) het ontwikkelen; voortgang, groei.

² Van Dam, N en Marcus, J: Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management. 5e druk Houten, Wolters Noordhoff, 2005.

³ Kotler, P. en Armstrong, G. : Principes van marketing, 5^e editie, 2009

⁴ <http://trendslator.nl>

Een ontwikkeling kan dus beschouwd worden als een (voltooide) verandering in een bepaalde richting. Een ontwikkeling is daarmee het “residu” van verschillende trends. Vanuit die optiek heeft een ontwikkeling al plaatsgevonden en kan daarom in kaart gebracht worden. Net zoals trends vinden ontwikkelingen plaats op alle mogelijke terreinen, binnen en buiten de organisatie. Ontwikkelingen staan vaak voor die zaken die niet of nauwelijks beïnvloed kunnen worden, en krijgen daarmee iets “natuurlijks”, iets vanzelfsprekends. Vaak hebben ontwikkelingen bovendien betrekking op iets “massaals” waar afzonderlijke individuen of enkele organisaties geen grip op hebben. Maar de meeste ontwikkelingen zijn absoluut niet “natuurlijk”. Denk hierbij bijvoorbeeld aan technologische ontwikkelingen.⁵

Modellen:

Hieronder worden enkele modellen nader toegelicht die tijdens dit onderzoek zijn gebruikt. Er wordt een korte omschrijving gegeven van de DESTEP-analyse, het 7's model van McKinsey en de GOKIT-methode.

DESTEP-analyse

De DESTEP-analyse is een middel waarmee een beeld verkregen kan worden van de externe (macro) omgeving waarin een organisatie actief is. Inzicht in de externe omgeving van een organisatie is van belang om effectief gebruik te maken van de kansen en bedreigingen veroorzaakt door het landschap waarin een onderneming opereert. Afstemmen van het strategisch beleid op de bevindingen van DESTEP-analyse stelt een onderneming in staat om succesvol actief te zijn in haar omgeving.⁶

De macro- omgevingsvariabelen van DESTEP-analyse zijn de volgende:

- Demografische factoren
- Economische factoren
- Sociale en maatschappelijk factoren
- Technologische factoren
- Ecologische factoren
- Politieke factoren

De DESTEP-analyse zal gebruikt worden om de verschillende omgevingsfactoren in kaart te brengen. Deze omgevingsfactoren zijn terug te vinden in het hoofdstuk “Literatuuronderzoek”.

Het 7's model van McKinsey

Het model beschrijft zeven factoren die door managers integraal moeten worden beschouwd en beïnvloed om te komen tot een effectieve en efficiënte organisatie. Het model laat zien dat er geen eenvoudige sleutel tot succes is, maar dat een strategisch manager in staat moet zijn om de organisatie op verschillende aspecten aan te sturen. De benadering op verschillende terreinen (de zeven factoren) moeten elkaar ondersteunen en versterken om de strategische doelen van een organisatie te kunnen bereiken.⁷

Het 7's model zal in dit onderzoek gebruikt worden om een afdelingsanalyse te maken van de afdeling Facility Services van Ahoy.

⁵ Jonker, J en van Hooff, A: *Flexibiliteit, Het vermogen van organisaties en mensen om te veranderen*. 1^e druk Assen, Uitgeverij van Gorcum, 1998

⁶ <http://www.intemarketing.nl/marketing-analyses/destep>

⁷ Van Dam, N en Marcus, J: *Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management*. 5e druk Houten, Wolters Noordhoff, 2005.

GOKIT-methode

De GOKIT-methode is een methode die doorgaans gebruikt wordt voor projectbeheersing. De methode gaat uit van vijf beheersaspecten, afgekort tot GOKIT. GOKIT staat daarbij voor geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd.⁸ Hieronder worden de vijf beheersaspecten nader toegelicht:

Geld

Kosten en baten: budget, normen, marges en administratie. Wie is waarvoor verantwoordelijk en wie beslist waarover?

Organisatie

Taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden; besluitvormingen en samenwerking; beheersaspecten en de organisatie van het project vastleggen.

Kwaliteit

Prioriteiten, normen, borging; wettelijke eisen en toetsing; informatie en vastlegging.

Informatie

Welke informatie voor wie, wanneer, op welke wijze? Wie geeft, ontvangt en archiveert informatie? Status, toegang en aanvulling vastleggen.

Tijd

Tijdspad: einddatum; doorlooptijd en activiteitenplanning; normen, marges en mijlpalen; afspraken over wie/wat/wanneer/waarmee/waarom/welke wijze. Goedkeuring van tijdschema's, en afspraken en communicatie hierover.⁹

Methode en technieken voor projectmanagement kunnen helpen bij succesvolle realisatie van een project. Vooral in professionele omgevingen als de bouw of de ICT bestaan er ver uitgewerkte en gestandaardiseerde werkwijzen.¹⁰

1.7 Onderzoeksopzet

De kwaliteit van het advies is afhankelijk van de onderzoeksmethoden. Er kan onder andere relevante informatie worden opgezocht in de literatuur, maar ook is het interviewen van medewerkers een mogelijkheid. Onderstaand staan de methoden toegelicht waar van gebruik gemaakt wordt tijdens dit onderzoek.

1.7.1 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek is onderzoek dat gebaseerd is op eigen ervaring. Hierbij wordt gebruik gemaakt van directe of indirecte waarnemingen, dit in tegenstelling tot theoretische, filosofische en rationele wetenschappen. Het resultaat bij een empirisch onderzoek is dan ook puur gekoppeld aan het eigen onderzoek en zal nooit gebaseerd zijn op een uitgewerkte theoretische onderbouwing.¹¹

Vooronderzoek

Om goed voorbereid te zijn op interviews, die gehouden worden met Facility Managers van andere soortgelijke organisaties in het empirisch onderzoek, dient er een gedegen vooronderzoek gedaan te worden. In dit vooronderzoek zal er informatie over de organisaties verzameld moeten worden zodat er goede vragen gesteld kunnen worden tijdens het onderzoek. Dit vooronderzoek is van belang zodat er goed doorgevraagd kan worden.

Interviewen

Deze methode van onderzoek is geschikt om inzicht te krijgen in kennis, belangen, verhoudingen en verschillende opinies. Met deze methode kan er ook naar achtergrondinformatie worden gevraagd. Het interview vergt doorgaans veel tijd en daarom kan er meestal alleen een selecte groep mensen

⁸ Westerveld, E en Walters, D.G.: Het verbeteren van uw projectorganisatie. Kluwer, 2002

⁹ Bremer-Ammann, N.: Mensen maken projecten. Druk: Heruitgave Uitgeverij Thema, 2008

¹⁰ Westerveld, E en Walters, D.G.: Het verbeteren van uw projectorganisatie. Kluwer, 2002

¹¹ http://www.encie.nl/definitie/Empirisch_onderzoek

worden ondervraagd. Er zijn een aantal verschillende soorten interviews te onderscheiden. Er bestaan gestructureerde, semigestructureerde en ongestructureerde interviews.

Een nadeel van deze onderzoeksmethode is echter dat ze over het algemeen erg tijdrovend zijn. Daarnaast is het resultaat bij deze onderzoeksmethode gekoppeld aan het eigen onderzoek en is het niet gebaseerd op een uitgewerkte theoretische onderbouwing.

Tijdens dit onderzoek zal regelmatig gebruik gemaakt worden van ongestructureerde interviews. Er is hiervoor gekozen omdat vragen gemakkelijk wijzigen tijdens een interview. Hierdoor wordt een gesprek op gang gezet waar vervolgens informatie uitgehaald kan worden. Daarnaast zal er ook gebruik gemaakt worden van semigestructureerde interviews. Dit houdt in dat bepaalde onderwerpen en vragen alvorens het interview plaats vindt vastgesteld zijn, terwijl de vraagstelling van een bepaald onderwerp per interview kan verschillen.

Er zijn diverse interviews afgenomen bij medewerkers en managers van Ahoy. Daarnaast zijn er ook interviews afgenomen bij Facility Managers van vergelijkbare organisaties als Ahoy zoals de Heineken Music Hall, Sportpaleis Antwerpen, Jaarbeurs Utrecht, Amsterdam RAI en Brabanthallen "s-Hertogenbosch. Onderwerpen die aan bod zijn gekomen tijdens de interviews hebben betrekking op omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management. In het hoofdstuk "Empirisch onderzoek" zullen de resultaten nader worden toegelicht. De volledige interviews zijn terug te vinden in bijlage 5.

1.7.2 Theoretisch onderzoek

Om een onderzoek op een juiste manier te kunnen verantwoorden, dient er een theoretische onderbouwing aan worden toegevoegd. Dit betekent dat er literatuur moet worden verzameld die betrekking heeft op het te onderzoeken onderwerp. Bij een theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van al bestaande informatie.¹²

Deskresearch

Deskresearch houdt in dat er gebruik gemaakt wordt van bestaande informatie over de organisatie. Bij deskresearch kan gedacht worden aan jaarverslagen, afdelingsrapporten en algemene bedrijfsinformatie. Voor dit onderzoek is deskresearch onder andere gebruikt voor de organisatieomschrijving en de omschrijving van de afdeling Facility Services.

Literatuuronderzoek

Voor dit onderzoek is literatuuronderzoek uitgevoerd om een beter beeld te krijgen van trends en ontwikkelingen binnen Facility Management. Daarnaast is literatuuronderzoek uitgevoerd om onder andere de organisatieanalyse, de onderzoeksresultaten, conclusies en aanbevelingen te kunnen onderbouwen. Er is hierbij gebruikt gemaakt van bestaande informatie uit vakbladen, boeken en websites op het internet.

¹² Bouter, R., *Handleiding voor afstudeeropdracht 2009-2010*

Hoofdstuk 2: De organisatie – Ahoy Rotterdam

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste uitgangspunten van Ahoy beschreven, zoals visie, missie, kerncompetenties, cultuur, structuur en de strategie waarmee men de doelstellingen wil bereiken. Daarnaast wordt er een beschrijving gegeven van het product dat Ahoy biedt en waarmee men zich wil onderscheiden van de concurrenten. Overigens wordt de afdeling Facility Services van Ahoy beschreven aan de hand van het 7's model van McKinsey. Tenslotte worden in dit hoofdstuk subprobleemstelling 1 en 2 beantwoordt.

2.1 Ahoy Rotterdam

2.1.1 Ontstaansgeschiedenis van Ahoy

Ahoy is in 1950 ontstaan, nadat men met man en macht had gewerkt aan de wederopbouw na de oorlog. Omdat de haven van Rotterdam bijna was voltooid werd er een tentoonstelling genaamd Rotterdam Ahoy! gehouden. In de jaren die daarop volgden werden er een aantal nationale- maar ook internationale evenementen gehouden. Tijdens de watersnoodramp in 1953 werden er zelfs slachtoffers van de ramp opgevangen.¹³

Het Ahoy zoals men dat nu kent, de multifunctionele accommodatie Rotterdam Ahoy, is in 1961 gebouwd. Het spraakmakende Ahoy wordt gekenmerkt door haar bijzondere staalconstructie, waarmee binnen- en buitenlandse prijzen werden gewonnen. Sinds de opening in 1961 is Ahoy steeds verder uitgebreid. In 1998 is Ahoy grondig verbouwd en gerenoveerd en in de jaren daarna is Ahoy steeds intensiever bezig gegaan met het innoveren van haar dienstverlening.

Tussen zomer 2009 en eind 2010 is in samenwerking met de gebouweigenaar, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR), het Sportpaleis gerenoveerd en uitgebreid. Hiermee wil Ahoy verder excelleren als accommodatie voor grote (sport) evenementen, concerten, shows en andere vormen van (zakelijk) entertainment.

2.1.2 Uitgangspunten van Ahoy¹⁴

De bedrijfsvoering van Ahoy wordt gedaan aan de hand van een aantal uitgangspunten. Deze uitgangspunten moeten diep in de organisatie verankerd zijn om een optimaal resultaat te behalen. Deze uitgangspunten worden uiteengezet in een visie, missie, strategie en kerncompetenties.

2.1.2.1 Visie

Ahoy heeft een visie die gericht is op de producten en diensten die men aanbiedt. De visie luidt als volgt:

All business is showbusiness (geïnspireerd op de oeroude uitspraak van Confucius:
Tell me and I'll forget. Show me and I might remember. Involve me, I understand)

De visie is doorvertaald in een heldere missie, waarin naar voren komt waar Ahoy voor staat.

2.1.2.2 Missie

De missie van Ahoy luidt als volgt:

Het belevenisbolwerk zijn van Nederland; alle hens aan dek ten behoeve van het creëren, produceren en faciliteren van 's land en 's wereld meest betekenisvolle en waardevolle belevenissen.

Ahoy beschikt over enkele kerncompetenties om deze missie succesvol in te vullen. In de volgende paragraaf zullen deze nader toegelicht worden.

¹³ www.ahoy.nl/ahoy/historie-Ahoy

¹⁴ <http://www.ahoy.nl/over-ahoy/missie>

2.1.2.3 Strategie

Om de doelstelling te bereiken speelt Ahoy in op de behoefte van de klant. Hiervoor leveren zij op de klant afgestemde producten, expertise en maatwerk. Ahoy volgt hierbij de markt en past zichzelf hierop aan (pullbenadering). Deze strategie kan ook wel worden benoemd als customer intimacy.

Als pure Rotterdamse organisatie zet Ahoy alles op alles om elk evenement tot een succes te maken en beschikt daarbij over de volgende kerncompetenties:

- Een trots team van ruim 250 experts en meer dan 40 jaar kennis en ervaring in regie en uitvoering van bijeenkomsten, van klein tot groot.
- Een up to date, multifunctionele 'Triple Play Venue'¹⁵ met ruimte voor business, leisure en entertainment.
- Een uitstekend gelegen locatie in de stad Rotterdam, die goed bereikbaar is met vliegtuig, openbaar vervoer en auto.
- Een hecht netwerk en uitstekende B2B- en B2C database.
- Een 'one-stop-shopping concept', zodat klanten voor al hun vragen en opmerkingen slechts één contactpersoon hebben.
- Een sterk merk en grote naamsbekendheid. Ahoy staat voor een betrouwbare solide organisatie met bewezen successen die garant staan voor kwaliteit die positief bijdraagt aan het imago, de betrokkenheid van het personeel en het resultaat van een bijeenkomst.¹⁶

2.1.3 Product

Het product dat Ahoy aanbiedt is de verhuur van ruimten met de daarbij behorende faciliteiten. De basis van Ahoy is onder te verdelen in drie deelproducten, te weten het Sportpaleis, de evenementen- en tentoonstellingshallen en de congres- en vergaderzalen. Ahoy heeft jaarlijks circa 1.800.000 bezoekers en ieder deelproduct heeft een ander aandeel in de totale omzet van de organisatie. Omdat Ahoy een "Triple Play Venue" is, beschikt Ahoy over een uniek concept op de Europese markt. Door middel van deze drie deelproducten kunnen zij optimaal inspelen op de behoefte van de klant. Naast de verhuur van haar accommodatie organiseert Ahoy zelf een dertigtal evenementen¹⁷.

2.1.3.1 Het Sportpaleis

Het Sportpaleis bestaat uit een arena met rondom tribunes en biedt plaats aan 15.818 personen. In het Sportpaleis worden voornamelijk sportevenementen en concerten georganiseerd. Jaarlijks ontvangt het Sportpaleis circa 1.000.000 bezoekers en maakt hiermee deel uit van 60% van de totale omzet van Ahoy.¹⁸

Tussen zomer 2009 en eind 2010 werd het 40 jaar oude Sportpaleis grondig gemoderniseerd. Zo is de bezoekerscapaciteit vergroot en heeft de beleving van de bezoeker bijzondere aandacht gekregen. Het gebouvvolume is zoveel mogelijk in tact gelaten, alleen daar waar nodig is erin een uitbreiding voorzien. De productietechnische eigenschappen van het gebouw zijn opgewaardeerd om onder meer aan de eisen van internationale popartiesten te blijven voldoen. Gebouweigenaar OBR greep de noodzakelijke renovatie aan om het Sportpaleis zo te verbouwen dat de accommodatie bij de beste van Europa zal blijven behoren.¹⁹

2.1.3.2 Evenementen- en tentoonstellingshallen

Ahoy beschikt over zes hallen met een totaal vloeroppervlak van 30.000m² en deze worden vooral gebruikt voor tentoonstellingen, beurzen en evenementen. Jaarlijks worden hier circa 700.000 bezoekers ontvangen en draagt hiermee voor 35% bij aan de totale omzet van Ahoy.²⁰

¹⁵ Triple Play Venue: Combinatie van het Sportpaleis, de evenementenhallen en de congres- en vergaderzalen.

¹⁶ <http://www.ahoy.nl/over-ahoy/missie>

¹⁷ Zie bijlage 1

¹⁸ Studenten opleiding academie FM Dienenoort: Adviesrapportage Ahoy Rotterdam, 2010

¹⁹ <http://www.ahoy.nl/over-ahoy/ahoysportpaleis>

²⁰ Studenten opleiding academie FM Dienenoort: Adviesrapportage Ahoy Rotterdam, 2010

2.1.3.3 Congres- en vergaderzalen

De congreszaal biedt plaats aan 700 personen. Verder beschikt Ahoy over verschillende vergaderzalen die door middel van schuifbare wanden samen te voegen zijn. De congres- en vergaderzaal worden vaak verhuurd in combinatie met een beurs om, bijvoorbeeld een nieuw product te presenteren wat in de tentoonstellingshallen wordt aangeboden. Jaarlijks wordt er door circa 100.000 personen gebruik gemaakt van de congres- en vergaderzalen en draagt hiermee voor 5% bij aan de totale omzet van Ahoy.²¹

2.1.3.4 Unique Selling Points

Ahoy wil zich als dienstverlener onderscheiden van de concurrenten. Dit is moeilijk, doordat het een vrij transparante markt is en je te maken hebt met een product dat niet tastbaar is. Ahoy heeft echter een unieke positie in Europa, omdat zij beschikt over een "Triple Play Venue". Tevens probeert Ahoy zich te onderscheiden van de concurrent, het punt waarop Ahoy zich wil onderscheiden van de concurrenten is "de beleving van de klant".

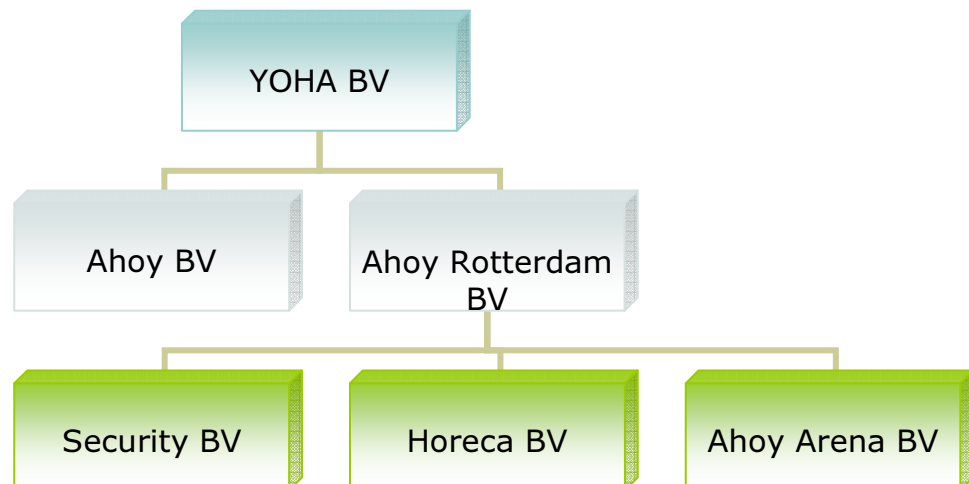
2.1.4 Organisatiestructuur

De structuur van Ahoy Rotterdam is te verdelen in de juridische- en organisatorische structuur. Hierbij geeft de juridische structuur de verschillende rechtspersonen weer en geeft de organisatorische structuur inzicht in de interne structuur van Ahoy.

2.1.4.1 Juridische structuur

De formele rechtspersoon is YOHA BV, deze vennootschap valt uiteen in een aantal andere vennootschappen die elk een deel van Ahoy beheren. Het onderscheid is hierbij gemaakt tussen het zelf organiseren van evenementen (Ahoy BV) en het verhuren van de mogelijkheid tot het organiseren van evenementen (Ahoy Rotterdam BV).

Hierbij valt Ahoy Rotterdam BV uiteen in drie vennootschappen die elk een bepaalde activiteit binnen Ahoy beheren:



Figuur 1. Juridische structuur Ahoy

- Ahoy Security BV: beheert de beveiligingsactiviteiten van Ahoy.
- Ahoy Horeca BV: beheert de horeca activiteiten van Ahoy.
- Ahoy Arena BV: beheert de activiteiten binnen het Sportpaleis.

2.1.4.2 Organisatorische structuur

Ahoy is organisatorisch ingedeeld in een aantal afdelingen. Het onderscheid tussen de verschillende afdelingen wordt duidelijk door middel van het organogram²². Onder de CEO vallen de volgende "business units": Exhibition Congress & Event Management (ECM), Exhibition Congress & Event Center (ECC) en Venue. De afdeling Facility Services staat binnen deze scriptie centraal. Daarom wordt in paragraaf 2.2 "De afdeling Facility Services" de organisatorische structuur van deze afdeling nader toegelicht.

²¹ Studenten opleiding academie FM Dienenoort: Adviesrapportage Ahoy Rotterdam, 2010

²² Bijlage 2

2.1.5 Organisatiecultuur

In de periode van 4 november tot met 14 november 2008 heeft onder het voltallige personeel en management kwantitatief onderzoek plaatsgevonden naar de organisatiecultuur. Op basis van het model (zie figuur 2.) van concurrerende waarden van Quinn en Cameron is onderzoek gedaan naar de huidige en gewenste organisatiecultuur.

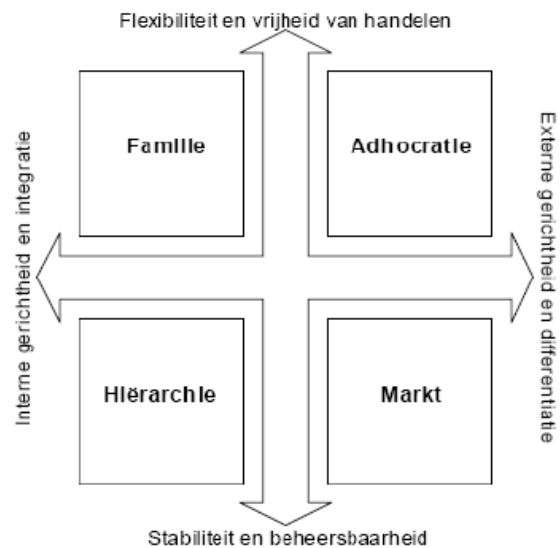
Cameron & Quinn benoemen vier typen cultuur: de hiërarchische cultuur, de marktcultuur, de familiecultuur en de adhocratiecultuur.

De hiërarchische cultuur gaat uit van beheersing van de processen door standaardisatie, regels en procedures. De organisatiecultuur die bij deze vorm past, wordt gekenmerkt door een geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving.

De marktcultuur verwijst naar een type organisatie dat net zo functioneert als de markt zelf. De focus is niet gericht op wat er in de organisatie gebeurt, maar op haar externe omgeving. Winstgevendheid, marktaandeel en groei zijn de belangrijkste doelstellingen van de organisatie. Centrale waarden zijn productiviteit en concurrentiegerichtheid.

De familiecultuur vertoont overeenkomsten met de organisatie van een familie. Onderlinge samenhang en een wij-gevoel zijn centrale waarden en doelstellingen. Klanten worden beschouwd als partners en teamwork en ontwikkeling van personeel staan hoog in het vaandel.

De adhocratiecultuur past in een turbulente omgeving waarin veranderingen razendsnel gaan en de levensduur van producten en diensten steeds korter wordt. De nadruk ligt op vernieuwing, creativiteit en toekomstvisie. Functiebenamingen, verantwoordelijkheden en de samenstelling van afdelingen veranderen regelmatig.



Figuur 2. Cultuurwaardenmodel Quinn

Uit het onderzoek blijkt dat er binnen Ahoy een marktcultuur wordt ervaren. In de marktcultuur wordt hard gewerkt en gaat de grootste zorg uit naar het afronden van het werk. De reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten. In een marktcultuur wordt gestreefd naar externe positionering en stabiliteit en gastbeleving. Een ander kenmerk is de competitie tussen medewerkers of afdelingen onderling.

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie in de gewenste situatie meer streeft naar een adhocratiecultuur. Een adhocratiecultuur komt vaak voor bij dynamische, innovatieve en creatieve werkomgevingen. Mensen in een adhocratiecultuur zijn vernieuwingsgezind en durven risico's te nemen. De nadruk ligt op toonaangevendheid. Voor de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen. Succes betekent dan ook de beschikking hebben over nieuwe producten en hierin voorop lopen. Individueel initiatief en vrijheid worden in een dergelijke cultuur bevorderd.²³

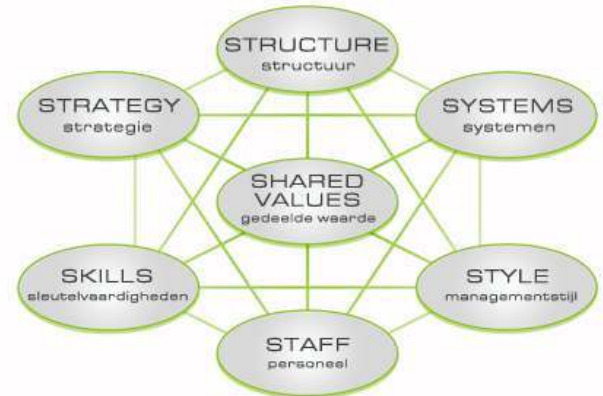
²³ Naaktgeboren, J.M.: Werken is beleving. Zwijndrecht: Ahoy Rotterdam, 2009

2.2 De afdeling Facility Services

In deze paragraaf wordt de afdeling Facility Services van Ahoy beschreven aan de hand van het 7's model van McKinsey. Zo wordt er onder andere dieper ingegaan op de structuur van de afdeling, de manier van leidinggeven, de systemen die gebruikt worden en de strategie van de afdeling.

2.3.1 Het 7's model van McKinsey

Het model beschrijft zeven factoren die door managers integraal moeten worden beschouwd en beïnvloed om te komen tot een effectieve en efficiënte organisatie. Het model laat zien dat er geen eenvoudige sleutel tot succes is, maar dat een strategisch manager in staat moet zijn om de organisatie op verschillende aspecten aan te sturen. De benadering op verschillende terreinen (de zeven factoren) moeten elkaar ondersteunen en versterken om de strategische doelen van een organisatie te kunnen bereiken.²⁴



Figuur 3. Het 7's model van McKinsey

2.3.1.1 Gedeelde waarde

Bij "Gedeelde waarde" gaat het over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit: ofwel de visie. De reden voor de centrale plaatsing is dat deze factor zorgt voor samenhang en sturing van de overige factoren.²⁵

De afdeling Facility Services heeft op dit moment geen eigen missie en visie beschreven staan. De afdeling heeft als uitgangspunt het optimaal ontwikkelen, verzorgen en efficiënt realiseren van facilitaire publieks- en organisatiediensten voor beurzen, evenementen, concerten congressen en vergaderingen. Hieruit kan afgeleid worden dat de missie en visie van Ahoy naadloos aansluiten op de gedachte en werkwijze van de afdeling Facility Services. Dit heeft ondermeer te maken met het feit dat zowel de gehele organisatie Ahoy als de afdeling Facility Services dienstverlenend zijn aan haar klanten en bezoekers.

2.3.1.2 Structuur

De organisatiestructuur van de afdeling Facility Services wordt het beste weergegeven in het organogram²⁶. De verantwoording dient door alle coördinatoren van de verschillende diensten afgelegd te worden aan de Manager Facility Services. De medewerkers worden allen aangestuurd door de coördinator van de betreffende dienst.

De Manager Facility Services is verantwoordelijk voor het beleid en advisering aan de directie met betrekking tot het facilitaire vakgebied binnen Ahoy. Deze wordt ondersteund door de Assistent Manager Facility Services. Deze is verantwoordelijk voor het uitvoeren van alle ondersteunende werkzaamheden ter behoeve van de afdeling Facility Services en de Manager Facility Services. Daarnaast fungeert de Assistent Manager Facility Services als aanspreekpunt voor zowel de interne als externe communicatie voor de afdeling Facility Services.

Hieronder worden de afdelingen van de afdeling Facility Services nader toegelicht.

Technische Dienst

De afdeling Technische Dienst is verantwoordelijk voor de technische en bouwkundige aspecten binnen Ahoy. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor reparaties en het voeren van onderhoudswerkzaamheden aan installaties in het gebouw. Eveneens verhelpt de afdeling storingen en geven ze technische ondersteuning bij evenementen. Naast de acht medewerkers Technische

²⁴ Van Dam, N en Marcus, J: Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management. 5e druk Houten, Wolters Noordhoff, 2005.

²⁵ Van Dam, N en Marcus, J: Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management. 5e druk Houten, Wolters Noordhoff, 2005.

²⁶ Bijlage 2

Dienst en een coördinator Technische Dienst is er één coördinator Elektrotechnisch & Werktuigbouwkunde en een medewerker Bouwkunde werkzaam.

Algemene Dienst

De afdeling Algemene Dienst houdt zich bezig met het op- en afbouwen van onder andere podia, tribunes en het zetten van zalen ten behoeve van tentoonstellingen en evenementen. Daarnaast wordt er klein onderhoud verricht. De afdeling bestaat uit een coördinator Algemene Dienst, meewerkend voorman en drie medewerkers Algemene Dienst.

Schoonmaak

De schoonmaak binnen Ahoy is uitbesteed aan schoonmaakbedrijf Hago. Het schoonmaakbedrijf is verantwoordelijk voor bijna alle schoonmaakactiviteiten binnen Ahoy. De glasbewassing en de afvalverwerking is echter uitbesteed.

Schoonmaakbedrijf Hago heeft een objectleider en een voorvrouw bij Ahoy gevestigd. Deze zijn verantwoordelijk voor de aansturing van de schoonmaakmedewerkers van Hago. De coördinator Schoonmaak van de afdeling Facility Services is verantwoordelijk voor het samenstellen, aanbieden, controleren en monitoren van het object- en evenementengerelateerde schoonmaakproces.

Ahoy Security BV

Ahoy beschikt over haar eigen beveiligingsbedrijf, genaamd Ahoy Security BV. Deze is verantwoordelijk voor alle beveiliging- en parkeeractiviteiten binnen Ahoy. Zo verzorgen zij de beveiliging gedurende de evenementen in de hallen en de 24-uursbeveiliging van het pand. De beveiliging van evenementen in het Sportpaleis, zoals concerten of sportevenementen, wordt echter uitbesteed.

Uitbesteding is nodig omdat Ahoy Security BV niet over voldoende medewerkers en specialistische kennis beschikt betreft crowd management. Ahoy Security BV ziet erop toe dat de beveiliging van evenementen in het Sportpaleis altijd voldoen aan de eisen die Ahoy en de algemene wet- en regelgeving stellen. De diverse evenementen die in Ahoy plaatsvinden behoeven uiteenlopende veiligheidsmaatregelen. Ahoy Security BV streeft ernaar voor elk evenement een juiste balans te vinden tussen service en veiligheid.

Voor elk evenement maakt Ahoy een risicoanalyse, waarna bepaald wordt hoeveel medewerkers nodig zijn. Het personeel wordt goed voorgelicht over het te verwachten publiek en de aard van het evenement. Eens in de acht weken wordt overleg gepleegd met veiligheidsdiensten en gemeente.

2.3.1.3 Systemen

Systemen omvat alle formele en informele werkwijzen en procedures binnen de afdeling. Hieronder worden enkele systemen beschreven die gebruikt worden door de afdeling Facility Services.

Gebouwbeheersysteem

Het gebouwbeheersysteem (GBS) wordt beheerd door de afdeling Technische Dienst. Er wordt gewerkt met een GBS van Priva. Het GBS wordt gebruikt om alle binnen het gebouw aanwezige installaties, met name de elektrische en werktuigbouwkundige (E&W) installaties, centraal aan te kunnen sturen, te bedienen en te laten samenwerken. Doormiddel van een GBS is het mogelijk om systemen centraal aan te sturen en data (zoals bijvoorbeeld temperatuur) af te lezen.

Planon

Van het Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) Planon worden de modules meerjarenonderhoudsplanning, ruimtebeheer en het sleutelbeheer gebruikt. Planon wordt echter niet gebruikt als facilitair servicepunt. Dit heeft te maken met de kleine omvang van het vaste personeel dat werkzaam is bij Ahoy. Voor het melden van storingen wordt er gebruik gemaakt van het storingstelefoonnummer en de storingsmail van de Technische Dienst.

EBMS Ungerboeck

Binnen de gehele organisatie Ahoy wordt er gewerkt met de event management software Event Banqueting Managing System (EBMS). Wie, wat, waar, wanneer zijn de basisvragen van elk evenement. Het systeem zorgt er voor dat deze gegevens binnen de hele organisatie op tijd en op maat beschikbaar zijn. Kortom alles op het gebied van het ontwikkelen en registreren, van beurzen tot

concerten, van ticket tot biertje en van inkoop tot accountant, wordt in het systeem inzichtelijk en beheersbaar gemaakt.

2.3.1.4 Managementstijl

Managementstijl betreft de manier waarop de manager leiding geeft aan de medewerkers en de wijze waarop men met elkaar omgaat. De managementstijl heeft een grote invloed op de cultuur van de afdeling.

Uit het cultuuronderzoek van Janine Naaktgeboren bij Ahoy blijkt dat er binnen de afdeling Facility Services sprake is van een democratische stijl van leidinggeven. Deze leiderschapsstijl wordt ook wel collegiale leiderschapsstijl genoemd. Een stijl die zich kenmerkt door een leider die weliswaar de leiding neemt, maar de groep ruimte biedt om zelfstandig te functioneren en de groepsleden aanzet tot participatie in het groepsproces.

Een groepsleider met een democratische stijl:

- Behoudt in ruime mate de leiding, maar biedt de groep hulp bij de oplossing van problemen;
- Biedt ruimte aan de groep om dingen zelfstandig door te spreken, zodat optimale overeenstemming wordt bereikt;
- Vermijdt elke autoritaire leiding en houdt zijn invloed op de voortgang van het proces in de groep minimaal;
- Stuurt een discussie slechts tot het moment waarop de groep in staat is zelf verantwoordelijkheid te nemen;
- Let op de dynamische processen in de groep, zoals spanningen, overheersing groepsleden, terugtrekken en afwijzing;
- Probeert alle groepsleden tot actieve participatie aan te zetten in het probleem of groepsgebeuren.

Uit het onderzoek naar de organisatiecultuur binnen Ahoy blijkt dat er op de afdeling Facility Services een marktcultuur heerst. De afdeling Facility Services heeft een focus op de adhocratie als gewenste cultuur aangeduid, gevolgd door de marktcultuur. Deze externe gerichtheid past bij het optimaliseren van gastbeleving en verhogen van flexibiliteit. Externe gerichtheid is nodig zodat wensen en behoefte van de gast in kaart gebracht kunnen worden. Waar de marktcultuur zich richt op de contactmomenten, gaat de adhocratie over de invulling van wensen en behoefte op een creatieve en innovatie wijze.²⁷

De managementstijlen die aansluiten bij een adhocratische cultuur zijn de managementstijlen van de visionair en de innovator. De visionair denkt toekomstgericht en is gericht op het punt waar de organisatie naar toe wil. De innovator heeft een creatieve persoonlijkheid, is intelligent en gericht op verandering. Om een meer adhocratische cultuur te ontwikkelen dient de managementstijl hierop aangepast te worden.

Operationeel overleg

Wekelijks vindt er operationeel overleg plaats tussen de afdelingen Facility Services, Catering Services en het Projectmanagement. Tijdens dit overleg worden de evenementen die op de agenda staan besproken en worden de evenementen geëvalueerd die hebben plaatsgevonden.

Maandelijks overleg

Maandelijks vindt er overleg plaats waar alle coördinatoren van de afdeling Facility Services aanwezig bij zijn. Hier wordt de algemene gang van zaken en bijzondere werkzaamheden besproken.

Periodiek overleg

Periodiek overleg houdt in dat de Manager Facility Services met de diverse coördinatoren van de afdeling Facility Services individueel een gesprek houdt. Ook hier wordt onder andere de algemene gang van zaken en bijzondere werkzaamheden besproken. Maar in tegenstelling tot het maandelijks overleg is het periodiek overleg individueel met de betreffende coördinator.

²⁷ Naaktgeboren, J.M.: Werken is beleving. Zwijndrecht: Ahoy Rotterdam, 2009

2.3.1.5 Personeel

De afdeling Facility Services, die bestaat uit zo'n 50 FTE, eist gepassioneerde, creatieve, betrokken, flexibele, verantwoordelijke, ambitieuze en professionele medewerkers. De kwaliteit van een dienst wordt in grote mate bepaald door de service die wordt verleend door de medewerkers. Een concert of evenement kan een daverend succes zijn, maar als de medewerkers van Ahoy niet gastvrij zijn dan zal de kwaliteitsbeleving sterk dalen. Hierdoor is personeel een belangrijke factor voor het bepalen van kwaliteit.

Het huisreglement van Ahoy geeft houvast en richting aan onder andere een servicegerichte houding. Alle medewerkers dienen de richtlijnen uit het huisreglement te kennen, te begrijpen, na te leven en anderen aan te moedigen hetzelfde te doen. Het huisreglement is van toepassing op alle medewerkers van Ahoy. In het huisreglement staan richtlijnen over de arbeidsinstellingen, houding en gedrag, veiligheid en het gebouw en de omgeving.

Voor de functie Manager Facility Services is minimaal een Hbo-opleiding Facility Management vereist. De medewerkers van Facility Services hebben minimaal een MBO opleiding gedaan. De richtingen kunnen echter wel verschillen. Voor de divisie Techniek zijn er functies waar de opleidingsniveaus uiteenlopen van een Hbo-opleiding Bouwkunde tot een MTS-diploma.

2.3.1.6 Sleutelvaardigheden

De "sleutelvaardigheden" zijn de vaardigheden of activiteiten waar de afdeling in uitblinkt en waarin ze zich onderscheidt van de concurrentie. De afdeling Facility Services is zeer resultaatgericht en flexibel ingesteld.

Om de prestatie van de afdeling Facility Services te vergelijken met andere (vergelijkbare) organisaties, worden er regelmatig benchmarks gehouden. Zo worden bijvoorbeeld de uurtarieven van medewerkers van de schoonmaak, beveiliging, technische- en algemene dienst en garderobe met elkaar vergeleken.

Wanneer er nieuwe medewerkers worden aangenomen worden de potentiële medewerkers beoordeeld op hun kennis en vaardigheden. Hieronder worden enkele competenties weergegeven die een medewerker dient te beheersen.

- Flexibel, goed ontwikkelde communicatieve vaardigheden en leergierig;
- In staat zijn om verantwoordelijkheid te nemen en op coöperatieve wijze met interne en externe klanten kunnen samenwerken en hen indien nodig te begeleiden;
- Hands-on mentaliteit, accuraat en absolute teamplayer;
- Bereidheid om zowel overdag als 's avonds en/of in het weekend te werken;
- Affiniteit met Ahoy en de ambitie om het eindproduct (concert of evenement) zo goed mogelijk te faciliteren.

