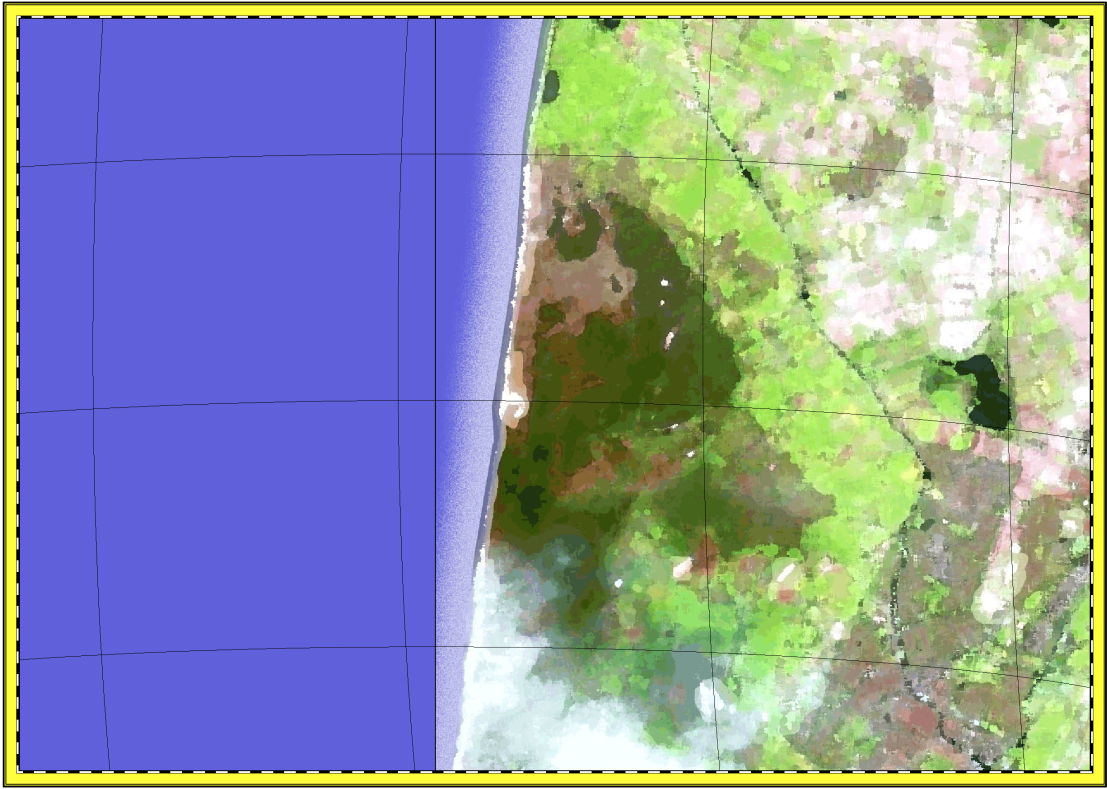




Opleiding: Facility management
Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider: Drs. M.G.M. Geerdink
Medebeoordelaar: Mw. L.C.P. Rijnja

In opdracht van: de afdeling Facilitaire Zaken
Gemeente Bergen-NH
Jan Ligthartstraat 4
1817 MR Alkmaar

Begeleiding: Dhr. E. Versterre
Dhr. C. Diepeveen

Periode onderzoek: april 2005 – september 2005

op weg van activiteit naar proces

de implementatie van Planning & Control bij de afdeling Facilitaire Zaken Bergen-NH

Imke Verhaeren
2006

Auteursreferaat

In dit rapport wordt een advies gegeven ten behoeve van de ontwikkeling en implementatie van Planning & Control in de processen van de facilitaire afdeling van een gemeente, opdat de kwaliteit binnen deze afdeling verbeterd en voldaan kan worden aan de verantwoording door de gemeente aan haar burgers.

Indexreferaat

FM, scriptie, fusie, overheidsinstelling, INK-model, ontwikkelingsfasen, kwaliteitmanagement, activiteitgeoriënteerd, procesgeoriënteerd, Planning & Control, beyond budgetting, kernproblemen van management, structureringsprobleem, interne afstemmingsprobleem, externe afstemmingsprobleem, non-directief interview, FMIS

Managementsamenvatting

Naar aanleiding van een fusie en de komst van de wet Dualisering Gemeentebedrijf is bij de afdeling Facilitaire Zaken van de gemeente Bergen- NH de noodzaak ontstaan te veranderen van activiteitgeoriënteerd naar procesgeoriënteerd.

In dit rapport is de ontwikkeling en implementatie van Planning & Control onderzocht met als onderzoeksvraag, waar in de facilitaire processen welke planning en control instrumenten en/ of middelen succesvol geïmplementeerd kunnen worden.

Het onderzoek heeft plaats gevonden met behulp van theoretisch onderzoek naar

- Het INK-model en de positiebepaling;
- De noodzaak voor verandering;
- Planning & Control;
- De drie kernproblemen van management.

en de uitvoering van de diagnose van Starren binnen de afdeling Facilitaire Zaken.

Geconcludeerd kon worden dat

- Binnen de betreffende INK-fasen geen tot weinig sprake kan zijn van externe oriëntatie;
- Dat er gezien het primaire proces een noodzaak van verandering bestaat en dat deze noodzaak sterker is geworden door de komst van de Wet Dualisering Gemeentebestuur;
- Dat Planning & Control in dit rapport worden gezien als de instrumenten om de cyclus van Planning & Control-handelingen uit te kunnen voeren;
- Dat een verandering in de structuur, een verandering in de interne en externe afstemming met zich meebrengt;
- Dat resultaten van adviezen van voorgaande stagiaires niet of nauwelijks in de facilitaire processen zijn ingebed doordat er te weinig is samengewerkt en geëvalueerd is met de facilitaire medewerkers;
- Dat er een groot gemis aan administratie binnen de facilitaire processen bestaat;
- Dat door implementatie van administratie ook andere zaken in de structuur aangepast zullen moeten worden, zoals de procesbeschrijvingen;
- Dat de implementatie van administratie door middel van de implementatie van een FMIS in de huidige financiële situatie niet mogelijk is.

Geadviseerd wordt de lijst met actiepunten van structuurveranderingen en de daardoor ontstane veranderingen in de interne en externe afstemming uit te voeren in nauwe samenwerking met de facilitaire medewerkers en externe experts. Doordat door de huidige financiële situatie de invoering van een FMIS niet mogelijk wordt geacht, is geadviseerd, de invoering te laten plaatsvinden door een stagiaire indien deze nauw samenwerkt met de facilitaire medewerkers.

Inhoudsopgave

Inleiding	6
Aanleiding	6
Leeswijzer	7
1 Theoretische onderbouwing	8
1.1. Het INK- model en de positiebepaling	8
1.2. Noodzaak voor verandering	10
1.3. Planning & Control	11
1.4. Planning & Control in een facilitaire organisatie	12
1.5. De drie kernproblemen van management	13
1.6. Samenvatting	14
2 De probleemstelling	15
3 Onderzoek	17
4 De resultaten	18
4.1. Documentanalyse	18
4.2. Interviews	18
4.2.1. Het structureringsprobleem	18
4.2.2. Het interne afstemmingsprobleem	20
4.3. Observaties	22
5 Conclusies	23
5.1. Het structureringsprobleem	23
5.2. Het interne afstemmingsprobleem	24
6 Advies	25
6.1. Het structureringsprobleem	25
6.2. Het interne afstemmingsprobleem	25
6.3. Het externe afstemmingsprobleem	26
7 Implementatie	27
7.1. Tijd en volgorde aanpak	27
7.2. Organisatie	30
7.3. Financiën	32
Epiloog	36
Literatuurlijst	38
Bijlagen	40
Bijlage 1 Uitgebreide beschrijving van de eerste twee INK ontwikkelingsfasen	41
Bijlage 2 De gebruikte vragenlijsten	41
Bijlage 2 De gebruikte vragenlijsten	42
Bijlage 3 Een actiepuntenlijst per proces en per kernprobleem	43
Bijlage 4 Uitleg van een FMIS	57
Bijlage 5 Het overdrachtsdocument	62

Inleiding

Dit rapport is ontstaan in opdracht van de afdeling Facilitaire Zaken van de gemeente Bergen-NH, die Planning & Control wil inbedden in de facilitaire processen. Dit om uiteindelijk van de activiteitgeoriënteerde fase van het INK- model naar de procesgeoriënteerde fase te ontwikkelen.

Aanleiding

De gemeente Bergen- NH is vier jaar geleden ontstaan uit de vroegere gemeenten Schoorl, Egmond en Bergen- NH. Sindsdien is de nieuwe gemeente bezig met het ontwikkelen van drie samengevoegde organisaties naar één nieuwe organisatie, waarin de verschillende medewerkers met hun verschillende werkwijzen, samenwerkend en met een zelfde doel kunnen plaatsnemen. Daarbij is de gemeente Bergen, als gevolg van de fusie, onder toezicht van de provincie Noord-Holland geplaatst.¹ Dit betekent dat voor alle uitgaven die niet in de goedgekeurde begroting voorkomen en dus additioneel zijn, toestemming van de provincie moet worden gevraagd.

Dit creëren van één nieuwe organisatie houdt vele veranderingen in die een gevoel van ongerustheid en wanorde bij de medewerkers brengen.² Daarbij ontstaat door de vele veranderingen tevens een groot verloop dat het hierboven beschreven gevoel versterkt.

Zo ook op de afdeling Facilitaire Zaken voor de komst van het huidige hoofd interne dienstverlening en de huidige facilitair manager. Facilitaire Zaken is een onderdeel van de afdeling Interne Dienstverlening van de gemeente Bergen- NH en heeft een platte structuur, namelijk: één coördinerende facilitair manager met onder hem 7 werknemers op operationeel niveau. Facilitaire Zaken biedt de volgende producten en diensten:

- Beveiliging en bewaking
- Dienstauto's
- Facilitair meldpunt
- Inkoop kantoorartikelen en benodigdheden
- Kantoorinrichting en interne verhuizing
- Koffiecorners
- Onderhoud gebouw
- Postdistributie en verzendingen
- Reproservice
- Schoonmaak
- Snoep- en drankautomaat
- Vergaderruimten
- Vergader- en evenementenservice

¹ de Gemeentewet, titel IV, *De financiën van de gemeente* bron: provinciaal toezicht, algemene informatie.
<http://www.vng.nl/smartsite.dws?ID=33774>

² Bultsma, J.: Focus op fusie in de non-profit sector, de chronische onderschatting van het fusieproces

Deze afdeling heeft de afgelopen vier jaar drie verschillende facilitair managers gekend en door het grote verloop geen werkelijke leiding gehad. Met als gevolg dat de medewerkers, die tot de afdeling Facilitaire Zaken van de nieuwe gemeente zijn samengevoegd, zich niet tot een team hebben gevormd.

Dit is de situatie waarin het nieuwe hoofd Interne Dienstverlening (IDV) en de nieuwe facilitair manager de afdeling Facilitaire Zaken in 2004 aantreffen. Het nieuwe hoofd IDV is bekend met het INK-model uit voorgaande functies. Om grip te krijgen op de situatie heeft hij daarom een audit met behulp van dit model gehouden om zo een positiebepaling van de afdeling te maken. Tevens heeft hij het op zich genomen de facilitaire werknemers tot een team te vormen gebruikmakend van teambuilding in de vorm van zogenaamde heidesessies. Bij dergelijke sessies wordt de werknemers gevraagd naar hun mening over de huidige situatie en naar oplossingen om zelf aangegeven knelpunten op te lossen. Op deze manier worden de werknemers meer betrokken bij de afdeling en elkaars werkzaamheden.

Uit de audit van het INK-model bleek de afdeling zich in de activiteitgeoriënteerde fase te bevinden. Het hoofd IDV en de facilitair manager hebben als reactie op zich genomen de afdeling meer te professionaliseren en te ontwikkelen naar de procesgeoriënteerde fase. Waarbij met professionaliseren wordt bedoeld dat de werkzaamheden meer geordend en consequent worden uitgevoerd, opdat eventuele verbeteringen gepland en structureel ingevoerd kunnen worden.

Ten behoeve van bovenstaande ontwikkeling zijn stagiaires in de arm genomen om respectievelijk

- De facilitaire processen te onderzoeken en beschrijven;
- De facilitaire producten en diensten in een catalogus te bundelen;
- De afdeling Facilitaire Zaken te voorzien van een juiste formatie op basis van facilitaire kengetallen;
- Een onderzoek te houden naar de ontwikkeling en implementatie van Planning & Control in de afdeling Facilitaire Zaken.

De keuze voor externe hulp is gevormd door het gebrek aan tijd en kennis van de interne werknemers. Dit kan de implementatie van veranderingen in de weg staan en de wens om te professionaliseren tegenwerken. Dit risico zal in het betreffende hoofdstuk uitvoeriger behandeld worden.