2.3.1.7 Strategie

Zoals in paragraaf 2.3.1.1 "Gedeelde waarde" al is beschreven heeft de afdeling Facility Services geen eigen missie en visie beschreven staan. De afdeling Facility Services is verantwoordelijk voor het faciliteren van de strategische doelstellingen van Ahoy. Kortom: het optimaal ontwikkelen, verzorgen en efficiënt realiseren van facilitaire publieks- en organisatiediensten voor beurzen, evenementen, concerten congressen en vergaderingen.

Hoofdstuk 3: Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk zullen diverse onderwerpen uit de theorie worden beschreven, die relevant zijn voor dit onderzoek. Er is onderzoek gedaan naar omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management. Doormiddel van dit onderzoek worden de subprobleemstellingen 3 en 4 beantwoord. De informatie is gehaald uit verschillende primaire, secundaire en tertiaire literatuurbronnen zoals rapporten, boeken, internet en vakbladen.

3.1 Omgevingsfactoren

Een onderneming staat bloot aan omgevingsinvloeden die in minimale mate door de organisatie zelf te beïnvloeden zijn. Er kan worden gedacht aan onder andere demografische ontwikkelingen, economische ontwikkelingen, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen, ecologische ontwikkelingen en politieke ontwikkelingen. Deze omgevingsinvloeden worden omgevingsfactoren genoemd.²⁸

De DESTEP-analyse is een middel waarmee een beeld verkregen kan worden van de externe (macro) omgeving waarin een organisatie actief is. Inzicht in de externe omgeving van een organisatie is van belang om effectief gebruik te maken van de kansen en bedreigingen veroorzaakt door het landschap waarin een onderneming opereert. Afstemmen van het strategisch beleid op de bevindingen van DESTEP-analyse stelt een onderneming in staat om succesvol actief te zijn in haar omgeving.²⁹

De macro- omgevingsvariabelen van DESTEP-analyse zijn de volgende:

- Demografische factoren
- Economische factoren
- Sociaal-maatschappelijk factoren
- Technologische factoren
- Ecologische factoren
- Politieke factoren

Hieronder worden de macro- omgevingsvariabelen van de DESTEP-analyse beschreven aan de hand van gevonden literatuur.

3.1.1 Demografische factoren

Demografische factoren zijn de omvang, groei en samenstelling van de bevolking. Deze factoren bepalen in grote mate op welke markt organisaties zich richten en welke goederen en diensten ze aanbieden.³⁰

Grofweg bestaat de huidige werkzame beroepsbevolking uit drie generaties:

- Babyboomers, 1945 – 1955,
- Generatie X, 1960 – 1985,
- Generatie Y of Einstein, 1988 – nu.

De generatie zal samen moeten werken met andere generaties op de werkvloer, te weten generatie Y, babyboomers en generatie X. Het contrast tussen generatie X en generatie Y is het grootst. Uit onderzoek komt naar voren dat generatie Y anders in het leven staat. Ze kijken anders tegen werken aan, hebben andere sociale behoeften en belangen, communiceren op een andere manier, zijn meer individualistisch en ze weten voornamelijk waar ze kennis moeten vinden in plaats van zelf over kennis beschikken.³¹

²⁸ Van Dam, N en Marcus, J: Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management. 5e druk Houten, Wolters Noordhoff, 2005.

²⁹ <http://www.intemarketing.nl/marketing-analyses/destep>

³⁰ Van Dam, N en Marcus, J: Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management. 5e druk Houten, Wolters Noordhoff, 2005.

³¹ Facility Management Informatie (FMI), maart 2011: De toekomst van werken en werkomgeving. Door: Lisette Willems.

Vergrijzing

Volgens de regionale prognose 2009-2040 van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en het CBS zal het aandeel 65-plussers de komende jaren naar verwachting in alle gemeenten sterk stijgen. In 2040 hebben de regio's aan de randen van Nederland het hoogste aandeel ouderen, zoals ook nu het geval is. Het aandeel 65-plussers stijgt van 15% in 2009 tot bijna 26% rond 2040. Het aandeel jongeren (0-19 jaar) daalt naar verwachting licht van 25% in 2009 tot bijna 22% in 2040, terwijl het aandeel 20-64-jarigen behoorlijk terugloopt van 61% in 2009 tot ongeveer 53% in 2040.

De vergrijzing biedt kansen, maar ook uitdagingen voor ondernemers in de vrijetijdssector. Senioren zullen meer tijd en geld gaan besteden aan de vrijetijdssector. Zij zullen echter andersoortige voorzieningen eisen. Hierbij kan gedacht worden aan meer comfort en faciliteiten voor minder validen.³²

Mede door vergrijzing neemt de druk op het zoeken naar talent toe. De ervaren manager met veel kennis verlaat de organisatie en hoogopgeleid personeel wordt in aantal schaarser. Continue scholing van medewerkers is een ontwikkeling die inspeelt op het mogelijk toekomstig tekort aan hoogopgeleid personeel.³³

3.1.2 Economische factoren

Economische factoren bepalen in belangrijke mate het succes van organisatie. Ontwikkelingen ten aanzien van de groei van het nationaal inkomen spelen hierbij een belangrijke rol. Groei van het nationaal inkomen levert veelal voor particulieren een hoger inkomen op en heeft daarmee een positief effect op de koopkracht.³⁴

Volgens het Centraal Economisch Plan 2011 van het Centraal Planbureau (CPB) groeit de Nederlandse economie in 2011 en 2012 met respectievelijk 1¼% en 1½%. Vanaf de tweede helft van 2009 groeit de Nederlandse economie weer, na de ongekend diepe recessie in de tweede helft van 2008 en begin 2009. In eerste instantie kwam het herstel met horten en stoten, maar voor 2011 en 2012 wordt een voortdurende groei geraamd. De ontwikkeling van de Nederlandse economie hangt voor een groot deel samen met het internationale beeld: zowel de krimp in 2009 als het herstel in 2010 werden bepaald door de Nederlandse uitvoer. Dit en komend jaar trekken ook de consumptie en de investeringen weer enigszins aan. Echter blijft het investeringsklimaat door de algemene recessie voor bedrijven niet optimaal.

3.1.3 Sociaal-maatschappelijk factoren

Sociaal-maatschappelijke factoren zijn kenmerken van de maatschappij en leefgewoonten. Organisaties zijn onderdeel van de maatschappij. De maatschappij is echter breder dan wat zich afspeelt in organisaties. Vrienden, familie, sport, hobby's en religie zijn namelijk minstens zo belangrijk voor mensen.³⁵

Social Media

Een belangrijke ontwikkeling in Nederland is die van social media. Social media is een verzamelnaam voor alle internettoepassingen waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen op een gebruiksvriendelijke en vaak leuke wijze. Het betreft niet alleen informatie in de vorm van tekst (nieuws, artikelen). Ook geluid (podcasts, muziek) en beeld (fotografie, video) worden gedeeld via Social Media websites. Met andere woorden, social media staat voor 'Media die je laten socialiseren met de omgeving waarin je je bevindt'. Bekende voorbeelden van social media websites zijn Facebook, YouTube, LinkedIn, Twitter en Hyves. Er zijn tal van voordelen van social media op te noemen. Maar social media heeft echter ook zo zijn nadelen. Nederlanders brengen inmiddels meer tijd door op sites voor social media dan met e-mailen. Het is dus een gegeven dat zowel medewerkers als klanten van een organisatie gebruik maken van social media. Daarbij kan er wel eens iets gezegd

³² Trendrapport Vrijetijdshuis, <http://www.kennispleinvrijetijd.nl/wp-content/uploads/2010/05/Hfd-1.pdf>

³³ De Nederlandse Facility Management Markt 2008, Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen. FMN, Twynstra Gudde.

³⁴ Van Dam, N en Marcus, J: Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management. 5e druk Houten, Wolters Noordhoff, 2005.

³⁵ Van Dam, N en Marcus, J: Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management. 5e druk Houten, Wolters Noordhoff, 2005.

worden wat de organisatie niet bevalt. Het gebruik van social media kan tot aanzienlijke schade aan de organisatie leiden. Zo kan kantoorhumor heel anders naar buiten gebracht worden dan dat het eigenlijk bedoeld was.³⁶ In bijlage 4 "Social Media" wordt er dieper op het begrip ingegaan.

Uit onderzoek van trendwatcher Goof Lukken, oprichter van platform Vrijetijds kennis, blijkt dat mensen het komende jaar minder vrije tijd krijgen, maar wel intenser en frequenter gaan genieten. De vrije tijd leent zich goed om een lifestyle te profileren. Met name via de sociale media delen mensen en bedrijven nog meer hun vrijetijdsbelevingen.³⁷

Beleveniseconomie

De consument is voortdurend op zoek naar unieke en bijzondere belevingen. Wensen, behoeften en gedrag veranderen met de regelmaat van de klok. Identiteit, authenticiteit, beleving en emotie worden steeds belangrijker in de toeristisch-recreatieve markt. Gastheerschap en informatievoorziening zijn hierbij van groot belang.³⁸ Volgens trendwatcher Andrea Wiegman zijn de twee meest belangrijke trends en ontwikkelingen in de evenementenbranche technologie en menselijkheid. "Ze zijn eigenlijk elkaars tegenovergestelde, maar hebben toch een sterke verbinding met elkaar. Het is bij het organiseren van evenementen de kunst om de juiste 'mix en match' tussen dit tweetal te vinden".³⁹

Het thema beleving wordt nader toegelicht in paragraaf 3.5.5 "Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten".

3.1.4 Technologische factoren

De technologische ontwikkelingen hebben gezorgd voor een versnelling van veel trends en ontwikkelingen in de afgelopen tijd. Dankzij technologische ontwikkelingen is er sprake van een continue verbetering van productiemethode en innovatie van goederen en diensten. De mate waarin een bedrijf erin slaagt qua technologische vernieuwing slagvaardiger te opereren dan de concurrent is van essentieel belang of een onderneming succesvol is.⁴⁰ Een gevolg van technologische ontwikkelingen is dat veel werk tegenwoordig onafhankelijk van tijd en plaats kan worden uitgevoerd. Hierbij kan gedacht worden aan mobiele besturingssystemen die het mogelijk maken om op afstand bijvoorbeeld een gebouwbeheersysteem (GBS) aan te sturen waardoor medewerkers veel flexibeler en plaatsonafhankelijk kunnen werken. Een andere ontwikkeling die steeds meer wordt gebruikt is bijvoorbeeld live-communication en live-streaming. Congressen, evenementen, concerten en andere publieke bijeenkomsten zijn vanaf afstand te volgen met mogelijkheden van interactie.

Een andere technologische ontwikkeling is bijvoorbeeld het betalen met de mobiele telefoon. De verwachting is dat het in 2012 mogelijk is om eenvoudig en veilig met de mobiele telefoon te betalen bij kassa's.⁴¹ In België is het zelfs al mogelijk om bij bepaalde bedrijven en bij diverse parkeervoorzieningen met de mobiele telefoon te betalen. Ook in Nederland is het mogelijk om bij bepaalde parkeervoorzieningen te betalen met de mobiele telefoon. Ontwikkelingen op dit gebied gaan snel en zullen zeker onderdeel zijn van de toekomst.

Ook ontwikkelingen op het gebied van de QR-code doen steeds meer zijn intreden. Doormiddel van een poster, billboard of abri kan maar een beperkte hoeveelheid informatie worden overgebracht. Door het toevoegen van een QR-code kan gemakkelijk worden verwezen naar een mobiele website met daarop aanvullende informatie. Dit verhoogt niet alleen de gebruiksbeleving maar ook het bereik.⁴²

³⁶ <http://www.social-media.nl/index.php>

³⁷ http://www.vrijetijds-kennis.nl/index.php?pagina=vrijetijd_trends

³⁸ <http://www.grontmij.nl/Kennisenorganisatie/Pages/RecreatieToerismeLeisure.aspx#Trends> en ontwikkelingen

³⁹ <http://www.eventbranche.nl/nieuws/trendwatcher-andrea-wiegman-eventbranche-stop-nou-eens-met-trucjes-5921.html>

⁴⁰ Van Dam, N en Marcus, J: Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management. 5e druk Houten, Wolters Noordhoff, 2005

⁴¹ <http://www.nu.nl/internet/2329629/mobiel-betalen-komt-dichterbij.html>

⁴² http://www.qrcode.nu/alles_over

Een ander voorbeeld van een technologische ontwikkeling die alleen maar toeneemt is live-communication. Congressen, evenementen, concerten en andere publieke bijeenkomsten maken steeds vaker gebruik van deze ontwikkeling.

Daarnaast blijven mobiele telefoons, zoals smartphones, zich steeds sneller ontwikkelen. Dit biedt tal van mogelijkheden voor organisatoren om evenementen interactiever te maken. Zo zijn digitale toegangstickets al lang geen uitzondering meer en ontwikkelen bedrijven steeds vaker een eigen applicatie voor de smartphone.⁴³ Een ontwikkeling van een dergelijke applicatie kan er ook voor zorgen dat bedrijven efficiënter kunnen gaan werken. Zo heeft schoonmaakbedrijf Hago Next een applicatie ontwikkeld voor haar schoonmakers. Zij kunnen doormiddel van deze applicatie, die voorzien is van een camera, GPS en QR-codescanning, schoon te maken ruimtes scannen, opdrachten doorgeven of het direct plaatsen van bestellingen van schoonmaakmiddelen. Daarnaast is het mogelijk om meldingen te plaatsen van defecten of problemen in gebouwen. Met de mobiele inzet is het mogelijk om transparantie in managementrapportages te realiseren.⁴⁴

3.1.5 Ecologische factoren

De economische groei van de afgelopen decennia heeft geleid tot een toename van consumptie van goederen en diensten, maar is ook gepaard gegaan met een sterke vervuiling van het milieu en een verdere uitputting van natuurlijke hulpbronnen. Ondanks de productiegroei van de afgelopen twintig jaar in Nederland hebben belangrijke factoren die een bijdrage leveren aan de welvaart, zoals de werkgelegenheid, de veiligheid en het milieu zware klappen gekregen. Het Nationaal Milieu Beleidsplan (NMP) van de overheid bevat strategie voor het milieubeleid tot 2030. Het beleid van het NMP richt zich op doelgroepen die verantwoordelijk zijn voor het ontstaan van uitstoot, lozingen en afvalstromen, zoals landbouw, elektriciteitscentrales, industrie, consumenten, verkeer en vervoer.

Ecologische factoren hebben dus een groeiende invloed op de bedrijfsvoering. Te denken valt aan aandacht voor het milieu, duurzaamheid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en verantwoordelijk gebruik en inkoop van grondstoffen⁴⁵. In paragraaf 3.2.1 "Duurzaamheid" wordt dieper op dit thema ingegaan.

3.1.6 Politieke factoren

Vanuit de politiek haar verantwoordelijkheid tracht de overheid de gang van zaken in het economische leven te sturen. Zo kan de overheid bijvoorbeeld invloed uitoefenen op het prijsniveau, de inkomensverdeling, de arbeidsmarkt, de betalingsbalans en de economische groei.⁴⁶ Ook heeft de overheid invloed op aspecten die de facilitaire organisatie raken, zoals bijvoorbeeld de algemene wet- en regelgeving en (brand)veiligheidsaspecten. Als de politiek een beleid vast legt, dient Ahoy zich aan dat beleid te houden. Gebouweigenaar Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, onderdeel van gemeente Rotterdam, greep bijvoorbeeld de noodzakelijke renovatie aan om het Sportpaleis zo te verbouwen dat de accommodatie van Ahoy bij de beste van Europa zal blijven behoren.

Een andere belangrijke politieke ontwikkeling is de btw-verhoging op theater- en concertkaartjes. De btw op podiumkunsten en kunstvoorwerpen wordt per 1 juli 2011 verhoogd van 6% naar 13%. Dit houdt dus in dat concert- en theaterkaartjes duurder worden. Deze btw-verhoging leidt tot een terugval in kaartverkoop van 13,5%. Dat blijkt uit een onderzoek van onafhankelijk bureau Aarts de Jong Wilms Goudriaan *Public Economics* (APE) in opdracht van de Vereniging van Vrije Theaterproducenten (VVTP).⁴⁷

⁴³ Van der Straeten, K: Events Hoe organiseer je een geslaagd evenement? Tielt, Uitgeverij Lannoo, 2010

⁴⁴ Facility Management Informatie (FMI), maart 2011: Einde aan wurggreep schoonmaakbranche? Door Ben ter Horst

⁴⁵ Van Dam, N en Marcus, J: Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management. 5e druk Houten, Wolters Noordhoff, 2005

⁴⁶ Van Dam, N en Marcus, J: Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management. 5e druk Houten, Wolters Noordhoff, 2005

⁴⁷ De Pers, thema: cultuur, donderdag 18 november 2010

3.2 Trends en ontwikkelingen binnen Facility Management

In deze paragraaf is er literatuuronderzoek gedaan naar trends en ontwikkelingen binnen Facility Management die op dit moment een belangrijke rol spelen binnen het vakgebied.

Het vakgebied Facility Management is voortdurend in ontwikkeling. Ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en de eisen die aan Facility Management worden gesteld nemen toe. Net zoals in voorgaande jaren hebben organisatiebureau Twynstra Gudde Adviseurs en Managers en beroepsvereniging Facility Management Nederland (FMN) hun krachten gebundeld om een grootschalig marktonderzoek uit te voeren naar de omvang en de belangrijkste trends en ontwikkelingen op het gebied van Facility Management in Nederland anno 2010.

Op de vraag welke facilitaire ontwikkelingen op dit moment belangrijk zijn binnen het vakgebied Facility Management komt een top vijf naar voren die in tabel 1 wordt weergegeven:

Tabel 1. Belangrijke facilitaire trends en ontwikkelingen op dit moment (2010).

Belangrijkste trends en ontwikkelingen op dit moment		Percentages ⁴⁸
1	Duurzaamheid	47%
2	Het Nieuwe Werken	46%
3	Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie	36%
4	Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten	24%
5	Transparante bedrijfsvoering	22%

Tevens is er onderzoek gedaan naar de verwachte trends en ontwikkelingen over drie jaar. In tabel 2 worden de verwachte trends en ontwikkelingen weergegeven.

Tabel 2. Belangrijke facilitaire trends en ontwikkelingen over drie jaar (2013).

Belangrijkste trends en ontwikkelingen over drie jaar		Percentages
1	Duurzaamheid	45%
2	Het Nieuwe Werken	38%
3	Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie	29%
4	Transparante bedrijfsvoering	26%
5	Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten	22%

Zoals in tabel 1 en 2 weergegeven wordt, is het een opvallende uitkomst. Een verschuiving over drie jaar is namelijk niet zichtbaar. Duurzaamheid, Het Nieuwe Werken en de facilitaire regieorganisatie behouden hun top 3 positie. Echter daalt hun percentuele score en is er een lichte afname van mate van belangrijkheid zichtbaar.

Met de minimale verschuivingen in trends voor 2010 en 2013 lijkt de facilitaire markt een aantal grotere thema's/ontwikkelingen te omarmen om de komende jaren aandacht, geld, tijd en energie aan te besteden.⁴⁹

Naar aanleiding van het marktonderzoek van Twynstra Gudde Adviseurs en Managers en beroepsvereniging FMN is er voor dit onderzoek gekozen om te onderzoeken welke invloed bovenstaande top vijf van trends en ontwikkelingen binnen Facility Management van toepassing zijn op de afdeling Facility Services van Ahoy.

3.2.1 Duurzaamheid

Duurzaamheid is volgens de Facility professionals de belangrijkste trend voor 2010. Vanuit diverse richtingen worden organisaties geconfronteerd met het onderwerp duurzaamheid. Consumenten eisen duurzame producten, duurzame productie kan bijdragen aan vermindering van (energie)kosten en "een groen imago" levert tegenwoordig een positieve bijdrage aan het HR-beleid in de "War on Talent". Waardecreatie is ook een belangrijk aspect van duurzaam beleid. Vanuit het gegeven dat de

⁴⁸ Percentage van het totaal aantal respondenten van het marktonderzoek van Twynstra en Gudde en FMN

⁴⁹ De Nederlandse Facility Management Markt 2010, Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen. FMN, Twynstra Gudde.

facilitaire professional duurzaamheid hoog noteert als trend, ontstaat de vraag: Op welke wijze kan de facilitair professional daadwerkelijk een bijdrage leveren?

Uit het marktonderzoek van Twynstra en Gudde en FMN blijkt dat 75% van de facilitair verantwoordelijken zich bezig houdt met duurzaamheid. Daarentegen noemde 47% van de respondenten duurzaamheid als een belangrijke facilitaire trend. Daarmee kan gesteld worden dat voor meer dan de helft van de respondenten het onderwerp duurzaamheid al zo “standaard” is binnen de organisatie dat het onderwerp niet langer als trend erkend wordt, maar als maatschappelijke ontwikkeling. Duurzaamheid lijkt daarmee de trend voorbij, maar vormt voor facilitair verantwoordelijke wel een belangrijk thema. De facilitair verantwoordelijke heeft direct invloed op de duurzaamheidsambities van zijn organisatie. Uit het marktonderzoek blijkt dat de focus op duurzaamheid bijdraagt aan het rendement van een organisatie, zowel financieel als in het imago.

De termen Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) worden nog wel eens door elkaar gehaald. Duurzaamheid heeft feitelijk een milieuachtergrond, terwijl MVO een sociale achtergrond heeft. Maar de termen worden tegenwoordig door elkaar gebruikt. Ze staan beide voor het zoeken naar evenwicht tussen financieel economische resultaten, sociale belangen en het milieu oftewel de drie P's: People, Planet en Profit.⁵⁰

People en MVO

Tot het domein People worden bij MVO de prestaties gerekend van de onderneming op sociaal-ethisch gebied.⁵¹

Planet en MVO

Tot het domein Planet worden bij MVO de prestaties gerekend van de onderneming op het gebied van milieu in ruime zin.⁵²

Profit en MVO

Tot het domein Profit worden bij MVO niet de pure financiële prestaties gerekend van de onderneming (winst, omzet en dergelijke). Het gaat meer om economische zaken. In dit nog te exploreren gebied spelen thema's als: werkgelegenheid, investeringen in infrastructuur, locatiebeleid, politieke betrokkenheid, uitbesteding, economische effecten van de diensten en producten.⁵³

Ook de bezoeker van evenementen vindt het steeds belangrijker worden dat organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen. Uit onderzoek “Initiatief Duurzaam Gastvrij” van Trivia Advies is gebleken dat 87% van de respondenten het belangrijk of zeer belangrijk vindt dat organisaties in de gastvrije sector maatschappelijk verantwoord ondernemen. 91% van de respondenten is eerder geneigd om te kiezen voor een bedrijf als aan de buitenkant of op internet een logo zichtbaar is dat men maatschappelijk verantwoord onderneemt.⁵⁴

Green Key

De Green Key is het internationale keurmerk voor bedrijven in de toerisme- en recreatiebranche, en in de markt voor vergader- en congreslocaties, die serieus en controleerbaar bezig zijn met duurzaamheid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), met zorg voor milieu op het bedrijf en de natuur in hun omgeving.

De Green Key staat garant voor de vrijwillige inzet van de ondernemer om meer aan het milieu te doen dan de wet- en regelgeving van hem verlangt. De Green Key is een middel om het duurzame imago van de onderneming naar gasten, overheden en zakenrelaties te communiceren. Om voor de Green Key in aanmerking te komen moeten ondernemers veel maatregelen nemen met betrekking tot milieuzorg en MVO. Deze maatregelen zijn deels verplicht, deels optioneel. Green Key Nederland kent drie niveaus: Brons, Zilver en Goud.⁵⁵

⁵⁰ <http://www.duurzaamondernemen.nl/index.aspx?id=52>

⁵¹ http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_page.phtml?page=info_wat

⁵² http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_page.phtml?page=info_wat

⁵³ http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_page.phtml?page=info_wat

⁵⁴ http://www.trendsennovatie.nl/wp-content/uploads/presentaties_tid10/MVO%20in%20de%20eventsector.pdf

⁵⁵ <http://www.greenkey.nl/>

In het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is er in 2010 door Lyanne de Jonge, studente Sociologie aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam, een casestudy gedaan naar de betekenis van People voor het HRM-beleid. Uit dit onderzoek blijkt dat Ahoy van mening is dat de kosten om maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren (kosten zowel qua inspanning alsmede de financiële kosten) niet opwegen tegen de baten. In dit geval kiest Ahoy voor voldoende oplossingen door te voldoen aan de minimale eisen die de stakeholders stellen om maatschappelijk verantwoord ondernemen door te voeren in de bedrijfsvoering. Uit het onderzoek van Lyanne de Jonge blijkt dat Ahoy de aandacht volkomen richt op Planet en Profit binnen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Alleen de afdeling HRM besteedt aandacht aan People. Aangezien deze aandacht niet voortkomt vanuit een visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen en er geen overleg is met de verantwoordelijkheden voor Planet en Profit, is er een onderbroken lijn tussen People en de overige twee pijlers.

In de periode van februari 2009 tot en met juni 2009 is er door Rianne Kruithof een afstudeeronderzoek gedaan naar de wijze waarop de afdeling Facility Services een MVO-beleid kan vormgeven dat bijdraagt aan de verankering van MVO in de gehele organisatie. Uitkomsten van dit onderzoek waren dat de afdeling Facility Services allereerst een voorlopige missie en visie dient te formuleren. Ten tweede zou de afdeling een dialoog aan moeten gaan met de stakeholders, te weten: de medewerkers, de klanten, de leveranciers en de (leef)omgeving. Ten derde zou op grond van een lange termijn strategie actieplannen opgesteld kunnen worden. Actieplannen waaraan gedacht kunnen worden zijn: bewustwording van de medewerkers doormiddel van een MVO workshop, medewerkerstevredenheidsonderzoek, duurzaam inkopen en energiebesparing door een campagne en groene (alternatieve) energie. Tevens is in het onderzoek van Rianne Kruithof een aanbeveling gedaan op het gebied van duurzaamheidsverslaglegging. Hierbij kan gedacht worden aan gedragsregels, richtlijnen, inkoopbeleid en een milieubeleid omtrent het thema duurzaamheid. Tot slot verwacht Ahoy in 2011 het Green Key-certificaat te behalen, wat een goede stap in de richting is op het gebied van duurzaamheid.

3.2.2 Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken (HNW) is een trend, iedereen heeft het erover. Steeds meer organisaties zijn geïnteresseerd in dit concept van flexibel omgaan met arbeidstijd en werkomgeving. Dat is niet verwonderlijk: het biedt meer maatwerk voor medewerkers en maakt organisaties slagvaardiger en efficiënter. HNW is een andere manier van werken dat moderne eisen stelt aan de inrichting van het kantoorgebouw en de wijze van organiseren.

Achtergrond van Het Nieuwe Werken

Omdat mensen steeds individueler worden, zoeken ze ook steeds meer faciliteiten die passen bij hun eigen persoonlijkheid. Dat betekent dat de vragen aan organisaties ook meer divers worden, minder standaard, mede omdat de wereld steeds complexer aan het worden is.

Het feit dat de wereld steeds diverser, transparanter, sneller en complexer is geworden heeft een aantal gevolgen voor organisaties. Medewerkers zijn gewend geraakt aan het vrij kunnen gebruiken van informatie en kennis, het tijd en plaatsonafhankelijk kunnen internetten, communiceren en samenwerken met mensen. Ze willen bij alle informatie en kennis kunnen en overal kunnen werken. Bovengenoemde ontwikkelingen hebben tot gevolg dat er binnen bedrijven steeds vaker wordt gesproken over thuiswerken, flexplekken, werkprivé balans en sturen op resultaat. HNW is een begrip dat aangeeft dat men op een andere manier naar organisaties en het kantoorgebouw moeten leren kijken. Een manier van werken die past bij de huidige tijdsgeest.

Katalysator voor vernieuwing

Met HNW verdwijnt de vaste werkplek. Medewerkers bepalen zelf wanneer, waar en hoe ze werken; ook vervaagt de grens tussen werk en privé. Dankzij moderne ICT-technologie staan medewerkers altijd in verbinding met hun klanten, collega's, organisatie en online-netwerken.

Als expert in huisvestingsconcepten vindt "Draaijer en Partners" dat een nieuw kantoorconcept pas echt resultaat oplevert als de organisatie meedenkt en meebeweegt. Alleen dan fungeert het nieuwe concept als katalysator voor echte veranderingen. Het Nieuwe Werken is een uitstekende manier om huisvesting en organisatieverbetering integraal vorm te geven.

Een medewerker is dus geen nummer, maar een uniek persoon met z'n eigen werkoptimum. Door de medewerker zelf te laten beslissen over hoe, waar en wanneer hij/zij werkt, is de persoon het meest

efficiënt. Daarnaast neemt de arbeidsvreugde en productiviteit toe en dus het rendement van de organisatie. Hierbij hoort een eigen verantwoordelijkheid die niet voor iedereen – zowel voor leidinggevers als medewerkers – altijd vanzelfsprekend is.

Hogere productiviteit, minder kosten

HNW biedt grote financiële voordelen. Met efficiënter en flexibel gebruik van de ruimte, een slimmere inrichting van werkprocessen, en verlaging van reiskosten en -tijd wordt al snel 15% bespaard. De grootste winst is echter de hogere productiviteit. Meer medewerkertevredenheid, lager ziekteverzuim en de directe koppeling tussen organisatiedoelstellingen en slimmere werkprocessen kan een productiviteitsstijging van wel 20% opleveren.

Maatwerk is basisvoorwaarde

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken wordt de nieuwe standaard. Maar elke organisatie vergt wel een eigen aanpak. HNW gaat namelijk veel verder dan een andere inrichting van de werk- en kantooromgeving en de ondersteunende ICT-middelen. Het startpunt moet dan ook liggen bij de strategie, werkwijze en cultuur. Alleen dan kan een huisvestingsconcept worden ontwikkeld dat bij de organisatie past en daadwerkelijk de beoogde voordelen oplevert. Allerlei aspecten kunnen - moeten - opnieuw worden bekeken en anders worden aangepakt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het opnieuw inrichten van werkprocessen, omgaan met een nieuwe generatie en haar visie op werken, aansturen op resultaat, een nieuw evenwicht tussen werk en privé, en houding en gedrag van medewerkers. Dergelijke thema's vragen aandacht van het (top)management en een zeer zorgvuldige implementatie.

Integrale en resultaatgerichte aanpak

In de implementatieaanpak gaat het niet om het nieuwe gebouw of de inrichting, het gaat om het effect van de huisvesting op de resultaten van de onderneming. In de werkwijze wordt huisvesting en HNW als middel en niet als doel op zich gezien. Het implementeren van een nieuw kantoorconcept en een passende manier van werken is geen sluitstuk van een besluitvormingsproces rond huisvesting, maar het begin ervan. Implementeren begint bij de eerste ideeënvorming en eindigt pas wanneer de (eerste) resultaten zichtbaar zijn. Een integrale visie op organisatie en huisvesting vraagt om een integrale aanpak.⁵⁶

3.2.3 Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie

Bij een regieorganisatie zijn de beheerfunctie en de productiefunctie gescheiden. De beheerfunctie bij een regieorganisatie is gebaseerd op het voeren van beleid op tactisch en strategisch niveau. Bij de productiefunctie gaat het om taken met een operationeel niveau. Veelal zijn deze operationele taken uitbesteed. De regieorganisatie regisseert vraag en aanbod. Het facilitaire management richt zich op de strategische, tactische en operationele intermediaire relatie met de klant en leverancier.

Veel bedrijven bevinden zich tegenwoordig in het ontwikkelingsstadium van een regieorganisatie, of zijn druk bezig met de transformatie naar een regieorganisatie. Facilitaire organisaties besteden hun operationele diensten steeds verder uit om zo de flexibiliteit van de organisatie te vergroten. Het formuleren van beleid en het regisseren van vraag en aanbod willen de facilitaire organisaties wel in eigen beheer houden. Dit betekent dat facilitaire organisaties veranderen van uitvoerende organisaties naar regievoerende organisaties.

Er zijn verschillende varianten in regievoering mogelijk. Deze variaties worden bepaald door strategische besluiten die de Facility manager heeft genomen in overleg met zijn directie. Als basis zijn er drie soorten niveaus van regie te onderscheiden, te weten: strategische, tactische en operationele regie.

Strategisch niveau

Op strategisch niveau houdt de facilitaire organisatie zich bezig met het vastleggen van de behoeften, wensen en ontwikkelingen – de klantvraag – in een contract. Hierin worden tevens de leveringsvoorwaarden vastgelegd van de gevraagde diensten of producten. In de regieorganisatie worden deze taken vaak bij het contractmanagement ondergebracht, waarbij goede samenwerking met de inkoopafdeling is.

⁵⁶ Draaijer+Partners. Het Nieuwe Werken. Geraadpleegd op 31 maart 2011, <http://www.aandeslagmethetnieuwewerken.nl/?gclid=CKStq9XF-KcCFY0hfAodNBghrg>

Tactisch niveau

Op tactisch niveau houdt de facilitaire organisatie zich bezig met het bewaken van het rendementsvraagstuk oftewel het bewaken van de kosten en baten. In de praktijk wordt dit ook vaak gezien als financiële bewaking en afhandeling. Daarnaast houdt de facilitaire organisatie zich ook bezig met het voeren van relatiemanagement. Hiermee wordt bedoeld; het in contact blijven met zowel klanten als leveranciers.

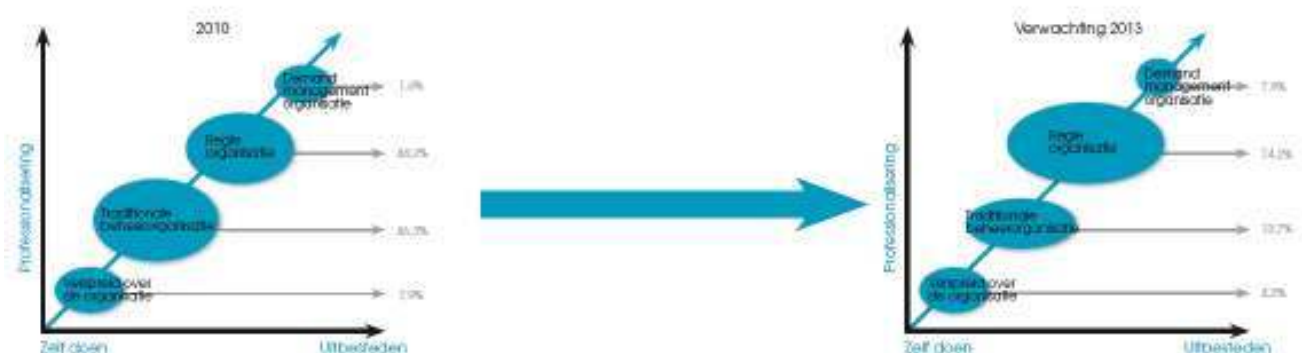
In de regiefunctie worden deze taken over het algemeen door het accountmanagement gedaan. Deze afdeling is dus verantwoordelijk voor het bewaken van de kwalitatieve eisen en wensen voortvloeiend uit het contract. Een van de taken die hierin wordt genoemd is het uitvoeren van klanttevredenheid onderzoeken.

Operationeel niveau

Op operationeel niveau houdt de facilitaire organisatie zich voornamelijk bezig met de dagelijkse uitvoering van het facilitaire proces namelijk het verwezenlijken van de klantvraag. In de regieorganisatie worden deze taken ondergebracht bij de front office. In de praktijk kan dit betekenen dat de organisatie een meld- en servicepunt heeft ingericht waarde klant met zijn vraag, klacht dan wel suggestie of opmerking terecht kan en wordt geholpen. De verschuiving van aanbodgerichte facilitaire organisatie naar vraaggerichte facilitaire organisatie is in ontwikkeling. Deze verschuiving is ontstaan doordat facilitaire organisaties zich steeds meer richten op de klanten, om zo tegemoet te komen aan hun behoeften en wensen. In de regieorganisatie staat dus de overeenstemming tussen vraag en aanbod centraal. Facilitaire organisaties dienen voor deze organisatievorm te beschikken over beoordelend vermogen, zelfsturing, goed opdrachtgeverschap en kennismanagement.

Facilitaire organisaties bepalen de mate van uitbesteding vaak op basis van de hoeveelheid controle die zij in eigen handen willen hebben. De mate van controle staat direct in relatie met de hoeveelheid risico's die het bedrijf zich kan en wil permitteren. Hierin is de rol en positie van de facilitaire organisatie van belang. Is de invloed van de facilitaire organisatie in relatie met de doelstellingen van de moederorganisatie groot, dan zal men gauw geneigd zijn de regierol zelf sterker in te vullen. Hierbij kunnen ook een aantal uitvoerende diensten in eigen beheer worden uitgevoerd die heel dicht bij het primaire proces staan.⁵⁷ De ontwikkeling van facilitaire organisatievormen is weergegeven in figuur 4. Zoals in figuur 4 is te zien is wordt er een toename verwacht in de verschuiving van traditionele beheerorganisaties naar facilitaire regieorganisaties. Passend bij de ontwikkeling die de facilitaire markt doormaakt is de afname van het aantal facilitaire organisaties die "verspreid over de organisatie" zijn georganiseerd. De grootste verandering voor de komende jaren is de verschuiving van traditionele facilitaire organisaties naar facilitaire regieorganisaties. 44% van de facilitaire organisaties zijn in de huidige situatie ingericht als een regieorganisatie. Dit percentage stijgt in drie jaar naar bijna 75%.

De verschuiving in facilitaire organisatievormen heeft onlosmakelijk invloed op de medewerkers van het facilitair bedrijf en de wijze waarop men werkt. Het vraagt verandervermogen en competenties van het facilitair bedrijf om de verandering te bewerkstelligen en invulling te geven aan een nieuw organisatievorm.⁵⁸



Figuur 4. Huidig organisatievormen (2010)

⁵⁷ Barnhoorn, J. Liem, I. van der Sluis, H. Transformeren naar een regieorganisatie

⁵⁸ Gijsbers, E. van der Kluit, J.P.C. en van 't Spijker, A.J. De Nederlandse Facility markt. Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen. FMN, Naarden

3.2.4 Transparante bedrijfsvoering

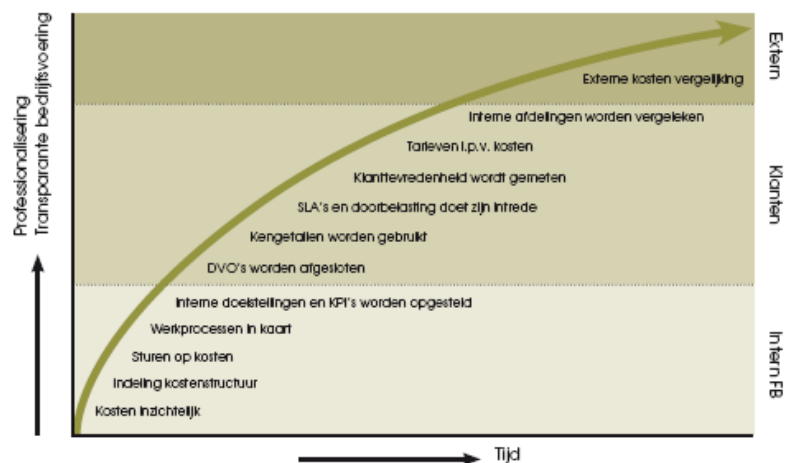
De klant verlangt van de organisatie steeds meer transparantie. Niet alleen op doelmatigheid van de (uitbestede) uitvoering en de kosten die daarbij worden gemaakt, maar ook de verantwoording van de facilitaire doelstellingen en hoe deze gerealiseerd zijn. Maar wat is dat nu eigenlijk, transparante bedrijfsvoering? En waarom is transparante bedrijfsvoering belangrijk voor de facilitaire organisatie en de klant?