Leeswijzer

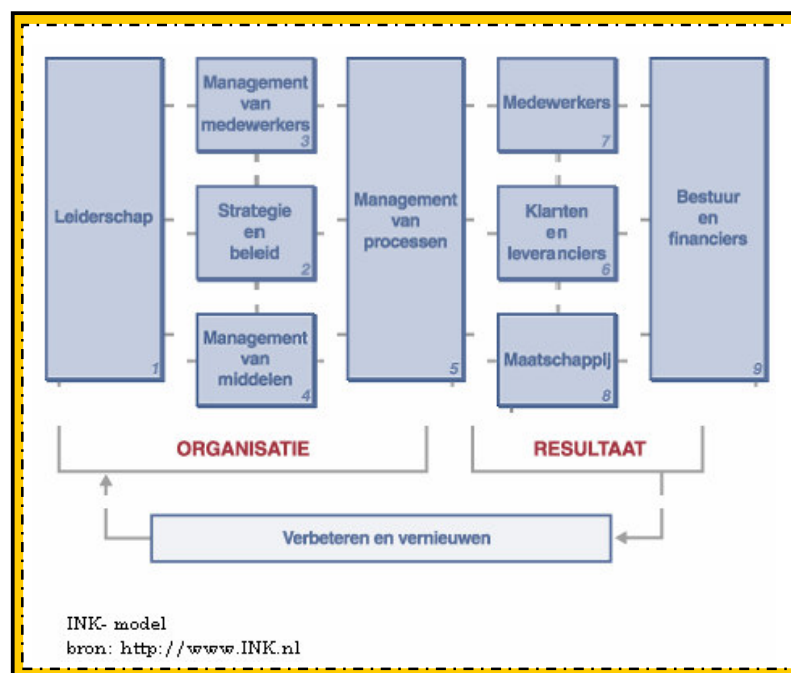
Om een onderzoek te kunnen uitvoeren naar de ontwikkeling en implementatie van Planning & Control zullen eerst bepaalde begrippen verduidelijkt moeten worden. Met behulp van theorie zal dat in hoofdstuk 1 plaats vinden. In dit hoofdstuk zal tevens de noodzaak voor de aangegeven verandering onderbouwd worden. Vervolgens zal in hoofdstuk 2 de probleemstelling voor het onderzoek worden gevormd inclusief de bijbehorende subprobleemstellingen. In hoofdstuk 3 zal de aanpak van het onderzoek worden omschreven, waarna in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek worden weergegeven. Hoofdstukken 5, 6 en 7 bevatten respectievelijk de conclusie uit de resultaten, het gevormde advies en bijbehorende implementatie. Ten slotte zal in de epiloog aangegeven worden hoe een gedeelte van het advies in de praktijk is uitgevoerd.

1 Theoretische onderbouwing

Zoals in de leeswijzer weergegeven zullen in dit hoofdstuk voorafgaand aan het onderzoek enkele begrippen verduidelijkt worden. Allereerst het INK- model en de besproken positiebepaling. Vervolgens de inhoud van de term Planning & Control en wat dit betekent voor de afdeling Facilitaire Zaken. Ten slotte de 3 kernproblemen van management welke bij elke verandering in een organisatie ter sprake komen, dus ook bij een implementatie van Planning & Control.

1.1. Het INK- model en de positiebepaling

Om grip te krijgen op de situatie is door het hoofd IDV het hem bekende INK- model toegepast. Echter doordat geen rapportage over deze audit verkrijgbaar was is niet precies bekend welke methode het hoofd IDV heeft toegepast.



Figuur 1 Het INK model

Om deze ontwikkeling van de organisatie vorm te geven berusten de meeste kwaliteitsmodellen op de vier fasen van Deming: Plan, Do, Check en Act.

De Deming- of PDCA-cirkel geeft een focus op continu verbeteren. Welk kwaliteitsmodel wordt gekozen, is minder belangrijk dan het feit dát er gekozen wordt. Door te kiezen wordt duidelijk aangegeven dat er beweging komt of blijft. Zo ontstaat een situatie waar over kwaliteit en organiseren gesproken kan worden.⁴

Het INK-managementmodel is, net als het EFQM-model (European Foundation for Quality Management), TPM (total productive management), ISO 9000:2000 en de balanced scorecard, een integraal kwaliteitsmodel. Een integraal kwaliteitsmodel geeft organisaties de mogelijkheid om te (re) organiseren in de richting van een procesmatige in plaats van een functionele organisatie.³

Figuur 2 De PDCA-cirkel



³ Dorr, D. en Zuidema, J.: werken met het INK-managementmodel

⁴ Beuning, S. en Lugt, A. van der: Werken met een kwaliteitsmodel, psychologie van verandering

In dit geval is er gekozen voor het INK-model mede omdat het hoofd IDV er al mee bekend is en omdat de bijbehorende ontwikkelingsfasen als concreet doel in het veranderingsproces kunnen worden gebruikt.

Het INK-model of Model Nederlandse Kwaliteit is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Het model bestaat uit negen aandachtsgebieden. Deze negen aandachtsgebieden zijn verdeeld in organisatie- en resultaatgebieden. De resultaatgebieden laten zien wat de organisatie heeft bereikt, de organisatiegebieden laten zien hoe de organisatie is ingericht om de organisatiedoelstellingen te bereiken.

De passen naar totaal kwaliteitsmanagement worden in het INK-model in vijf fasen onderscheiden.

Fase 1: Activiteitgeoriënteerd

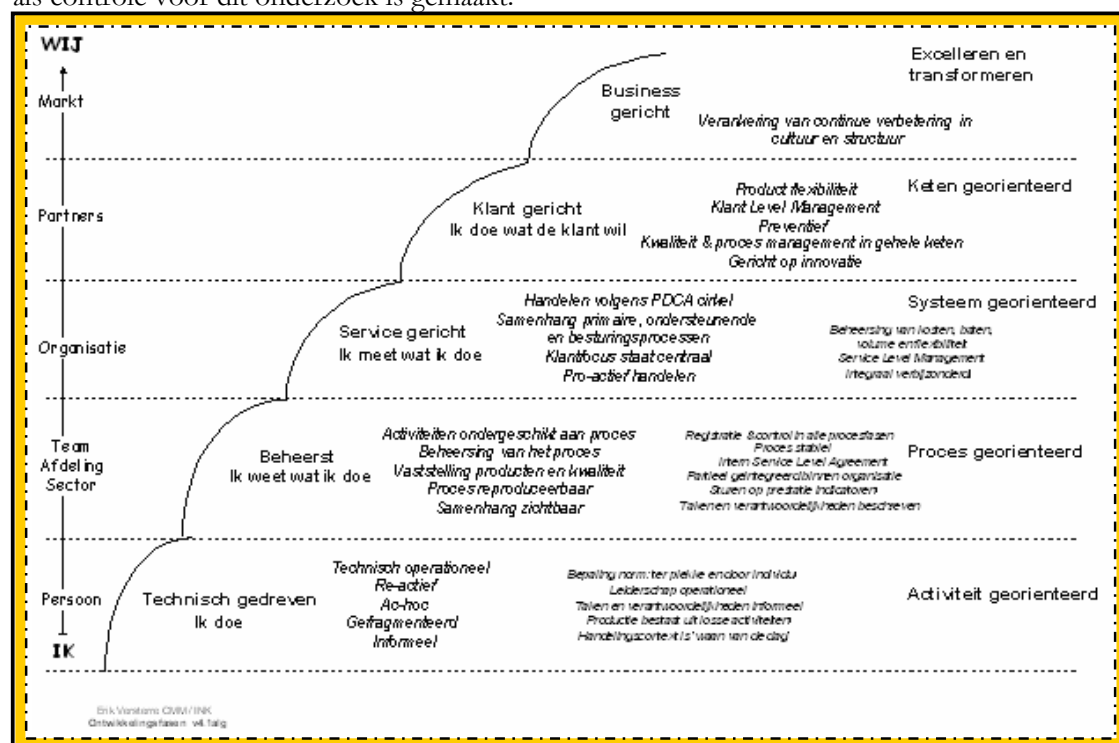
Fase 2: Procesgeoriënteerd

Fase 3: Systeemgeoriënteerd

Fase 4: Ketengeoriënteerd

Fase 5: Excelleren en transformeren

Uit de audit die het hoofd IDV heeft uitgevoerd kwam naar voren dat de afdeling Facilitaire Zaken zich in de eerste fase bevindt te weten activiteitgeoriënteerd. Dit blijkt ook uit de audit die als controle voor dit onderzoek is gemaakt.



Figuur 3 De INK ontwikkelingsfasen door hoofd Interne Dienstverlening

De activiteitgeoriënteerde fase houdt in een klassieke hiërarchische organisatie. Kwaliteit wordt door middel van eindcontroles bepaald. Inzicht in de samenhang tussen processen is niet aanwezig.

De procesgeoriënteerde fase spreekt over het beschrijven van de processen om beheersing en sturing te bereiken. Verder worden in deze fase normen en criteria voor de diverse processtappen

vastgelegd om vervolgens door middel van het toepassen van meet- en analysetechnieken binnen de processen verbeteringen aan te brengen.⁵

Een overgang van de eerstgenoemde naar de laatstgenoemde fase houdt over het algemeen de volgende stappen in:

- Beschrijven van processen;
- Toekennen van normen en criteria aan de processtappen;
- Toepassen van meet- en analysetechnieken.

Ten slotte kan over bovenstaande twee fasen worden aangegeven, dat klantgeoriënteerd zijn niet helemaal haalbaar is voor organisaties die zich in deze ontwikkelingsfasen bevinden. In deze situaties hebben organisaties namelijk nog geen of nauwelijks grip op de processen. Deze controle is nodig om klanten volledig tot dienst te kunnen zijn.⁶

Natuurlijk komt bij een overgang, zoals hierboven aangegeven, veel meer kijken. Bovenstaande beschrijving geeft een verandering in de structuur aan. Echter een structuurverandering gaat altijd in meer of mindere mate gepaard met cultuurverandering.⁷ Bij deze overgang houdt dat onder andere een verschuiving in communicatie in doordat het sterke accent op hiërarchie zoals in de activiteitgeoriënteerde fase verslapt.

1.2. Noodzaak voor verandering

Verandermanagementtheorie⁸ geeft aan dat voor over te gaan op actie eerst gekeken dient te worden naar een noodzaak voor verandering. Een organisatie in de activiteitgeoriënteerde fase hoeft niet direct te ontwikkelen naar een volgende fase wanneer de bestaande situatie goed werkt.

De noodzaak voor verandering van de afdeling Facilitaire Zaken ligt in het primaire proces van haar organisatie de gemeente Bergen-NH. Een gemeente dient namelijk verantwoording af te kunnen leggen aan haar burgers. Dit houdt direct in dat de afdelingen binnen de gemeente ook verantwoording af moeten kunnen leggen aan de Burgemeester & Wethouders. Daar komt bij dat er sinds 2002 een nieuwe wet, de Wet Dualisering Gemeentebestuur⁹, haar intrede heeft gedaan. De Vernieuwingsimpuls Dualisme en Lokale Democratie is een gezamenlijk project van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Dit project stimuleert cultuurvernieuwing en ondersteunt de invoering van dualisme in gemeenten.

De Wet Dualisering Gemeentebestuur geldt sinds 7 maart 2002. De Wet wijzigt de Gemeentewet. Een belangrijke verandering ten opzichte van de oude Gemeentewet is de scheiding van bevoegdheden en posities van raad en college. Hierdoor ontstaat een 'dualistisch stelsel' of 'dualisme'.

⁵ Zie Bijlage2: Uitgebreide beschrijving van de eerste twee INK ontwikkelingsfasen

⁶ Beuning, S. en Lugt, A. van der: Werken met een kwaliteitsmodel, psychologie van verandering

⁷ Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, theorie en toepassing. Zie ook paragraaf 1.5. de drie kernproblemen van management

⁸ Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J., Handboek verandermanagement, theorieën en strategieën voor organisatieverandering

⁹ Berenschot: Evaluatie van de Wet dualisering gemeentebestuur, eindrapport.

Raad en college vervullen ieder een eigen functie, wat de kwaliteit, doeltreffendheid en efficiëntie van gemeenten ten goede komt:

- het college houdt zich bezig met bestuur;
- de raad stelt hiervoor de kaders, controleert het bestuur en vertegenwoordigt de burgers.

Door de scheiding van bevoegdheden wordt het bestuur gecontroleerd door de raad. Hierdoor is de nadruk op de af te leggen verantwoording van Burgemeester & Wethouders aan de burgers groter geworden. Deze nadruk op verantwoording vraagt om grotere professionalisering van het gemeentebedrijf, waaronder de afdeling Facilitaire Zaken. Het fenomeen Planning & Control is op het moment de trend binnen het gemeentebedrijf.

1.3. Planning & Control

Zoals gezegd zijn al de nodige veranderingen zowel structureel als cultureel aangepakt binnen de afdeling Facilitaire Zaken. Dit rapport bevat het onderzoek naar de ontwikkeling en toepassing van Planning & Control binnen de afdeling.

Om Planning & Control toe te passen moet eerst duidelijk zijn wat het begrip inhoudt. De meest gangbare definitie van Planning & Control¹⁰ is:

De jaarlijkse cyclus van

- operationele planning, budgettering, uitvoering, registratie van de realisatie en veredeling van de administratieve gegevens tot besturingsinformatie;
- rapportage en analyse van de resultaten in het licht van de plannen;
- en ten slotte terugkoppeling en evaluatie, met eventuele consequenties voor de volgende periode.

In deze rapportage wordt met Planning & Control vooral het instrumentarium ten behoeve van de uitvoering van bovenstaande cyclus bedoeld. Dit omdat, zoals zal blijken uit het onderzoek, Planning & Control nog volledig in de afdeling FZ ingevoerd zal moeten worden.

Planning & Control behoort tot het instrumentarium van operationele bedrijfsvoering, dat ook wel wordt aangeduid met de term 'responsibility accounting'. Dit houdt in:

- een zekere, maar niet te sterke mate van decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar managers op lagere niveaus in de organisatie, waarbij deze managers een zekere mate van vrijheid hebben;
- definiëring van de managementverantwoordelijkheden op de verschillende niveaus binnen de organisatie in niet alleen inhoudelijke, maar ook in bedrijfseconomische termen, dus in termen van kostenverantwoordelijkheid, winstverantwoordelijkheid, omzetverantwoordelijkheid, enzovoort en dit in onderlinge samenhang;
- een cyclisch proces van planning en budgettering, rapportage, analyse en terugkoppeling met eventuele herplanning.