Transparante bedrijfsvoering

Uit het marktonderzoek van Twynstra en Gudde en FMN blijkt dat transparante bedrijfsvoering een belangrijk thema is voor het facilitaire werkveld. Waarschijnlijk is de recessie van invloed op de hoge notering want economisch mindere tijden wil de klant van de facilitaire organisatie weten waarvoor hij betaalt. Voor de facilitaire verantwoordelijke is het daardoor van groot belang dat aan de klant uitgelegd kan worden waarom bepaalde keuzes ten aanzien van investeringen en beleidsbeslissingen worden gemaakt. Opmerkelijk is dat de facilitair verantwoordelijken uit de gezondheidssector "transparante bedrijfsvoering" als hoogste noteren in de top vijf belangrijkste trends en ontwikkelingen. Dit wordt mede ingegeven vanuit de verzakelijking van de gezondheidszorg: kosten worden hard gemaakt en toegewezen aan afdelingen als gevolg van de introductie van resultaat verantwoordelijke eenheden. Het bedrijfsleven heeft de ontwikkeling van verzakelijking al doorgemaakt en richt zich met name op het vergelijken van kosten: interne en externe benchmark.

Benchmarken van kosten

Door het vergelijken van facilitaire kosten met de markt, toont de facilitair verantwoordelijke aan of er marktconform wordt gewerkt. Naast externe benchmark is ook de interne benchmark een instrument welke steeds vaker wordt toegepast om te sturen op effectiviteit. Door klanten inzicht te geven in het facilitaire consumptiegebruik van de afdeling en dit te vergelijken met andere afdelingen ontstaat een bewustzijn ten aanzien van facilitaire diensten en de bijbehorende kosten. Hierbij is het belangrijk dat de facilitair verantwoordelijke inzicht kan geven in het gebruik van diensten van vergelijkbare afdelingen.



Figuur 5. Groeimodel voor transparante bedrijfsvoering

Transparante bedrijfsvoering gaat verder dan verantwoording van kosten.

De facilitair verantwoordelijke legt verantwoording af over:

- Prestaties op KPI's (kritische prestatie-indicatoren) welke zijn afgesproken met klanten;
- Realisatie van interne doelstellingen;
- Klanttevredenheid; sluit de geleverde kwaliteit van dienstverlening aan bij de verwachtingen van de klant;
- De vertaling van kosten van ondersteunende diensten naar primaire producten en diensten.

In figuur 5 staat een groeimodel weergegeven voor transparante bedrijfsvoering. Het is een weergave met stappen die de facilitair verantwoordelijke kan nemen om de bedrijfsvoering transparant te maken. Chronologisch wil de facilitaire organisatie eerst weten wat de facilitaire kosten zijn en welke doelstellingen ze nastreven om te sturen, de processen te verbeteren en de kosten te verlagen. Vervolgens kan de facilitaire verantwoordelijke in gesprek met de klant om afspraken te maken over de afname en kwaliteit van dienstverlening. De kosten van het facilitair bedrijf krijgen een andere betekenis, er worden tarieven gehanteerd. Ten slotte kan de facilitaire organisatie de kosten extern benchmarken om marktconformiteit aan te tonen, ter ondersteuning aan de verantwoording van kosten.⁵⁹

⁵⁹ De Nederlandse Facility Management Markt 2010, Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen. FMN, Twynstra Gudde.

3.2.5 Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten

De veranderende wereld – hooggekwalificeerde medewerkers, de komst van “generatie Y”, duurzaam ondernemen, kostenbesef en de nieuwe manier van werken – geeft ruimte voor een andere facilitaire ondersteuning. Het leveren van dienstverlening vanuit een overkoepelende formule –een concept– biedt facilitaire organisaties de kans om een concrete bijdrage te leveren aan het behalen van specifieke primaire organisatiedoelen. Maar wat is nu eigenlijk een concept? En hoe vertaal je dat naar de dagelijkse praktijk?

Fit tussen ambities, externe ontwikkelingen en de dienstverlening

Met een facilitair concept creëert de facilitaire organisatie, vanuit een formule, een fit tussen de ambities van een organisatie, de ontwikkelingen in de markt en de dienstverlening aan in- en externe klanten. De facilitaire organisatie draagt door de wijze van ondersteuning bij aan bijvoorbeeld een duurzame, gastvrije, innovatieve of klantgerichte organisatie.

Facility professionals noemen “het introduceren en ontwikkelen van facilitaire concepten” één van de op dit moment belangrijkste ontwikkelingen in het werkveld. Het zogenaamd “labelen en branden” van de facilitaire dienst(verlening), is hiermee één van de meest recente ontwikkelingen in het facilitaire werkveld. Het bewust nadenken over het leveren van toegevoegde waarde aan het primaire proces door het introduceren van gastvrijheidconcepten van de facilitaire dienst is sinds de afgelopen jaren een “hot topic”.

Wat is een facilitair concept, welke kansen biedt het en wat levert het op?

Een eenduidige en heldere definiëring van een facilitair concept bestaat niet. De term “concept” geeft diverse interpretatiemogelijkheden, waardoor het gevaar bestaat dat “concept” een vaag begrip blijft. Waar moet een facilitair concept dan eigenlijk aan voldoen?

- Een facilitair concept heeft altijd tot doel om door inzet van facilitaire dienstverlening of middelen een concrete bijdrage te leveren aan een specifiek primair doel van de organisatie.
- Een facilitair concept is altijd integraal uitgewerkt over de gehele facilitaire organisatie. Het komt tot uiting in de fysieke omgeving, het facilitaire producten- en dienstenaanbod, de facilitaire processen en in het gedrag van de facilitair medewerkers.

Samengevat betreft het een eenduidige positionering (formule of brand) van de facilitaire organisatie. De dienstverlening klopt tot in detail en is tot in de genen van de facilitaire organisatie doorgevoerd en is gericht op het beter en succesvoller maken van de organisatie.

Ingegeven door maatschappelijke ontwikkelingen

De behoefte aan het conceptueel nadenken over facilitaire dienstverlening wordt sterk ingegeven door een aantal maatschappelijke ontwikkelingen. De belangrijkste is dat het werken op zichzelf en daarmee de behoefte aan ondersteuning sterk aan het veranderen is. Het arbeidsproces wordt steeds kennisintensiever en complexer. De functiehierarchie en de uiting van status worden steeds minder belangrijk. Daarnaast is voor jongere generaties (Y en Einstein) levenslange arbeidsrelaties achterhaald en is individuele ondernemerschap belangrijk. De manier van werken verandert daarnaast door de ontwikkelingen van ICT-middelen in het werkproces. Het kantoor en de werking van het kantoor is nog volledig ingericht op “van negen tot vijf” terwijl mensen altijd en overal bereikbaar zijn, mailen en bellen. Tenslotte is de huidige economie sterk ingericht op “beleving en uniqueness”. Allemaal ontwikkelingen die vragen om op maat gemaakte dienstverlening.

Wat levert een facilitair concept op?

Facilitaire concepten ontstaan vanuit de overtuiging om bepaalde primaire doelstellingen van organisatie te verwezenlijken of bij te dragen aan het realiseren hiervan. Welke dat zijn is voor iedere organisatie verschillend. De ene organisatie wil milieubelasting beperken door duurzaam te opereren (bijvoorbeeld een duurzaamheidsconcept), de ander wil de innovatie en productontwikkeling van haar organisatie maximaliseren (bijvoorbeeld kennisuitwisselingconcept), een derde wil de aantrekkelijkste werkgever zijn voor “high potentials” (bijvoorbeeld met gastvrijheid). Het daadwerkelijke rendement hiervan is altijd organisatiespecifiek. In meer algemene zin levert een facilitair concept een bijdrage aan de strategische waarde van ondernemingen zoals de productiviteit, als marketingtool, vergroten van binding met de organisatie en op vastgoed.

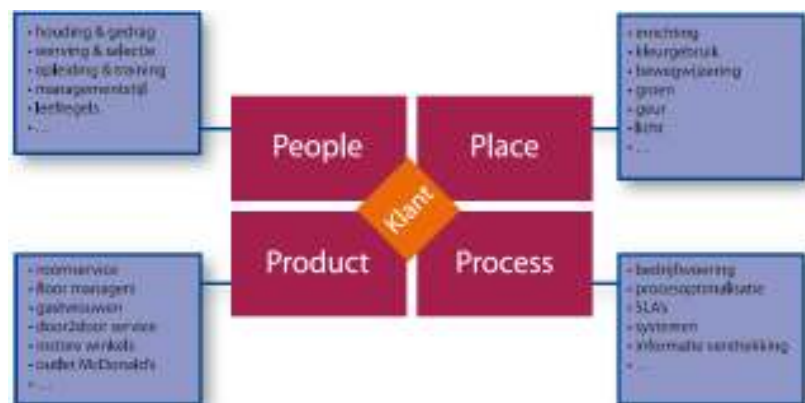
Daarnaast levert een facilitair concept ook kansen voor de facilitaire organisatie. Het is een kans om veranderingen voor de organisatie te realiseren. Het geeft een enorme boost in professionaliteit, ondernemerschap en het dragen van verantwoordelijkheid binnen de facilitaire organisatie. Het geeft de facilitaire organisatie een gezicht en geeft de medewerkers erkenning.

Een concept is dus een instrument dat doelmatig en bewust ingezet wordt om daadwerkelijk toegevoegde waarde aan de onderneming te leveren. Deze waarde gaat verder dan het ondersteunen van bedrijfsprocessen, het is een kans om daadwerkelijk een bijdrage te leveren aan het bedrijfsresultaat en bedrijfsdoelstellingen.⁶⁰

Meerwaarde toevoegen

Thema's die momenteel actueel zijn, zijn onder meer de belevingseconomie en mondigere klanten. Deze thema's dwingen organisaties de meerwaarde voor de klant centraal te stellen, om van aanbod naar vraagsturing te komen. Meerwaarde door de klant gestructureerd en consequent te vragen naar zijn wensen, de klanten beter te bejegenen en maatwerk te bieden. Onder druk van deze thema's zoeken, definiëren en presenteren organisaties hun eigen unieke identiteit, om zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

Facilitaire organisaties kunnen hieraan bijdragen door hun dienstverlening en aan te laten sluiten op de gedefinieerde identiteit en de beleving van de klant en de medewerkers. De uitstraling van de organisatie drukt dan de unieke identiteit uit en gastvrijheidconcepten dragen daar aan bij. Aspecten van gastvrijheidconcepten die kunnen bijdragen aan een unieke propositie zijn weergegeven in figuur 6.



Figuur 6. Gastvrijheidmodel

Op de korte termijn zal er nog wel prominent aandacht voor gastvrijheidconcepten zijn. Vanuit de gedachte dat elke organisatie haar eigen unieke identiteit heeft, worden concepten ontwikkeld die raken aan de identiteit en de kerncompetenties van de organisatie en die inspelen op wensen van de eigen klanten en medewerkers. Het gastvrijheidconcept komt dan niet op zichzelf te staan, maar wordt onderdeel van de totale bedrijfsvisie en gedragen door alle medewerkers van de organisatie en is dus per definitie uniek.⁶¹

Beleving

Beleving is een betekenisvolle ontmoeting op een bepaalde plaats en tijd (Boswijk, Thijssen, Peelen, 2007; Snel, A, 2007). Beleving is een continu en interactief proces van doen en ondergaan, van actie en reflectie die zin en betekenis geven aan persoonlijke, sociaal-culturele, economische en maatschappelijke contexten in de fysieke en in de virtuele wereld. Bij betekenisvolle belevenissen gebruiken we onze zintuigen terwijl we iets doen en ondergaan. We worden positief of negatief geprikkeld door wat we ondergaan en dat leidt tot bepaalde emoties (plezier, verrassing, angst, boosheid, afschuw, minachting of verdriet). De belevenis levert zin en betekenis op in de vorm van waardering (positief/negatief), herhalingsbereidheid, bereidheid om de belevenis met anderen te delen.

Door beleving te plaatsen in het Guest Journey Model (Thijssen, 2007), zie figuur 7, kunnen we betekenisvolle belevenissen plaatsen in een bepaalde context, in een bepaald proces van doen en ondergaan in de tijd en op een bepaalde plaats, waarbij zintuiglijke waarnemingen emoties oproepen die betekenis geven.

⁶⁰ De Nederlandse Facility Management Markt 2010, Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen. FMN, Twynstra Gudde.

⁶¹ De Nederlandse Facility Management Markt 2008, Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen. FMN, Twynstra Gudde.

Hierdoor wordt het complexe begrip beleving beter inzichtelijk en kunnen we beleving in de praktijk bestuderen, en beter leren begrijpen, meten en bevorderen. Door daarnaast de kenmerken van betekenisvolle belevenissen toe te voegen ontstaat een compleet beeld.⁶²



Figuur 7. Guest Journey Model

⁶² Facility Management Informatie (FMI), december 2009: Klantbeleving begrijpen, meten en bevorderen. Door: Thomas Thijssen, Brenda Groen en Ruth Pijls.

Hoofdstuk 4: Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek nader toegelicht. Aan de hand van het literatuuronderzoek zijn onderwerpen vastgesteld die tijdens de interviews zijn besproken. Facility Managers van vergelijkbare organisaties zijn geïnterviewd om een beeld te krijgen van welke omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management van invloed zijn op hun organisaties. Facility Managers die zijn geïnterviewd zijn Bob Klijnee (Heineken Music Hall), René Koeleman (Jaarbeurs Utrecht), Marcel Arends (Amsterdam RAI), Will Henst (Brabant Hallen 's-Hertogenbosch) en Peter Dobbels (Sportpaleis Antwerpen). Doormiddel van empirisch onderzoek bij vergelijkbare organisaties wordt de meso-omgeving van de afdeling Facility Services van Ahoy omtrent trends en ontwikkelingen binnen Facility Management in kaart gebracht. Hiermee wordt in dit hoofdstuk subprobleemstelling 5 beantwoord.

4.1 Omgevingsfactoren

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten van het empirisch onderzoek op het gebied van omgevingsfactoren weergegeven.

4.1.1 Demografische factoren

Uit empirisch onderzoek blijkt dat de invloed van demografische factoren voor de facilitaire organisaties niet heel erg groot is. René Koeleman van Jaarbeurs Utrecht, geeft echter aan dat 50+ beurzen erg goed bezocht worden als gevolg van de opkomende vergrijzing. "Ook zie je dat de opkomende generatie steeds minder een technische opleiding gaan volgen. Mijn afdeling heeft ook in de toekomst technische kennis en expertise nodig. Ik maak me daar soms wel eens zorgen over." aldus Koeleman. Daarnaast geven respondenten wel aan dat de nieuwe generaties behoefte hebben aan een andere manier van werken. Zij willen in de toekomst minder plaatsgebonden, flexibeler werken en meer vrijheid. Uit empirisch onderzoek blijkt dat de respondenten zich daar soms wel zorgen over maken. Vergelijkbare organisaties geven aan dat ze niet het type organisatie zijn waar gemakkelijk vanuit huis gewerkt kan worden omdat werkzaamheden vaak van operationele aard zijn.

4.1.2 Economische factoren

Uit empirisch onderzoek blijkt dat de Heineken Music Hall aangeeft dat het duidelijk merkbaar was dat er de afgelopen twee jaar minder artiesten en bands op tour waren. Ook evenementen voor cd-releases vonden minder vaak plaats. Om leegstand te voorkomen is de Heineken Music Hall zich ook gaan richten op het bedrijfsleven. Hierbij kan gedacht worden aan de mogelijkheid om de Heineken Music Hall als locatie aan te bieden voor bedrijfsevenementen, presentaties en andere bijeenkomsten. Heineken Music Hall wil haar accommodatie als multifunctionele locatie op de kaart zetten om een bredere doelgroep te bereiken. Echter geven de respondenten wel aan dat hun primaire proces het verhuren van de accommodatie aan diverse artiesten blijft. Daarnaast geven de respondenten aan dat er momenteel geen optimaal investeringsklimaat heerst. Grote investeringen worden uitgesteld in verband met de economische recessie.

4.1.3 Sociaal-maatschappelijke factoren

Uit empirisch onderzoek blijkt dat vergelijkbare organisaties als Ahoy social media volledig geabsorbeerd hebben in hun organisatie. Er wordt veel gebruik gemaakt van de sociale media zoals Hyves, Twitter, Facebook en LinkedIn. De respondenten geven aan dat de afdelingen Marketing en Communicatie doorgaans verantwoordelijk zijn voor het beheren en ontwikkelen van de nieuwe media.

Op de vraag welke rol de facilitaire organisatie kan spelen op het gebied van social media zijn de respondenten het met elkaar eens: minimaal. Er wordt aangegeven dat de facilitaire organisatie wel een belangrijke rol kan spelen in het technisch ondersteunen en aanleveren van bepaalde informatie. Hierbij kan gedacht worden aan het aanleveren van een mobiliteitsplan of een facilitair nieuwsbericht. Ook blijkt uit onderzoek dat weinig vergelijkbare organisaties een social media gedragscode hebben opgesteld. Marcel Arends van de Amsterdam RAI geeft aan dat er wel een bepaalde strategie ontwikkeld moet worden voor het gebruik van social media. Een organisatie moet zich ervan bewust zijn wat er met social media bereikt wil worden en wie daar verantwoordelijk voor zijn.

Ook blijkt uit empirisch onderzoek dat respondenten steeds meer inspelen op de beleving van de klant of bezoeker. Volgens de respondenten is dat onder andere mogelijk door social media en het introduceren van nieuwe technologische ontwikkelingen. Hierbij kan gedacht worden aan een applicatie en oplaadpunten voor de mobiele telefoons. Daarnaast geven respondenten aan het belangrijk te vinden om wensen en eisen van de bezoeker en klant in kaart te brengen waardoor daar op ingespeeld kan worden. Daarnaast geven Jaarbeurs Utrecht en Amsterdam RAI ook aan de mate van beleving te kunnen verhogen doormiddel van duurzaamheid. Zij zijn van mening dat de beleving van de klant of bezoeker verhoogd wordt wanneer zij waarnemen dat de organisatie duurzaam onderneemt of maatschappelijk betrokken is. Het Sportpaleis Antwerpen geeft aan de mate van beleving bij de bezoeker te kunnen verhogen doormiddel van het op de hoogte brengen van bepaalde verkeersinformatie. Zij zijn van mening dat het ontzorgen van bepaalde zaken de mate van beleving verhoogt.

4.1.4 Technologische factoren

Uit empirisch onderzoek blijkt dat de respondenten technologische ontwikkelingen omarmen en eerder als kans dan bedreiging zien. Zo geven alle respondenten aan toekomst te zien in het betalen met de mobiele telefoon. De Heineken Music Hall doet momenteel onderzoek naar de mogelijkheden van mobiel betalen doormiddel van een speciale applicatie voor de mobiele telefoon. De respondenten vragen zich echter wel allemaal af of de consument al genoeg vertrouwen heeft in het betalen met de mobiele telefoon. Daarnaast geven respondenten ook aan dat zij toekomst zien in het mobiel betalen voor parkeren. Will Henst (Brabanthallen 's-Hertogenbosch) geeft aan liever nog even te wachten met het investeren in een nieuw parkeersysteem omdat het betalen met de mobiele telefoon er aan zit te komen. "Anders moet ik straks wéér een nieuwe investeringen doen.", aldus Henst.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat de Amsterdam RAI al een eigen applicatie voor de mobiele telefoon heeft ontwikkeld. Bezoekers van de RAI kunnen via de zogenoemde 'RAI app' op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen bij het grootste beurs- en congresgebouw van Amsterdam. Met de RAI app hebben gebruikers van de iPhone direct toegang tot de agenda met evenementen en kunnen ze deze gelijk in hun agenda vastleggen. Bezoekers kunnen het laatste nieuws over de RAI lezen, plattegronden van de RAI bekijken en online parkeerkaarten kopen. Daarnaast bevat de app de routebeschrijving en informatie over de omgeving van de RAI.

Doormiddel van de RAI app wil de Amsterdam RAI haar innovatieve gezicht laten zien. De exponentiële groei in mobiel internetgebruik is op de beursvloer, tijdens congressen en andere evenementen duidelijk merkbaar. Deze app richt zich op bezoekers: ook in de toekomst wil de Amsterdam RAI applicaties ontwikkelen voor andere doelgroepen en eigen beurstitels van Amsterdam RAI.

Uit empirisch onderzoek blijkt ook dat de andere respondenten toekomst zien in het ontwikkelen van een eigen applicatie. Daarnaast zijn de respondenten van mening dat het perfect aansluit op de ontwikkelingen van social media en dat het een aanvulling is op hun dienstverleningsconcept. Ze zijn van mening dat dit bijdraagt aan de unieke beleving van een bezoek aan hun organisatie.

Bob Klijnee van de Heineken Music Hall, zelf afkomstig uit de schoonmaakbranche, en Marcel Arends, Amsterdam RAI, geven aan toekomst te zien in de mobiele Cleankit van Hago Next. Doormiddel van deze nieuwe werkmethode kunnen schoonmaakbedrijven gemakkelijker rapportages opstellen voor de klant. Hierdoor krijgt de klant goed inzicht in knelpunten in het schoonmaakproces.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat de Heineken Music Hall en Jaarbeurs Utrecht ook gebruik maken van de QR-codes. De respondenten geven echter wel aan dat het vaak gerelateerd is aan een evenement of dat de afdelingen marketing en communicatie hiervoor verantwoordelijk zijn. Het heeft dus niet direct gevolgen voor de facilitaire organisatie. Wel denkt Bob Klijnee (Heineken Music Hall) dat het gebruik van de QR-code zal toenemen. "Dan zal het ook relevant zijn voor de facilitaire organisatie als je kijkt naar de ontwikkeling van de mobiele Cleankit van Hago Next."

Hierbij kan gedacht worden aan mobiele besturingssystemen die het mogelijk maken om op afstand bijvoorbeeld een gebouwbeheersysteem (GBS) aan te sturen waardoor medewerkers veel flexibeler en plaatsonafhankelijk kunnen werken.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat de respondenten ervan overtuigd zijn dat mobiele besturingssystemen de toekomst zijn. Zo zien zij zeker toekomst in het besturen van het GBS doormiddel van een mobiel besturingssysteem. De respondenten geven aan dat medewerkers hierdoor flexibeler en efficiënter kunnen werken. Jaarbeurs Utrecht en Amsterdam RAI zijn momenteel druk bezig om te kijken wat de mogelijkheden zijn van een Tablet⁶³ voor de Technische Dienst. Sportpaleis Antwerpen geeft aan in het bezit te zijn van een bepaald systeem waardoor het GBS vanuit huis te besturen is.

4.1.5 Ecologische factoren

Respondenten geven aan dat ecologische factoren voornamelijk het verplicht duurzaam inkopen en de milieuwetgeving zijn. Respondenten geven aan dat ecologische factoren eigenlijk in het verlengde van het thema duurzaamheid liggen. In paragraaf 4.2.1 “Duurzaamheid” wordt er daarom dieper op dit thema ingegaan.

4.1.6 Politieke factoren

Een belangrijke politieke factor is de btw-verhoging op cultuur. Uit empirisch onderzoek blijkt dat de meeste respondenten van mening zijn dat de btw-verhoging niet direct gevolgen heeft voor hun organisatie, ook niet voor de facilitaire organisaties. Respondenten zijn van mening dat het aanbod altijd minder is dan de vraag. Daarnaast geven respondenten ook aan dat zij niet het type organisatie zijn die hetzelfde product aanbieden. Bob Klijnee (Heineken Music Hall), is van mening dat als een organisatie moet gaan bezuinigen (in verband met de btw-verhoging) het de gehele organisatie raakt, en dus ook de facilitaire organisatie. Maatregelen die de facilitaire organisatie dan kan nemen zijn volgens hem het letten op het energiegebruik en schoonmaakactiviteiten minder of efficiënter laten plaatsvinden.

Daarnaast geven respondenten aan dat de algemene wet- en regelgeving veel invloed heeft op hun facilitaire organisatie. Vooral René Koeleman van Jaarbeurs Utrecht geeft aan dat de gemeente Utrecht een belangrijke omgevingsfactor is bij het realiseren van de uitbreidingsplannen die Jaarbeurs Utrecht op de agenda heeft staan.

4.2 Trends en ontwikkelingen binnen Facility Management

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten van het empirisch onderzoek op het gebied van trends en ontwikkelingen binnen Facility Management weergegeven.

4.2.1 Duurzaamheid

Uit onderzoek bij vergelijkbare organisaties blijkt dat duurzaamheid de belangrijkste trend en ontwikkeling is op gebied van Facility Management. De respondenten geven allen aan dat duurzaamheid geen trend is maar een maatschappelijke ontwikkeling.

Vergelijkbare organisaties als de Amsterdam RAI, Jaarbeurs Utrecht en de Heineken Music Hall zijn in het bezit van het Green Key certificaat. Brabant Hallen 's-Hertogenbosch is, net als Ahoy, bezig om zich te certificeren met het Green Key certificaat.

Op de vraag of duurzaamheid nog als marketingtool gezien moet worden zijn de respondenten het allemaal eens. Duurzaamheid moet niet meer gebruikt worden als marketingtool en gezien worden als unique selling-point van een organisatie, maar moet geïntegreerd zijn in de gehele organisatie. Echter gaf René Koeleman (Jaarbeurs Utrecht) aan dat een organisatie niet te bescheiden moet zijn wanneer er een nieuw aspect van duurzaamheid geïmplementeerd wordt in de organisatie. Zo gaf hij aan in een artikel te lezen dat de Amsterdam RAI oplaadpunten voor elektrische auto's en een Warmte Koude Opslag (WKO) hadden geïntroduceerd, terwijl Jaarbeurs Utrecht al lang voorzien is van een WKO en oplaadpunten voor elektrische auto's. “Als je iets nieuws implementeert op het gebied van duurzaamheid mag je daar best trots op zijn en dat in het nieuws brengen.”, aldus Koeleman.

Uit onderzoek blijkt dat de organisaties Amsterdam RAI en Jaarbeurs Utrecht voorzien zijn van diverse oplaadpunten voor elektrische auto's. Het elektrisch rijden is in Nederland nog een nieuw

⁶³ Computer die geen toetsenbord of muis heeft, maar enkel werkt met een touchscreen, zoals de iPad van Apple.

fenomeen. Maar de Amsterdam RAI en Jaarbeurs Utrecht geven wel aan dat ze het al willen kunnen aanbieden aan hun klanten en bezoekers. Daarnaast is sinds vorig jaar Jaarbeurs Utrecht in convenant met de provincie Utrecht om te kijken wat de mogelijkheden zijn van het plaatsen van duurzame energiesystemen.

4.2.2 Het Nieuwe Werken

Uit onderzoek bij vergelijkbare organisaties blijkt dat HNW niet voor elke organisatie van toepassing is. Brabanthallen 's-Hertogenbosch, Jaarbeurs Utrecht, Sportpaleis Antwerpen en Heineken Music Hall hebben aangegeven weinig of nauwelijks iets te doen aan HNW. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat de meeste werkzaamheden plaatsvinden op de locatie. De respondenten geven aan dat zij werkzaam zijn in een dynamische omgeving waar veel operationeel werk (of aansturing) plaats vindt.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat alleen de Amsterdam RAI enkele aspecten van HNW heeft toegepast. Diverse afdelingen hebben een metamorfose ondergaan doordat er flexplekken gecreëerd zijn. Bepaalde afdelingen zijn nu grote open ruimtes zonder vaste werkplekken. Iedereen kan op de afdeling gaan werken op de plek waar hij of zij wil. De Amsterdam RAI wil dit werkplekconcept doorvoeren door de gehele organisatie. Marcel Arends (Amsterdam RAI) gaf aan dat er steeds meer gedigitaliseerd moet worden om aspecten van HNW toe te kunnen passen.

De respondenten hebben aangegeven dat bepaalde medewerkers in een bepaalde functie wel de mogelijkheid hebben om een dag of ochtend thuis te werken. Dit hangt echter wel af van de functie van de persoon. Iemand van de Technische Dienst kan niet vanuit huis een lamp vervangen. Wel zou eventueel de leidinggevende van de Technische Dienst elders bepaalde zaken kunnen voorbereiden. Uit empirisch onderzoek blijkt dat bij sommige vergelijkbare organisaties medewerkers wel de mogelijkheid hebben om thuis in te loggen op het systeem van hun werk. Echter geven de respondenten allen aan dat er voor het "thuiswerken" nog geen beleid is opgesteld.

4.2.3 Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie

Uit empirisch onderzoek blijkt echter dat het transformeren naar een facilitaire regieorganisatie op strategisch of tactisch niveau in een organisatie als Ahoy niet altijd haalbaar en gewenst is. De facilitaire organisaties van vergelijkbare organisaties zitten grotendeels in de regie bewuste fase⁶⁴. In deze regie bewuste fase is het niveau van de facilitaire organisatie merendeels verschoven naar aansturing en coördinatie. Hierbij kunnen de facilitaire diensten zowel uitbesteed als in eigen beheer zijn.

Uit empirisch onderzoek blijkt echter dat de vergelijkbare organisaties niet alle facilitaire diensten hebben uitbesteed. Zij zijn van mening dat het facilitaire proces erg dicht bij het primaire proces ligt. Uit empirisch onderzoek blijkt dat schoonmaak bij alle vergelijkbare organisaties op tactisch niveau is uitbesteed. Voor andere facilitaire diensten valt geen consistent beeld te zien in welke mate facilitaire diensten op tactisch niveau uitbesteed kunnen worden. Vergelijkbare organisaties hebben hier een verschillende visie over. Zo is de ene organisatie van mening dat beveiliging prima uitbesteed kan worden op tactisch niveau, terwijl de ander van mening is het grotendeels in eigen beheer te houden. Daarnaast geeft één respondent, Jaarbeurs Utrecht, aan haar gebouwonderhoud te hebben uitbesteed aan een maincontractor. Echter heeft Jaarbeurs Utrecht nog wel zes werkvoorbereiders op gebied van gebouwonderhoud in eigen beheer en vier medewerkers van de Technische Dienst. Deze werkvoorbereiders hebben een coördinerende rol richting de maincontractor omtrent grote bouwtechnische projecten. De overige respondenten geven aan hun gebouwbeheer en Technische Dienst niet te willen uitbesteden, omdat het gaat om specifieke gebouwen met specifieke kennis en kunde. Daarnaast geven respondenten aan werkzaam te zijn in een dynamische omgeving waar zowel overdag, 's avonds als 's nachts activiteiten plaats kunnen vinden.

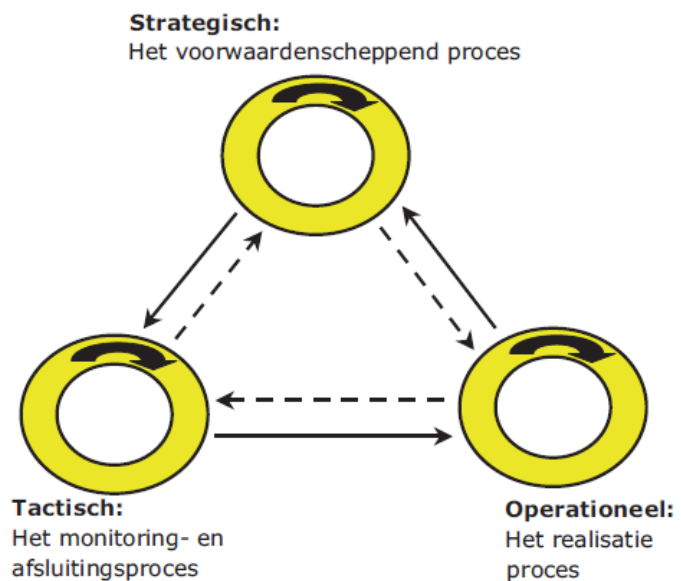
Vier van de vijf respondenten geeft aan geen toekomst te zien in het transformeren naar een facilitaire regieorganisatie op strategisch of tactisch niveau waar alle diensten zijn uitbesteed. Echter vindt de regie wel op tactisch niveau plaats. Alleen valt er geen consistent beeld te geven of de diensten ook op tactisch niveau zijn uit te besteden. Het meest voorkomende argument dat respondenten hiervoor geven is dat het facilitaire proces erg dicht bij het primaire proces ligt.

⁶⁴ Zie bijlagen X Transformeren naar een regieorganisatie, paragraaf 5.1.2: Regie ontwikkelingsfase

Will Henst (Brabanthallen 's-Hertogenbosch) geeft wel aan in de toekomst enigszins te willen transformeren naar een facilitaire regieorganisatie op tactisch niveau. Overigens is Henst van mening dat de diensten altijd goed moeten worden gecoördineerd door iemand uit de eigen organisatie.

Volgens Henst zijn echter niet alle ondersteunende diensten uit te besteden gezien het feit dat die dicht bij het primaire proces liggen. Hierbij valt te denken aan de catering. Uit empirisch onderzoek blijkt dat de vergelijkbare organisaties catering grotendeels in eigen beheer hebben. Bij sommige vergelijkbare organisaties is dit een aparte afdeling of een dochteronderneming van de organisatie. De reden dat hiervoor gekozen is, is het feit dat catering groot onderdeel is van het primaire proces.

Ook geven de respondenten aan geen toegevoegde waarde te zien aan het uitbesteden aan een maincontractor.



Figuur 8. Het facilitaire regieproces

Argumenten die zij geven zijn dat je als organisatie te afhankelijk bent van één leverancier. Tevens geven de respondenten aan dat onderlinge concurrentie altijd goed is en een maincontractor groot is geworden met een specifieke dienst. De respondenten geven aan dat de snelheid van samenwerking en manier van communiceren in dergelijke organisaties heel anders is. Marcel Arends van Amsterdam RAI geeft aan dat daar waar direct klantcontact is, je veel winst kan behalen en in beleving van de klant schade aan kunt richten dus dat je de regie en bepaalde uitvoerende taken niet uit handen moet geven.

4.2.4 Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten

Uit het marktonderzoek van organisatiebureau Twynstra Gudde Adviseurs en Managers en beroepsvereniging FMN blijkt dat Facility professionals het introduceren en ontwikkelen van facilitaire concepten één van de op dit moment belangrijkste ontwikkelingen in het werkveld zijn. Het zogenaamd “labelen en branden” van de facilitaire dienst(verlening), is hiermee één van de meest recente ontwikkelingen in het facilitaire werkveld.

Echter blijkt uit empirisch onderzoek dat weinig vergelijkbare organisaties als Ahoy een facilitair dienstverleningsconcept hanteren voor de interne klant. Dit heeft ondermeer te maken met het feit dat de omvang van de interne klant van de vergelijkbare organisaties kleiner is dan bij een grotere en ander soort organisatie.

Ook uit empirisch onderzoek blijkt dat merendeel van de vergelijkbare organisaties geen gebruik maken van FMIS als Facilitair Meldpunt waar aanvragen van de interne klant in worden verwerkt. Alleen Jaarbeurs Utrecht gebruikt haar FMIS als Facilitair Meldpunt. René Koeleman, Manager Facilities & Buildings van Jaarbeurs Utrecht, geeft aan dat wanneer een interne klant een aanvraag doet of een storing meldt, er direct een bevestiging wordt verstuurd dat de melding of aanvraag in behandeling wordt genomen. Uit empirisch onderzoek blijkt dat bepaalde organisaties bewust gekozen hebben om een FMIS niet te gebruiken voor de interne klant. Het grootste deel van de respondenten geeft wel aan een FMIS te gebruiken voor bijvoorbeeld hun meerjarenonderhoudsplanning. Will Henst van Brabanthallen 's-Hertogenbosch is wel van mening dat ze meer moeten en kunnen doen met een FMIS. Vooral gezien de omvang van de organisatie. Het FMIS wordt nu alleen nog gebruikt voor de meerjarenonderhoudsplanning. Henst geeft aan dat er zo veel mogelijkheden zijn van een FMIS en dat de organisatie die ook moet gaan benutten. Hierbij valt te denken aan het centraal beheren van bepaalde gegevens en gehele onderhoudsrapportages. Echter gaat een facilitair dienstverleningsconcept verder dan alleen het dienstverlenend zijn aan de interne klant. Vooral bij vergelijkbare organisaties als Ahoy speelt dienstverlening een grote en

belangrijke rol. De facilitaire organisaties dragen namelijk direct bij aan de mate van dienstverlening aan de bezoekers. Dienstverlening zit geïntegreerd in het primaire proces. Omdat klanten en bezoekers steeds meer op zoek zijn naar die unieke beleving dienen organisaties hier hun dienstverleningsconcept op aan te passen. Dit raakt dan ook direct de facilitaire organisatie. De facilitaire organisatie draagt door de wijze van ondersteuning bij aan een duurzame, gastvrije, innovatieve en klantgerichte organisatie.

Het Sportpaleis Antwerpen is van plan met de verbouwing van het Sportpaleis in te spelen op de beleving van de bezoeker. De organisatie wil door het uitbreiden en toevoegen van bepaalde faciliteiten hun dienstverleningsconcept vergroten. Daarnaast geeft Peter Dobbels van het Sportpaleis Antwerpen aan dat het geven van reisadvies grote bijdrage kan leveren aan de beleving van de bezoeker. Dobbels geeft aan dat technologische ontwikkelingen op het gebied van mobiele telefonie hier ook een grote bijdrage aan kunnen leveren. "We kunnen de bezoeker dan laten weten dat het concert wat later begint in verband met verkeersproblemen waarmee andere bezoekers ook mee te kampen hebben." Tot slot geeft Dobbels aan dat er dan wel voldoende faciliteiten aanwezig dienen te zijn om dienstverlenend te kunnen zijn aan de overige bezoekers.

Daarnaast geven allen respondenten aan dat de ontwikkelingen op het gebied van social media, technologische ontwikkelingen en het zelfs eventueel ontwikkelen van een eigen applicatie voor de mobiele telefoon bijdragen aan het verhoging van beleving bij de klant en bezoeker. Jaarbeurs Utrecht heeft bijvoorbeeld diverse oplaadpunten voor mobiele telefoons. Dit omdat de telefoon tegenwoordig voor veel meer gebruikt wordt dan alleen maar voor het bellen. Ook geven respondenten aan dat extra horecafaciliteiten kunnen bijdragen aan de mate van beleving. Doormiddel van verschillende horecafaciliteiten voor verschillende soorten doelgroepen is er in te spelen op de wensen en eisen van de klant of bezoeker. Daarnaast is de Heineken Music Hall van mening dat uitermate behulpzaam en gastvrij personeel kan bijdragen aan de mate van beleving bij de klant of bezoeker.

Tot slot geven Jaarbeurs Utrecht en Amsterdam RAI aan dat ook de mate van duurzaamheid van een organisatie kan bijdragen aan de mate van beleving. Hierbij kan gedacht worden aan alleen al het feit dat de klant of bezoeker op de hoogte is van de mogelijkheid om een elektrische scooter of auto op te laden.