10 Hoeksema, M.L.: Planning & Control revisited, methoden en concepten in de dagelijkse praktijk

In logische stappen ziet het Planning & Control-proces er als volgt uit:

1. Op basis van de geformuleerde strategie wordt het bedrijf ingericht; de organisatiestructuur komt tot stand; bedrijfseenheden worden gedefinieerd en ingericht;
2. Managementtaken en managementverantwoordelijkheden worden vastgesteld;
3. Managers worden aangetrokken en met individuele managers worden afspraken gemaakt betreffende te behalen resultaten/ te realiseren doelstellingen en daaraan verbonden beloningen;
4. Operationele plannen en daarop gebaseerde taakstellende budgetten komen tot stand;
5. Tijdens de uitvoering worden door middel van administratieve processen en systemen gegevens verzameld en veredeld tot relevante managementinformatie; er wordt periodiek gerapporteerd;
6. Budgetten en realisaties worden vergeleken en de verschillen worden geanalyseerd;
7. Er vindt terugkoppeling naar de verantwoordelijke managers plaats;
8. Beoordeeld wordt welke consequenties er moeten zijn voor operationele planning en budgettering voor de volgende periode.

Sinds 1998 is een stroming op komst die haar twijfels heeft over het gebruik van budgettering als sturingsmiddel en het zelfs als geheel wil afschaffen.¹¹ Het zou te veel tijd kosten, vaak een politiek proces zijn en leiden tot een interne focus terwijl een externe focus vereist zou zijn. Andere bronnen¹² vermelden dat de nieuwe stroming 'Beyond Budgeting' genaamd kan worden opgevat als een pleidooi voor decentralisatie, maar dat het niet hoeft te betekenen dat er geen plaats meer zou zijn voor het budget als besturingsinstrument. Wat het wel betekent is dat tot nu toe veel voorkomende misverstanden en gemaakte fouten scherp moeten worden onderkend en in de toekomst vermeden.

1.4. Planning & Control in een facilitaire organisatie

Dit onderzoek gaat over de ontwikkeling en implementatie van Planning & Control op de afdeling Facilitaire Zaken. De theorie¹³ geeft aan dat Planning & Control in facilitaire organisaties vooral wordt gebruikt als verantwoordingsinstrument. Anderzijds is de cyclus bedoeld om grip te krijgen op de dagelijkse gang van zaken waardoor de prestaties van de facilitaire organisatie verbeteren. Tevens wordt er op geattendeerd dat, mocht de P&C- cyclus gelijk lopen met die van het primaire proces, er knelpunten kunnen ontstaan. Er dient daarom bepaald te worden wie leidend en wie volgend is in de cyclus. Facility Management kan als ondersteunende dienst binnen het primaire proces altijd als volgend worden gezien.

11 Waal, A.A. de en anderen: Beyond budgeting, het praktisch alternatief voor budgetteren

12 Hoeksema, M.L.: Planning & Control revisited, methoden en concepten in de dagelijkse praktijk

13 Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J.: Bedrijfsvoering in klantperspectief

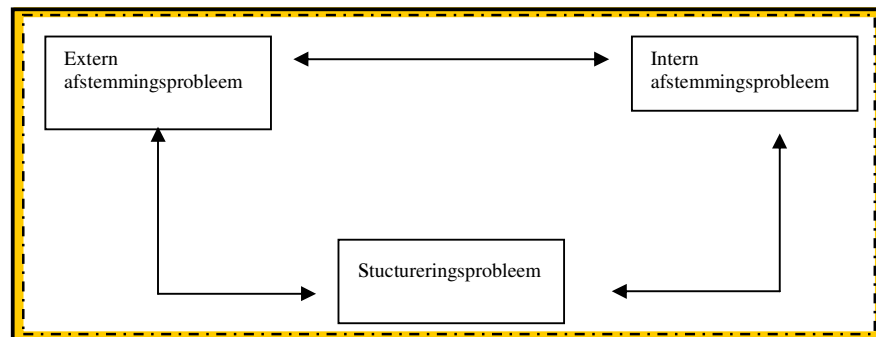
1.5. De drie kernproblemen van management

Voorafgaand is reeds aangegeven dat met ontwikkeling en implementatie van Planning & Control een verandering in de structuur betekent. Keuning & Eppink¹⁴ leert ons dat een aanpassing in de structuur niet zonder gevolgen is voor de interne en externe cultuur.

Zij stellen dat management uit 3 kernproblemen bestaat, te weten:

1. **Het structureringsprobleem:** het ontwerp van een raamwerk waarbinnen de methoden en instrumenten toegepast kunnen worden met betrekking tot het realiseren van voorgenomen doelstellingen;
2. **Het interne afstemmingsprobleem:** het in overeenstemming brengen van de processen, de methoden en instrumenten en de interne participanten;
3. **Het externe afstemmingsprobleem:** het in overeenstemming brengen van de processen, de methoden en instrumenten en de externe participanten.

Tevens geven zij aan dat deze drie problemen in onderlinge samenhang bestaan.



Figuur 4 De drie kernproblemen van management

Het aanpassen van de structuur betekent daarom automatisch het aanpassen van de interne en externe afstemming. Deze interne en externe afstemming houden de implementatie van de structuuraanpassing in. Met andere woorden een nieuwe manier van werken is pas succesvol geïmplementeerd wanneer interne en externe participanten:

- Begrijpen waarom de manier van werken vernieuwd moet worden;
- Begrijpen wat deze vernieuwing inhoudt;
- Vanaf een bepaald moment de nieuwe werkwijze geheel hebben overgenomen en eigen gemaakt.

In de gegeven situatie, waarin de ontwikkeling en toepassing van Planning & control wordt onderzocht, zou dat de volgende stappen geven:

- Begrijpen waarom Planning & Control belangrijk is voor de afdeling Facilitaire Zaken gemeente Bergen-NH;
- Begrijpen wat Planning & Control betekent;
- Vanaf een bepaald moment de nieuwe Planning & Control instrumenten hebben overgenomen en eigen gemaakt.

¹⁴ Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, theorie en toepassing.

1.6. Samenvatting

Met behulp van het integrale kwaliteitsmodel van het INK is een positiebepaling uitgevoerd op de afdeling Facilitaire Zaken. Hieruit blijkt dat zij in de activiteitgeoriënteerde fase zitten. Zij willen ontwikkelen naar de procesgeoriënteerde fase. Dit houdt een verandering in. Vanuit de verandermanagementtheorie is eerst gekeken naar de noodzaak van verandering. Uit het primaire proces en wetmatig gezien blijkt een noodzaak voor verandering aanwezig.

In dit onderzoek wordt een gedeelte van die verandering ontwikkeld en geïmplementeerd, namelijk: de toepassing van Planning & Control (P&C) binnen de afdeling Facilitaire Zaken.

Dit laatste is een zich herhalende cyclus met betrekking tot het verkrijgen van informatie, het evalueren en vergelijken van deze informatie en het maken van verbeteringen in de processen aan de hand van de evaluaties en vergelijkingen. Echter in deze rapportage zal het begrip vooral duiden op het instrumentarium om bovenstaande cyclus uit te kunnen voeren.

Voor de toepassing van P&C in een facilitaire organisatie moet vooral gelet worden op de samenloop met de cyclus van het primaire proces.

Verder dient in het achterhoofd gehouden te worden dat een verandering in de structuur zoals de implementatie van P&C tevens een verandering in de interne en externe cultuur en de communicatie teweeg brengt.

2 De probleemstelling

Nu de begrippen INK en Planning & Control en hun invloed op de drie kernproblemen van management verduidelijkt zijn, is een Soll-situatie voor de afdeling Facilitaire Zaken te beschrijven, namelijk:

“Een stap dichterbij de ontwikkelingsfase procesgeoriënteerd door middel van de ontwikkeling en implementatie van Planning & Control”

Met deze Soll-situatie als doel kan voor het onderzoek de volgende probleemstelling gevormd worden:

*Waar in de facilitaire bedrijfsprocessen kunnen **welke**, effectieve en efficiënte Planning & Control methoden/ instrumenten **succesvol geïmplementeerd** worden bij Facilitaire Zaken van de gemeente Bergen- NH, opdat deze als organisatie zich verder kan ontwikkelen richting de INK-ontwikkelingsfase ‘procesgeoriënteerd’?*

Doordat deze vraag meerdere elementen bevat (zie de dikgedrukte woorden), is het moeilijk deze in één keer te beantwoorden. Om het antwoorden te vergemakkelijken zijn daarom subvragen opgesteld. De antwoorden op deze subvragen zullen uiteindelijk tot een antwoord op de probleemstelling vormen.

Ten behoeve van het overzicht zal voor de beantwoording van de probleemstelling, als indeling de 3 kernproblemen gebruikt worden. De subvragen zijn daarom ook per kernprobleem neergezet.

Het structureringsprobleem:

1. Waar en wat wordt er in de facilitaire processen geregistreerd?
2. Wordt er gebruik gemaakt van vergelijkingsmateriaal als prestatie indicatoren, kengetallen, bestaande informatie of iets anders?
3. Wordt geregistreeerde informatie geëvalueerd door middel van overleg, automatische systemen of op een andere wijze?
4. Wordt er en op welke manier wordt er actie of reactie gegeven op de resultaten uit evaluaties?

Het interne afstemmingsprobleem:

5. Worden, en zo ja op welke manier, de facilitaire medewerkers/ interne participanten betrokken bij het veranderingsproces?
6. Wat is de houding van facilitaire medewerkers/ interne participanten ten opzichte van het veranderingsproces?
7. Wat zijn de resultaten van voorafgaande veranderingen?

Het externe afstemmingsprobleem:

8. Worden, en zo ja op welke manier, de externe participanten betrokken bij het veranderingsproces?
9. Wat zijn de resultaten van voorafgaande veranderingen?

In voorgaand hoofdstuk is aangegeven, dat bij verandering van één kernprobleem, de anderen ook aangepast dienen te worden. Theorie¹⁵ geeft echter ook aan dat, in de betreffende activiteitgeoriënteerde en procesgeoriënteerde fasen, externe oriëntatie nog niet geheel van toepassing is. Bedenkende dat het onderwerp van dit onderzoek “het zorgen voor grip op de processen” inhoudt, wordt in dit onderzoek het externe oriëntatieprobleem voorlopig buitenspel geplaatst.

15 Beuning, S. en Lugt, A. van der: Werken met een kwaliteitsmodel, psychologie van verandering

3 Onderzoek

Met de beschrijving van de Soll-situatie is een wil om te veranderen aangegeven. In het hoofdstuk ‘Theoretische onderbouwing’ is een noodzaak voor verandering beschreven. De volgende stap in het veranderingsproces is een onderzoek naar de huidige situatie, zodat er uiteindelijk een gapanalyse gemaakt kan worden.

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven wordt het externe oriëntatieprobleem, in dit onderzoek, voorlopig buitenspel geplaatst. Dit houdt tevens in dat een vergelijking met andere gemeenten niet is uitgevoerd.

Hiervoor is gebruik gemaakt van de diagnose van Starren¹⁶, welke een analyse maakt door:

- Onderzoek van documenten binnen de organisatie.
 - Welke documenten zijn er?
 - Hoe zien deze documenten er uit?
 - Hoe worden deze documenten gebruikt?
- Interviews met:
 - de 7 facilitaire werknemers. Zij zijn de experts met betrekking tot de facilitaire processen aangezien zij er dagelijks mee werken;
 - De 2 financiële controllers, die zich het meest bij de afdeling FZ betrokken zijn. Zij zijn expert op het gebied van Planning & Control en kunnen het beste aangeven hoe de huidige situatie met betrekking tot dit onderwerp op de facilitaire afdeling er voor staat;
 - De 2 opdrachtgevers, te weten het hoofd interne dienstverlening en de facilitair manager.
- Observaties; ter aanvulling van door hierboven verkregen informatie.

Er is gebruik gemaakt van het non-directieve interview.¹⁷ Een interviewstijl waarbij de geïnterviewde zo veel mogelijk vrij wordt gelaten in het antwoorden door middel van het stellen van open vragen.¹⁸ Namelijk naast een onderzoek naar de structuur, moet ook de interne afstemming onderzocht worden. Dit houdt in het onderzoeken van de houding, mening en gevoelens van de facilitaire werknemers. Het stellen van directe vragen zou de geïnterviewde ongewild kunnen dwingen tot bepaalde antwoorden, waardoor een vertekend beeld zou ontstaan. Door deze aanpak staat een compleet beeld. Het stellen van zogenaamde verduidelijkingsvragen en het controleren van interpretaties zorgen er voor dat misvattingen voorkomen worden. Met de opdrachtgevers is niet zo zeer een interview gehouden. Echter met de opdrachtgevers zijn dezelfde onderwerpen wel besproken tijdens het intakegesprek en gesprekken gedurende het onderzoek.

16 Kerklaan, L.A.F.M.: Effectief diagnose stellen in de organisatie : over het ontwerpen van diagnose-instrumenten

17 Janssen, D. en anderen: Zakelijke Communicatie 2

18 Zie Bijlage2: De gebruikte vragenlijsten

4 De resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van boven aangegeven onderzoek per onderzoekselement beschreven worden.

4.1. Documentanalyse

De documenten welke direct als onderzoeksmateriaal meegegeven werden door de afdeling Facilitaire Zaken waren de verslagen van voorgaande stagiaires. Deze verslagen betroffen een beschrijvend stuk over de facilitaire processen en een kwantificerend verslag over facilitaire kengetallen.

Een visierapport bestaat niet. Het organogram is gedateerd en wordt vanwege toekomstige veranderingen niet aangepast. De enige actuele documentatie zijn de notulen van de heidesessies. Het personeelsblad mag niet worden gebruikt voor zakelijke kwesties, zoals het bedrijf attenderen op nieuwe werkwijzen binnen een afdeling. Daarom is het blad alleen als een informatiebron over het grote verloop binnen het personeel bruikbaar.

Uit deze opsomming blijkt dat oude documentatie niet meer relevant is en nieuwe documentatie nog niet helemaal gemaakt kan worden. Opmerkelijk is het grote verloop in het personeelsbestand dat duidelijk wordt uit het personeelsblad.