4.2.5 Transparante bedrijfsvoering

Respondenten geven aan dat transparante bedrijfsvoering voor de interne klanten een minder belangrijk thema is. Uit empirisch onderzoek blijkt dat transparante bedrijfsvoering voor het Sportpaleis Antwerpen, Heineken Music Hall en Brabanthallen 's-Hertogenbosch niet echt van toepassing is. Dit heeft voornamelijk te maken met de kleine omvang van de interne klant. Amsterdam RAI geeft aan dat zij kosten inzichtelijk hebben gemaakt en hebben toegewezen aan alle afdelingen.

Wel is het van belang dat er onder vergelijkbare organisaties benchmark plaatsvindt op gebied van bepaalde facilitaire diensten. Zo geeft Jaarbeurs Utrecht aan af en toe een benchmarks te houden met vergelijkbare organisaties zoals het World Forum Convention Center, World Trade Center Expo Leeuwarden, MECC Maastricht en Ahoj. Doormiddel van deze benchmarks kan een organisatie een beeld krijgen van bepaalde facilitaire kosten die zij eventueel kunnen doorberekenen aan de klant of aan de bezoeker.

Een ander belangrijk thema van transparante bedrijfsvoering voor vergelijkbare organisaties is de klanttevredenheid van klanten en bezoekers over de dienstverlening. Amsterdam RAI geeft aan klanttevredenheidsonderzoeken uit te voeren vanuit zowel de facilitaire organisatie als de organiserende afdelingen. Daarnaast worden er onderzoeken gedaan bij organisatoren, exposanten en bezoekers. Tot slot geeft de Amsterdam RAI aan regelmatig een medewerkerstevredenheids-onderzoek af te nemen bij haar medewerkers.

Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wordt duidelijk welke trends en ontwikkelingen binnen Facility Management betrekking hebben op de afdeling Facility Services van Ahoy. De omgevingsfactoren zijn in deze trends en ontwikkelingen verwerkt. Aan de hand van het literatuuronderzoek, empirisch onderzoek en het empirisch onderzoek wordt dit toegelicht. Naast het empirisch onderzoek zijn er ook interviews afgenomen bij interne personen van Ahoy. Zo zijn ondermeer Peter van der Veer (General Venue Manager Ahoy) en Tim Hinssen (coördinator Bouwkunde Ahoy) geïnterviewd. Tenslotte wordt in dit hoofdstuk wordt subprobleemstelling 6 beantwoord.

Meetlat op basis van de GOKIT-methode

Om haalbare en toepasbare aanbevelingen voor de afdeling Facility Services van Ahoy te kunnen doen zijn de vijf beheersaspecten, afgekort tot GOKIT, aangepast en eigen gemaakt. GOKIT staat daarbij voor geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd. De redenen dat deze beheersaspecten eigen gemaakt zijn is omdat het onderzoek niet dezelfde raakvlakken heeft van projectmanagement.

De meetlat op basis van GOKIT heeft als doel de trends en ontwikkelingen binnen Facility Management en de omgevingsfactoren te analyseren, op onder andere de haalbaarheid en toepassing, en te vertalen naar de afdeling Facility Services.

Hieronder zullen de beheersaspecten worden beschreven die gelden voor dit onderzoek.

Geld

Het is van belang dat er gekeken wordt of de aanbevelingen die gegeven worden bedrijfseconomisch aantrekkelijk en haalbaar zijn. Gezien het niet optimale investeringsklimaat heeft Ahoy aangegeven dat de gegeven aanbevelingen terug te verdienen dienen te zijn in een afzienbare tijd.

Organisatie

De aanbevelingen van dit onderzoek, met betrekking tot omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management, dienen binnen de richtlijnen en algemene doelstellingen van Ahoy te passen. Gegeven aanbevelingen die niet binnen het organisatieprofiel en het toekomstperspectief van Ahoy en de afdeling Facility Services passen zullen niet toepasbaar en haalbaar zijn.

Kwaliteit

Gegeven aanbevelingen dienen aan te sluiten op het kwaliteit- en serviceniveau die Ahoy wenst te leveren aan haar product of dienst.

Informatie

Er dient voldoende informatie beschikbaar te zijn over bepaalde trends en ontwikkelingen om vervolgens aanbevelingen te kunnen geven aan de afdeling Facility Services. Wanneer een technologische ontwikkeling bijvoorbeeld nog in de kinderschoenen staat en nog niet gereed is voor gebruik, maar wel van toepassing, kan het in de langetermijnplanning opgenomen worden. Trends en ontwikkelingen die op korte termijn zijn te implementeren moeten derhalve ver genoeg ontwikkeld zijn.

Tijd

Het is van belang dat er rekening gehouden wordt met de tijd wanneer een trend of ontwikkeling (bijvoorbeeld een technologische ontwikkeling) gereed is voor gebruik en gebruikers er aan toe zijn het product of de dienst in gebruik te nemen. Daarnaast is ook de tijd van belang die nodig is om het te implementeren in de organisatie. Wanneer de aanbevolen verandering van dermate grote omvang is kan er aanbevolen worden dat de verandering nader onderzocht of uitgevoerd dient te worden door iemand anders.

5.1 Trends en ontwikkelingen binnen Facility Management

In deze paragraaf worden de vijf trends en ontwikkelingen binnen Facility Management geanalyseerd aan de hand van de GOKIT-methode. Vervolgens worden de trends en ontwikkeling afgesloten met een conclusie.

5.1.1 Duurzaamheid

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat 75% van de facilitair verantwoordelijken zich bezig houdt met duurzaamheid. Daarentegen noemde 47% van de respondenten van het marktonderzoek van Twynstra en Gudde en FMN duurzaamheid als belangrijke trend. Tevens geven respondenten van het empirisch onderzoek aan dat duurzaamheid voor hen het belangrijkste thema is. Uit literatuuronderzoek blijkt dat duurzaamheid staat voor het zoeken naar evenwicht tussen financieel economische resultaten, sociale belangen en het milieu, oftewel de drie P's: People, Planet en Profit. Uit empirisch onderzoek blijkt dat enkele vergelijkbare organisaties aspecten van duurzaamheid hebben ingevoerd die inspelen op het milieu. Hierbij kan gedacht worden aan het implementeren van duurzame systemen en het gebruik maken van alternatieve duurzame energie. Volgens Peter van der Veer, General Venue Manager van Ahoy, ligt er achter duurzaamheid wel altijd een economisch principe. Bij het implementeren van een nieuw aspect op gebied van duurzaamheid moet er altijd gekeken worden of het bedrijfseconomisch terug te betalen is in een afzienbare tijd. Op dit moment heerst er zowel binnen Ahoy als andere organisaties geen optimaal investeringsklimaat gezien de economische recessie.

GOKIT

Hieronder wordt het thema duurzaamheid langs de meetlat op basis van de GOKIT-methode gelegd. Per (relevant) deelaspect wordt het thema geanalyseerd.

Geld

Zoals hierboven al is te lezen gaf Peter van der Veer, General Venue Manager van Ahoy aan dat er altijd een economische principe achter duurzaamheid ligt. Zoals in het literatuuronderzoek is te lezen is Ahoy van mening dat de kosten om MVO te integreren (kosten zowel qua inspanning alsmede de financiële kosten) niet opwegen tegen de baten.

Organisatie

Uit literatuuronderzoek blijkt dat Ahoy ervoor heeft gekozen om te voldoen aan de minimale eisen die de stakeholders stellen om MVO door te voeren in de bedrijfsvoering.

Kwaliteit

Kwaliteit is hierbij een belangrijk beheersaspect. Veel aanpassingen op het gebied van duurzaamheid kunnen in de organisatie geïmplementeerd worden. Maar er zijn echter bepaalde aanpassingen die het kwaliteitsniveau kunnen aantasten. Hierbij kan gedacht worden aan het implementeren van duurzame energiesystemen. Bij de renovatie van het Sportpaleis is er gekeken naar de mogelijkheden van een groen dak. Echter bleek hierdoor het draagvermogen van het dak af te nemen.

Informatie

Zoals in het literatuuronderzoek te lezen is heeft Ahoy voldoende informatie omtrent duurzaamheid. De rapporten van Lyanne de Jonge en Rianne Kruithof biedt Ahoy voldoende handvatten om in te kunnen spelen op duurzaamheid.

Conclusie

Uit zowel het literatuuronderzoek als empirisch onderzoek blijkt dat duurzaamheid de belangrijkste trend en ontwikkeling is binnen Facility Management is. Uit onderzoek blijkt dat er al eerder onderzoek gedaan is naar duurzaamheid binnen Ahoy. Echter heeft Ahoy ervoor gekozen om aan de minimale eisen te voldoen die stakeholders stellen omtrent dit thema. Duurzaamheid is en blijft een belangrijk thema, alleen ligt de focus minder op dit thema in vergelijking met andere trends en ontwikkelingen.

5.1.2 Het Nieuwe Werken

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat HNW een belangrijke trend en ontwikkeling is binnen het vakgebied Facility Management. Echter blijkt uit empirisch onderzoek dat HNW bij vergelijkbare organisaties als Ahoy niet erg van toepassing is. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat er zowel bij Ahoy als bij de vergelijkbare organisaties veel operationele activiteiten plaatsvinden. Alleen de Amsterdam RAI geeft aan bepaalde aspecten (werken in kantoortuinen) van HNW te hebben ingevoerd en dat verder te willen doorvoeren. Wel blijkt uit empirisch onderzoek dat medewerkers met een bepaalde functie soms een dag thuis kunnen werken.

Peter van der Veer, General Venue Manager van Ahoy, is van mening dat Ahoy niet het type organisatie is om HNW als product aan te gaan aanbieden aan externen. Hierbij kan gedacht worden aan het creëren van ruimtes voor externe mensen die vervolgens bij Ahoy gebruik kunnen maken van flexplekken en dat kunnen combineren met het bezoek aan een evenement of concert. Peter van der Veer is van mening dat je als organisatie dicht bij je primaire proces moet blijven.

Zoals uit empirisch onderzoek blijkt maken de respondenten zich soms wel zorgen om het feit dat ze niet echt het type organisatie zijn die HNW makkelijk kunnen aanbieden. Als er gekeken wordt naar omgevingsfactoren blijkt dat nieuwe generaties, zoals de Y generatie, anders tegen werken aan kijken. Deze generatie wil steeds minder plaatsgebonden werken, een goede balans tussen werk en privé houden en meer genieten. Gezien het feit dat een groot deel van de medewerkers van Ahoy werkzaamheden verrichten die van operationele aard zijn lijkt HNW niet direct van toepassing. Echter maken technologische ontwikkelingen het mogelijk om bijvoorbeeld gebouwbeheerssystemen mobiel te beheren, waardoor meer flexibiliteit gecreëerd kan worden. Bepaalde medewerkers van Ahoy, die werkzaamheden verrichten die minder van operationele aard zijn, hebben de mogelijkheid om een dag thuis te werken. Hiervoor is echter geen speciaal beleid opgesteld. Er heerst binnen Ahoy een organisatiecultuur waar medewerkers niet worden afgerekend op hun kwantiteit maar op kwaliteit.

GOKIT

Organisatie

HNW past niet geheel binnen de organisatiedoelstellingen van Ahoy. Het primaire proces van Ahoy is namelijk te veel van operationele aard. Echter hebben bepaalde medewerkers (op management-niveau) wel de mogelijkheid om een dag thuis te werken. Maar deze omvang is dusdanig klein om HNW geheel door te voeren in de organisatie.

Kwaliteit

Het is mogelijk dat doormiddel van HNW de kwaliteit van de diensten en de communicatie achteruit gaat. Medewerkers hebben met HNW minder direct contact wat kan leiden tot verslechtering van de communicatie.

Informatie

HNW is een hot item binnen het vakgebied Facility Management. Er is daarom veel informatie beschikbaar omtrent dit thema. Echter beschikt Ahoy niet over voldoende informatie of medewerkers behoefte hebben om thuis te werken.

Tijd

Momenteel is HNW nog redelijk nieuw voor organisaties. Wanneer in de toekomst blijkt dat HNW echt een succes voor organisaties is en nieuwe generaties daadwerkelijk behoefte hebben aan HNW kan Ahoy meer aan dit thema doen.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat HNW niet erg relevant is voor de afdeling Facility Services van Ahoy. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat er bij Ahoy veel activiteiten plaatsvinden die van operationele aard zijn. Echter is het wel raadzaam dat er in de toekomst gekeken wordt naar de behoefte die medewerkers van Ahoy hebben omtrent HNW. Misschien blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan hetzelfde concept, het werken in bijvoorbeeld kantoortuinen, wat de Amsterdam RAI hanteert. Het is hierbij dan van belang dat er omtrent HNW een beleid wordt opgesteld.

5.1.3 Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie

Uit onderzoek van Twynstra en Gudde Adviseurs en Managers en FMN blijkt dat facilitaire organisaties in de toekomst steeds meer gaan transformeren naar een facilitaire regieorganisatie. Uit empirisch onderzoek blijkt echter dat het transformeren naar een facilitaire regieorganisatie op strategisch of tactisch niveau in een organisatie als Ahoy niet altijd haalbaar en gewenst is. De facilitaire organisaties van vergelijkbare organisaties zitten grotendeels in de regie bewuste fase. In deze regie bewuste fase is het niveau van de facilitaire organisatie merendeels verschoven naar aansturing en coördinatie. Hierbij kunnen de facilitaire diensten zowel uitbesteed als in eigen beheer zijn. Voor het uitbesteden van facilitaire diensten valt geen consistent beeld te zien in welke mate facilitaire diensten op tactisch niveau uitbesteed kunnen worden. Vergelijkbare organisaties hebben hier een verschillende visie over. Zo is de ene organisatie van mening dat beveiliging prima uitbesteed kan worden op tactisch niveau, terwijl de ander van mening is het grotendeels in eigen beheer te houden. Bij de meeste vergelijkbare organisaties vindt er wel regie plaats op tactisch niveau. Echter valt er geen consistent beeld te geven of de diensten ook daadwerkelijk op tactisch niveau zijn uit te besteden.

De opdrachtgever van dit onderzoek heeft aangegeven interesse te hebben in een onderzoek naar de mogelijkheden om van een regie bewuste fase te transformeren naar een regie gestuurde fase. In een regie gestuurde organisatie is de facilitaire organisatie volledig klantgericht en bevindt de focus van de facilitaire organisatie zich grotendeels op strategisch en deels op tactisch niveau. Uit empirisch onderzoek blijkt dat bepaalde facilitaire diensten zijn uitbesteed op tactisch niveau. Echter hebben alle vergelijkbare organisaties een verschillende visie over het uitbesteden van een bepaalde facilitaire dienst. Argumenten die gegeven worden zijn het liever in eigen beheer houden van de facilitaire dienst aangezien het dicht bij het primaire proces ligt van de organisaties.

Een groot voordeel van een bepaalde facilitaire dienst in eigen beheer te hebben is het feit dat je als organisatie je eigen medewerkers werkzaamheden kan laten verrichten op de manier waarop je het als organisatie wil. Zo kan je bij medewerkers van de beveiliging het gastheerschap een belangrijkere rol laten spelen. Dit kan vervolgens weer bijdrage aan de verhoging van de beleving van de bezoeker. Ondanks dat het verbeteren van de beleving geen reden is voor het uitbesteden van facilitaire diensten, leidt uitbesteden wel tot minder grip op de klanten en bezoekers. Het is daarom cruciaal om de beleving te blijven monitoren op verschillende klant niveaus. Dit is tevens cruciaal voor het optimaal laten aansluiten van de dienstverlening op het primair proces.

Omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn of je als organisatie meer facilitaire diensten wilt gaan uitbesteden kunnen van demografische en economische aard zijn. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan vergrijzing en economische ontwikkelingen. In verband met de economische recessie kan een organisatie ervoor kiezen om bepaalde facilitaire diensten toch uit te besteden omdat dit doorgaans voordeliger is en wat gepaard gaat met minder vaste kosten. Daarnaast kan de vergrijzing invloed hebben op het personeelverloop van een organisatie. Een organisatie kan vervolgens jong personeel in dienst te nemen. Echter dienen deze jonge medewerkers ingewerkt en opgeleid te worden. Hier moet een organisatie dus in investeren. Daarentegen kan een organisatie er ook voor kiezen om getrainde en ervaren krachten in te huren. In dit geval kan gekozen worden voor het uitbesteden van een bepaalde facilitaire dienst.

Peter van der Veer, General Venue Manager van Ahoy, geeft aan een heldere visie te hebben over het uitbesteden van facilitaire diensten. Zo geeft hij aan dat een organisatie moet kijken wat er moet gebeuren. Hierover dient een organisatie een middellange visie over te hebben. Het is vervolgens van belang dat er een afweging wordt gemaakt welke diensten er worden uitbesteed. Financiën, organisatiedoelstellingen en kwaliteit zijn dan belangrijke aspecten. Tot slot geeft Peter van der Veer aan dat de visie op het uitbesteden van facilitaire diensten kan veranderen.

GOKIT

Geld

Bij het beheersaspect "geld" kan gedacht worden aan het feit of het voordeliger is om een facilitaire dienst uit te besteden of niet. Peter van der Veer, General Venue Manager heeft aangegeven dat er een bewuste keuze is gemaakt om de beveiliging in eigen beheer te houden. Er werd aangegeven dat de reden hiervan onder andere de kosten waren. Het was in dit geval kostentechnisch voordeliger om de beveiliging in eigen beheer te houden.

Organisatie

Daarnaast is ook het beheersaspect “organisatie” van belang. Zoals uit empirisch onderzoek blijkt valt er geen consistent beeld te zien in welke mate facilitaire diensten uit te besteden zijn of niet. Organisaties hebben hier verschillende visies over. Dit omdat bepaalde diensten dicht bij het primaire proces liggen. Peter van der Veer gaf daarnaast aan dat je, je als organisatie moet afvragen of je diensten wilt uitbesteden waar direct klantcontact is.

Zoals al eerder is aangegeven gaf de opdrachtgever van dit onderzoek aan interesse te hebben in een onderzoek naar de mogelijkheden om van een regie bewuste fase te transformeren naar een regie gestuurde fase. In een facilitaire organisatie in een regiegestuurde fase is het denken en handelen gericht op het optimaal benutten van gespecialiseerde leveranciers of bedrijven waardoor het mogelijk wordt om naast het leveren van de gevraagde kwaliteit ook de kosten te bewaken. In de literatuur staat beschreven dat een regie gestuurde fase vaak leidt tot het integraal uitbesteden van productgroepen van de facilitaire organisatie. Gezien het feit dat er bij de afdeling Facility Services van Ahoy geen sprake is van integrale uitbesteding is er geen sprake van een regiegestuurde fase.

Daarnaast ligt de nadruk binnen de regie gestuurde fase op het strategische niveau en wordt er veel beleidsmatiger gewerkt. Hiervoor dient de afdeling Facility Services van Ahoy een missie, visie en doelstellingen geformuleerd te hebben die aansluiten bij de moederorganisatie. Dit is iets wat de afdeling Facility Services momenteel niet heeft gedaan.

Kwaliteit

Het is van belang dat de hoogst haalbare kwaliteit geleverd wordt waar direct klantcontact is. Uit empirisch onderzoek blijkt dat organisaties verschillende visies hebben over het feit of de dienst dan uitbesteed dient te worden of niet.

Wanneer een facilitaire dienst in eigen beheer is kan de organisatie makkelijker haar eigen personeel (laten) trainen die aansluit op de identiteit van de moederorganisatie.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat de afdeling Facility Services van Ahoy tussen de regie bewuste fase en de regie gestuurde fase zit. De afdeling Facility Services heeft bepaalde aspecten van zowel de regie bewuste fase als de regie gestuurde fase. Gezien het feit dat er bij de afdeling Facility Services van Ahoy geen sprake is van integrale uitbesteding is er geen sprake van een regiegestuurde fase. Daarnaast ligt de nadruk binnen de regie gestuurde fase op het strategische niveau en wordt er veel beleidsmatiger gewerkt. Hiervoor dient de afdeling Facility Services van Ahoy een missie, visie en doelstellingen geformuleerd te hebben die aansluiten bij de moederorganisatie. Daarnaast is er voor bepaalde diensten bewust gekozen om die in eigen beheer te houden. Dit om het feit dat deze diensten groot onderdeel uitmaken van het primaire proces van Ahoy. Hierdoor kan er geconcludeerd worden dat het “Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie” een minder relevante trend en ontwikkeling voor de afdeling Facility Services is.

5.1.4 Introduceren en ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept

Uit het marktonderzoek van organisatiebureau Twynstra Gudde Adviseurs en Managers en beroepsvereniging FMN blijkt dat Facility professionals het introduceren en ontwikkelen van facilitaire concepten één van de op dit moment belangrijkste ontwikkelingen in het werkveld vinden.

Uit empirisch onderzoek blijkt echter dat vergelijkbare organisaties als Ahoy nauwelijks een facilitair dienstverleningsconcept hanteren voor de interne klant. Dit heeft ondermeer te maken met het feit dat de omvang van de interne klant van de vergelijkbare organisaties kleiner is dan bij een grotere en ander soort organisatie. Ook geeft het merendeel van de respondenten aan dat een FMIS niet gebruikt wordt als Facilitair Meldpunt voor de interne klanten.

Volgens Peter van der Veer, General Venue Manager van Ahoy heeft het niet alleen te maken met de omvang van de interne klanten, maar met hoe de organisatie is ingericht. Ahoy is een informele organisatie waar medewerkers elkaar persoonlijk kennen. Van algemeen directeur tot medewerker van de Technische Dienst. Omdat medewerkers elkaar persoonlijk kennen worden de meeste facilitaire aanvragen ook direct bij de betreffende persoon neergelegd en niet via een Facilitair Meldpunt of FMIS. Ahoy heeft daar als organisatie bewust voor gekozen.

Beleving

Zoals uit het literatuuronderzoek blijkt gaat een facilitair dienstverleningsconcept echter verder dan alleen dienstverlenend zijn aan de interne klant. Vooral bij een organisatie als Ahoy en vergelijkbare organisaties speelt dienstverlening een grote en belangrijke rol. De afdeling Facility Services levert namelijk direct bijdrage aan de mate van dienstverlening aan de externe klant en bezoeker.

Zoals uit literatuuronderzoek blijkt zijn klanten en bezoekers steeds meer op zoek naar een unieke beleving. Het thema beleving heeft Ahoy hoog in het vaandel staan. Naast het “Triple Play Venue” concept, wil Ahoy zich van haar concurrenten onderscheiden door “de beleving van de klant”.

Uit empirisch onderzoek blijkt dat respondenten aangeven dat ontwikkelingen op gebied van social media en andere technologische ontwikkelingen bijvoorbeeld op het gebied van de mobiele telefoon kunnen bijdrage aan het verhogen van de beleving. Ook blijkt uit empirisch onderzoek dat het aanbieden van diverse horecafaciliteiten kunnen bijdrage aan de mate van beleving bij de klant of bezoeker.

Ahoy is al actief bezig op het gebied van social media. Zo zijn ze actief op Twitter, Facebook en LinkedIn. Net zoals bij vergelijkbare organisaties is de afdeling Marketing & Communicatie van Ahoy verantwoordelijk voor het inrichten en beheren van social media. Daarnaast zijn met de modernisering van het Sportpaleis van Ahoy ook diverse horecafaciliteiten gemoderniseerd.

Peter van der Veer, General Venue Manager van Ahoy geeft ook aan dat de oudere beurshallen gemoderniseerd zullen worden. Hij is van mening dat niet alleen de modernisering plaats moet vinden maar dat er ook nieuwe functies aan het complex moeten worden toegevoegd om de beleving van de klant of bezoeker te kunnen verhogen. “Verder denken wij dat bijvoorbeeld een hotel in het complex een aanvulling kan zijn op de business die wij hebben. Zeker voor meerdaagse evenementen. Het is van belang dat je een “alles-onder-één-dak” formule kunt bieden.”, aldus van der Veer.

GOKIT

Geld

Aanbevelingen die gegeven kunnen worden omtrent deze trend en ontwikkeling hoeven per definitie niet veel geld te kosten. Wanneer een aanbeveling wel om een dermate investering vraagt kan deze in de middellange of lange termijnplanning worden opgenomen.

Organisatie

Het introduceren en ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept is een belangrijke trend en ontwikkeling voor zowel de afdeling Facility Services van Ahoy als voor de moederorganisatie. Producten en diensten van de afdeling Facility Services liggen namelijk dichtbij het primaire proces van Ahoy. Vooral het thema beleving heeft Ahoy hoog in het vaandel staan. Er kan dus geconcludeerd worden dat dit een relevante trend en ontwikkeling is die aansluit op de organisatiedoelstellingen van Ahoy.

Kwaliteit

Kwaliteit is een belangrijk deelaspect bij dit thema. De mate van dienstverlening en beleving kan bijvoorbeeld vergroot worden wanneer Ahoy hoge eisen stelt aan de kwaliteit van haar producten en diensten. Aanbevelingen die gegeven worden zullen de kwaliteit van dienstverlening bevorderen.

Informatie

Hierbij kan gedacht worden aan de informatie die over bepaalde technologische ontwikkelingen beschikbaar is. Hierbij kan gedacht worden aan technologische ontwikkelingen zoals het betalen met de mobiele telefoon. Deze ontwikkelingen, die opgenomen kunnen worden in het dienstverleningsconcept, staan echter nog in de kinderschoenen.

Tijd

Er kunnen aanbevelingen gegeven worden die op korte termijn door de organisatie zijn te implementeren. Op middellange termijn kunnen er meer technologische ontwikkelingen in het dienstverleningsconcept geïmplementeerd worden. Dit heeft echter te maken met het feit wat hierboven bij het deelaspect “informatie” beschreven staat.

Conclusie

Er kan worden geconcludeerd dat het thema beleving een zeer belangrijke trend en ontwikkeling binnen Facility Management is die relevant is voor de afdeling Facility Services van Ahoy. Het introduceren en ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept voor de interne klant is echter in mindere mate van belang voor de organisatie. Dit heeft onder andere te maken met de organisatiecultuur die er heerst en het feit dat de omvang van deze groep aan de kleine kant is. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat technologische ontwikkelingen zoals het mobiel betalen en het ontwikkelen van een eigen applicatie voor de mobiele telefoon en social media bijdrage kunnen leveren aan de mate van beleving. Er kunnen aanbevelingen gegeven worden die op redelijk korte termijn zijn te implementeren binnen Ahoy om in te kunnen spelen op het thema beleving. Hierbij kan gedacht worden aan het volgen van een workshop beleving voor coördinatoren van de afdeling Facility Services.

5.1.5 Transparante bedrijfsvoering

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat transparante bedrijfsvoering een belangrijk thema is binnen het vakgebied Facility Management. Uit empirisch onderzoek blijkt echter dat een deel van dit thema voor vergelijkbare organisaties als Ahoy minder van toepassing is. Het deel waar het hier om gaat is het doorbelasten van facilitaire kosten aan de interne klanten. Uit empirisch onderzoek blijkt dat de respondenten aangaven dat dit te maken heeft met de kleine omvang van de interne klanten en de aard van het soort organisatie.

Een belangrijker onderdeel van thema is het houden van benchmarks met vergelijkbare organisaties. Ahoy houdt zo nu en dan benchmarks op het gebied van facilitaire kosten met vergelijkbare organisaties. Zo worden facilitaire kosten vergeleken met organisatie zoals de Jaarbeurs Utrecht, het World Forum Congres Center, FEC Leeuwarden en MECC Maastricht. Aan de hand van deze benchmarks worden conclusies getrokken over het prijsniveau. Wanneer Ahoy goedkoper of duurder blijkt te zijn met betrekking tot facilitaire kosten kan Ahoy haar prijsstrategie daarop aanpassen. Als gevolg van de economische recessie verlangt de klant tenslotte steeds meer transparantie.

Een ander belangrijk thema binnen transparante bedrijfsvoering is het meten van klanttevredenheid. De vraag die hierbij gesteld kan worden is: "Sluit de geleverde kwaliteit van dienstverlening aan bij de verwachtingen van de klant of bezoeker?". Amsterdam RAI heeft aangegeven regelmatig de klanttevredenheid in kaart te brengen vanuit zowel de facilitaire organisatie als de organiserende afdelingen. Dit wordt gedaan bij de organisatoren, exposanten en bezoekers. Tot slot brengt de Amsterdam RAI zo nu en dan de wensen en behoeftes van haar interne klanten in kaart.

Ahoy Catering Services laat redelijk structureel "mystery visits" uitvoeren. Een "mystery visitor" bekijkt de organisatie door de ogen van de gast, beleeft de ervaringen en legt deze ervaringen vast in een rapportage welke met de organisatie persoonlijk worden besproken. De afdeling Facility Services heeft een keer een "mystery visit" laten uitvoeren. Echter vindt dit erg ad hoc plaats en is daarin weinig structuur.

GOKIT

Geld

Aanbevelingen die gegeven kunnen worden omtrent deze trend en ontwikkeling vragen per definitie geen grote investeringen. Wanneer een aanbeveling wel om een dermate investering vraagt kan deze in de middellange of lange termijnplanning worden opgenomen.

Organisatie

Zoals hierboven al is toegelicht is het onderdeel van het doorbelasten van facilitaire kosten aan de interne klant minder van toepassing. Ahoy is tenslotte meer gefocust op haar bezoekers dan haar interne klant. Om goed in te kunnen spelen op het thema beleving dienen wensen en behoeftes en de klanttevredenheid van de bezoeker in kaart gebracht te worden. Dit is mogelijk doormiddel van bijvoorbeeld het afnemen van klanttevredenheidsonderzoeken.

Kwaliteit

Wanneer er inzicht is in de wensen en behoeftes en de klanttevredenheid van de bezoekers kan Ahoy daar op inspelen. Dit kan vervolgens de kwaliteit van producten en diensten en de mate van dienstverlening vergroten.

Informatie

Er is voldoende informatie beschikbaar omtrent dit thema. Echter heeft Ahoy weinig inzicht in de wensen en behoeftes en de klanttevredenheid van de bezoekers. Het is van belang dat Ahoy inzicht krijgt in deze informatie om de mate van dienstverlening te kunnen vergroten.

Tijd

Het is belangrijk om op korte termijn inzicht te krijgen in wensen en behoeftes en de klanttevredenheid van bezoekers. Hierdoor kan het dienstverleningsconcept wat Ahoy hanteert aangepast worden om de beleving bij de bezoeker te vergroten.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat bepaalde aspecten van transparante bedrijfsvoering relevant zijn voor de afdeling Facility Services van Ahoy. Hierbij kan gedacht worden aan het inventariseren van wensen en behoeftes van de bezoeker en het meten van de klanttevredenheid doormiddel van het houden van klanttevredenheidsonderzoeken. Tot slot kan er gedacht worden aan het nog meer zichtbaar maken van de afdeling Facility Services in de organisatie doormiddel van een Producten en Diensten Catalogus.

Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de probleemstelling die voorafgaande het onderzoek is opgesteld. Tot slot worden tevens in dit hoofdstuk aanbevelingen gegeven.

6.1 Conclusie

De probleemstelling die voorafgaande het onderzoek is opgesteld luidde als volgt:

“Op welke wijze dient de afdeling Facility Services van Ahoy Rotterdam zich te richten op omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management, zodat zij een beleid kunnen voeren voor niet alleen op korte termijn, maar ook op middellange en lange termijn.”

Uit het marktonderzoek 2010 van Twynstra en Gudde Adviseurs en Managers en FMN blijkt dat onderstaande trends en ontwikkelingen binnen Facility Management de belangrijkste thema's zijn van dit moment:

- Duurzaamheid
- Het Nieuwe Werken
- Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie
- Introduceren en ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept
- Transparante bedrijfsvoering

Uit zowel het literatuuronderzoek als empirisch onderzoek blijkt dat het thema duurzaamheid de belangrijkste trend en ontwikkeling binnen Facility Management is. Er is al diverse malen eerder onderzoek gedaan naar duurzaamheid binnen Ahoy. Desondanks heeft Ahoy ervoor gekozen om aan de minimale eisen te voldoen die stakeholders stellen omtrent dit thema. Duurzaamheid is en blijft een belangrijk thema, alleen ligt de focus minder op dit thema vergeleken met de andere trends en ontwikkelingen.

HNW blijkt uit literatuuronderzoek een belangrijke trend en ontwikkeling te zijn binnen het vakgebied Facility Management. Een belangrijke omgevingsfactor die dit versterkt is de opkomst van generatie Y. Echter blijkt uit empirisch onderzoek dat HNW bij vergelijkbare organisaties als Ahoy niet erg van toepassing is. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat er bij Ahoy veel operationele activiteiten plaatsvinden.

Dat veel organisaties bezig zijn met het ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie blijkt wel uit literatuuronderzoek. Uit empirisch onderzoek blijkt echter dat het ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie, voor zowel Ahoy als vergelijkbare organisaties een minder relevant thema is. Er kan geconcludeerd worden dat de afdeling Facility Services van Ahoy tussen de regie bewuste fase en de regie gestuurde fase zit. Er is geen sprake van een regiegestuurde fase, omdat de afdeling Facility Services haar facilitaire diensten niet integraal heeft uitbesteed. Hiervoor heeft Ahoy bewust gekozen, omdat deze diensten een groter onderdeel uitmaken van het primaire proces ten opzichte van organisaties uit andere branches.

Zowel uit literatuuronderzoek als empirisch onderzoek blijkt dat het thema beleving, wat onderdeel is van het introduceren en ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept, een belangrijke trend en ontwikkeling binnen Facility Management, is die relevant is voor de afdeling Facility Services van Ahoy. Ook de opkomst van omgevingsfactoren zoals de beleveniseconomie versterken dat. Daarnaast sluit het thema beleving goed aan op de strategische doelstellingen en de visie van Ahoy. Ook blijkt uit onderzoek dat technologische ontwikkelingen zoals het mobiel betalen, het ontwikkelen van een eigen applicatie voor de mobiele telefoon en social media bijdrage kunnen leveren aan de mate van beleving.

Klanttevredenheidsonderzoeken, onderdeel van het thema transparante bedrijfsvoering, is voor de afdeling Facility Services een zeer relevant thema. Wanneer de afdeling Facility Services inzicht heeft in de wensen en behoeftes van de bezoeker kunnen zij daar hun dienstverleningsconcept op aanpassen. Dit kan vervolgens leiden tot verhoging van beleving bij de bezoekers.

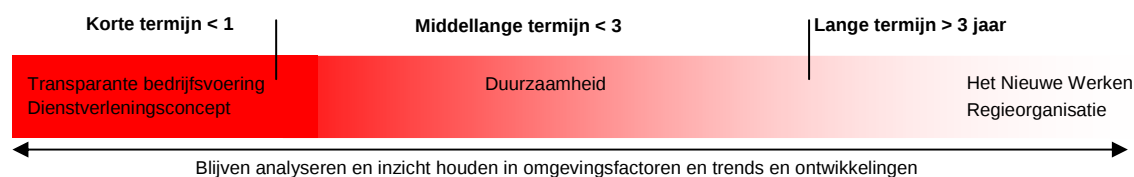
6.2 Aanbevelingen

Hieronder worden aan de hand van het onderzoek en de conclusies aanbevelingen gegeven voor de afdeling Facility Services van Ahoy.

6.2.1 Algemeen

Hieronder wordt in figuur 9 in een tijdlijn schematisch weergegeven op welke trends en ontwikkelingen binnen Facility Management de afdeling Facility Services zich dient te focussen. Er wordt aanbevolen dat de afdeling Facility Services zich voornamelijk richt op de trends en ontwikkelingen die op korte termijn zijn te implementeren. Deze trends en ontwikkelingen kunnen tenslotte een grote toegevoegde waarde leveren aan Ahoy.

De tijdlijn dient gezien te worden als visueel overzicht. Bepaalde aspecten van deze trends en ontwikkelingen kunnen elkaar overlappen. Zo kan er dus al een vooronderzoek gedaan worden naar betreffende trends en ontwikkelingen of kan hiervoor een beleid opgesteld worden.



Figuur 9. Tijdlijn

Het is belangrijk dat de afdeling Facility Services inzicht heeft en blijft houden op het gebied van omgevingsfactoren en trends en ontwikkelingen binnen Facility Management. De ontwikkelingen op het vakgebied Facility Management moeten dus continue in de gaten gehouden worden. Er wordt aanbevolen onderwerpen uit facilitaire vakbladen te analyseren en seminars binnen het vakgebied te bezoeken.

De afdeling moet ontwikkelingen volgen die effect kunnen hebben op de organisatie. Dit kan zowel positief als negatief zijn, en daar moet Ahoy op in kunnen spelen. Het is dus nodig dat de afdeling Facility Services blijft nadenken over de toekomst en de eventuele veranderingen die plaats gaan vinden. Zo dient bijvoorbeeld de Technische Dienst de technologische ontwikkelingen in de gaten te houden. Er moet gekeken worden wanneer deze relevant zijn voor Ahoy en wanneer deze geïmplementeerd kunnen worden. Veel technologische ontwikkelingen kunnen namelijk een bijdrage leveren aan de beleving van de bezoeker.

Bij deze externe gerichtheid past de gewenste organisatiecultuur adhocratie. Deze organisatiecultuur is gericht op de externe omgeving en sluit goed aan bij het inzicht houden van trends en ontwikkelingen. Tot slot is externe gerichtheid nodig, zodat wensen en behoefte van de bezoeker in kaart gebracht kunnen worden. Uit voorgaand onderzoek blijkt echter dat marktcultuur de huidige organisatiecultuur is binnen de afdeling Facility Services. Aanbevolen wordt om nader onderzoek te doen hoe de gewenste organisatiecultuur te bereiken is.

6.2.2 Duurzaamheid

Ahoy heeft sinds twee jaar een projectgroep opgericht die zich bezighoudt met dit thema. Het managementteam van Ahoy heeft bewust gekozen om niet vooruit te lopen op het gebied van duurzaamheid, maar meer te volgen. Dit heeft met name te maken met het huidige investeringsklimaat. Duurzaamheid dient zeker de aandacht van de afdeling Facility Services te houden, echter zijn er in dit onderzoek aanbevelingen met een hogere prioriteit. Verder is het raadzaam dat bij verbouwingen binnen Ahoy duurzaamheid prioriteit krijgt.

6.2.3. Het Nieuwe Werken

Uit onderzoek blijkt dat HNW, op dit moment, minder relevant is voor de afdeling Facility Services. Het is raadzaam om HNW in de lange termijnplanning op te nemen. Wel dient er dan eerst onderzoek gedaan te worden naar de relevantie van HNW en de behoefte die medewerkers hebben omtrent HNW. Wel is het raadzaam om HNW wel te blijven monitoren.

6.2.4. Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie

Zoals in de onderzoeksresultaten te lezen is kan er geconcludeerd worden dat de afdeling Facility Services van Ahoy tussen de regie bewuste fase en de regie gestuurde fase zit. Aan te raden is om tussen deze twee fases te blijven en te focussen op trends en ontwikkelingen die op korte termijn zijn te implementeren. Mocht de afdeling Facility Services van Ahoy op lange termijn definitief over willen gaan naar een regie gestuurde fase, dient er een missie, visie en doelstellingen geformuleerd te worden voor de afdeling en dient er een make-or-buy analyse gemaakt te worden van alle facilitaire diensten. Daarnaast is het raadzaam om onderzoek te doen naar de mogelijkheden van het samenvoegen van andere dienstverlenende afdelingen zoals ICT en Kassa & Reserveringen. Gezien de technologische ontwikkelingen kan de samenvoeging van die afdelingen met de afdeling Facility Services van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie Ahoy.