Uit de notulen van de heidesessies blijkt wat er structureel, maar vooral cultureel nog niet of helemaal niet goed gaat binnen de afdeling en hoe en wanneer dit veranderd dient te worden. Vooral de samenwerking tussen de medewerkers met betrekking tot het elkaar kunnen vervangen komt naar voren. Met betrekking tot de positionering van de afdeling Facilitaire Zaken met behulp van het INK-model en met betrekking tot de noodzaak voor Planning & Control bestaan geen rapportages. De noodzaak is natuurlijk wel onderzocht en beschreven in dit rapport.

4.2. Interviews

De resultaten van de interviews worden per kernprobleem, per vraag, per geïnterviewde weergegeven.

4.2.1. Het structureringsprobleem

1. Waar en wat wordt er in de facilitaire processen geregistreerd?

De facilitaire medewerkers

Bij het proces voor beveiliging & bewaking worden uitdraaien van een bewakingssysteem bewaard. Deze zijn moeilijk te ontcijferen.

Voor het proces van dienstautobeheer is een klein administratiesysteem opgezet. Dit is nog in ontwikkeling.

Bij het facilitair meldpunt worden alle inkomende berichten geregistreerd.

Hoewel pakbonnen en bestellijsten wel zorgvuldig bewaard worden is er voor de inkoop van goederen of het voorraadbeheer geen administratie aanwezig.

Voor de processen van kantoorinrichting of interne verhuizing bestaat tevens geen administratiesysteem.

Tevens voor de verzorging van koffiecorners bestaat geen administratie.
Voor het onderhoud van het gebouw worden alleen globaal de werkuren bijgehouden.
Ter controle van de facturen wordt bij de postverzorging het aantal verzonden stukken geteld.
Om bij te kunnen houden welke afdeling wat en hoeveel aanvraagt is onlangs bij de reproservice een administratiesysteem in MS Excel opgezet door stagiaires.
Ter controle van de uitbestede taak schoonmaak worden klachten schriftelijk bijgehouden.
Ook voor de snoep- en drankautomaat wordt geen registratie of voorraadbeheer aangehouden.
Ten behoeve van de vergader- en evenementenservice worden de aanvragen bewaard.
Voor het uitdelen van parkeervergunningen wordt een kleine administratie bijgehouden.¹⁹

De opdrachtgevers

Bij het intakegesprek is direct aangegeven, dat er te weinig wordt geregistreerd op de afdeling Facilitaire Zaken. De opdrachtgevers zijn erg tevreden over het onlangs geïmplementeerde administratiesysteem van de reproservice en zien dit graag uitgebreid over de gehele afdeling. Uiteindelijk willen zij een systeem waaruit managementinformatie in de vorm van een rapportage kan worden geabstraheerd.

Administratie rondom de producten koffiecorners, schoonmaak, snoep- en drankenautomaat en parkeervergunningen wordt als onbelangrijk gezien.

De controller

Deze werknemer op de afdeling Financiën & Control is van mening dat Facilitaire Zaken geen grip heeft op de input of output van haar werkzaamheden. Er zou een voorraadadministratie moeten zijn en inzicht in nog te betalen en betaalde facturen. De administratie die er is, is te globaal.

Tevens zou er meer rekening met de centrale Planning & Control-cyclus moeten worden gehouden.

2. Wordt er gebruik gemaakt van vergelijkingsmateriaal als prestatie indicatoren, kengetallen, bestaande informatie of iets anders?

De facilitaire medewerkers

De gegevens die wel worden geregistreerd, zoals aangegeven bij vraag 1, wordt niets vergeleken met andere informatie als prestatie indicatoren of kengetallen.

De opdrachtgevers

Deze geven aan dat er door stagiaires een onderzoek is gehouden, welke heeft geleid tot een formatie van kengetallen. De opdrachtgevers zijn over dit rapport erg tevreden.

De controller

De controller wil vooral eerst een goedlopend administratiesysteem zien en is van mening dat de afdeling zich op dit niveau moet vergelijken met andere afdelingen binnen de gemeente. Vergelijking met kengetallen en dergelijke is volgens hem nog toekomstmuziek.

¹⁹ Een gedetailleerde opsomming van gebreken in de facilitaire processen staat in bijlage3: Een actiepuntenlijst per proces en per kernprobleem

3. Wordt geregistreeerde informatie geëvalueerd door middel van overleg, automatische systemen of op een andere wijze?

De facilitaire medewerkers

Hoewel facturen eerst ondertekend moeten worden door de facilitair manager, zijn de facilitaire werknemers van mening dat er niet of te weinig geëvalueerd wordt. Ook niet tijdens overleg.

De opdrachtgevers

De opdrachtgevers geven aan dat er wordt gereageerd wanneer er extreme getallen in facturen of aanvragen naar boven komen.

De controller

Zie zijn antwoord op de vorige vraag.

4. Wordt er en op welke manier wordt er actie of reactie gegeven op de resultaten uit evaluaties?

De facilitaire medewerkers

Regelmatig wordt aangegeven, dat het registreren of bijhouden van administratie voor de medewerkers geen probleem is. Echter wanneer er geen feedback op de geregistreeerde gegevens volgt worden de werkzaamheden als tijdverlies gezien. Dit heeft zelfs geleid tot het staken van registratiewerkzaamheden.

De opdrachtgevers

Zie hun antwoord op de vorige vraag.

De controller

Deze vraag is niet van toepassing op de controller, daar deze geen zicht heeft op de manier van werken binnen de afdeling Facilitaire Zaken.

4.2.2. Het interne afstemmingsprobleem

5. Worden, en zo ja op welke manier, de facilitaire medewerkers/ interne participanten betrokken bij het veranderingsproces?

De facilitaire medewerkers

De medewerkers geven aan dat, door middel van de heidesessies, knelpunten beter naar voren komen. Zij krijgen de kans om bij deze bijeenkomsten hun meningen en ideeën te vertellen.

De opdrachtgevers

Ook zij geven de heidesessies als instrument aan waarmee zij de werknemers proberen te betrekken. Extra aandacht wordt geschonken aan het er voor zorgen dat iedereen zijn of haar woordje kan doen.

6. Wat is de houding van facilitaire medewerkers/ interne participanten ten opzichte van het veranderingsproces?

De facilitaire medewerkers

De medewerkers geven aan dat zij enige verbetering ten opzichte van de beginsituatie zien. Toch zijn er nog veel knelpunten welke opgelost dienen te worden. Gebrek aan feedback hierover, ondanks de heidesessies, brengt irritatie met zich mee. Over de opdrachten die door voorgaande stagiaires zijn uitgevoerd, wordt door de medewerkers aangegeven dat er weinig betrokkenheid met de opgeleverde resultaten bestaat. Sommige resultaten beschouwt men zelfs als geheel onjuist.

Met betrekking tot toekomstige veranderingen, is er een wantrouwen betreffende de hoeveelheid tijd die nieuwe werkzaamheden zullen kosten en betreffende de moeilijkheidsgraad van nieuwe systemen of handelingen.