6.2.5. Introduceren en ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept

De afdeling Facility Services kan onder andere inspelen op het thema beleving, wat onderdeel is van het introduceren en ontwikkelen van een facilitair dienstverleningsconcept, door kennis en vaardigheden op het gebied van beleving verder te ontwikkelen bij het personeel van Ahoy. Het is aan te bevelen om een workshop te organiseren voor de coördinatoren van de afdeling Facility Services. Dit omdat de bezoekers ook bij het personeel van de afdelingen van deze coördinatoren een eerste indruk van Ahoy krijgen. Als bij deze coördinatoren kennis en vaardigheden op het gebied van beleving wordt ontwikkeld kunnen zij deze kennis vervolgens overbrengen aan hun operationele personeel. Het doel hiervan is dit personeel deze kennis en vaardigheden overnemen die vervolgens de beleving van de bezoeker kan verhogen.

Er wordt aanbevolen om in de toekomst ook andere coördinatoren van operationele afdelingen bij een dergelijke workshop te betrekken. Hierbij kan gedacht worden aan de coördinatoren van de afdeling Ahoy Catering Services. Het personeel van deze coördinatoren heeft namelijk ook direct contact met de bezoekers van Ahoy.

Omdat bovenstaande aanbeveling op korte termijn is te implementeren, worden hiervoor de financiële en organisatorische consequenties weergegeven in hoofdstuk 7.

In hoofdstuk 8 is in een implementatieplan beschreven welke stappen de afdeling Facility Services van Ahoy hiervoor dient te nemen.

6.2.6. Transparante bedrijfsvoering

Aan te raden is om gestructureerd de wensen en behoeftes van de bezoekers in kaart te brengen en de klanttevredenheid van de bezoekers te gaan meten. Dit kan gedaan worden doormiddel van klanttevredenheidsonderzoeken. Wanneer Ahoy inzicht heeft in de wensen en behoeftes van de bezoeker en de klanttevredenheid kunnen zij daar hun dienstverleningsconcept op aanpassen. Dit kan vervolgens leiden tot verhoging van beleving bij de bezoekers.

Het is belangrijk dat voor het afnemen van klanttevredenheidsonderzoeken een beleid wordt opgesteld. Het is raadzaam om hiervoor een projectteam op te zetten waarbij draagvlak wordt gecreëerd door de gehele organisatie.

Tot slot wordt er aanbevolen om producten en diensten van de afdeling Facility Services vast te leggen in een Producten en Diensten Catalogus. Hierdoor kunnen interne klanten goed worden geïnformeerd over de facilitaire dienstverlening. Dit draagt tenslotte weer bij aan de transparante bedrijfsvoering van de afdeling Facility Services en maakt de afdeling zichtbaar in de organisatie.

In de hoofdstukken 7 en 8 worden voor het klanttevredenheidsonderzoek de financiële en organisatorische consequenties weergegeven en is er een implementatieplan opgesteld.

Hoofdstuk 7: Consequenties

In dit hoofdstuk worden de consequenties gegeven aan de hand van de gegeven aanbevelingen. De consequenties worden op drie manieren weggezet. De organisatorische, personele en bedrijfskundige consequenties worden in kaart gebracht.

7.1 Organisatorische consequenties

In deze paragraaf worden de organisatorische consequenties gegeven van de twee uitgewerkte aanbevelingen.

Klanttevredenheidsonderzoek

Voor het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek dient een projectteam te worden opgezet. Door middel van een projectteam zal er gestructureerd gewerkt worden. Het is namelijk van belang dat het project op het managementniveau erkend wordt. Het management moet er tenslotte geld, middelen en personeel aan wijden. Op deze manier kan het project succesvol worden uitgevoerd. Doormiddel van het houden van een klanttevredenheidsonderzoek kan de dienstverlening periodiek worden geëvalueerd en waar nodig kunnen producten of de dienstverlening hierop aangepast of toegevoegd worden. Er wordt echter aanbevolen om het klanttevredenheidsonderzoek zelf uit te gaan voeren. Dit omdat het in kaart brengen van wensen en behoeftes en het meten van klanttevredenheid onderdeel van de organisatie moet worden. Daarnaast is het kostentechnisch voordeliger om dit in eigen beheer uit te voeren. Tevens draagt het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek door de eigen organisatie bij aan de beleving van de bezoeker.

Wel wordt er aangeraden om de enquêtes (deels) samen te stellen met een adviesbureau die gespecialiseerd is in klantbeleving en het afnemen van klanttevredenheidsonderzoeken. Daarnaast kan er over algemenere zaken advies gevraagd worden aan het adviesbureau omtrent het klanttevredenheidsonderzoek. Ahoy werkt al enkele jaren samen met een adviesbureau die gespecialiseerd is op dit gebied.

Tot slot dient het management van de afdeling Facility Services met de directie van Ahoy een beleid op te stellen omtrent klanttevredenheid. Klanttevredenheid kan namelijk niet zonder een goed beleid.

Workshop beleving

Omdat Ahoy beleving hoog in het vaandel heeft staan en de workshop beleving een middel is om de beleving van de bezoeker te verhogen, dient er een projectteam samengesteld te worden die bestaat uit zowel het management als directie. Er dient door de gehele organisatie draagvlak gecreëerd te worden waarbij de toegevoegde waarde van een dergelijke workshop wordt ingezien. Het houden van dergelijke workshops dient gecontinueerd te worden en geïntegreerd te zijn in de gehele organisatie. De workshop dient tot slot in het beleid van de afdeling Facility Services opgenomen te worden waar uitkomsten van besprekingen van het projectteam omtrent dit thema worden doorgevoerd. Daarnaast dient er een plan van aanpak opgesteld te worden hoe de coördinatoren de opgedane kennis en vaardigheden overbrengen op het operationele personeel.

Gezien het feit dat Ahoy bepaalde diensten heeft uitbesteed, wordt ook aanbevolen om eisen aan derden te stellen omtrent kennis en vaardigheden op gebied van beleving. Ahoy kan dergelijke afspraken omtrent dit thema vastleggen in contracten of hier rekening mee houden bij aanbestedingen.

7.2 Personele consequenties

In deze paragraaf worden de personele consequenties gegeven van de twee uitgewerkte aanbevelingen.

Klanttevredenheidsonderzoek

Om een klanttevredenheidsonderzoek goed uit te voeren zijn goede inzet van personeel en de beschikbare tijd van belang. Zo dient er rekening gehouden te worden met de planning van het personeel en de tijd die ze aan het onderzoek besteden. Het belang en de voordelen van een klanttevredenheidsonderzoek moeten goed gecommuniceerd worden. Het is belangrijk dat er draagvlak gecreëerd wordt voor het project in de hele organisatie.

Pas dan zal een klanttevredenheidsonderzoek succesvol zijn.

Aanbevolen wordt om een projectteam samen te stellen bestaande uit: Manager Facility Services, Assistent Manager Facility Services, Manager Marketing & Communicatie en de Genral Venue Manager.

Workshop beleving

Het gaat er om dat personeel van Ahoy inzicht krijgt in wat beleving is en hoe zij dit toe kunnen passen in hun werksituatie. Hierbij kan gedacht worden aan een professionele uitstraling, gastheerschap, persoonlijke aandacht en de bezoeker het gevoel geven welkom te zijn. Wanneer de coördinatoren kennis en vaardigheden op gebied van beleving overdragen aan het personeel wat direct contact heeft met de bezoeker zal dit zeker toegevoegde waarde hebben voor het Ahoy. De tien coördinatoren van de afdeling Facility Services en de General Venue Manager van Ahoy zullen deelnemen aan de workshop.

Aanbevolen wordt om een projectteam samen te stellen bestaande uit: Manager Facility Services en de Genral Venue Manager. Deze zullen het aanspreekpunt zijn uit de organisatie richting de organisator van de workshops. In de toekomst kan het projectteam uitgebreid worden met managers van andere operationele afdelingen zoals bijvoorbeeld de afdeling Ahoy Catering Services.

7.3 Bedrijfskundige consequenties

In deze paragraaf worden de bedrijfskundige consequenties gegeven van de twee uitgewerkte aanbevelingen. Zo worden onder andere de kosten en baten van de twee aanbevelingen weergegeven.

Klanttevredenheidsonderzoek

	<i>Kosten</i>
• Personeelskosten (uitgaande van 4 personen, 3 uur, uurtarief €30,- p.u.)	€ 360,-
• Advies bij opzetten klanttevredenheidsonderzoek door adviesbureau ⁶⁵	€ 1000,-
• SurveyWorld (softwaresysteem voor klanttevredenheidsonderzoek)	€ n.v.t.
• 4x iPad 2 met Wi-Fi 16 GB (€ 479,- ⁶⁶ p.st.)	€ 1916,-

Totale kosten: € 3.276,-

In dit kostenoverzicht zijn alleen de externe kosten meegenomen. De integrale kosten zoals de tijd (aantal uren) die het projectteam bezig is met bijvoorbeeld het opstellen en verwerken van een enquête zijn niet meegenomen.

Er is een bewuste keuze gemaakt om gebruik te maken van iPads bij het afnemen van een klanttevredenheidsonderzoek. Dit omdat een iPad bijdrage kan leveren aan de beleving van de bezoeker. Daarnaast kan de iPad ook door de organisatie voor andere doeleinden worden gebruikt.

Het softwaresysteem SurveyWorld, wat Ahoy reeds in bezit heeft, is een systeem dat gebruikt wordt voor klanttevredenheidsonderzoeken. Het is mogelijk om hiermee zelf enquêtes op te stellen en managementrapportages te genereren.

Wel wordt er aangeraden om de enquêtes (deels) samen te stellen met een adviesbureau die gespecialiseerd is in klantbeleving en het afnemen van klanttevredenheidsonderzoeken. Ahoy werkt al enkele jaren samen met een gespecialiseerd onderzoek-, training- en adviesbureau op gebied van klantbeleving en klanttevredenheidsonderzoeken. Wanneer eenmaal een gedegen enquête is opgesteld heeft Ahoy alleen nog maar de personeelskosten van het personeel die de enquêtes afnemen bij bezoekers. Het is belangrijk om de kosten van het meten van de klanttevredenheid en het in kaart brengen van de wensen en behoefte zo laag mogelijk te houden, omdat dit proces structureel een onderdeel van de organisatie moet worden.

Baten

De baten die een klanttevredenheidsonderzoek opleveren zijn niet allemaal in geld uit te drukken. Een klanttevredenheidsonderzoek geeft informatie over waar klanten tevreden en minder tevreden over zijn. Hierdoor kan er een terugkoppeling gemaakt worden naar de producten en diensten, waardoor er

⁶⁵ Gegeven indicatie van kosten door adviesbureau waarmee Ahoy samenwerkt.

⁶⁶ http://store.apple.com/nl/browse/home/shop_ipad/family/ipad/select?mco=MjE2MjYyNzA

continue verbeterd kan worden. Wanneer afdeling Facility Services inzicht krijgt in de wensen en behoeftes van de bezoeker kan Ahoy hierop het assortiment aanpassen of nieuwe diensten toevoegen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan technologische ontwikkelingen. Wanneer Ahoy inspeelt op de wensen en behoeftes van haar bezoekers kan dat de beleving en het aantal bezoekers vergroten, wat financieel voordeel oplevert en op lange termijn de concurrentiepositie kan verstevigen.

Workshop beleving

Hieronder worden de kosten van de workshop beleving weergegeven. De workshop zal gegeven worden door een ervaren onderzoek-, training- en adviesbureau waarmee Ahoy al enkele jaren samenwerkt. Van onderzoek tot rapportage, van advies tot implementatie: de inzet van het bureau staat in het teken van excellente klantbeleving. De kosten van de workshop zijn gebaseerd op een offerte van een eerdere workshop die een andere afdeling van Ahoy heeft gevolgd.

Workshop

	<u>Kosten</u> ⁶⁷
• Voorbereiding en ontwikkeling van workshop beleving	€ 750,-
o Conceptontwikkeling programma workshop	
o Voorbereidende intake en afstemming met management Ahoy	
o Maatwerk programma voor Ahoy	
o Uitnodiging voor deelnemers	
o Planning en coördinatie	
• Verzorging en evaluatie workshop	€ 4250,-
o Gebaseerd op 8-10 deelnemers	
o Verzorgd door twee senior trainers/coaches	
o Nuttige "reminders" voor deelnemers gedurende de dag	
o Rapportage/verslag van workshop	
o Mondelinge evaluatiegesprek, incl. feedback/tips voor management	

Accommodatie Hotel New York Rotterdam

	<u>Kosten</u> ⁶⁸
• Huur ruimte (Blauwe zaal, twee dagdelen)	€ 500,-
• Vergaderarrangement Erasmus (11x € 45,50)	€ 500,-

Totale kosten: € 6.000,-

Baten

Ook de baten van een workshop beleving voor de coördinatoren van de afdeling Facility Services zijn niet allemaal in geld uit te drukken. Wanneer het personeel uiteindelijk extra kennis en vaardigheden ontwikkelt op het gebied van beleving kan dat bijdragen aan de beleving van de bezoeker.

Op de lange termijn moet de workshop beleving leiden tot klantenbinding en een goede reputatie van Ahoy. Bezoekers die een grote belevingervaring hebben, zullen een volgende keer graag terugkomen naar Ahoy. Deze bezoekers zullen hun positieve ervaring met Ahoy delen met hun omgeving en daardoor ontstaat er mond-tot-mondreclame dat kan zorgen voor een goede reputatie. Natuurlijk komen bezoekers in eerste instantie naar Ahoy voor het evenement, maar personeel kan bijdragen aan de beleving en de positieve herinnering aan het bezoek van Ahoy.

Totale investering

De totale investering voor beide aanbevelingen bedraagt € 9.276. Er wordt aanbevolen om deze investering mee te nemen in de begroting van de afdeling Facility Services. Wel dient er rekening gehouden te worden met een post onvoorziene kosten van 10% als vangnet voor financiële tegenvallers of onverwachte kosten.

⁶⁷ Deze offerte dient vertrouwelijk te blijven.

⁶⁸ http://www.hotelnewyork.nl/images/pageflipper/zalenmap_nl/

Hoofdstuk 8: Implementatieplan

Dit hoofdstuk bevat het implementatieplan waarin twee aanbevelingen geconcretiseerd worden en waarin staat welke stap er wordt ondernomen, wanneer dit dient te gebeuren en welke personen er betrokken zijn.

8.1 Klanttevredenheidsonderzoek

	Week	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Fase 1 Voorbereiding																																	
Projectteam samenstellen		P*																															
Opstellen enquête			P																														
Advies adviesbureau en terugkoppeling				P																													
Aanpassen enquête					P																												
Invoeren enquête op iPad						P																											
Training medewerkers die onderzoek uitzetten							P/M																										
Fase 2 Onderzoek																																	
Klanttevredenheidsonderzoek afnemen								M*																			M						
Fase 3 Analyse																																	
Analyseren van gegevens									P	P	P																P	P	P				
Terugkoppeling gegevens												P	P																	P	P		
Managementrapportage opstellen														P																		P	
Fase 4 Evaluatie																																	
Terugkoppeling rapportage (incl. PvA aanpassingen)															P																		P

Geadviseerd wordt dat het projectteam samen met het adviesbureau de frequentie van het klanttevredenheidsonderzoek bepalen. Het bovenstaand implementatieplan is een voorbeeld hoe het klanttevredenheidsonderzoek herhaald wordt.

Toelichting:

* = Vindt plaats op één dag

P = Projectteam

M = Medewerkers die klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren

8.2 Workshop beleving

	Week	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Fase 1 Voorbereiding												
Opstellen workshop (incl. intake gesprek organisator workshop)	P/T*											
Data workshop communiceren naar deelnemers	P*											
Fase 2 Workshop												
Volgen van workshop						P/C/T*						
Fase 3 Evaluatie												
Nazorg workshop (bespreking uitkomsten workshop, aanpassen beleid)								P				
PvA opstellen en aanpassen beleid hoe te communiceren naar operationele medewerkers									P	P		
Eisen stellen aan derden van uitbestedende diensten.											P	P
Fase 4 Communiceren naar operationele medewerkers												

Fase 4 is een belangrijke fase waarin de coördinatoren van de afdeling de operationele medewerkers kennis en vaardigheden bijbrengen omtrent beleving aan de hand van het opgestelde Plan van Aanpak. Deze fase loopt continue door en dient goed gemonitord te worden.

Toelichting:

* = Vindt plaats op één dag

P = Projectteam

C = Coördinatoren

T = Trainingsbureau

Literatuurlijst

Interviews:

- Dhr. Marcel Arends (Manager Operations, Amsterdam RAI)
- Dhr. Peter Dobbels (Manager Facilities, Sportpaleis Antwerpen)
- Dhr. Will Henst (Directeur Beurs & Evenementen, Libéma regio Zuid)
- Dhr. Tim Hinssen (Coördinator Bouwkunde, Ahoy Rotterdam)
- Dhr. Bob Klijnee (Manager Operations Facilities, Heineken Music Hall)
- Dhr. René Koeleman (Manager Facilities & Buildings, Jaarbeurs Utrecht)
- Dhr. Peter van der Veer (General Venue Manager, Ahoy Rotterdam)

Boeken:

- Barnhoorn, J. Liem, I. van der Sluis, H. Transformeren naar een regieorganisatie 1^e druk, 2009 Uitgegeven door: F-MEX Finding the best practice, Beverwijk. ISBN: 978 90 81378918
- Bremer-Ammann, N.: Mensen maken projecten. 1e druk, Zaltbommel: Uitgeverij Thema, 2008. ISBN: 978 90 58 711694
- Dam, van N. en Marcus, J.: Organisatie en Management. 5e druk, Groningen/Houten: Wolter-Noordhoff bv, 2005. ISBN 978 90 01 210274
- Fröhlich, H.J.M.: Projecten en projectportfolio in control. 1^e druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2004. ISBN: 978 90 13 017731
- Gijsbers, E. van der Kluit, J.P.C. en van 't Spijker, A.J. De Nederlandse Facility markt 2010. Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen. FMN en Twynstra Gudde, Naarden, 2010. ISBN: 978 94 90 85 0036
- Gijsbers, E. van der Kluit, J.P.C.: De Nederlandse Facility markt 2008. Een overzicht van cijfers, trends en ontwikkelingen. FMN en Twynstra Gudde, Naarden: APPR bv, 2008. ISBN: 978 90 76 525174
- Van Hoensel, P.H.M en Leeuw, E.L.: Beleidsonderzoek in Nederland, 1^e druk, Assen: Uitgeverij Van Gorcum, 2005 ISBN: 978 90 23 241614
- Jonker, J en van Hooff, A: Flexibiliteit, Het vermogen van organisaties en mensen om te veranderen. 1^e druk, Assen: Uitgeverij van Gorcum, 1998. ISBN: 90 232 3248 8
- Kotler, P. en Armstrong, G. : Principes van marketing, 5^e editie, Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V, 2009. ISBN: 978 90 43 016223
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. 2e druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 90 13 032052
- Van der Straeten, K: Events Hoe organiseer je een geslaagd evenement? 1^e druk, Tiel: Uitgeverij Lannoo, 2010
- Westerveld, E en Walters, D.G.: Het verbeteren van uw projectorganisatie. 1^e druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN: 978 90 14 076706

Syllabi:

- Bouter, R.F. Handleiding schriftelijke rapportage Haagse Hogeschool, 10e geh. herz. dr. 2007-2008
- Bouter, R.F. Handleiding voor afstudeeropdracht Haagse Hogeschool, 2009-2010

Artikelen:

- Ter Horst, B.: Einde aan wurggreep schoonmaakbranche? In: Facility Management Informatie (FMI), maart 2011.
- Thijssen, T, Groen, B, Pijs, R.: Klantbeleving begrijpen, meten en bevorderen. In: Facility Management Informatie (FMI), december 2009.
- Willems, L.: De toekomst van werken en werkomgeving. In: Facility Management Informatie (FMI), maart 2011.

Krantenartikelen:

- Rigter, N: Social Media onstuitbaar. In: Metro Nieuws, 6 april 2011 p. 08.
- Rigter, N: Maar weinig bedrijven hebben een code voor omgang met sociale media. In: Metro Nieuws, 6 april 2011 p. 08.
- De Pers, thema: cultuur, donderdag 18 november 2010

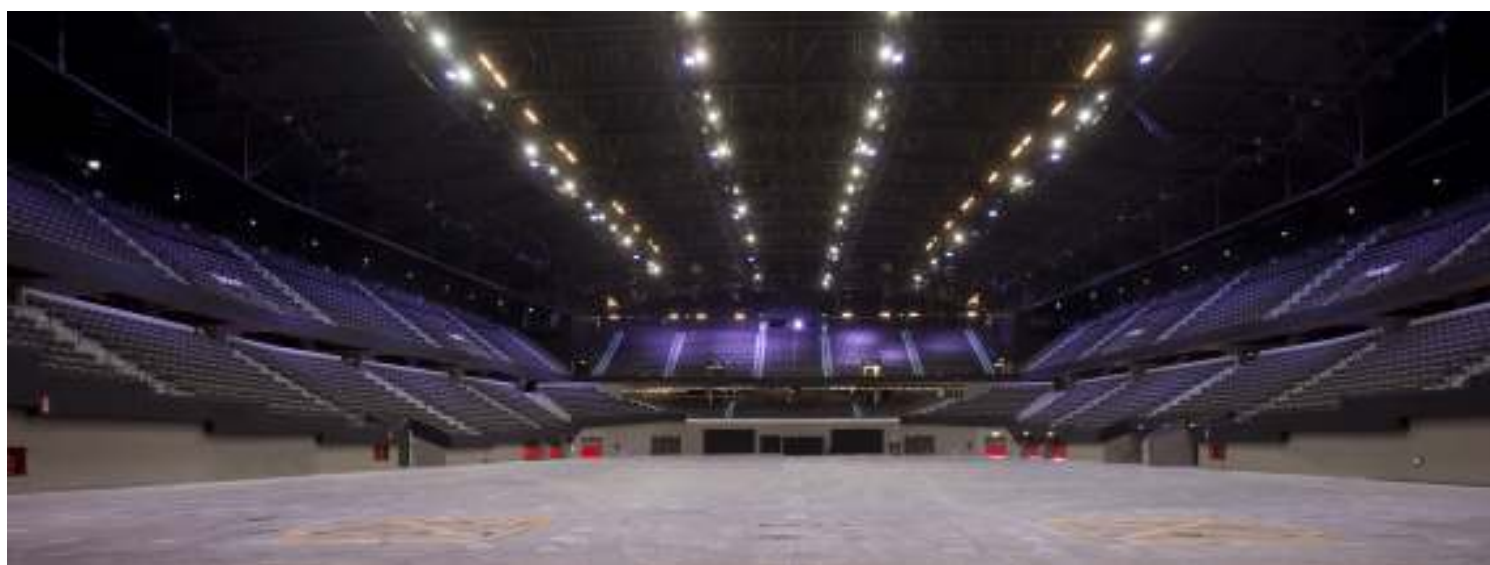
Rapporten:

- Centraal Economisch Plan 2011 van het Centraal Planbureau (CPB)
- Jonge, L. de: Power to the People. Rotterdam: Ahoy Rotterdam, 2010
- Kruithof, R. Niet denken maar doen, Ahoy gaat op groen! Rotterdam: Ahoy Rotterdam, 2009
- Naaktgeboren, J.M.: Werken is beleving. Zwijndrecht: Ahoy Rotterdam, 2009
- Studenten opleiding academie Facility Management Dienenoort: Adviesrapportage Ahoy Rotterdam, 2010.

Websites:

- <http://www.aandeslagmethetnieuwewerken.nl>
- <http://www.ahoy.nl>
- <http://www.apple.com>
- <http://www.cbs.nl>
- <http://www.draaijerparkers.nl>
- <http://www.duurzaamondernemen.nl>
- <http://www.encie.nl>
- <http://www.eventbranche.nl>
- <http://www.greenkey.nl>
- <http://www.grontmij.nl>
- <http://www.hotelnewyork.nl>
- <http://www.intemarketing.nl>
- <http://www.kennispleinvrijetijd.nl>
- <http://www.nu.nl>
- <http://www.qrcode.nu>
- <http://www.social-media.nl>
- <http://www.trendseninnovatiedag.nl>
- <http://www.trendslator.nl>
- <http://www.vrijetijds-kennis.nl>

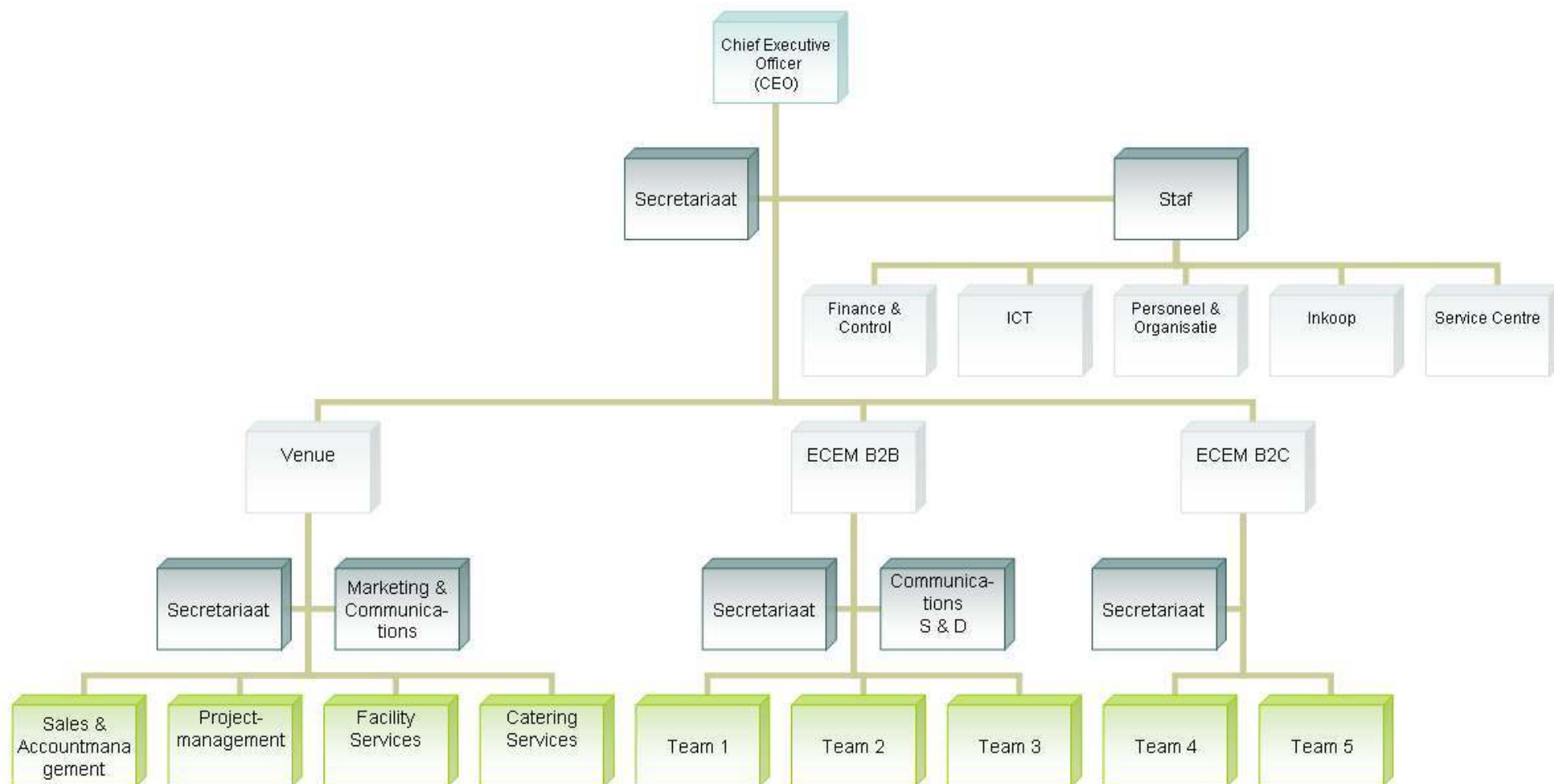
Bijlagen



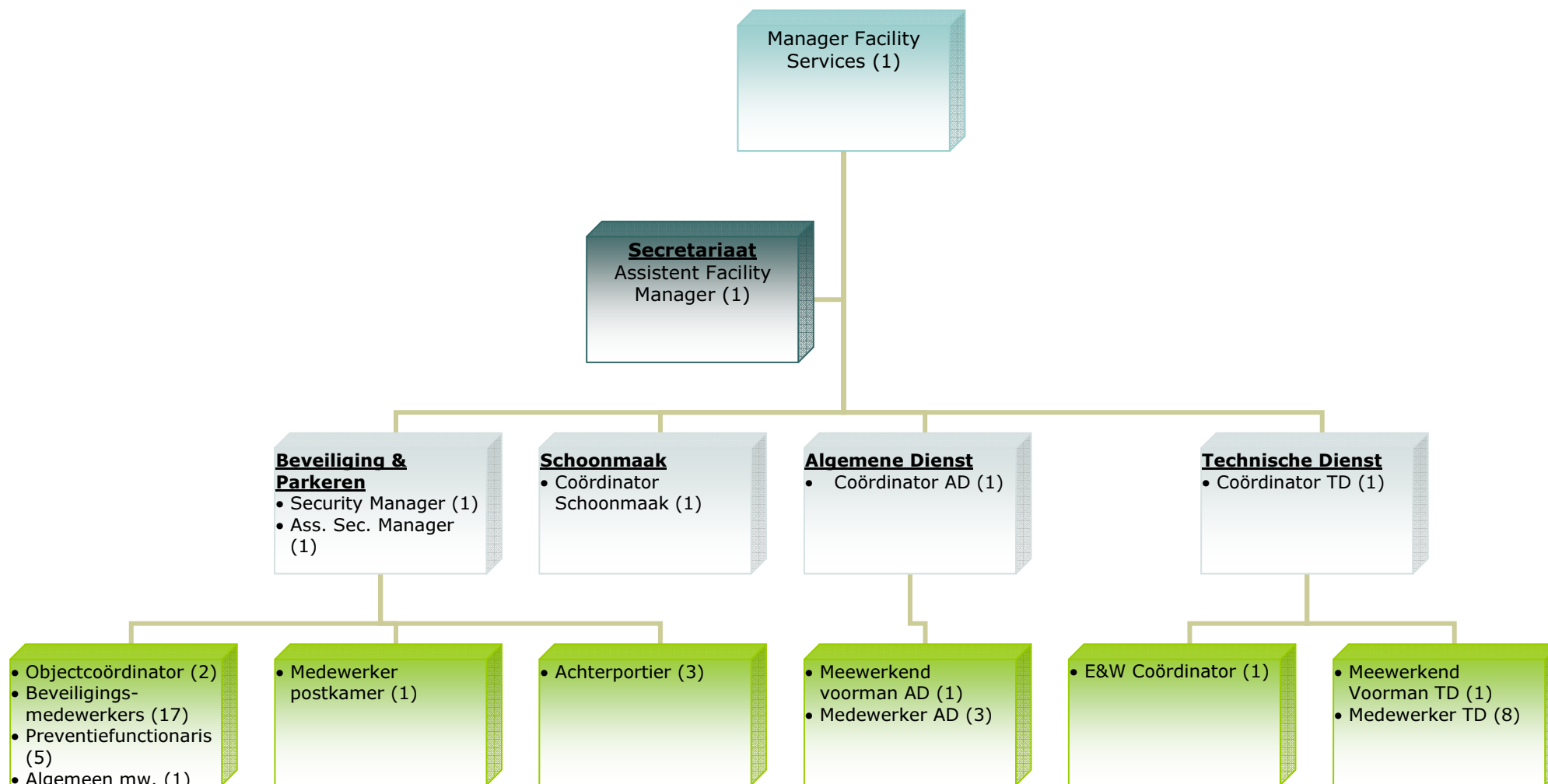
Bijlage 1. Evenemententitels Ahoy

1. 100% Tuning
2. ABN AMRO World Tennis Tournament
3. AGF Detail
4. Bouwmaterieel
5. Business in Ahoy
6. De Vrienden van Amstel LIVE
7. European Superpull
8. Europort
9. Femina
10. FMX Fever
11. Fresh Rotterdam
12. GevelTotaal
13. Holiday on Ice
14. Huis en Appartement
15. Industrial Maintenance
16. InfraCampus
17. InfraTech
18. Kerstcircus
19. Kids Adventure
20. Leisure en Sport Totaal
21. Losvast
22. Mercado
23. Nacht van Oranje
24. Night of the Proms
25. No-Dig
26. North Sea Jazz Festival
27. PetroTech
28. Race Salon
29. Rabobank Zesdaagse van Rotterdam
30. Skills Masters
31. Spaanse Rijschool
32. Visma

Bijlage 2. Organogram Ahoy



Bijlage 3. Organogram afdeling Facility Services



Bijlage 4. Social Media

Een belangrijke ontwikkeling in Nederland is die van social media. Social media is een verzamelnaam voor alle internettoepassingen waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen op een gebruiksvriendelijke en vaak leuke wijze. Het betreft niet alleen informatie in de vorm van tekst (nieuws, artikelen). Ook geluid (podcasts, muziek) en beeld (fotografie, video) worden gedeeld via Social Media websites. Met andere woorden, social media staat voor 'Media die je laten socialiseren met de omgeving waarin je je bevindt'. Bekende voorbeelden van social media websites zijn Facebook, YouTube, LinkedIn, Twitter en Hyves. Er zijn tal van voordelen van social media op te noemen. Maar social media heeft echter ook zo zijn nadelen. Nederlanders brengen inmiddels meer tijd door op sites voor social media dan met e-mailen. Het is dus een gegeven dat zowel medewerkers als klanten van een organisatie gebruik maken van social media. Daarbij kan er wel eens iets gezegd worden wat de organisatie niet bevalt. Het gebruik van social media kan tot aanzienlijke schade aan de organisatie leiden. Zo kan kantoorthumor heel anders naar buiten gebracht worden dan dat het eigenlijk bedoeld was.⁶⁹

Sociale Media Marketing (SMM) is het gebruik van sociale netwerken, online communities en blogs voor marketing, sales, public relations en klantenservices. Via de bekende online communities kan een organisatie snel en goedkoop bouwen aan het vertrouwen. Een voorbeeld is om via sociale media de klant meer te betrekken in de bedrijfsvoering van een organisatie. Sociale media kan bijvoorbeeld een middel zijn om klanttevredenheid te achterhalen, de klant op de hoogte te houden van de diensten van de organisatie en de klant mee te laten denken over nieuwe producten. Op deze manier creëert de organisatie interactie met de klant.⁷⁰

Maar liefst 91% van de jonge internetters in Nederland is in 2010 actief op sociale netwerken. Het gebruik van sociale media neemt af met de leeftijd. In de leeftijdsgroep 25 tot 55 jaar bedraagt het aandeel actieven op sociale netwerken in Nederland 54% en bij de leeftijdsgroep van 55 tot 75 jaar iets meer dan 30%. Mannen zijn vaker actief dan vrouwen op sociale netwerken. Tussen hoogopgeleiden, middelbaar opgeleiden en lager opgeleiden bestaat echter vrijwel geen verschil.⁷¹

Uit het Nationale Sociale Media Monitor onderzoek van de Universiteit van Amsterdam en Nelissen Media Consult blijkt dat werknemers die sociale media gebruiken beter kunnen samenwerken. Daarnaast zijn ze innovatiever en beter bereid tot het delen van kennis met collega's. Onderzoeker Peter Nelissen: "We kunnen in elk geval vast een streep zetten door de vraag of sociale media een bedrijf wat oplevert of niet. Het is gewoon zo. Punt."

Volgens Universitair docent communicatiewetenschappen Wim Elving doen bedrijven er dan ook niet verstandig aan het gebruik van sociale media tegen te houden. "Uit recent Amerikaans onderzoek onder toetreders tot de arbeidsmarkt blijkt dat die niet eens willen werken bij bedrijven die het gebruik van sociale media niet voor elkaar hebben "Dat gaat hier ook gebeuren." Aldus de Universitair docent communicatie wetenschappen.⁷²

Uit het onderzoek blijkt ook dat bedrijven geen sociale mediacode hebben opgesteld. "Er wordt maar wat gedaan, omdat een werknemer er toevallig plezier in schept. Maar je moet juist goed nadenken over vragen als: wat wil ik dat mijn werknemers op sociale media delen? Wanneer wel, wanneer niet en op welke manier?" Aldus Peter Nelissen, onderzoeker van Nelissen Media Consult.⁷³

Uit onderzoek van trendwatcher Goof Lukken, oprichter van platform Vrijetijds kennis, blijkt dat mensen het komende jaar minder vrije tijd krijgen, maar wel intenser en frequenter gaan genieten. De vrije tijd leent zich goed om een lifestyle te profileren. Met name via de sociale media delen mensen en bedrijven nog meer hun vrijetijdsbelevingen.⁷⁴

⁶⁹ <http://www.social-media.nl/index.php>

⁷⁰ Trendrapport Vrijetijds huis, <http://www.kennispleinvrijetijd.nl/wp-content/uploads/2010/05/Hfd-1.pdf>

⁷¹ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3296-wm.htm>

⁷² Rigter, N: Social Media onstuitbaar. In: *Metro Nieuws*, 6 april 2011 p. 08.

⁷³ Rigter, N: Maar weinig bedrijven hebben een code voor omgang met sociale media. In: *Metro Nieuws*, 6 april 2011 p. 08.

⁷⁴ http://www.vrijetijds-kennis.nl/index.php?pagina=vrijetijd_trends

Bijlage 5. Interviews empirisch onderzoek

Bedrijf: Brabanthallen 's-Hertogenbosch
 Naam: Will Henst
 Datum: 17 maart 2011



Introductie

1. Wie bent u en wat is uw functie?

Mijn naam is Will Henst en ik ben directeur Beurs & Evenementen van Libéma regio Zuid. De organisatie bestaat uit drie divisies; Attractieparken, Vakantieparken en Beurzen & Evenementen. Libéma is onder meer eigenaar van Safaripark Beekse Bergen, Libéma Vakantieparken en natuurlijk Brabanthallen 's-Hertogenbosch. Ik ben verantwoordelijk, met name op operationeel vlak, voor de locaties Zeelandhallen Goes, Autotron Rosmalen, 1931 Congrescentrum en Brabanthallen 's-Hertogenbosch.

Omgevingsfactoren

2. Welke technologische ontwikkelingen hebben invloed op uw organisatie en uw facilitaire afdeling?

In België is het nu al mogelijk om bij bepaalde winkels/bedrijven te betalen met de mobiele telefoon. Zit u deze betaalmethode (voor bijvoorbeeld kassa van catering en parkeervoorzieningen) als mogelijke nieuwe ontwikkeling voor uw organisatie? In hoeverre denkt u dat dit haalbaar is?

Jazeker, de mobiele telefoon gaat natuurlijk een steeds belangrijkere rol spelen. Denk alleen al aan de mogelijkheden van het internetten op je smartphone. Ik zie deze ontwikkelingen liever vandaag dan morgen. Dan kan je rekening houden met je betaalsystemen voor het parkeren, de catering en de servicebalie.

Wij hebben nu een redelijk eenvoudig betaalsysteem voor het parkeren waarbij je alleen met een chip kunt betalen. We investeren nu bewust al niet op een nieuw systeem met bijvoorbeeld een pin mogelijkheid. Ik denk dat de technologische ontwikkelingen zo snel gaan dat ik het nog even afwacht tot het mogelijk is om met een mobiele telefoon te betalen. Anders moeten er misschien opnieuw investeringen gedaan worden.

3. Wat doen jullie al op het gebied van Social Media?

Op dat gebied zijn we redelijk actief. We hebben sinds kort een nieuwe website waar ook gelinkt wordt naar diverse Social Media. We zijn actief op Hyves, Twitter, Facebook en LinkedIn. De afdeling Marketing & Sales zijn daar verantwoordelijk voor.

4. Welke rol denkt u dat de facilitaire afdeling hierbij kan spelen?

Ik kan me wel voorstellen dat op het moment dat er een drukke beurs is en een parkeerterrein vol is, dat je doormiddel van diverse Social Media dat kan communiceren naar je klanten en bezoekers. Ik denk dat de Facility Manager daar zich wel van bewust moet zijn dat zulke dingen gaan gebeuren. Daarom dienen er goede afspraken gemaakt te worden met bijvoorbeeld de afdeling Marketing & Sales. Dat er duidelijk is wie waar op reageert.

5. De RAI Amsterdam heeft sinds kort de RAI app ontwikkeld. Ziet u ook een mogelijkheid om zo'n app te ontwikkelen voor uw organisatie?

Ja, die mogelijkheid zie ik zeker wel. Alleen ik denk meer dat de afdeling Communicatie, Marketing en ICT zich daar mee bezig zullen houden. Maar het is wel een methode om in te spelen op de beleving van de klant en bezoeker.

6. Welke rol toegevoegde waarde kan de facilitaire organisatie hierbij spelen?

Ik zie niet direct een rol of de toegevoegde waarde van de facilitaire organisatie daarbij. Natuurlijk leveren zij gegevens aan zoals cateringvoorzieningen en mobiliteitsplannen die vervolgens verwerkt kunnen worden in de app. Ze zullen er natuurlijk wel baat bij hebben omdat bijvoorbeeld parkeerkaarten op die manier gekocht kunnen worden. Op die manier kan het dus wel werkbesparend werken.

7. Is de afdeling ICT bij uw organisatie een aparte afdeling of is het onderdeel van de facilitaire afdeling?

Nee, ICT is een aparte afdeling in de Holding en die is verantwoordelijk voor alle ICT-voorzieningen in alle accommodaties van Libéma.

8. Een afdeling ICT werkt over het algemeen erg technisch en procesgericht, terwijl de afdeling Facility Services juist adhoc/flexibel en mensgericht werkt. Ziet u dat niet als perfecte combinatie?

Als het past binnen de organisatie dan zouden de mensen inderdaad wel genoeg van elkaar kunnen leren. Maar ik denk wel dat het verschillende mensen zijn. Dus daar zal wel aan gewend moeten worden. Maar ik ben zeker van mening dat ze beide wat van elkaar kunnen leren.

9. ICT is net als Facility Management ondersteunend aan het primaire proces. Zit u deze afdelingen gezien de technologische ontwikkelingen niet liever samen zodat er een grotere toegevoegde waarde geleverd kan worden?

Bij ons is dat niet echt van toepassing. Omdat ICT een aparte afdeling is in de holding zie ik dat niet gebeuren.

10. Denkt u, gezien de toename van technologische ontwikkelingen, dat het niet verstandiger is om ICT een aparte afdeling te houden? Wat is uw mening hierover?

Hier is eigenlijk hetzelfde verhaal van toepassing als bij de vorige vraag. Maar als ICT bij de facilitaire organisatie is geïntegreerd kan natuurlijk ook de ICT zich binnen de facilitaire organisatie verder ontwikkelen. Ik ben van mening dat het dan niet uitmaakt of ICT nu onder de facilitaire organisatie valt of ergens anders in de organisatie. Het gaat tenslotte om de expertise en kennis die de medewerkers hebben van ICT.

11. Een politieke ontwikkeling is de Btw-verhoging op cultuur. Welke mogelijke invloed heeft dat op uw facilitaire afdeling?

Ik denk niet dat het direct invloed heeft op de facilitaire afdeling. Natuurlijk denken mensen misschien twee keer na voordat ze een kaartje kopen. Maar ook bij de Efteling gaan de prijzen weer omhoog.

12. Zijn er andere omgevingsfactoren die invloed hebben op uw facilitaire afdeling?

Ja, de ecologische aspecten natuurlijk het duurzaam inkopen maar ook de milieuregelgeving die daarbij komt kijken. Tevens heeft de regelgeving (politieke factor) in het algemeen natuurlijk veel invloed. Denk hierbij aan brandveiligheid, beperkingen met geluid. Arbo-wet enzovoorts.

Daarnaast hebben

Een economische factor is natuurlijk de algemene recessie waardoor er voor organisaties geen optimaal investeringsklimaat heerst, ook voor ons geldt dat.

Trends en ontwikkelingen binnen FM

Door Twynstra en Gudde en Facility Management Nederland is (na onderzoek) een top 5 samengesteld betreft trends en ontwikkelingen binnen FM.

1	Duurzaamheid
2	Het Nieuwe Werken
3	Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie
4	Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten
5	Transparante bedrijfsvoering

Verwacht wordt dat in 2013 ook dit de top 5 is.

13. Welke trends en ontwikkelingen binnen het vakgebied hebben betrekking op uw organisatie?

Van deze top vijf voornamelijk duurzaamheid en facilitaire regieorganisaties.

14. Hoe ziet u facilitaire afdeling eruit?

We hebben de afdeling Eventservices, deze is ontstaan door het samenvoegen van de technische afdeling en de facilitaire afdeling. De afdeling Onderhoud is geen onderdeel van de afdeling Eventservices. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het onderhoud aan het gebouw.

Daarnaast hebben we een afdeling Catering. Dit is een eigen afdeling die bijna alle cateringvoorzieningen kan leveren aan de klanten bij beurzen en evenementen. Wanneer de klant iets speciaals wil wat wij niet kunnen leveren dan besteden we dat uit.

De kernlocatie is Brabanthallen, de andere locaties van Libéma Beurs & Evenementen regio Zuid worden in principe beheerd vanaf de kernlocatie. Wanneer er op een bepaalde locatie veel activiteiten zijn kan er personeel van de Brabanthallen naar de betreffende locatie gaan om daar werkzaamheden te verrichten. Maar er wordt ook voor een groot deel met oproepkrachten gewerkt uit de betreffende regio.

15. Welke diensten heeft u uitbesteed? En waarom?

De schoonmaak is uitbesteed aan ISS. Deze organisatie maakt hier schoon tijdens en na beurzen en evenementen. We hebben wel twee eigen schoonmakers die het kantoorgedeelte schoonmaken. Dit doen we eigenlijk zodat er vertrouwde mensen in het kantoorgedeelte komen.

Beveiliging hebben we uitbesteed aan Profi-Sec Security Group. Zij bemannen de 24-uurs loge dus er is altijd iemand aanwezig. Bij beurzen en evenementen bevelen we Profi-Sec Security Group ook aan bij onze klanten. De reden dat wij de beveiliging hebben uitbesteed is omdat wij de kennis en expertise niet bezitten. Daarnaast past de beveiliging ook niet direct in ons primair proces. Het is puur een ondersteunende dienst.

16. Welke diensten heeft u in eigen beheer? En waarom?

De Catering hebben wij in eigen beheer. Deze afdeling kan bijna alle cateringvoorzieningen kunnen leveren dan besteden we dat uit. Dit hebben we voornamelijk gedaan uit commercieel oogpunt. De marge ligt hoger als we het in eigen beheer doen. Gaan we dit uitbesteden dan ligt het winstmarge een stuk lager.

17. Maakt de afdeling Onderhoud gebruik van een FMIS?

Ja, we gebruiken Planon voor het meerjarenonderhoudsplanning. We gebruiken het systeem niet voor het sleutelplan of iets dergelijks. Daarnaast wordt Planon echter niet gebruikt als facilitair servicepunt omdat we, denk ik, net als Ahoy weinig echte interne klanten hebben. We zijn toch een ander soort organisatie als een groot kantoorgebouw met 1000 medewerkers. Dan zijn dat je klanten. Wij hebben hier echt een andere klantengroep.

18. Denkt u gezien de technologische ontwikkelingen dat het mogelijk is dat medewerkers van de Technische Dienst straks met een Tablet⁷⁵ op zak door het gebouw kunnen werken?

Jazeker, die ontwikkeling zie ik zeker plaatsvinden. Ik denk ook dat het zeker handig kan zijn. Zo hoeven de medewerkers niet steeds naar hun werkplek te lopen om gegevens in het systeem in te voeren. Dat kan dan allemaal op afstand waardoor er veel efficiënter gewerkt kan worden.

19. Is er binnen uw organisatie sprake van een regieorganisatie?

Nee. We hebben schoonmaak en beveiliging wel uitbesteed. Alleen het is niet zo dat we daar geen omkijken meer naar hebben en het aan de leverancier overlaten. Ik ben van mening dat er pas sprake is van een facilitaire regieorganisatie als al het operationeel werk is uitbesteed. En dat is niet zo.

20. Wat was de redenen om die diensten uit te besteden?

Dit zijn diensten die niet echt onderdeel van het primaire proces zijn. Bij catering is dat natuurlijk wel wat anders. Maar de reden om dat niet uit te besteden is vanwege de winstmarge die we erop hebben.

21. Hoe ziet u de toekomst van regieorganisaties?

Deze trend en ontwikkeling zet natuurlijk alleen maar door. Hier willen we met Libéma ook naar toe. Een groot deel van de werkzaamheden van Eventservices zijn naar mijn mening uit te besteden. Denk hierbij aan kassa's en eigen meubilair. We hebben ze nog wel, maar we zijn niet van plan om nog nieuwe aan te schaffen. Dit willen we toch echt uitbesteden.

⁷⁵ Computer die geen toetsenbord of muis heeft, maar enkel werkt met een touchscreen, zoals de iPad van Apple.

22. Ziet u toegevoegde waarde in het uitbesteden van diensten aan één leverancier (Multi-services)?

Ik zie de toegevoegde waarde niet echt. Ik vind het eigenlijk wel prettig als er verschillende partijen zijn. Iedereen is toch gespecificeerd in een bepaald product of dienst. Daarnaast ben je zo afhankelijk van één partij. Ik denk dat het ook goed is voor de onderlinge concurrentie als je met verschillende partijen werkt. Als je het wel uitbesteed aan één leverancier en je bent over een deel van de diensten niet tevreden dan heb je niet direct discussies over de andere diensten. Dus ik zie hier persoonlijk niet echt de toegevoegde waarde van in.

23. Kunt u enkele nadelen noemen van het uitbesteden van diensten in een organisatie als de uwe?

Sommige diensten zijn groot onderdeel van het primaire proces. Je moet je goed afvragen of je die wilt uitbesteden. Wanneer er iets fout gaat wat je uitbesteed heeft dat vaak direct invloed op je klant of bezoeker. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de catering.

24. Ziet u een mogelijkheid om bepaalde diensten in de toekomst uit te besteden? Wanneer beurzen en evenementen in de toekomst minder aantrekkelijk worden omdat we steeds meer gaan leven in een digitale wereld zit u wel met vast personeel. Wanneer u dit uitbesteed bent u hier namelijk flexibeler in.

Ja nou goed, daar zijn we natuurlijk al lang mee bezig zeker na vorig jaar wat natuurlijk, voor iedereen, een minder jaar was. Als je daar heel sec naar kunt kijken zou je natuurlijk de facilitaire dienst kunnen uitbesteden en vervolgens weer in te kunnen huren. Je zou ook je Technische Dienst en Catering nog kunnen uitbesteden. Veel andere ondersteunende diensten hebben we niet meer.

Libéma heeft het voordeel dat zij verschillende divisies heeft. Zo is het in het hoogseizoen erg druk in de vakantieparken en bijvoorbeeld de Beekse Bergen. Terwijl het dan in de accommodaties van de beurzen en evenementen weer rustig is. Hierdoor kunnen we het personeel heel flexibel indelen in de verschillende divisies. Zo is er een facilitair leidinggevende die in de winter verantwoordelijk is voor de faciliteiten in de accommodaties van de beurzen en evenementen en in de zomer is hij campingbaas.

25. Zou u het zien zitten om de Technische Dienst uit te besteden?

Het is wel mogelijk, ik ben alleen wel van mening als je kijkt naar gebouwonderhoud dat je op zijn minst op elke locatie één eigen medewerker in dienst moet hebben. Die heeft wel de specifieke kennis van het gebouw en de installaties. Maar als je kijkt naar medewerkers van de technische dienst die algemene technische werkzaamheden verricht zou dat best uitbesteed kunnen worden. Die zijn ook snel genoeg gewend aan het gebouw.

26. Wat doet u op het gebied van MVO?

De holding Libéma heeft zich dit jaar ten doel gestaan om voor alle accommodaties het Green Key-certificaat te gaan behalen. Op de planning staat om voor het hoogseizoen de vakantieparken van het certificaat te voorzien, en daarna voor de beurs en evenement gerelateerde accommodaties.

Daarnaast zitten er natuurlijk wel wat duurzame classificaties in de vergader en congreslocaties en wordt er aan afvalscheiding gedaan.

27. Is er een MVO-beleid opgesteld?

Nee nog niet echt. De holding Libéma zal hier ook invulling aan geven wanneer de Green Key-certificaten behaald zullen worden.

28. Hoe ziet u de toekomst van MVO?

Ik ben van mening dat elke organisatie, wie dan ook, wel aan MVO moet doen. Ik denk echter wel dat de tijd van het uitten voorbij is. Je ziet bij sommige organisaties dat ze continue naar buiten brengen dat ze de groenste organisatie zijn. Ik denk dat MVO in de toekomst gewoon geïntegreerd moet zijn in de organisatie.

29. Uw organisatie is niet echt het type organisatie waar het Nieuwe Werken van toepassing is, of heb ik dat mis?

Nee, wij doen daar eigenlijk niks mee. Ik heb er zelf ook wel over zitten na denken wat de mogelijkheden zijn. Je ziet namelijk wel dat de opkomende generatie andere verwachtingen en behoefte hebben aan de manier van werken. Maar ik denk dat het voor een organisatie als ons niet heel erg relevant is. Hier op de locatie is je business wat vrijwel altijd operationeel is. Daarom zie ik het nog niet echt gebeuren. Er zijn misschien wel een paar mensen die een dag thuis zouden kunnen werken die zich in bepaalde onderwerpen moeten inlezen of voorbereiden.

30. Ziet u wel toekomst in flexibele werkplekken in een grote gezamenlijke ruimte?

Ja, dat is op zich goed mogelijk. Alleen moet je je wel afvragen wat je er mee wilt bereiken. Er zitten zowel voordelen als nadelen aan. Ik denk dat het voor ons niet echt van toepassing is. We hebben de ruimte er niet direct voor. We hebben het wel, maar dan moeten we verbouwen. En we verhuren dan liever kleine ruimtes aan derde. Dus voor ons zie ik het niet echt gebeuren.

31. Heeft u voor uw facilitaire afdeling een bepaald dienstverleningsconcept ontwikkeld? Ook voor de interne klanten?

Nee, dat hebben we niet. Per accommodatie hebben we vrij weinig vast personeel. We hebben voor die medewerkers niks apart geregeld. De lijnen zijn kort, dus daar zijn geen aparte systemen voor als een FMIS systeem of een facilitair meldpunt.

32. Wat denkt of doen jullie om de beleving van de klant en bezoeker te vergroten?

Ik denk dat social media en een dergelijke technologische ontwikkelingen zoals applicatie voor de mobiele telefoon zeker kunnen bijdrage in de mate van beleving van de klant of bezoeker. Daarnaast dienen faciliteiten goed georganiseerd te zijn om de beleving te vergroten. Ik denk ook dat als je klanten en bezoekers goed informeert over bepaalde onderwerpen dat het de klant en bezoeker een gerust gevoel geeft. Dat zal zorgen voor het vergroten van de beleving.

33. Is er sprake van transparante bedrijfsvoering naar de interne klant?

Nee eigenlijk niet. Het blijft voornamelijk allemaal binnen de afdeling. Dat heeft ook te maken met de kleine omvang van onze interne klanten. Wanneer er gebruikt wordt gemaakt van een dergelijk FMIS, kan ik me voorstellen dat managementrapportages wel naar de interne klant gecommuniceerd kunnen worden.

34. Zijn er nog andere trends en ontwikkelingen binnen Facility Management die invloed hebben uw organisatie en waar u zich op zou moeten toespitsen?

Als ik kijk naar de ontwikkelingen op gebied van ICT denk ik dat we daar wel meer in mee zouden moeten gaan. Denk bijvoorbeeld aan een FMIS. Die gebruiken we nu alleen nog voor de meerjarenonderhoudsplanung, maar daar kan je natuurlijk nog veel meer mee. We zijn natuurlijk zo'n grote organisatie met verschillende soorten vestigingen dat we met een FMIS veel meer kunnen dan wat we nu doen. Denk aan het centraal beheren van bepaalde gegevens en gehele onderhoudsrapportages.

Trends en ontwikkelingen binnen de sector

35. Wat zijn op dit moment de trends en ontwikkelingen binnen de sector waar de facilitaire organisatie rekening mee moet houden?

Gezien de economische recessie merk je wel dat klanten en organisatoren streven naar minder opbouwdagen. De huur van de zaal is toch een substantieel bedrag van het gehele evenement. Dus je ziet wel verschuivingen daarin. Nu ze eenmaal gemerkt hebben dat het ook haalbaar is om bijvoorbeeld een dag minder op te bouwen, zullen ze dat natuurlijk ook blijven volhouden. Tijd is tenslotte geld.

Bedrijf: Bob Klijnee
Naam: Heineken Music Hall
Datum: 25 maart 2011



Introductie

1. Wie bent u en wat is uw functie?

Mijn naam is Bob Klijnee en ik ben Manager Operations Facilities. Ik ben verantwoordelijk voor het gebouwonderhoud, en de aansturing van diensten zoals schoonmaak.

Omgevingsfactoren

2. Welke technologische ontwikkelingen hebben invloed op uw organisatie en uw facilitaire afdeling? In België is het nu al mogelijk om bij bepaalde winkels/bedrijven te betalen met de mobiele telefoon. Zit u deze betaalmethode (voor bijvoorbeeld kassa van catering en parkeervoorzieningen) als mogelijke nieuwe ontwikkeling voor uw organisatie?

Wij hebben omliggende parkeergarages die eigenlijk geen eigendom van ons zijn. Voor de catering maken we gebruik van munten. We zijn nu wel aan het kijken naar nieuwe systemen voor munten, waar het bijvoorbeeld ook mogelijk is om met een speciale applicatie te betalen. Je zet dan als het ware een bepaald bedrag op een applicatie waarmee je kan betalen. Ik zie dat zeker wel als ontwikkeling. Alleen is wel de vraag of de consument het vertrouwen heeft in dergelijke betaalmethodes.

3. Wat doen jullie al op het gebied van Social Media?

We maken gebruik van Twitter, Hyves en Facebook. De afdeling Sales is hiervoor verantwoordelijk voor. Wij hebben bij de Heineken Music Hall geen afdeling Communicatie of Marketing. Daarnaast hebben we aan de gevel een groot digitaal reclamescherm hangen. De receptioniste voert deze gegevens in. De informatie wordt echter aangeleverd door de afdeling Sales.

4. Welke rol denkt u dat de Facilitaire afdeling hierbij kan spelen?

Het letterlijk ondersteunen van de technische voorzieningen die daarvoor nodig zijn. Daarnaast ook het aanleveren van bepaalde informatie. Denk hierbij aan een mobiliteitsplan en een veiligheidsplan.

5. Schoonmaakbedrijf Hago heeft een aparte innovatieve tak genaamd Hago Next.

Zij gebruiken o.a. de smartphone met een speciale applicatie en QR-codes als schoonmaakregistratie. Daarnaast is het mogelijk om meldingen te registreren en technische mankementen door te geven. Ziet u daar toekomst in?

Ja ik zie hier wel toekomst in. Hierdoor kan het schoonmaakbedrijf ook gedegen rapportages opstellen voor de klant. Hierdoor heeft de klant goed inzicht knelpunten in het schoonmaakproces. Dus ik denk zeker dat dit een goede ontwikkeling is op het gebied van registreren.

6. Ziet u verder nog ontwikkelingen op het gebied van de QR-code die van toepassing zijn op de facilitaire afdeling?

We hebben laatst een evenement gehad waar bezoekers een quiz konden doen. Doormiddel van het scannen van de QR-code die op een poster van een artiest gevestigd zat kon de bezoeker een vraag over de betreffende artiest beantwoorden op een smartphone. Omdat niet iedereen een smartphone heeft, heb ik een aantal smartphones bij onze telefoonleverancier moeten lenen. Dat is eigenlijk het enige waardoor ik er mee te maken kreeg. Ik denk dus dat het meer relevant is voor de evenementenorganisator. Wel zal ik de technologische ondersteuning daarvoor bieden. Denk hierbij aan een Wifi-netwerkverbinding.

Maar wanneer de mobiele Cleankit van Hago Next zich verder ontwikkeld denk ik wel dat het relevant wordt voor de facilitaire organisatie. Het is en blijft toch een nieuw fenomeen waar veel meer informatie uit te halen is dan alleen wat tekst. We gaan tenslotte steeds meer leven in een digitale wereld.

7. De RAI Amsterdam heeft sinds kort de RAI App ontwikkeld. Ziet u ook een mogelijkheid om zo'n app te ontwikkelen voor uw organisatie?

Dat is eigenlijk een stukje ICT buiten mijn afdeling om. Ik zal zeker de nodige faciliteiten ervoor gaan leveren als ze dat willen. Op de website kan je een 3D rondleiding volgen. Daarnaast hebben

we ook al een mobiele website waar de agenda en nieuws worden weergegeven. We zijn tenslotte een zaalverhuurder dus we proberen in dat opzicht alles aan te beiden om de klant of bezoeker dienstbaar te kunnen zijn.

Dellas Cowboys Stadion heeft wel een bepaalde App waar je echt een hele gave rondleiding door het pand kan krijgen. Dat willen wij ook zeker. Dus we gaan binnenkort eens kijken wat daarvan de mogelijkheden zijn.

8. Denkt u gezien de technologische ontwikkelingen dat het mogelijk is dat medewerkers van de Technische Dienst straks met een Tablet op zak door het gebouw kunnen werken?

Ja die ontwikkeling zie ik zeker plaatsvinden. Het is natuurlijk dezelfde soort ontwikkeling als de Cleankit van Hago Next. Alleen denk ik echter wel dat deze ontwikkeling lastiger is om te implementeren. De Tablet zal moeten aansluiten op het FMIS van een organisatie. Deze dient dan wel al op professionele wijze gebruikt worden. Maar ik denk ook wel dat er andere varianten zijn die gemakkelijker te implementeren zijn.

9. Is de afdeling ICT bij uw organisatie een aparte afdeling of is het onderdeel van de facilitaire afdeling?

Nee, ICT valt ook onder de afdeling Facilities. We hebben een externe ICT-beheerder. Zij alle op het gebied van ICT voor ons. Wanneer er een nieuwe installatie geïnstalleerd moet worden geïnstalleerd ga ik met hem om de tafel zitten. Dit is ook een klein bedrijf waar we door de jaren heen al een goede band mee hebben opgebouwd. We hebben dit uitbesteed aan een kleine partij. Het is een innovatief bedrijf die met ons mee denkt en bij meerdere organisaties in onze branche werkzaam is. Denk hierbij aan de Melkweg in Amsterdam en Trivoli in Utrecht. De reden van het uitbesteden is omdat zij de kennis in huis hebben en wij eigenlijk een dusdanig kleine organisatie zijn om daarvoor een aparte afdeling op te richten.

10. Een afdeling ICT werkt over het algemeen erg technisch en procesgericht, terwijl de afdeling Facilities juist adhoc/flexibel en mensgericht werkt. Ziet u dat niet als perfecte combinatie?

Ja, als dat aansluit in de organisatie denk ik dat beide afdelingen een hoop van elkaar kunnen leren.

11. ICT is net als Facility Management ondersteunend aan het primaire proces. Zit u deze afdelingen gezien de technologische ontwikkelingen niet liever samen zodat er een grotere toegevoegde waarde geleverd kan worden?

Omdat wij ICT hebben uitbesteed is dit niet echt van toepassing. Ik denk dat het niet heel erg uitmaakt of de afdelingen samengevoegd worden. Het gaat tenslotte om de goede en intensieve samenwerking tussen beide afdelingen. Dus ik ben van mening dat het niet heel erg uitmaakt. Als we de ICT niet zouden hebben uitbesteed zou ik er wel verantwoordelijk zijn. Maar dat heeft misschien ook te maken met de omvang van onze organisatie. Wij organiseren geen eigen beurzen en evenementen waar ICT websites voor moet ontwikkelen zoals bij een RAI Amsterdam.

12. Denkt u, gezien de toename van technologische ontwikkelingen, dat het niet verstandiger is om ICT een aparte afdeling te houden? Wat is uw mening hierover?

Wanneer ICT bij de afdeling Facilities is geïntegreerd kan natuurlijk ook de ICT zich binnen de afdeling Facilities verder ontwikkelen. Ik ben van mening dat het dan niet uitmaakt of ICT nu onder de afdeling Facilities valt of ergens anders in de organisatie. Het gaat tenslotte om de expertise en kennis die de medewerkers hebben van ICT.

13. Een politieke ontwikkeling is de Btw-verhoging op cultuur. Welke mogelijke invloed heeft dat op uw facilitaire afdeling?

Onze afdeling Sales is hiermee druk bezig. Zij zijn oplossingen aan het bedenken hier hiermee omgegaan kan worden. Hiervoor gaan zij in het ergste geval in bespreking met de organisatie die de locatie huren. Het is mogelijk om een prijsverhoging in te stellen of dat de winstmarge van de klant minder hoog is. Als een organisatie moet bezuinigen raakt dat de gehele organisatie. Vaak wordt er in dat geval snel gekeken naar de vaste facilitaire kosten. Mochten we last gaan krijgen van de btw-verhoging zal dit ook facilitaire afdeling raken. Maatregelen die dan genomen kunnen worden is om bijvoorbeeld te letten op energiegebruik, verlichting meer uitschakelen en schoonmaakactiviteiten minder of efficiënter laten plaatsvinden. Daarnaast kan er gekeken worden

op het gebied van gebouwonderhoud met hoeveel onderaannemers er gewerkt wordt. In hoeverre kan je dat bundelen om kosten te besparen.

Maar daarnaast denk ik wel dat de vraag altijd groter blijft dan het aanbod wat betreft de verkoop van kaartjes. Dus of we écht last gaan krijgen van de btw-verhoging, ik denk het niet. Ik denk eerder dat het eerder de musicalbranche raakt met vaste producties.

14. Zijn er andere omgevingsfactoren die invloed hebben op uw facilitaire afdeling?

Ja de economische recessie. Iedereen heeft daar natuurlijk last van. Maar hierdoor doen organisaties minder snel investeringen. Voor de rest denk ik dat we al een hoop omgevingsfactoren hebben besproken. Ik kan geen bepaalde factoren bedenken die nog van invloed zijn die we nog niet hebben besproken.

Trends en ontwikkelingen binnen FM

Door Twynstra en Gudde en Facility Management Nederland is (na onderzoek) een top 5 samengesteld betreft trends en ontwikkelingen binnen FM.

1	Duurzaamheid
2	Het Nieuwe Werken
3	Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie
4	Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten
5	Transparante bedrijfsvoering

Verwacht wordt dat in 2013 ook dit de top 5 is.

15. Welke trends en ontwikkelingen binnen het vakgebied hebben betrekking op uw organisatie?

Voorname duurzaamheid. Daarnaast zijn we natuurlijk continue bezig met dienstverleningsconcepten. Zo proberen we innovatief te zijn in de diensten die we aanbieden aan de klant. Denk hierbij aan social media, digitale lockersystemen en een toegankelijk betaalsysteem (munten). Het nieuwe werken, regieorganisatie en transparante bedrijfsvoering zijn niet echt van toepassing op een organisatie als de Heineken Music Hall.

16. Hoe ziet u facilitaire afdeling eruit?

We hebben een Manager Operations (hoofd) die verantwoordelijk is voor alle eindbeslissingen. Dan hebben we een Manager Operations Productions, die is producttechnisch heel erg onderlegd. Onder deze manager valt een groepje Side Crew. Deze medewerkers helpen met de op- en afbouw van evenementen en zijn eigenlijk verantwoordelijk voor alle eigen materialen van de Heineken Music Hall. Daarnaast verrichten zij ook kleine technische activiteiten.

De Manager Operations Horeca, die ondersteund wordt door een assistent, zijn verantwoordelijk voor alle horecavoorzieningen.

Dan is er nog een Assistent Manager Operations die veel aanwezig is als er concerten en evenementen zijn.

En dan hebben we natuurlijk nog de Manager Operations Facilitair, wat mijn functie is. Onder mij vallen een aantal ZZP'ers zoals een elektra-installateur, timmerman, schilder en iemand die staalconstructies maakt.

17. Welke diensten heeft u uitbesteed? Waarom?

De beveiliging hebben we uitbesteed. Wij hebben geen 24-uursloge, dus er is niet altijd beveiliging aanwezig. Alleen tijdens concerten en andere evenementen wordt de beveiliging uitbesteed. Wel hebben we één vaste leverancier, TSC, die de huisbeveiliging is. Wanneer een productie een ander beveiligingsbedrijf wilt hebben dan zijn er altijd medewerkers van TSC aanwezig omdat die het pand goed kennen.

Ook de schoonmaak hebben we uitbesteed. Daarnaast is het mogelijk om bij de schoonmaakleverancier extra medewerkers in te huren voor de op- en afbouw van bepaalde evenementen.

Daarnaast besteden wij een deel van ons gebouwonderhoud uit. Onze voorkeur gaat uit naar ZZP'ers. Dit omdat zij flexibel zijn, er een goede band mee is opgebouwd en ze specialistische kennis hebben van het pand. We maken echter wel een afweging hoe groot de klus is. Als het van dermate omvang is besteden we het uit aan een groter bedrijf.

Daarnaast hebben wij ook de ICT uitbesteed. Zoals al eerder gezegd hebben we dat uitbesteed aan expres geen groot bedrijf. Met de leverancier hebben we door de jaren heen al een goede band mee opgebouwd. Daarnaast kent hij ons bedrijf en denkt hij met ons mee.

18. Welke diensten heeft u in eigen beheer? Waarom?

De catering hebben we in eigen beheer. Hierbij moet je denken aan het personeel wat de diverse bars bemannen. Artiësten en crew hebben vaak zelf de catering bij zich. Wel hebben we drie eigen keukens die we aan deze mensen verhuren.

19. Is er binnen uw organisatie sprake van een regieorganisatie?

Nee, de facilitaire diensten liggen erg dicht bij het primaire proces. Daarnaast werken wij samen met kleine onderaannemers. Dit zijn over het algemeen veel ZZP'ers, die allemaal gespecialiseerd zijn in een bepaald vakgebied. Dus in dat opzicht hebben we wel een regiefunctie. Maar het is niet zo dat we alle faciliteiten uitbesteden. Simpelweg omdat het een groot onderdeel is van ons primaire proces.

20. Wat is volgens u de toegevoegde waarde van Multi-services?

De toegevoegde waarde is dat je als Facility Manager minder aanspreekpunten hebt. Waardoor korte communicatielijnen ontstaan en een snelle manier van handelen. Daarnaast kun je gunstige prijzen afspreken.

21. Kunt u enkele nadelen noemen van het uitbesteden van diensten in een organisatie als de uwe?

Jazeker, de facilitaire diensten liggen erg dicht bij het primaire proces. De vraag is dan of je dat wilt uitbesteden. Wanneer je facilitaire diensten uitbesteed aan één leverancier en het daarmee niet helemaal botert, heb je wel een probleem. Daarnaast ben ik van mening dat elke organisatie groot is geworden in een specifieke dienst.

Tevens gaat de snelheid van de samenwerking en het reageren hier heel anders. Ik denk dat je daarin altijd zelf de regie in wilt houden. Daar waar je direct klantencontact hebt, en in de beleving van de klant schade aan kunt richten, je niet afhankelijk moet zijn van één leverancier

22. Zijn de Technische Dienst en Algemene Dienst bij uw organisatie aparte afdelingen of één afdeling?

Dat is eigenlijk één afdeling. Daarnaast huren we bij ons schoonmaakbedrijf wel extra mensen in als er bijvoorbeeld veel stoelen in de zaal geplaatst moeten worden.

23. Ziet u een mogelijkheid om de Technische Dienst en de Algemene Dienst in de toekomst uit te besteden? Wanneer beurzen en evenementen in de toekomst minder aantrekkelijk worden omdat we steeds meer gaan leven in een digitale wereld zit u wel met vast personeel. Wanneer u dit uitbesteed bent u hier namelijk flexibeler in.

Nee, die toekomst zie ik niet. Ik ben van mening dat bij een organisatie als de Heineken Music Hall de Technische Dienst specifiek onderhoud en activiteiten verrichten. Zij hebben specifieke kennis in huis en dat moet je niet gaan uitbesteden. Klein gebouwonderhoud kunnen we zelf doen.

Grotere en specifiek gebouwonderhoud besteden we uit aan ZZP'ers of degene die betrokken zijn bij de bouw van het pand. Er zijn wel leveranciers die meerdere aspecten onder hun hoeden kunnen nemen. Maar wij zijn een specialistisch gebouw met speciale wensen en eisen. Daarom hebben we er voor gekozen dat we met meerdere leveranciers werken. We hebben eigenlijk voor elk technisch vakgebied een specifieke leverancier. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een leverancier voor elektrotechniek, klimaatbeheersing en groot gebouwonderhoud.

De enige leverancier die we op meerdere facetten kunnen inzetten is de schoonmaak. We kunnen extra personeel inhuren voor op- en afbouw van verschillende evenementen.

Daarnaast willen wij ook kennis in eigen huis hebben om goed over bepaalde zaken mee te kunnen praten met de leveranciers. Want als hier 's nachts een productie draait ben je op jezelf

aangewezen. Wanneer je dat zou uitbesteden en je hebt problemen, dan heb je wel een echt probleem.

24. Wat doet u op het gebied van duurzaamheid?

We zijn Green Key gecertificeerd. We hebben momenteel het zilveren certificaat en willen naar goud toe. Naast algemene zaken zoals het scheiden van afval, het gebruik van LED-verlichting en het gebruiken van duurzame schoonmaakmiddelen zijn we met de gemeente aan het kijken naar de mogelijkheid van zonnepanelen op het dak. We hebben een groot dak wat daar uitstekend voor geschikt zou kunnen zijn. Daarnaast wordt het Openbaar Vervoer erg gestimuleerd. Medewerkers krijgen dat volledig vergoed. Reiskosten van de auto worden slechts in beperkte mate vergoed.

Duurzaamheid staat bij ons hoog in het vaandel. We zijn er continue mee bezig. Maar ik ben wel van mening dat de tijd van het naar buiten brengen dat je als organisatie duurzaam onderneemt wel voorbij is. Wanneer je het nu nog als marketingtool gaat gebruiken loop je eigenlijk al achter. Duurzaamheid moet geïntegreerd zijn in elke organisatie, anders tel je gewoon niet meer mee.

25. Is er een MVO-beleid opgesteld?

Nee nog niet echt. Wel maken we onze eigen medewerkers bewust op het gebied van duurzaamheid. Hierbij kan je denken aan het printgedrag van medewerkers en het scheiden van afval (ook batterijen e.d.)

26. Hoe ziet u de toekomst van duurzaamheid?

Ik ben van mening dat elke organisatie aan duurzaamheid moet doen. Zoals ik net al aangaf denk ik dat je het niet meer echt als marketingtool moet gebruiken. Anders loop je namelijk al achter. Ik denk dat er in de toekomst meer elektrische auto's op de markt komen. Als organisatie kan je hier gemakkelijk op inspelen om oplaadpunten te creëren.

27. Uw organisatie is niet echt het type organisatie waar het Nieuwe Werken van toepassing is, of heb ik dat mis?

Klopt, we doen op het gebied van het Nieuwe Werken eigenlijk niks. De verwachting is echter wel dat nieuwe generaties behoefte hebben aan een andere manier van werken en communiceren. Het Nieuwe Werken heeft denk ik zeker toekomst, dus als je naar de toekomst kijkt maken we ons daar soms wel zorgen over. Maar wij zijn daar niet echt het type organisatie voor. Alle werkzaamheden vinden plaats hier in de Heineken Music Hall. We hebben wel een kantoortuin. Een grote open ruimte waar alle werkplekken op managementniveau gevestigd zijn. Hierdoor vang je veel meer informatie op dan allemaal kleine kantoorijtjes. Dat werkt en bevalt zeker goed. Je weet eigenlijk constant waar iemand mee bezig is of wat voor zaken er spelen zonder dat je constant in bespreking moet. Dus in dat opzicht zijn we daar heel flexibel in. Als gebruik maakt met zo'n kantoortuin moet je wel rekening houden in je sollicitatiebeleid dat potentiële medewerkers daarmee wel om kunnen gaan. Niet iedereen vindt dat een prettige manier van werken. Wij zijn nu met een team dit het wel als prettig ervaart.

28. Heeft u voor uw interne klant een bepaald dienstverleningsconcept ontwikkeld?

Nee eigenlijk niet. We doen natuurlijk wel de gezamenlijke inkoop van kantoorartikelen voor de interne klant en het werkplekonderhoud. Maar daarnaast niet. We zijn daarvoor eigenlijk een te kleine organisatie.

29. Wat denkt of doen jullie om de beleving van de klant en bezoeker te vergroten?

Ik denk dat vernieuwende aspecten kunnen bijdrage aan de mate van beleving van de bezoeker. Denk hierbij aan social media en een applicatie of mobiele website op de mobiele telefoon. Daarnaast dient personeel natuurlijk uitermate behulpzaam en gastvrij te zijn. Daarnaast ben ik van mening dat je goed moet inspelen op de wensen en eisen van de bezoeker.

30. Is er sprake van transparante bedrijfsvoering naar de interne klant?

Nee eigenlijk niet. We hebben nauwelijks interne klanten. Onze klanten zijn de bezoekers van een concert of evenement. Dus er is geen sprake van echte transparante bedrijfsvoering. Wanneer de interne klant vragen heeft met betrekking tot transparante bedrijfsvoering kunnen we bepaalde zaken natuurlijk wel toelichten.

Wat zijn trends en ontwikkelingen in de branche van de HMH?

De afgelopen twee jaar was het duidelijk merkbaar dat er minder bands op tour waren en dat bijeenkomsten voor cd-releases minder vaak plaatsvonden. De markt lijkt nu weer een beetje aan te trekken, maar dat moeten we nog wel afwachten.

Om die "leegstand" te voorkomen zie je dat verschillende locaties zoals de Heineken Music Hall zich ook gaan richten op het bedrijfsleven. Denk hierbij aan bedrijfsevenementen, presentaties en andere bijeenkomsten. Wij willen de Heineken Music Hall dan ook als multifunctionele locatie op de kaart zetten. Maar ons primaire proces blijft het verhuren van de locatie aan diverse artiesten.

Bedrijf: Jaarbeurs Utrecht
Naam: Ing. René Koeleman
Datum: 21 maart 2011



Introductie

1. Wie bent u en wat is uw functie?

Mijn naam is René Koeleman en ik ben sinds januari 2010 Manager Facilities & Buildings. Ik ben verantwoordelijk voor alle gebouwgebonden activiteiten en de faciliteiten die bij de Jaarbeurs Utrecht horen. Overigens heb ik geen facilitaire achtergrond maar een technische achtergrond.

Omgevingsfactoren

2. Welke technologische ontwikkelingen hebben invloed op uw organisatie en uw facilitaire afdeling? In België is het nu al mogelijk om bij bepaalde winkels/bedrijven te betalen met de mobiele telefoon. Zit u deze betaalmethode (voor bijvoorbeeld kassa van catering en parkeervoorzieningen) als mogelijke nieuwe ontwikkeling voor uw organisatie?

Ik denk zeker wel dat dit haalbaar is. Helaas zijn we nog niet zo ver. Het is wel mogelijk om via internet een parkeerkaart te kopen, maar nog niet met de mobiele telefoon. Ik zie dergelijke ontwikkelingen wel hun intreden doen. Daarnaast is ons sterke punt dat we midden in de stad zitten en perfect bereikbaar zijn met het Openbaar Vervoer. Een ander voordeel is dat we al een heel groot parkeerterrein hebben. De parkeerkosten van parkeerbedrijven om ons heen hebben het tarief met 10% verhoogd. Wij doen dit bewust niet omdat we willen dat ook onze parkeerterreinen gebruikt worden op dagen dat er geen beurzen of evenementen in de Jaarbeurs plaatsvinden.

Wij zijn op dit moment vol bezig om met ons terrein het grootste dorpsplein van Nederland te creëren. De helft van ons terrein willen we gaan slopen en dat wordt een soort leisure-plein. Die stap is voor ons heel belangrijk voor verdere ontwikkelingen in de techniek. Het liefst zou ik willen dat het morgen instort en dat we gelijk aan de slag kunnen, alleen zit ik met het probleem dat de ontwikkelingen zo snel gaan dat we het toch nog even af willen wachten. Daarnaast hebben we ook plannen om de entree van het Beatrixgebouw te vernieuwen. Het nieuwe entree gaan we zeker van allerlei technische snufjes voorzien, dus die tijd komt zeker!

3. Wat doen jullie al op het gebied van Social Media?

Er wordt vanuit Jaarbeurs Utrecht wel al het één en ander gedaan. Ik ben ook van mening dat het een steeds belangrijkere rol gaat spelen tijdens beurzen, evenementen en congressen.

4. Is er een gedragscode opgesteld wat betreft het gebruik van Social Media?

Niet dat ik weet.

5. Welke rol denkt u dat de Facilitaire afdeling hierbij kan spelen?

Ik denk dat de facilitaire afdeling daarbij geen grote rol kan spelen. Social Media is meer een onderdeel voor marketing en communicatie. Natuurlijk kan de facilitaire afdeling informatie aanleveren zoals het behalen van bijvoorbeeld het Green Key certificaat of de mogelijkheid om elektrische auto's op te laden, alleen ik ben van mening dat het een communicatiemiddel is. En daar zijn ze bij marketing en communicatie toch een stukje verder in dan op de facilitaire afdeling.

6. Bent u bekend met de QR-code? Denkt u deze ontwikkeling in de toekomst ook terug te zien op entreekaartjes, uitnodigingen, etc.?

Jazeker, Jaarbeurs Utrecht is hier ook echt volop mee bezig. Alleen die taak ligt dan weer bij marketing en de evenementenorganisaties zelf, niet bij de facilitaire afdeling.

7. De RAI Amsterdam heeft sinds kort de RAI app ontwikkeld. Ziet u ook een mogelijkheid om zo'n app te ontwikkelen voor uw organisatie?

Ja die mogelijkheid zie ik wel. Ik denk echter wel dat de afdelingen Communicatie, Marketing en ICT zich daarmee bezig zullen moeten houden. Het kan goed gebruikt worden bij o.a. beurzen en evenementen. Ik denk dat zo'n app zeker de mate van beleving van de gast verhoogd.

8. **Denkt u gezien de technologische ontwikkelingen dat het mogelijk is dat medewerkers van de Technische Dienst straks met een Tablet op zak door het gebouw kunnen werken?**
Jazeker. Ik denk dat het perfect systeem is wat aansluit op ons FMIS Topdesk. We zijn eigenlijk al een beetje aan het kijken naar de mogelijkheden hiervan. Hierdoor worden onze medewerkers nog flexibeler.
9. **Is de afdeling ICT bij uw organisatie een aparte afdeling of is het onderdeel van de facilitaire afdeling?**
ICT zit bij ons direct onder de Holding en is onderdeel van Finance. Met name omdat daar de grote brokken van investeringen zitten en ICT.
10. **Hoe is de samenwerking tussen de afdeling Facilities & Buildings en ICT?**
De samenwerking tussen ons en de afdeling ICT verloopt heel goed. Ik heb natuurlijk zoveel systemen die over netwerken gaan. Denk aan een gebouwbeheer- en brandmeldsysteem. Dus wat dat betreft zit ik vaak met ICT om de tafel als ze een update of een nieuw systeem willen. Ik wil dan wel de consequenties weten voor mijn systemen. Discussies kunnen er soms hard aan toe gaan, maar ik wil gewoon continuïteit. Ik wil performance kunnen houden. Maar over het algemeen gaat dat hartstikke goed.
11. **Een afdeling ICT werkt over het algemeen erg technisch en procesgericht, terwijl de afdeling Facility Services juist adhoc/flexibel en mensgericht werkt. Ziet u dat niet als perfecte combinatie?**
Ik ben wel van mening dat we wat van elkaar kunnen leren. ICT mag wel eens wat meer mensgericht werken en de facilitaire afdeling wel wat procesmatiger.
12. **ICT is net als Facility Management ondersteunend aan het primaire proces. Zit u deze afdelingen gezien de technologische ontwikkelingen niet liever samen zodat er een grotere toegevoegde waarde geleverd kan worden?**
Voor de Jaarbeurs zie ik dat niet zo snel gebeuren. Dat komt omdat de Jaarbeurs uit meerdere werkmaatschappijen bestaat. Wanneer ICT onder een bepaalde werkmaatschappij geplaatst wordt die niet van de Holding is dan wordt het wat lastiger en gecompliceerder omdat ICT ook voor de werkmaatschappij Catering Services werkt.
13. **Denkt u, gezien de toename van technologische ontwikkelingen, dat het niet verstandiger is om ICT een aparte afdeling te houden? Wat is uw mening hierover?**
Nee, ik denk dat je het dan beter een aparte afdeling kan laten. De samenwerking met de facilitaire afdeling is dan wel van essentieel belang. Maar dat heeft ook te maken dat ICT voor verschillende werkmaatschappijen werkzaam is.
14. **Een politieke ontwikkeling is de Btw-verhoging op cultuur. Welke mogelijke invloed heeft dat op uw facilitaire afdeling?**
Ik denk dat dit geen invloed heeft op de facilitaire afdeling. Wel merk je dit bij onze burens, het Beatrixtheater. Daar vinden dag in dag uit dezelfde evenementen (musicals) plaats. Dan merk je wel dat de consument kritischer keuzes gaat maken.
15. **Zijn er andere omgevingsfactoren die invloed hebben op uw facilitaire afdeling?**
Ja, het hele Centraal Station van Utrecht wordt verbouwd. De gemeente is zeker een omgevingsfactor die daarbij een belangrijke rol speelt. Daarnaast heeft de algemene wetgeving natuurlijk ook invloed om de gang van zaken.

Wat we ook zien is dat de 50+ beurzen goed draaien gezien de vergrijzing. Daarnaast heeft de vergrijzing ook wel invloed op onze afdeling Facilities & Buildings. Ik heb personeel in dienst die over 10 jaar uitgewerkt zijn. Je ziet toch dat de jeugd ook steeds minder technische opleidingen volgen. Ik moet straks wel weer nieuw opgeleid personeel hebben. Ik maak me daar soms wel eens zorgen over. Dus dat zijn wel demografische ontwikkelingen.

Daarnaast is een economische factor natuurlijk de recessie waar we in Nederland al jaren mee te kampen hebben. Veel organisaties zijn op dit moment bang om investeringen te doen. Hierdoor is dit wel een belangrijke ontwikkeling, die ook op ons van toepassing is.

Trends en ontwikkelingen binnen FM

Door Twynstra en Gudde en Facility Management Nederland is (na onderzoek) een top 5 samengesteld betreft trends en ontwikkelingen binnen FM.

1	Duurzaamheid
2	Het Nieuwe Werken
3	Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie
4	Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten
5	Transparante bedrijfsvoering

Verwacht wordt dat in 2013 ook dit de top 5 is.

1. Welke trends en ontwikkelingen binnen het vakgebied hebben betrekking op uw organisatie?

Voorname-lijk duurzaamheid. Het Nieuwe Werken is niet echt relevant voor een organisatie als de Jaarbeurs. En het ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie weet ik ook niet zo. Je ziet wel dat veel bedrijven steeds meer gaan uitbesteden. Maar ik denk dat de regieorganisatie nu een trend is en over 5 jaar is het misschien weer andersom. Schiphol ging heel veel diensten uitbesteden, maar je ziet dat ze de laatste tijd sommige diensten weer in eigen beheer hebben genomen. Dus een trend en ontwikkeling die echt doorzet dat is voor mij denk ik nog steeds duurzaamheid.

2. Hoe ziet u facilitaire afdeling eruit?

De afdeling Facilities & Buildings valt bij Jaarbeurs Utrecht onder Venue Management. De afdeling bestaat uit twee delen, Facilities en Buildings. Het deel Facilities bestaat uit verantwoordelijke en coördinatoren voor zaken met betrekking tot energie, afvalverwerking, telefonie, post en repro, koffie en vlaggen. Daarnaast heeft onze afdeling een coördinator schoonmaak die uitbesteed is aan schoonmaakbedrijf GCA en een Facilitair Meldpunt waar storingen en meldingen worden geregistreerd. Deze storingen en meldingen worden geregistreerd in ons FMIS⁷⁶ TopDesk.

Het andere deel (Buildings) is verantwoordelijk voor zaken op het gebied van renovaties en nieuwbouwprojecten. Dit deel bestaat uit 6 werkvoorbereiders en heeft expertise op het gebied van bouwkunde, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, liften en W-installaties (CV-Water-Gas-Afvoer). Daarnaast heeft de afdeling nog 4 medewerkers Technische Dienst die ondersteunend zijn aan de 6 werkvoorbereiders.

Daarnaast hebben wij het technisch onderhoud uitbesteed aan één maincontractor (Breijer⁷⁷) die zaken voor ons uitvoeren op bouwkundig gebied en op het gebied van elektrotechniek en werktuigbouwkunde. Breijer wordt aangestuurd door het facilitair meldpunt van Facilities. Grotere zaken die meer expertise nodig hebben en hoge investeringen vereisen worden aangestuurd door de werkvoorbereiders van Buildings.

Met Breijer hebben we een contract voor correctief onderhoud en een onderhoudsafpraak op jaarbasis. De onderhoudsafpraak op jaarbasis is onderdeel van een tienjarenplan. Daarin staan met name meer contractuele onderhoudsafspraken in zoals onderhoud aan deuren, bemonsteringen, onderhoud van luchtbehandelingfilters en ketelkeuringen. Ook valt hieronder het verlichtingsplan. Eens in de zoveel tijd worden ruimtes van geheel nieuwe verlichting voorzien. Het correctief onderhoud is bouwkundig onderhoud aan de panden van de Jaarbeurs. Hierbij kan gedacht worden aan een slagboom die omgereden is, vloeren die gerepareerd moeten worden, onderhoud aan toiletten, en onderhoud en vervanging van lampen. Storingen en meldingen voor het correctief onderhoud worden gecommuniceerd naar Breijer via het FMIS van het Facilitair Meldpunt.

De beveiliging bij de Jaarbeurs Utrecht valt ook onder Venue Management maar is een eigen afdeling en deels in eigen beheer. De afdeling is verantwoordelijk voor alle aspecten op het gebied van veiligheid, beveiliging en parkeren. Beveiliging bij grotere evenementen wordt uitbesteed aan een beveiligingsbedrijf. De redenen dat we de beveiliging grotendeels in eigen beheer hebben is

⁷⁶ Facility Management Informatie Systeem

⁷⁷ Breijer Bouw en Installatie is onderdeel van Facilicom.

omdat de afdeling alle kennis en expertise heeft op het gebied van beveiliging en veiligheid op het gebied van beurzen en evenementen.

Ook de catering hebben wij in eigen beheer. Dit is geen onderdeel van Facilities & Buildings maar is een aparte BV genaamd Jaarbeurs Catering Services. Wij zijn met Jaarbeurs Catering Services gespecialiseerd in publieks-, stand- en partycatering.

De redenen dat wij de beveiliging en catering in eigen beheer hebben is omdat deze twee diensten naar mijn mening onderdeel zijn van het primaire proces.

3. Is er binnen uw organisatie sprake van een regieorganisatie? Multi-services?

Nee eigenlijk niet. We hebben wel enkele zaken uitbesteed zoals de schoonmaak en een deel van het gebouwonderhoud maar dat is meer op operationeel niveau. Maar daarin heb ik wel een regie functie.

4. Beveiliging en Catering zijn diensten die dicht bij het primaire proces liggen. Denkt u dat het dan juist niet beter is om het in eigen beheer te houden?

Ja, catering en beveiliging hebben wij in eigen beheer omdat deze twee diensten naar mijn mening onderdeel zijn van het primaire proces. Mijn visie is dat alles wat met vergunningstechnische zaken te maken heeft je in eigen beheer moet houden. Althans, daar hebben wij hier binnen de Jaarbeurs Utrecht voor gekozen. Dat gaat van sprinklerinstallaties en legionella tot brandmeldcentrales. Zaken die daar omheen liggen, zoals schoonmaak, dat kan iedereen als je dat goed vastlegt in een contract.

5. Kunt u enkele nadelen noemen van het uitbesteden van diensten in een organisatie als de uwe?

Ja, diensten of zaken op vergunningstechnisch gebied of diensten die dicht bij het primaire proces liggen moet je naar mijn mening in eigen beheer houden.

6. Zijn de Technische Dienst en Algemene Dienst bij uw organisatie aparte afdelingen of één afdeling?

Dat zijn aparte afdelingen. De Technische Dienst is eigenlijk uitbesteed aan Breijer en de Algemene Dienst is geen onderdeel van de divisie Venue Management. Jaarbeurs Utrecht heeft ook een twee divisies Beurs & Evenementen en Congres en Vergaderruimtes. Zij hebben een eigen Algemene Dienst die verantwoordelijk is voor de opbouw van diverse beurzen en evenementen. Daarnaast zet het schoonmaakbedrijf GCA bijvoorbeeld de stoelen neer voor congressen en vergaderingen. De reden dat de Algemene Dienst onder de andere twee divisies vallen is omdat activiteiten daar puur gericht zijn op het organiseren en invullen van beurzen, evenementen, congressen en vergaderingen.

7. Ziet u een mogelijkheid om de Technische Dienst en de Algemene Dienst in de toekomst uit te besteden (regieorganisatie)? Wanneer beurzen en evenementen in de toekomst minder aantrekkelijk worden omdat we steeds meer gaan leven in een digitale wereld zit u wel met vast personeel. Met een regieorganisatie bent u hier namelijk flexibeler in.

Klopt, wij hebben daarom de Technische Dienst zoals je hem stelt uitbesteed aan Breijer. Die worden natuurlijk wel gecoördineerd door de werkvoorbereiders van de afdeling Buildings. De Algemene Dienst kan je natuurlijk deels uitbesteden aan standbouwers en andere leveranciers, maar ik ben van mening dat je ook mensen in eigen beheer moet hebben. Dit omdat het ook weer dichtbij het primaire proces ligt van Jaarbeurs Utrecht.

Het ligt wel in de aansturing en hoe je je contract hebt opgesteld of je hier flexibeler in bent. Je bent per definitie niet veel flexibeler en financieel voordeliger wanneer je een regieorganisatie hanteert. Maar of je nou kunt stellen dat de regieorganisatie mij veel heeft gebracht, dat durf ik niet direct te zeggen. Maar er zijn natuurlijk veel bedrijven die wel die regieorganisatie hanteren om hun vaste kosten zo laag mogelijk te houden.

8. Wat doet u op het gebied van MVO/Duurzaamheid?

Op het gebied van Duurzaamheid gaan we steeds verder. We zijn inmiddels in het bezit van het gouden Green Key certificaat. Maar MVO en Duurzaamheid gaat veel verder dan alleen de Green Key. Zo hebben we hier een Warmte Koude Opslag, maar daar staat niets over in de Green Key

beschreven. Ook de toepassing van verlichtingsinstallaties op energiezuinig gebied staat niets beschreven in de Green Key. We hebben de Green Key gehaald omdat het een mooie marketing tool is en het een goede referentie heeft, maar MVO gaat natuurlijk veel verder dan alleen dat.

Sinds Vorig jaar zijn we in convenant met de provincie Utrecht om te kijken naar de mogelijkheden van een energie proeftuin (zonne-energie) op het dak van de Jaarbeurs. Deze proeftuin is inmiddels gestart bij de Hogeschool Utrecht en zal ook zeker gaan starten bij de Jaarbeurs.

Daarnaast heb ik overal in de panden proefjes uitstaan op het gebied van MVO/Duurzaamheid. Hierbij kan je denken aan proefjes op gebied van bijvoorbeeld verlichting en dergelijke. Omdat energie steeds duurder wordt gaan we ook kijken wat daar de mogelijkheden van bezuinigen zijn. Hieruit bleek dat we alleen al €50.000 euro kunnen bezuinigen als we de verlichten in de evenementenhallen uitschakelen als er geen evenementen zijn. Maar we doen het niet omdat we vinden dat er altijd wat te zien moet zijn.

9. Is er een MVO-beleid opgesteld?

Ja, naar aanleiding van het behalen van het Green Key certificaat is er een MVO-beleid opgesteld.

10. Is de tijd van het pronken met MVO/Duurzaamheid naar de buitenwereld volgens u voorbij?

Ja en nee, ik denk dat elke organisatie gewoon aan MVO/Duurzaamheid moet doen. De Amsterdam RAI is daar bijvoorbeeld heel vooruitstrevend in. Alleen ik ben wel van mening dat wij er iets te bescheiden in zijn geweest. Ik las pas een artikel waarin stond dat de Amsterdam RAI de eerste organisatie was met elektrische oplaadpunten voor auto's. En toen dacht ik, "hoe kan dat nou?!", wij hadden hem een half jaar eerder al staan, maar hebben het nooit naar buiten gebracht. Hetzelfde geldt met de Warmte Koude Opslag. Dus ik ben wel van mening dat we daarin te bescheiden zijn geweest. Je scoort en onderscheid je daar wel in.

11. Uw organisatie is niet echt het type organisatie waar het Nieuwe Werken van toepassing is, of heb ik dat mis?

Klopt, wij doen vrij weinig op het gebied van het Nieuwe Werken. We zijn daar inderdaad niet het type organisatie voor. Wel ben ik van mening dat generatie Y een andere visie heeft op het werken in de toekomst. Zij willen niet gebonden zijn aan een werkplek maar daarin flexibel zijn. Daarnaast zullen ze een andere manier van communiceren gewend zijn. Maar de werkzaamheden die wij hier bij de Jaarbeurs verrichten vinden hier plaats en in een dynamische omgeving. Wel hebben medewerkers de mogelijkheid om thuis te kunnen inloggen op het systeem. Maar er is geen beleid opgesteld waarin beschreven staat dat medewerkers een aantal dagen thuis kunnen werken. Ik heb er vaak genoeg over nagedacht en met andere mensen over gehad, maar ik zie de mogelijkheid gewoon niet.

12. Bij de Amsterdam RAI zit de gehele facilitaire organisatie in één grote open creatieve ruimte waar iedereen op elke werkplek kan inloggen in zijn of haar systeem. Ziet u de toegevoegde waarde hiervan in om zo de onderlinge communicatie te verbeteren?

Ja, ik kan me er wel wat bij voorstellen. Omdat het zo'n dynamische omgeving is, is het belangrijk dat je met z'n alle de neuzen dezelfde kant op hebt staan. Alle diensten van Facilities staan in relatie met elkaar. Je moet uiteindelijk dienstbaar zijn en hoe sneller we kunnen acteren hoe beter de dienstverlening. Daarnaast moet je natuurlijk wel uitkijken dat je te formeel op zaken gaat communiceren zoals wandelgangengesprekken. Ik ben van mening, ook al zit je met z'n alle in een "open ruimte", dat er wel zaken via de mail besproken moeten worden. Anders raak je structuur kwijt en heb je niks op papier staan. Dan ga je weer naar een omgeving waar iedereen adhoc en ongestructureerd reageert.

13. Heeft u voor uw facilitaire afdeling een bepaald dienstverleningsconcept ontwikkeld? Ook voor de interne klanten?

Ja, eigenlijk doen we dat continue. De melder die een aanvraag doet of een storing meldt, wordt direct een bevestiging gestuurd en wordt het teruggekoppeld. Ons FMIS TopDesk is hier geheel op ingericht. Als een projectmanager problemen heeft met de organisator van de beurs neemt hij bijvoorbeeld contact op met Facilities. Dus we zijn ook gelijk dienstbaar aan de projectmanager (de interne klant). Daarnaast hebben we natuurlijk een eigen bedrijfskantine. Die wordt betaald door de Holding, maar wij moeten hem wel onderhouden met Catering Services.

14. Wat denkt of doen jullie om de beleving van de klant en bezoeker te vergroten?

Ik denk dat social media en dergelijke technologische ontwikkelingen zoals een applicatie voor de mobiele telefoon zeker kunnen bijdrage in de mate van beleving van de klant of bezoeker. Zoals ik al eerder heb gezegd hebben we plannen om het entree van het Beatrixtheater te vernieuwen. We zijn dan ook zeker van plan om allerlei technische ontwikkelingen daarin te verwerken. Zo heeft de Jaarbeurs Utrecht ook enkele oplaadpunten voor de mobiele telefoon staan. Als de klant hiervan op de hoogte is en het ook echt gaat gebruiken zal dit de mate van beleving vergroten. De mobiele telefoon wordt natuurlijk voor veel meer gebruikt dan alleen maar om te bellen. Ook denk ik dat duurzaamheid invloed heeft op de mate van beleving. Als klanten en bezoekers op de hoogte zijn van de mogelijkheid van het opladen van hun elektrische scooter of auto kan dat de beleving vergroten.

15. Is er sprake van transparante bedrijfsvoering naar de interne klant?

Wij doen benchmark op gebied van facilitaire kosten met het World Forum Congres Center, FEC Leeuwarden, MECC Maastricht en Ahoy. Hierdoor krijg je een goed beeld wat jou prijzen zijn in vergelijking met vergelijkbare organisaties. Wanneer je te duur of te goedkoop bent kan je hierop je prijzenstrategie aanpassen.

16. Zijn er nog bepaalde zaken in uw ogen die in het interview nog niet ter sprake zijn gekomen?

Volgens mij hebben we het meeste wel besproken.

Trends en ontwikkelingen binnen de sector

17. Wat zijn trends en ontwikkelingen binnen de sector waarin Jaarbeurs Utrecht zich bevindt?

Ik zie dat de 50+ beurzen bij ons erg goed lopen. Dat gaat natuurlijk alleen maar toenemen met de vergrijzing.

Daarnaast zie je ook dat steeds meer organisaties op het laatste moment beslissen of ze een beurs willen houden of niet. Wij hebben nu een ruimte helemaal ingericht met kale stands. Daar kunnen we bedrijven allerlei faciliteiten leveren voor een vaste prijs per m2.

Tot slot zien we dat technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van Social Media zo snel gaan dat ook beurzen en evenementen zich hierop richten.

Bedrijf: Amsterdam RAI
Naam: Marcel Arends
Datum: 9 maart 2011



Introductie

1. **Wie bent u en wat is uw functie?**

Mijn naam is Marcel Arends en ben manager Operations bij Venue Operations bij de Amsterdam RAI.

Omgevingsfactoren

2. **Op welke wijze speelt de afdeling Facilities in op de technologische ontwikkelingen die zich steeds sneller ontwikkelen?**

We gaan over op andere systemen voor bijvoorbeeld het magazijnbeheer. We willen steeds meer digitaliseren. Zo worden voorraden al geïnventariseerd doormiddel van scanners. Waar we naartoe willen is dat als we straks materialen gaan uitleveren aan bijvoorbeeld exposanten we doormiddel van een Tablet kunnen aantonen welk materiaal ze willen huren en wat het kost. Het is mogelijk om dan direct af te rekenen. Dit jaar willen we dat gaan realiseren. Het doel hiervan is om papierwerk te minimaliseren, sneller informatie op te kunnen vragen en sneller de klant materialen te kunnen leveren.

3. **In België is het nu al mogelijk om bij bepaalde winkels/bedrijven te betalen met de mobiele telefoon. Zit u deze betaalmethode (voor bijvoorbeeld kassa van catering en parkeervoorzieningen) als mogelijke nieuwe ontwikkeling voor uw organisatie?**

Ja, ik zie die ontwikkeling zeker plaats vinden. Het is wel de vraag of de bezoeker er al aan toe is. Ik denk dat het nog even op zich moet wachten. Maar zodra de bezoeker hieraan gewend is zal het zeker zijn intrede doen. Naar mijn mening is het betalen via internet naar het betalen met de mobiele telefoon een kleine stap.

4. **Ik zag dat jullie ook een website hebben voor de mobiele telefoon, dus hier spelen jullie ook op in?**

Ja dat klopt, we hebben zelfs sinds kort een applicatie ontwikkeld voor de iPhone. Bezoekers van de RAI kunnen via de zogenoemde 'RAI app' op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen bij het grootste beurs- en congresgebouw van Amsterdam. Met de RAI app hebben gebruikers van de iPhone direct toegang tot de agenda met evenementen en kunnen ze deze gelijk in hun agenda vastleggen. Bezoekers kunnen het laatste nieuws over de RAI lezen, plattegronden van de RAI bekijken en online parkeerkaarten kopen. Daarnaast bevat de app de routebeschrijving en informatie over de omgeving van de RAI. Met deze RAI app spelen we in op het thema beleving. Doormiddel van deze RAI app kan er zoveel informatie overgebracht worden naar de klant en bezoeker. Daarnaast is er een mogelijkheid om via de RAI app feedback te geven. Hierdoor krijgt de klant of bezoeker ook het gevoel dat wij luisteren en in willen spelen op de wensen en behoefte van de klant.

De RAI iPhone app laat het innovatieve gezicht van de RAI zien. De exponentiële groei in mobiel internetgebruik is op de beursvloer, tijdens congressen en andere evenementen duidelijk merkbaar. Deze app richt zich op bezoekers: in de toekomst zullen ook apps ontwikkeld worden voor andere doelgroepen en eigen beurstitels van Amsterdam RAI.

5. **Door wie is deze "RAI app" ontwikkeld?**

De applicatie is ontwikkeld in samenwerking met Mobile Agency. Daarnaast is onze afdeling Exhibitions, die zelf beurzen, evenementen en congressen organiseert, ook verantwoordelijk voor het ontwikkelen van websites. Dus daar zit dus echt de expertise op dat gebied. Daarnaast zit op die afdeling een behoorlijke BackOffice ICT.

6. **Wat doen jullie op het gebied van Social Media?**

Het afgelopen jaar hebben we een soort bewustwording gedaan van het bestaan van Social Media. Dit moet natuurlijk duidelijk gemaakt worden aan de medewerkers van de RAI. Je moet daar echter wel een bepaalde strategie voor ontwikkelen. Je moet als organisatie ervan bewust zijn wat je ermee wilt bereiken en hoe je dat wilt doen. De afdeling Marketing is hier voornamelijk

verantwoordelijk voor. Op diverse Social Media hebben we groepen aangemaakt waar medewerkers met elkaar kunnen discussiëren en chatten.

7. Welke toegevoegde waarde kan de afdeling Facilities hierbij leveren?

Die zal denk ik niet heel groot zijn. De medewerkers van de afdeling kunnen natuurlijk actief worden op diverse Social Media. Ik ben ervan overtuigd dat de medewerkers dit ook zeker zullen gaan doen. Wij gaan dit wel stimuleren bij de medewerkers. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor het aanleveren van facilitaire informatie (mobiliteit- en veiligheidsplan) en het communiceren van bepaalde informatie.

8. Social media heeft natuurlijk zo zijn voordelen, maar bezoekers of medewerkers kunnen ook bepaalde uitspraken doen waar de organisatie niet blij mee is. Hoe gaan jullie daarmee om? Hebben jullie daar controle op?

Op het moment dat je gaat reageren op zulk soort berichten moet je dat natuurlijk wel altijd en snel doen. De RAI Hotel Services heeft op dit moment een eigen twitter-site waar ze wel actief in zijn. Er wordt hierop ook echt gecommuniceerd. Wanneer er een bericht komt dat bijvoorbeeld de koffie in een bepaalde ruimte niet meer te krijgen is, wordt er een reactie gegeven waar bijvoorbeeld wel koffie te krijgen is. Hiervoor is nog niet een strategisch plan of beleid voor opgesteld. Ik ben van mening dat we dat wel echt moeten gaan doen omdat dat tempo zo hoog ligt.

9. Denkt u gezien de technologische ontwikkelingen dat het mogelijk is dat medewerkers van de Technische Dienst straks met een Tablet op zak door het gebouw kunnen werken?

Ja, daar zijn wij druk mee bezig. We scannen vanuit ons magazijn steeds meer materialen. Door deze scanners kunnen we ook gelijk ons voorraadsysteem bijwerken. Dus deze ontwikkeling neemt natuurlijk alleen maar toe. Ik ben er heilig van overtuigd dat dit de nieuwe manier van werken is voor mensen met een operationele functie.

10. Schoonmaakbedrijf Hago heeft een aparte innovatieve tak genaamd Hago Next. Zij gebruiken o.a. de smartphone met een speciale applicatie en QR-codes als schoonmaakregistratie. Daarnaast is het mogelijk om meldingen te registreren en technische mankementen door te geven. Ziet u daar toekomst in?

Ik zie hier toekomst in. Er zijn meerdere schoonmaakbedrijven die dit ontwikkelen. Het bespaart in mijn beleving veel tijd dit in checklisten gestoken wordt en je hebt direct inzicht in de status van de schoonmaak.

11. Is de afdeling ICT bij uw organisatie een aparte afdeling of is het onderdeel van de facilitaire afdeling?

Nee ICT is bij ons een aparte afdeling. Dit omdat zoals ik al eerder zei de afdeling Exhibitions ook websites ontwikkeld voor evenementen, congressen en beurzen. Daar zit dus echt de kennis en expertise. ICT zit als staf bij de Directie. Daar zitten ook de afdelingen Finance, Marketing en HRM.

12. Hoe verloopt bijvoorbeeld de aanvraag voor data en telefonie voor standhouders? Moeten ze dan en ICT en de afdeling Facilities benaderen?

Nee, wij hebben één loket. Genaamd Exhibitor Services. Deze valt onder Exhibitions. De exposanten kunnen op een webshop alles bestellen wat ze nodig hebben. Vanuit die webshop verdelen wij het naar interne en externe leveranciers.

Voor elke organisator die bij de RAI komt wordt er een aparte webshop ontwikkeld. De organisator kan aangeven wat zijn exposanten kunnen bestellen. Vervolgens wordt het naar de betreffende afdelingen gecommuniceerd. Uiteindelijk wordt het uitgevoerd door de afdeling Operations. Het kan zijn dat bepaalde activiteiten zoals schoonmaak zijn uitbesteed en dat telefonie en data door ICT en Facilities gedaan wordt.

Op het moment dat het evenement of de beurs plaatsvindt kan de exposant naar een balie van Exhibitor Services gaan om te melden als iets niet werkt of nog iets extra's wilt bestellen. Exhibitor Services zorgt er dan weer voor dat het uitzet wordt naar de betreffende afdeling. De exposant heeft op deze manier dus één contact. Dit om te voorkomen dat de exposant zelf acties moet gaan ondernemen.

13. Ziet u een mogelijkheid dat ICT onder de afdeling Facilities gaat vallen in de toekomst?

Voor de gebouw- en werkplekgebonden ICT-activiteiten niet per direct.

Event-Net is een aparte afdeling binnen ICT die verantwoordelijk is voor ICT-voorzieningen tijdens evenementen, beurzen en congressen. Event-Net behoort niet echt bij de afdeling ICT omdat Event Net veel raakvlakken heeft met de afdeling Facilities. Omdat je de kennis en expertise van Operations hebt voor het opbouwen van evenementen zie ik in de toekomst wel Event Net naar Operations gaan.

14. Een politieke ontwikkeling is de Btw-verhoging op cultuur. Denkt u dat dit invloed heeft op de RAI Amsterdam?

Nee ik denk het niet. Ik denk dat de consument het er wel voor over heeft om die paar euro meer te betalen. Ik denk dat dit meer de organisatoren raakt dan het gebouw.

15. Zijn er nog andere omgevingsfactoren die van toepassing zijn op uw organisatie?

Ik denk dat de enige omgevingsfactoren die we nog niet echt besproken hebben economische en demografische factoren zijn. De economische recessie heeft natuurlijk grote invloed op de maatschappij. Ook op organisaties als ons. Grote investeringen worden over het algemeen toch nog even uitgesteld. Iedereen moet letten op zijn centen, ook (en vooral) de facilitaire organisaties. Een demografische ontwikkeling is natuurlijk de vergrijzing. Je zal gaan zien dat er in de toekomst steeds meer behoefte is aan 65+ beurzen en evenementen. Hier zullen wij en evenementenorganisaties in de toekomst op in moeten spelen. Ik denk zeker dat daar een uitdaging ligt.

Trends en ontwikkelingen binnen FM

Door Twynstra en Gudde en Facility Management Nederland is (na onderzoek) een top 5 samengesteld betreft trends en ontwikkelingen binnen FM.

1	Duurzaamheid
2	Het Nieuwe Werken
3	Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie
4	Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten
5	Transparante bedrijfsvoering

Verwacht wordt dat in 2013 ook dit de top 5 is.

16. Welke trends en ontwikkelingen binnen het vakgebied hebben betrekking op uw organisatie?

Voornamelijk duurzaamheid en een onderdeel van Het Nieuwe Werken.

17. Welke facilitaire diensten heeft u uitbesteed? En waarom?

We hebben de schoonmaak en beveiliging uitbesteed. Deze diensten zijn niet uitbesteed bij één leverancier, maar bij twee verschillende leveranciers. We hebben voor de beveiliging een Security Manager in dienst en drie Security Officers. Zij zijn verantwoordelijk voor de regie over de beveiliging die is uitbesteed. Door die drie Security Officers houden we grip op de mensen die we inhuren.

18. Welke facilitaire diensten heeft u in eigen beheer?

De catering is bij de RAI hebben we grotendeels in eigen beheer. Voor de publiekscatering hebben wij bijvoorbeeld het Holland café en het Holland restaurant. Voor bepaalde evenementen huren we catering in. Wel hebben wij hier de verantwoordelijkheid over.

19. Is er binnen uw organisatie sprake van een regieorganisatie? Multi-services?

Nee, daar zijn we op dit moment niet mee bezig. En in de afgelopen aanbesteding ook niet. Ik ben van mening dat dit afhangt van het soort organisatie. In een kantoorgebouw met 1000 medewerkers kan ik me voorstellen dat je de facilitaire organisatie zoveel mogelijk wilt uitbesteden. Maar in een organisatie als de RAI ligt je facilitaire organisatie zo dicht op het primaire proces van de organisatie. Dan wil je niet afhankelijk zijn van je leveranciers. De snelheid van de samenwerking en het reageren gaat hier heel anders. Ik denk dat je daarin altijd zelf de regie in wilt houden. Daar waar je direct klantencontact hebt, waar je veel winst kan maken en in de beleving van de klant schade aan kunt richten, je de regie en bepaalde uitvoerende taken niet uit handen moet geven.

- 20. Zijn de Technische Dienst en Algemene Dienst voor bijvoorbeeld de opbouw van evenementen bij uw organisatie aparte afdelingen of één afdeling?**
Nee, dit is één afdeling genaamd Facilities. Zij bouwen evenementen op en zijn verantwoordelijk voor kleine technische aanpassingen zoals het aansluiten van beamers, av-middelen en het opbouwen bar mobiele bars. Daarnaast is er nog een Technische Dienst, maar die is echt voor het gebouwonderhoud. Die hebben ook een storingsdienst en zijn verantwoordelijk voor alle gebouw- en installatietechnische systemen.
- 21. Ziet u een mogelijkheid om de Technische Dienst en de Algemene Dienst in de toekomst uit te besteden? Wanneer beurzen en evenementen in de toekomst minder aantrekkelijk worden omdat we steeds meer gaan leven in een digitale wereld zit u wel met vast personeel. Wanneer u dit uitbesteed bent u hier namelijk flexibeler in.**
Nee die toekomst zie ik eigenlijk niet. Ik ben van mening dat we een specifiek pand hebben. Daarnaast zijn er ook 's avonds en in het weekend activiteiten gaande. Ik ben van mening dat je dan altijd de expertise in huis moet hebben om bij storingen direct te kunnen reageren en de storingen op kunnen lossen.
- 22. Wat doet u op het gebied van duurzaamheid?**
Op het gebied van duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen doen wij veel. Wij zijn daarin erg vooruitstrevend geweest. Ik denk echter niet dat het voor ondernemingen nog een unique selling-point is. Je moet het gewoon hebben. Als je dat niet doet dan gaat het niet goed. Maar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is meer dan alleen milieubewust. We werken bijvoorbeeld samen met het Emma Kinderziekenhuis. Het ziekenhuis heeft het concept "Emma at Work". Die proberen chronisch zieken kinderen (jeugd) aan een baan te helpen. Wij bieden hen een "werkplek" bij bijvoorbeeld de garderobe of in de restaurants. Dus hierdoor raakt het wel de afdeling Facilities.
- 23. Uw organisatie is niet echt het type organisatie waar het Nieuwe Werken van toepassing is, of heb ik dat mis?**
Nee dan heb je het mis. Wij zijn op diverse afdelingen (zo ook bij Operations) flexplekken gaan inrichten. Voorheen hadden we diverse "kantoortjes" maar we hebben er één grote ruimte van gemaakt. Iedereen van de afdeling kan gaan werken waar hij wil. Er zijn geen eigen bureaulades meer, maar werken met kluisjes waar iedereen zijn of haar spullen kan opbergen. Het systeem is zo ingericht dat op elke willekeurige pc of laptop ingelogd worden op de Desktop. Ook vanuit thuis. De computer maakt dan automatisch verbinding met de server die op de RAI staat. Zo kun je werken wanneer en waar je maar wilt. Tevens kan je bij alle bestanden. Dit maakt het makkelijker om thuis te kunnen werken. Dit gebeurt steeds meer. Je ziet ook dat de jongere generatie Het Nieuw Werken heeft omarmd. Zij hebben een ander beeld van werken, willen niet meer plaatsgebonden zijn en hebben behoefte aan flexibiliteit. Voor de afdeling Operations is dit toch wat lastiger, omdat ze een uitvoerende taak hebben waarvoor je aanwezig dient te zijn. Maar je ziet toch wel dat medewerkers bepaalde zaken thuis of elders kunnen voorbereiden. Een manager van Operations kan hierdoor voortgang- en/of beoordelingsgesprekken thuis voorbereiden.
- 24. Is hiervoor een speciaal beleid opgesteld?**
Ja, dat is er.
- 25. Zijn jullie van plan dit concept van Het Nieuwe Werken op elke afdeling toe te passen?**
Ja, we zijn van plan dit concept door de gehele organisatie door te voeren, zelfs op de afdeling Facilities.
- 26. Is er sprake van transparante bedrijfsvoering naar de interne klant?**
We hebben al onze kosten inzichtelijk en toegewezen aan de afdelingen. Daarnaast voeren wij klanttevredenheidsonderzoeken uit zowel vanuit het gebouw (Facilities) als vanuit onze organiserende afdeling. Onderzoeken worden gedaan bij onze organisatoren, exposanten en bezoekers. En tevens houden wij een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Dus in die zin hebben wij transparante bedrijfsvoering.

27. Heeft u voor uw facilitaire afdeling een bepaald dienstverleningsconcept ontwikkeld? Ook voor de interne klanten?

Nee hier maken wij (nog) geen gebruik van. Daarnaast maken wij gebruik van een FMIS waarin we schades en storingen aan het gebouw in vermelden.

28. Wat denkt of doen jullie om de beleving van de klant en bezoeker te vergroten?

Zoals ik al eerder zei gebruiken we onder andere de RAI app om hier op in te spelen. Daarnaast ben ik van mening dat ook social media hier aan bijdraagt. Doormiddel van de RAI app is het mogelijk om feedback te geven. Dit gebeurt ook geregeld. Hier leren wij als organisatie en organisator weer van waardoor we nog beter in kunnen spelen op de wensen van de klant en bezoeker. Daarnaast denk ik ook dat MVO bijdraagt aan de mate van beleving van de klant en bezoeker. Maar ook zeker voor de interne klant. Omdat wij aspecten van Het Nieuwe Werken invoeren spelen we ook in op de wensen van de medewerkers. Zij willen steeds meer plaatsonafhankelijk werken, en zich flexibel binnen de organisatie kunnen verplaatsen. Wanneer de klant of bezoeker het gevoel heeft dat er naar hem of haar geluisterd.

Bedrijf: Antwerps Sportpaleis
Naam: Peter Dobbels
Datum: 14 maart 2011



Introductie

1. Wie bent u en wat is uw functie?

Mijn naam is Peter Dobbels en ik ben operationeel verantwoordelijke bij het Antwerps Sportpaleis. Ik ben het eerste contactpersoon van het Antwerps Sportpaleis richting de artiesten, bedrijven of promotoren. Alle vragen kunnen aan mij gesteld worden en ik zal deze vragen doorspelen naar de betreffende personen of afdelingen binnen de organisatie. Daarnaast ben ik verantwoordelijk voor de infrastructuur binnen het Antwerps Sportpaleis.

Verbouwing Antwerps Sportpaleis

Het Antwerps Sportpaleis heeft een grootschalige verbouwing aan het Sportpaleis op de planning staan. Begin juni 2011 start het Sportpaleis aan een grootschalige verbouwing. De verbouwing zal ongeveer drie seizoenen in beslag nemen en zal rond de 20 miljoen euro gaan kosten. Verwacht wordt dat de verbouwing in juni 2014 voltooid is. Onder andere wordt het dak geïsoleerd. De structuur zal behouden worden zoals hij nu is. De staalconstructie is namelijk nog van goede kwaliteit. Daarnaast wordt ook de vaste wielervedstapen verwijderd en zal er een mobiele wielervedstapen gebruikt worden. Doordat de vaste wielervedstapen verwijderd wordt is het mogelijk om meer tribunes te plaatsen. Hierdoor zal de capaciteit dus toenemen. Overigens worden ook de horecavoorzieningen en de toegangsfoyer verbouwd. Het Antwerps Sportpaleis wil hierdoor meer kwaliteit, dienstverlening en comfort bieden aan de bezoekers.

Omgevingsfactoren

2. In België is het nu al mogelijk om bij bepaalde winkels/bedrijven te betalen met de mobiele telefoon. Zit u deze betaalmethode (voor bijvoorbeeld kassa van catering en parkeervoorzieningen) als mogelijke nieuwe ontwikkeling voor uw organisatie?

Ja, ik zie het wel als mogelijke nieuwe ontwikkeling. Maar wij zijn in het Antwerps Sportpaleis nog niet zo ver. Momenteel is het alleen mogelijk om cash te betalen. Dit doen wij omdat bezoekers van het Antwerps Sportpaleis geen frequente bezoekers zijn. Zij bezoeken één a twee keer per jaar een concert en willen gewoon gemakkelijk met geld betalen. Daarnaast gaat het contant betalen ook snel waardoor lange wachtrijen geminimaliseerd worden.

Voorlopig zien wij deze nieuwe technologische ontwikkeling nog niet plaatsvinden bij het Antwerps Sportpaleis. Ik ben wel van mening dat het er ooit van komt. Maar ik denk eerst dat de bevolking aan de nieuwe betaalwijze gewend moet zijn. Wanneer deze ontwikkeling zal toenemen zal het interessant worden om ook deze betaalwijze te introduceren bij het Antwerps Sportpaleis.

3. Wat doen jullie al op het gebied van Social Media?

Wij zijn actief op diverse Social Media. De afdeling Communicatie is hier verantwoordelijk voor. Zij zijn verantwoordelijk voor de website en de berichten op social media. Deze afdeling reageert ook op diverse vragen of discussies.

4. Welke rol denkt u dat de Facilitaire afdeling hierbij kan spelen?

De afdeling Communicatie is ook verantwoordelijk voor de mailings naar concertbezoekers en berichten op de website. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het mobiliteit- en veiligheidsplan. Zij zullen deze informatie krijgen van de facilitaire afdeling omdat mobiliteit een onderdeel is van de facilitaire afdeling.

5. De RAI Amsterdam heeft sinds kort de RAI app ontwikkeld. Ziet u ook een mogelijkheid om zo'n app te ontwikkelen voor uw organisatie?

Die ontwikkeling zie ik wel plaatsvinden ja. Alleen zijn wij nog niet zo ver. Maar mocht het gaan gebeuren denk ik ook zeker dat dit de beleving van de bezoeker van een concert kan verhogen.

6. Is de afdeling ICT bij uw organisatie een aparte afdeling of is het onderdeel van de facilitaire afdeling?

Ja, de afdeling ICT is een aparte afdeling. Dit omdat deze afdeling ook de "Teleticketing" van het Antwerps Sportpaleis ondersteunt. De afdeling ICT valt wel onder de facilitaire afdeling. Dit omdat de afdeling ICT en de facilitaire afdeling beide ondersteunende dienst zijn.

7. Kunt u enkele voorbeelden noemen waarbij intensief wordt samengewerkt met de afdeling Facility Services.

Bij concerten of evenementen komen de aanvragen voor ICT-voorzieningen binnen bij een coördinator van de Technische Dienst. Deze zet bepaalde vragen en gegevens door naar de afdeling ICT.

8. Denkt u, gezien de toename van technologische ontwikkelingen, dat het niet verstandiger is om ICT een aparte afdeling te houden? Wat is uw mening hierover?

Nee, ik denk omdat wij eigenlijk zo'n kleine organisatie zijn en allemaal met hetzelfde primaire proces bezig zijn dat ICT en de facilitaire samen een toegevoegde waarde kunnen leveren omdat die afdelingen verantwoordelijk zijn voor voornamelijk de technische activiteiten binnen het Antwerps Sportpaleis. En wanneer de technologische ontwikkelingen zich sneller ontwikkelen er één afdeling (FM en ICT samen) die hierop kan inspelen. Intensief contact is altijd nodig. Of het nu aparte afdelingen zijn of niet.

9. Een politieke ontwikkeling in Nederland is de Btw-verhoging op cultuur. Welke mogelijke invloed zou dat kunnen hebben op de facilitaire afdeling als ook in België de btw wordt verhoogd?

Bij ons is die btw-verhoging er al. En ik het heeft niet direct invloed gehad op de facilitaire afdeling. Omdat het aanbod altijd kleiner is dan de vraag denk ik daar we daar geen last van zouden hebben. Daarnaast ligt het Antwerps Sportpaleis erg centraal in Vlaanderen. De vraag zal dus altijd wel groter zijn dan het aanbod. De ligging is dus echt ons voordeel.

10. Zijn er andere omgevingsfactoren die invloed hebben op uw facilitaire afdeling?

Ik denk dat overal dezelfde normen moeten gelden. Denk hierbij aan veiligheidsnormen van de brandweer, het maximaal aantal decibel enzovoorts. In België gelden in Hasselt en in Brussel weer andere veiligheidsnormen. Daar lopen we op dit moment tegen aan. Omdat je in kleine landen als ons in Europa zoveel verschillende soorten locaties hebt waar concerten gehouden worden, denk ik dat er één norm moet zijn. Dit is voor artiesten en producties ook veel gemakkelijker. Wanneer ze bijvoorbeeld weer in Nederland zijn worden er weer andere veiligheidsnormen gehanteerd dan hier in België. Dat is wel een omgevingsfactor die de facilitaire afdeling beïnvloed.

Omdat de bezoeker steeds meer eisen stelt aan de dienstverlening van een bezoek aan een locatie als het Antwerps Sportpaleis moeten wij hierop inspelen. Doormiddel van de verbouwing willen wij ook wat meer faciliteiten bieden aan de bezoeker. Wij willen de bezoeker een goede dienstverlening bieden vanaf huis naar hier en weer terug. Denk hierbij aan het adviseren van de reis naar het Antwerps Sportpaleis. De beleving van de bezoeker staat centraal. Deze ontwikkeling heeft weldegelijk invloed op de facilitaire afdeling.

Ik denk dat de technologische ontwikkeling doormiddel van de mobiele telefonie hier ook een belangrijke rol in kan spelen. De bezoeker kan dan per sms of mobiele website continue op de hoogte gehouden worden van veranderingen in programma of tijd. We kunnen de bezoeker dan laten weten dat het concert wat later begint in verband met verkeersproblemen waarmee andere bezoekers ook te kampen mee hebben. Alleen dienen er wel genoeg andere faciliteiten aanwezig te zijn om de bezoekers die al in het Sportpaleis zijn te kunnen amuseren.

Trends en ontwikkelingen binnen FM

Door Twynstra en Gudde en Facility Management Nederland is (na onderzoek) een top 5 samengesteld betreft trends en ontwikkelingen binnen FM.

1	Duurzaamheid
2	Het Nieuwe Werken
3	Ontwikkelen naar een facilitaire regieorganisatie
4	Introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten
5	Transparante bedrijfsvoering

Verwacht wordt dat in 2013 ook dit de top 5 is.

11. Welke trends en ontwikkelingen binnen het vakgebied hebben betrekking op uw organisatie?

Ik denk dat duurzaamheid, het nieuwe werken en introduceren en ontwikkelen van dienstverleningsconcepten betrekking heeft op onze organisatie.

12. Hoe ziet u facilitaire afdeling eruit? Welke diensten heeft u uitbesteed?

De beveiliging voor concerten en evenementen is uitbesteed. Voor de Lotto Arena en het Sportpaleis hebben wij twee verschillende beveiligingsbedrijven. Dit doen wij voornamelijk om de concurrentie hoog te houden. Daarnaast hebben wij gemerkt dat bij sommige evenementen het ene beveiligingsbedrijf niet genoeg evidente medewerkers kon leveren. Wat ertoe leidde dat het beveiligingsbedrijf vervolgens weer personeel inhuurde bij andere beveiligingsbedrijven. Dit wilde wij niet en daarom hebben wij ervoor gekozen om de beveiliging uit te besteden aan twee verschillende bedrijven.

Daarnaast hebben wij één medewerker van de Technische Dienst die verantwoordelijk is voor de beveiliging van het pand. Deze medewerker sluit 's avonds het Antwerps Sportpaleis af en woont in de buurt om bij meldingen opgeroepen te worden. Wij hebben hier dus geen 24-uurs beveiligingspost en alle externe beveiliging wordt uitbesteed.

Daarnaast besteden wij de concertgebonden catering ook uit. Dit besteden wij uit aan verschillende verenigingen. Hierbij kan je denken aan scoutingverenigingen, voetbalverenigingen en basketbalverenigingen. Deze verenigingen hebben allemaal hun eigen bar in het Antwerps Sportpaleis. De verenigingen zijn zelf verantwoordelijk voor het leveren van personeel wat allemaal op vrijwillige basis is. Zij ontvangen een percentage van de omzet als vergoeding voor de vereniging. De catering in de VIP lounge hebben wij wel uitbesteed aan een cateringbedrijf. Wij zijn van mening dat hier een stukje expertise bij komt kijken wat de verenigingen niet kunnen bieden. Daarnaast hebben wij plaatsaanwijzers die verantwoordelijk zijn voor het scannen van de toegangskaartjes bij de ingang, het begeleiden van de bezoekers naar hun plaatsen en houden van toezicht gedurende het concert. Dit zijn ook leden van de verenigingen. Het Antwerps Sportpaleis heeft beschikking over ongeveer 1500 leden die op oproepbasis komen werken. Ook dit is op vrijwillige basis. De verenigingen organiseren zelf diverse uitjes. De leden van de verenigingen mogen hieraan participeren op basis van het aantal gewerkte uren.

De schoonmaak is deels uitbesteed. Er is één coördinator van het Antwerps Sportpaleis die alles coördineert met een schoonmaakbedrijf wat alle schoonmaakactiviteiten verricht na een concert of evenement. De schoonmaak van het kantoorgedeelte is wel in eigen beheer. Het is namelijk zo'n klein oppervlak wat schoongemaakt moet worden. Wij willen dit niet uitbesteden omdat je bij grote commerciële schoonmaakbedrijven meer betaalt.

13. Is er binnen uw organisatie sprake van een regieorganisatie? Multi-services?

Nee, bij ons is het natuurlijk allemaal een beetje anders. Wij werken met verschillende verenigingen die een deel van onze cateringvoorzieningen bemannen. Daarnaast besteden wij de beveiliging uit aan twee verschillende bedrijven om de concurrentie hoog te houden. Het ene beveiligingsbedrijf weet dat er een ander bedrijf op de loer ligt. Hierdoor kunnen zij niet te hoog in prijs gaan. De schoonmaak is deels uitbesteed. Wel is er een coördinator verantwoordelijk voor het inhuren van schoonmaakbedrijven. Dus bij ons is er niet echt sprake van een regieorganisatie. De coördinatoren van verschillende afdelingen hebben bij externe bedrijven wel een coördinerende rol, maar verder dan dat gaat het niet.

14. Zijn de Technische Dienst en Algemene Dienst bij uw organisatie aparte afdelingen of één afdeling?

Dat zijn twee aparte afdelingen. Wij hebben 10 medewerkers van de Technische Dienst die verantwoordelijk zijn voor al het onderhoud aan technische installaties en het gebouw. Daarnaast hebben wij nog twee medewerkers van de Algemene Dienst die verantwoordelijk zijn voor de opbouw van evenementen en een coördinerende functie hebben wanneer er een productie hier komt opbouwen.

15. Maakt de afdeling Technische Dienst gebruik van een FMIS?

Nee wij maken geen gebruik van een FMIS. Onze meerjarenonderhoudsplanung houden we nog redelijk amateuristisch bij in bestand in Microsoft Excel. Daarnaast houden externe leveranciers natuurlijk ook gegevens bij van bepaalde technische installaties.

- 16. Ziet u een mogelijkheid om de Technische Dienst en de Algemene Dienst in de toekomst uit te besteden? Wanneer beurzen en evenementen in de toekomst minder aantrekkelijk worden omdat we steeds meer gaan leven in een digitale wereld zit u wel met vast personeel. Wanneer u dit uitbesteed bent u hier namelijk flexibeler in.**

Nee ik zie geen mogelijkheid om de Technische Dienst en Algemene Dienst uit te besteden. Deze mensen hebben kennis van de processen en de gebouwtechnische installaties in het pand. Ik ben van mening dat je de expertise die zij hebben niet kunt uitbesteden. Zij zijn onderdeel en coördinerend aan het primaire proces. Wanneer de productie van een artiest binnenkomt moet er kennis in huis zijn over hoe het pand in elkaar zit.

- 17. Wat doet u op het gebied van duurzaamheid?**

Bij de plannen voor de verbouwing hebben we wel rekening gehouden met duurzaamheid. Denk hierbij aan duurzame gebouwtechnische installaties of aanpassingen. Wij hebben geen duurzaamheidcertificaat of MVO beleid. Ik ben van mening dat je er als organisatie wel aan moet doen maar dat je het niet continue naar buiten moet brengen. Duurzame aanpassingen moeten wel haalbaar zijn, we zijn en blijven tenslotte een commercieel bedrijf.

- 18. Uw organisatie is niet echt het type organisatie waar het Nieuwe Werken van toepassing is, of heb ik dat mis?**

Ons kantoorgedeelte bestaat uit vier verdiepingen. Op de begane grond zit de Teleticketing gevestigd. Dit is één grote ruimte. Op de tweede verdieping zitten rechtsverantwoordelijken zich bezighouden met verzekeringen en juridische zaken en de afdeling communicatie. De derde verdieping is voorzien van verschillende vergaderruimtes en op de vierde verdieping zitten alle afdelingen in één grote ruimte.

- 19. Waarom hebben jullie gekozen voor één grote open afdeling?**

De reden hiervoor is vooral om de collegialiteit en de flexibiliteit te verhogen. Wij hebben gemerkt dat beslissingen last minute worden genomen en dat er snel zaken veranderen. Omdat we allen op één grote ruimte werkzaam zijn is iedereen gelijk op de hoogte van de beslissingen en veranderingen. Wat ook zichtbaar is, is het feit dat nieuwe generaties behoefte hebben aan flexibiliteit en een andere manier van werken. Ik ben echter van mening dat we hier werken in een dynamische omgeving waar veel operationeel werk plaatsvindt. Personeel kan dus niet altijd gemakkelijk vanuit huis werken.

Doordat we allemaal werkzaam zijn op één grote ruimte merk ik wel dat voor de mensen in een managementfunctie het soms lastig kan zijn. Er komen veel vragen op je af en je wordt bij veel zaken betrokken. Voor de mensen op operationeel niveau is die open grote ruimte zeker een toegevoegde waarde.

Mensen in een managementfunctie hebben de mogelijkheid om wat later naar het werk te komen of een dag thuis te werken. Iedereen kan op welke computer dan ook bij zijn of haar bestanden. We hebben bijvoorbeeld een DUPLINE-systeem wat mogelijk maakt om systemen in het Antwerps Sportpaleis op afstand te besturen, ook vanuit huis.

- 20. Heeft u voor uw facilitaire afdeling een bepaald dienstverleningsconcept ontwikkeld? Ook voor de interne klanten?**

Niet voor de interne klant. Deze groep klanten is namelijk zo klein. We zijn allemaal voor hetzelfde doel werkzaam. De interne klant wordt zeker niet vergeten. We zijn een hecht team en krijgen veel voldoening van de tevreden bezoekers en klanten. Daarnaast kunnen onze interne klanten gebruik maken van verschillende faciliteiten die in het gebouw zijn gevestigd als er evenementen overdag plaatsvinden.

- 21. Is er sprake van transparante bedrijfsvoering naar de interne klant?**

Nee eigenlijk niet. Dit heeft te maken met de kleine omvang van onze interne klanten.

Bijlage 6. Interne interviews

Naam: Tim Hinssen

Functie: Coördinator Bouwkunde, Ahoy Rotterdam

Datum: 31 maart 2011

1. Waar is gebouweigenaar Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) verantwoordelijk voor?

Volgens de huurcontracten is OBR verantwoordelijk voor het onderhoud aan casco en buitengevel en Ahoy voor de inrichting en afwerking. Het OBR heeft het technische inhoudelijke beheer van de casco en buitengevel weer uitbesteed aan Ahoy. Het OBR is dus eigenlijk alleen de geldschietster en de strategische partij. Het OBR bepaald wel samen met ons de prioriteiten.

2. Met welke modules van het FMIS Planon wordt er gewerkt?

We zijn in het bezit van drie modules, namelijk sleutelbeheer, meerjarenonderhoudsplan (MOP) en ruimtebeheer. Maar we gebruiken eigenlijk alleen de module sleutelbeheer.

3. Wie houdt dan het meerjarenonderhoudsplan bij?

Officieel moeten zowel Ahoy als de gebouweigenaar OBR een MOP opstellen. Dat is een aantal jaar geleden door het OBR zelf gedaan, maar die hebben dat uitbesteed aan een onderzoeksbureau. Dit onderzoeksbureau heeft een hele algemene en beknopte MOP opgesteld.

We zijn met onze afdeling begonnen aan het opstellen van onze eigen MOP. Maar eigenlijk door tijdgebrek hebben we niet de tijd gehad om hier diep op in te gaan. De MOP wordt opgesteld in Microsoft Excel. Dit wordt niet in Planon gedaan omdat we hier simpelweg de tijd niet voor nodig hebben. Planon is een prachtig programma als je de tijd, de mensen en het geld er voor hebt om er mee te werken. Het is een heel uitvoerig programma wat heel veel kan, maar om de MOP op te stellen en bij te houden heb je eigenlijk fulltime iemand nodig die zich daarmee bezig houdt.

4. Wat mis je op de afdeling?

Een van de grootste dingen die ik hier mis is een projectadministrateur die de projectboekhouding bijhoudt. We kunnen nu eigenlijk alleen de facturen terug zien van een bepaald project. Niet welke werkzaamheden er door wie zijn uitgevoerd ten behoeve van een project. Er is dus geen overzicht van welke materialen en uren er nodig zijn geweest voor een bepaald project.

5. Wat is jou visie over het uitbesteden van de Technische Dienst (het gebouwonderhoud)?

Je zou je gebouwonderhoud kunnen uitbesteden. De vraag is echter wel of dat wenselijk is. Ik denk wel dat je je coördinatie, de inspectie en het maken van keuzes altijd intern moet houden. Maar de uitvoering zou je in meer of mindere mate kunnen uitbesteden. Wij doen dat als Ahoy zelf eigenlijk ook al. Projecten die onze Technische Dienst niet zelf kunnen uitvoeren besteden we ook uit. Maar je zou kritisch moeten kijken naar wat je als Technische Dienst zelf kan doen en welke projecten niet. Maar ik denk dat daar niet een zwart-wit antwoord op te geven valt wat nu financieel aantrekkelijk is. Je moet een goede afweging maken wat betreft kosten en baten van het uitbesteden. Als vervolgens de dienstverlening, de snelheid of de kwaliteit achteruit gaan snij je jezelf in de vingers. Daarnaast is Ahoy een specifiek gebouw en wil je de kennis en de uitvoering het liefst deels in eigenbeheer houden. Ik denk dat het niet mogelijk is om de technische ondersteuning van je evenementen en concerten uit te besteden. Het Sportpaleis is een specifieke omgeving. Daarnaast vindt de technische ondersteuning ook 's avonds of 's nachts plaats. Dus ik ben van mening dat je altijd een kleine ploeg Technische Dienst in eigen beheer moet houden voor de begeleiding van evenementen en concerten. Denk bijvoorbeeld aan storingen die je snel verholpen wilt hebben.

Ik denk wel dat je moet gaan kijken of het 1^e lijnonderhoud is uit te besteden. Ik denk dat je dan op een gegeven moment tot een omslagpunt komt dat je bepaalde zaken in eigenbeheer moet houden en bepaalde zaken kunt uitbesteden. Ik denk dat daar zeker wel iets op te winnen valt. Maar het uitbesteden van gebouwonderhoud moet je niet zwart-wit zien. Ik denk dat je dat als grijs moet zien.

- 6. Zie je een mogelijkheid om de Technische Dienst (en de Algemene Dienst) in de toekomst uit te besteden? Als beurzen en evenementen in de toekomst minder aantrekkelijk worden zit je wel met vast personeel. Wanneer dit is uitbesteed ben je hier veel flexibeler in.**

Dit sluit natuurlijk aan op je vorige vraag maar ik denk dat wat je zegt natuurlijk een reële situatie is. Wanneer er minder beurzen en evenementen worden georganiseerd zou je de afweging kunnen maken welke projecten je kan uitbesteden en gaan inkrimpen van je interne Technische Dienst.

- 7. Wat is jou visie over het uitbesteden aan één grote maincontractor?**

Dat zou ik niet zien zitten voor een organisatie als Ahoy. Ik ben van mening dat het per definitie niet goedkoper is om je gebouwonderhoud uit te besteden aan één maincontractor. Het probleem bij het uitbesteden aan een maincontractor is dat je heel veel zaken goed moet vastleggen in contracten. Wanneer je na het afsluiten van het contract erachter komt dat je bepaalde zaken bent vergeten te vermelden zijn die niet gemakkelijk aan te passen. Daarnaast denk ik dat het goedkoper is om bepaalde technische zaken te laten uitvoeren door verschillende en gespecificeerde leveranciers.

- 8. Zijn er nog bepaalde zaken die niet aan bod zijn gekomen tijdens dit interview?**

Ik denk eigenlijk dat je nog niet eens moet gaan kijken naar het uitbesteden van je gebouwonderhoud. Wat naar mijn mening eerst gedaan moet worden is om te kijken naar de mogelijkheden van het samenvoegen van de Technische Dienst, de Algemene Dienst en ICT.

Je hebt de Technische Dienst die zich richten op het gebouwonderhoud en de Algemene Dienst die podia en tribunes bouwen en stoelen klaarzetten. Daarnaast valt de afdeling ICT onder een hele andere tak. Ik vind het zonde dat die drie afdelingen eigenlijk zo ver van elkaar afliggen terwijl ze samen een grote toegevoegde waarde kunnen leveren aan Ahoy. Wanneer de Technische Dienst het druk heeft hoeven ze geen hulp te gaan vragen aan de Algemene Dienst omdat zij zeggen dat ze daar niet verantwoordelijk voor zijn. Maar als er bijvoorbeeld een tegel vervangen moet worden, kan mijn Technische Dienst dat niet doen omdat ze daar de kennis niet voor hebben. Terwijl een groot deel van de medewerkers van de Algemene Dienst een achtergrond heeft in de bouw. Dus ik denk dat er veel geld bespaard kan worden als er gekeken wordt naar de mogelijkheid om de afdelingen samen te voegen. Nu moet ik nog een aannemer laten komen om die tegel te vervangen. Terwijl we het ook in eigen beheer kunnen uitvoeren als we één grote afdeling zijn die in het bezit is van de expertise.

De afdelingen Technische Dienst, Algemene Dienst en ICT hebben zoveel raakvlakken dat ik zeker denk dat we als één gehele afdeling een veel grotere toegevoegde waarde kunnen leveren.

Ik ben van mening dat we die afdelingen moeten samenvoegen, met een multidisciplinaire laag coördinatoren. Daaronder bevinden zich dan al die medewerkers die allerlei expertise hebben op bepaalde gebieden. Op dit moment zijn er te veel eilandjes binnen Ahoy waardoor we bepaalde zaken niet efficiënt kunnen realiseren.

Als er bijvoorbeeld een aanvraag binnenkomt bij ICT om ergens een nieuwe computer te plaatsen wordt er een officiële aanvraag gedaan bij de Technische Dienst om een kabeltje door te trekken.

Tot slot denk ik dat we in de toekomst zelfs geld kunnen verdienen met de samengevoegde afdelingen. Wanneer alles goed op orde is zou je voor beurzen en evenementen taken over kunnen nemen van externe leveranciers zoals een Van der Veen. Nu wordt dat allemaal uitbesteed, terwijl we dat in rustige periodes best zelf zouden kunnen doen als we alle expertise van ons eigen personeel hebben geclusterd.

En als we echt naar de verdere toekomst kijken denk ik ook dat we met ons team een toegevoegde waarde kunnen aan kleinere evenementenlocaties in de omgeving. Het vastgoed en technisch beheer van evenementenlocaties staat namelijk zo erg in de kinderschoenen. Waarom zouden wij daar niet ons unique sellingpoint van maken?

- 9. Wat zijn volgens jou dan de stappen die als eerste genomen dienen te worden?**

Eerst moet er gekeken worden naar de mogelijkheid van het samenvoegen van de afdelingen Technische Dienst, Algemene Dienst en ICT. Als dat vervolgens gerealiseerd is kan er gekeken worden naar het wel of niet uitbesteden van bepaalde zaken. Tot slot moet er gekeken worden naar wat de mogelijkheden zijn van het uitbreiden van je FMIS en de boekhouding van projecten.

Naam: Peter van der Veer
Functie: General Manager Venue Ahoy Rotterdam
Datum: 8 april 2011

1. Wat is uw visie over de toekomst van Ahoy?

Ik ben van mening dat wij het belevenisbolwerk van Nederland zijn. Onze missie is niet voor niks het: "Het belevenisbolwerk zijn van Nederland; alle hens aan denk ten behoeve van het creëren, produceren en faciliteren van 's land en 's wereld meest betekenisvolle en waardevolle belevenissen."

Daarnaast is Ahoy een unieke en de enige locatie in Nederland waar concerten, beurzen & evenementen en vergaderingen & congressen kunnen plaatsvinden onder één dak. Ahoy heeft daarnaast een grote naamsbekendheid en klanten en bezoekers ervaren een bezoek aan Ahoy altijd als iets bijzonders en iets magisch heeft. Dat zouden we wat mij betreft steeds verder moeten uitbouwen. Daar ligt niet alleen kwalitatief de uitdaging, maar ook de uitdaging om daar met ons eigen businessmodel meer aan te gaan verdienen. We moeten inspelen op de wensen en behoefte van onze klanten. Dit hebben we recent gedaan bij de modernisering van het Sportpaleis. Deze modernisering willen wij ook gaan realiseren in een aantal gedateerde beurszalen.

Je ziet dat totaal beleving een toenemende maatschappelijke trend is. Als we kijken naar Ahoy zie je dat bezoekers van een concert of evenement steeds eerder komen en langer blijven. Om hierop in te kunnen spelen zijn de nodige faciliteiten nodig.

Daarnaast zie je ook een verschuiving op het gebied van beurzen en evenementen. Waar vroeger mensen kwamen om spullen te kopen zie je tegenwoordig dat beurzen relatie-evenementen zijn waar mensen naar toekomen om elkaar te ontmoeten. Een ontwikkeling als internet zie ik daarom niet als bedreiging (omdat beurzen en evenementen dan overbodig zouden zijn) maar juist als kans. Mensen kunnen zich tegenwoordig steeds beter voorbereiden op een zakelijke beurs. Beurzen verdwijnen niet omdat er internet is, maar wel het karakter. Het is daarom belangrijk om die trend als organisatie zijnde in de gaten te houden.

2. Hoe ziet u de toekomst van het complex van Ahoy?

Je ziet aan de grote modernisering van het Sportpaleis hoe het kan worden. Dit draagt bij aan de unieke beleving van een bezoek het Ahoy. Ahoy heeft daarnaast ook plannen om ook de gedateerde beurszalen te moderniseren. Onze visie op het gebied van het complex is dan ook dat niet alleen deze beurszalen gemoderniseerd moeten worden maar dat er ook nieuwe functies aan het complex moeten worden toegevoegd om de beleving van de klant of bezoeker te verhogen. Verder denken wij dat bijvoorbeeld een hotel in het complex een aanvulling kan zijn op de business die wij hebben. Zeker voor meerdaagse evenementen. Het is van belang dat je een "alles-onder-één-dak" formule kunt bieden.

3. Wat is uw visie over social media?

Ik ben van mening dat het een mooie ontwikkeling is om kansen te benutten. Je ziet dat de maatschappij, en dan voornamelijk de nieuwe generatie, volledig geëquipeerd zijn op internet. Er gaat een ontwikkeling komen waarin informatie heel eenvoudig verspreid kan worden en je als organisatie transparant moet zijn. De afdeling marketing en communicatie spelen daarbij een belangrijke rol. Ik ben van mening dat we al best ver zijn op het gebied van social media. We zijn ook aan het kijken naar de mogelijkheden van het ontwikkelen van een eigen applicatie voor de mobiele telefoon. Alleen dien je goed moeten vast te stellen wat je ermee wilt gaan bereiken en wie het gaat beheren. Wanneer het vervolgens uitvoerig is getest kan het in gebruik worden genomen.

4. Wat is uw visie over de btw-verhoging?

Een Circustheater of Beatrixtheater zullen er meer last krijgen van de btw-verhoging dan Ahoy. De musicals die daar plaats vinden, vinden dagelijks plaatst. Je ziet dat in het begin de behoefte erg groot is en het na loop van tijd afneemt. De zalen moeten dan gevuld worden met andere type bezoekers tegen een andere prijskaartje. Je ziet dat het businessmodel van Joop van der Ende, waar de hoogste kwaliteit wordt nagestreefd en wat een unieke avond uit moet zijn, dan zwaar onder druk komt te staan. Dit omdat zij daar eigenlijk geen concessie aan wil doen.

In die zin zie ik daar wel parallellen met Ahoy. Bezoekers die naar Ahoy komen voor een bepaald evenement willen wij nog steeds die unieke ervaring laten beleven waar kwaliteit hoog in het vaandel staat. Als de btw-verhoging er echt komt zullen meerdere organisaties er last van gaan krijgen. Je zal gaan zien dat organisatoren van evenementen verschillende visies hebben over de te nemen maatregelen.

5. Wat is uw visie over de toekomst van de afdeling Facility Services?

De afdeling Facility Services speelt een belangrijke rol bij het realiseren en organiseren van de visie van het Ahoy complex. Het is belangrijk dat de afdeling op een innovatieve wijze meebeweegt en vooruitstrevend is in het realiseren van de “alles-onder-één-dak” formule. De eerste indruk die bezoekers krijgen van Ahoy is niet de livriër die bij de deur van een Beatrix- of Circustheater staat maar het parkeerterrein. Belangrijk voor de afdeling Facility Services is om deze eerste indruk van de bezoeker goed te kunnen faciliteren.

6. Welke ondersteunende rol heeft de afdeling Facility Services bij het realiseren van de algemene doelstellingen van Ahoy?

Er zijn drie zaken die voor Facility Services van belang zijn. Namelijk het leveren van een excellente dienstverlening aan de zakelijke klanten en de consumenten (bezoekers). Hierbij kan gedacht worden aan schoonmaak, beveiliging, parkeren, enzovoorts. Bepaalde diensten zijn winstgevendende diensten zoals bijvoorbeeld het parkeren. De afdeling is verantwoordelijk voor het zo efficiënt mogelijk inrichten van de dienst met een hoge mate van beleving bij de bezoeker. Totslot is de afdeling Facility Services verantwoordelijk voor het leveren van een optimale dienstverlening aan de interne klant en het gebouwonderhoud.

7. Wat is uw visie over de mate van dienstverlening van Facility Services aan de interne klant?

Die is bij een organisatie als Ahoy wat beperkter als bij een grote organisatie met 1000 werkplekken. Echter heeft het niet alleen te maken met de omvang van een organisatie, maar ook hoe de organisatie is ingericht. Ahoy is een informele organisatie waar de algemeen directeur de medewerkers van de Technische Dienst persoonlijk kent. Omdat de medewerkers elkaar persoonlijk kennen worden bepaalde (facilitaire) aanvragen ook direct bij de betreffende persoon neergelegd. Wij hebben hier als organisatie bewust voor gekozen.

8. Wat is uw visie over regieorganisatie?

Ik heb een hele simpele redenatie over in- en uitbesteden. Je moet kijken naar wat er moet gebeuren. Daar moet je een middellange termijn visie over hebben. Het is vervolgens van belang dat je afweegt of je iets zelf gaat doen of dat je het gaat uitbesteden. Het is per dienst verschillend of het beter is om uit te besteden of juist niet. Dat kan op termijn ook weer veranderen. We hebben een bewuste keuze gemaakt om beveiliging bijvoorbeeld in eigen beheer te houden, omdat het kostentechnisch voordeliger is. Daarnaast ben ik van mening dat bepaalde diensten dicht bij het primaire proces liggen. Je moet je dan afvragen of je diensten wilt uitbesteden waar direct klantcontact is.

9. Wat is uw visie over de toekomst van Duurzaamheid?

Duurzaamheid is geen trend maar een maatschappelijke ontwikkeling. Duurzaamheid is ook een economisch model. Wij als Ahoy moeten zeker mee gaan in deze maatschappelijke ontwikkeling. Ik ben echter wel van mening dat er altijd een economisch principe achter ligt. Bij de modernisering van het Sportpaleis is ook zeker ingespeeld op duurzaamheid. Alleen is het niet 100% duurzaam. We wilde bijvoorbeeld kijken naar de mogelijkheden van een groen dak (zonne-energie) alleen was dit te duur en technisch niet mogelijk. Dit omdat het ten koste zou gaan van het draagvermogen van het dak.

Bij renovatie van de oudere beurshallen is het goed om deze eventuele wens mee te nemen in het project. Het is echter wel van belang dat er altijd gekeken wordt of het bedrijfseconomisch terug te betalen is in afzienbare tijd.

Wij hebben een projectgroep die kijkt naar wat de mogelijkheden zijn van duurzaamheid en wat we eenvoudig beter kunnen doen. Er is nog veel te doen op gebied van Duurzaamheid voor Ahoy. We zijn van mening dat we het eerst intern goed moeten organiseren en vervolgens wel wat naar buiten kunnen brengen maar wat mij betreft moet duurzaamheid nooit een marketingtool worden.

10. Wat is uw visie over Het Nieuwe Werken?

Ahoy is niet direct het typen organisatie waar Het Nieuwe Werken van toepassing is. De activiteiten vinden bij Ahoy plaats. Echter zijn er wel sommige uitzonderingen voor mensen in een bepaalde functie die bepaalde zaken misschien beter thuis even kunnen doorlezen of iets dergelijks.

Ik denk niet dat wij het type organisatie zijn om Het Nieuwe Werken als product aan te bieden voor externe. Bijvoorbeeld dat mensen overdag hier bij Ahoy doormiddel van flexplekken kunnen werken en 's avonds naar een concert gaan. Ik ben van mening dat je als organisatie moet doen waar je goed in bent.

11. Zijn er nog andere omgevingsfactoren die de afdeling Facility Services van Ahoy beïnvloeden?

Ik denk dat het belangrijk is om het groot te bekijken. De wensen en behoeftes van klanten en bezoekers veranderen. Ze worden steeds kritischer en zijn opzoek naar die unieke beleving. Hier zal de gehele organisatie Ahoy op moeten inspelen. Maar ook heeft dit natuurlijk gevolgen voor de afdeling Facility Services. De afdeling is belangrijk onderdeel van het primaire proces, maar is uiteindelijk altijd secundair. Klanten en bezoekers komen hier niet om te eten en te drinken of om te parkeren maar om een evenement mee te maken. Maar als die "secundaire" processen niet goed zijn georganiseerd heeft het wel invloed op de beleving van de klant of bezoeker.