De opdrachtgevers

De opdrachtgevers zijn hier erg optimistisch over vanwege de regelmatig gehouden heidesessies en het hieraan verbonden schema van werkzaamheden om knelpunten geleidelijk op te lossen. Zij zien het belang in van het betrokken houden van de werknemers bij de veranderingen en leggen daarom de nadruk op een zo helder mogelijke uitleg van de veranderingen aan de werknemers.

7. Wat zijn de resultaten van voorafgaande veranderingen?

De facilitaire medewerkers

Er is bij de medewerkers weinig bijgebleven over de inhoud van voorgaande onderzoeken door stagiaires. Vooral het onderzoek en beschrijven van de processen zijn de medewerkers bij gebleven. Echter, vermeld wordt dat er nooit of weinig mee wordt gewerkt. Het facilitair meldpunt dat door de afdeling zelf is ingevoerd, is nog te onbekend bij de klanten van de facilitaire afdeling en werkt daarom nog niet optimaal.

De opdrachtgevers

Over de resultaten van de voorgaande stagiaires is men erg tevreden. Vooral op de hoogte van de behaalde cijfers van de studenten wordt nadruk gelegd. Met betrekking tot het facilitair meldpunt wordt erkend dat de bekendheid groter moet worden, maar daar is men mee bezig. Ook de bereikbaarheid wordt onder handen genomen.

4.3. Observaties

Officieel zijn de taken verdeeld onder de facilitaire medewerkers en heeft iedere werknemer zijn of haar specialiteit. Echter er is geen werkelijke verdeling in functies, doordat het nodig is dat iedere facilitair medewerker de ander kan vervangen. De verdeling van verantwoordelijkheden met betrekking tot sommige taken zoals financiële controle en nieuw ontstane taken is onduidelijk en worden per werkoverleg, met het oog op wie welk actiepunt tot zijn/ haar verantwoordelijkheid neemt, besproken. Echter doordat een dergelijke actiepuntenlijst en bijbehorende uitvoerder en eventuele deadline niet genoteerd worden, kunnen deze verantwoordelijkheden er bij inschieten.

Zoals eerder aangegeven hebben er al veranderingen plaatsgevonden in de vorm van beschrijving van de processen en de ontwikkeling van kengetallen. De facilitair manager en het hoofd IDV zijn zeer onder de indruk van vorige, door stagiaires uitgevoerde, onderzoeken. De facilitaire medewerkers zijn echter minder tevreden doordat er met de resultaten van de onderzoeken uiteindelijk niets meer is gedaan. Daarbij zijn bij sommige resultaten reeds fouten geconstateerd of wordt getwijfeld aan de geldigheid van het onderzoek.

Bij de discussies tijdens de heidesessies komt erg vaak de klantgerichtheid naar voren. De klant is koning bij de afdeling Facilitaire Zaken. Deze gedachte zorgt ervoor dat het op orde krijgen van interne zaken op de tweede plaats komt.

5 Conclusies

Uit de antwoorden op de (sub)vragen van het onderzoek kunnen diverse conclusies worden getrokken.

5.1. Het structureringsprobleem

1. Waar en wat wordt er in de facilitaire processen geregistreerd?
2. Wordt er gebruik gemaakt van vergelijkingsmateriaal als prestatie indicatoren, kengetallen, bestaande informatie of iets anders?
3. Wordt geregistreeerde informatie geëvalueerd door middel van overleg, automatische systemen of op een andere wijze?
4. Wordt er en op welke manier wordt er actie of reactie gegeven op de resultaten uit evaluaties?

Er wordt weinig tot niets in de facilitaire processen geregistreerd, dus:

- er kan geen vergelijking worden gemaakt met bestaande gegevens;
- informatie kan niet worden geëvalueerd;
- en er kan geen actie of reactie worden gegeven.

De informatie die wel wordt geregistreerd wordt niet vergeleken met bestaande gegevens of geëvalueerd. Waardoor ook geen actie of reactie plaats vindt. Uit bijlage 4, Een actiepuntenlijst per proces en per kernprobleem, komt tevens naar voren dat, door het aanbrengen van een verandering in de structuur zoals de implementatie van registratiemomenten, andere veranderingen, zoals nieuw ontstane processen, als gevolg ontstaan.

Dus om grip te krijgen op de facilitaire processen en verantwoording af te kunnen leggen zullen gegevens geregistreerd moeten worden opdat deze vergeleken en geëvalueerd kunnen worden en er actie of reactie kan plaatsvinden. Tevens zal door een domino-effect rekening moeten worden gehouden met additionele veranderingen zoals het aanpassen van de procesbeschrijvingen.

5.2. Het interne afstemmingsprobleem

5. Worden, en zo ja op welke manier, de facilitaire medewerkers/ interne participanten betrokken bij het veranderingsproces?
6. Wat is de houding van facilitaire medewerkers/ interne participanten ten opzichte van het veranderingsproces?
7. Wat zijn de resultaten van voorafgaande veranderingen?

De medewerkers worden betrokken bij de ontwikkeling van de ene naar de andere INK-fase door middel van heidesessies. Echter er is een kleine weerstand tegenover een vernieuwing in de vorm van angst voor de moeilijkheidsgraad en de hoeveelheid tijd die de nieuwe werkzaamheden meer zullen bevatten. Over de adviezen van de voorgaande stagiaires zijn de meningen verdeeld. Vooral de werknemers zijn niet tevreden en er wordt in ieder geval niet met de resultaten gewerkt. Werknemers geven aan weinig betrokken te zijn geweest bij de vorige onderzoeken, wat bovenstaande verklaart. Ook kan het nog steeds aanwezig zijn van fouten in de resultaten van voorgaande onderzoeken en het tekort aan implementatie geweten worden aan het niet evalueren van de resultaten met de werknemers.

Dus om de kleine weerstand die er is weg te kunnen nemen en een verandering, zoals het invoeren van registratie en evaluatie, succesvol te kunnen implementeren, zullen de medewerkers betrokken moeten worden bij het ontwerp en de implementatie van de verandering.

6 Advies

Uit de conclusies kan een concreet advies worden gevormd en antwoord worden gegeven op de probleemstelling.

*Waar in de facilitaire bedrijfsprocessen kunnen **welke**, effectieve en efficiënte Planning & Control methoden/ instrumenten **succesvol geïmplementeerd** worden bij Facilitaire Zaken van de gemeente Bergen- NH, opdat deze als organisatie zich verder kan ontwikkelen richting de INK-ontwikkelingsfase 'procesgeoriënteerd'?*

Wanneer alle werkzaamheden uit de actiepuntenlijst van bijlage 3 uitgevoerd zouden worden, zal er meer grip op de processen ontstaan en de kwaliteit van de facilitaire afdeling verbeteren. De actiepunten zijn samengevoegd tot aandachtsgebieden verdeeld over de drie kernproblemen van management. Hierdoor ontstaat een duidelijker beeld van de veranderingen die geadviseerd worden. Hoewel de externe afstemming buiten het onderzoek is gehouden is er in het advies wel rekening gehouden met veranderingen in de externe afstemming als gevolg van veranderingen in de structuur.

6.1. Het structureringsprobleem

*Waar in de facilitaire bedrijfsprocessen kunnen **welke**, effectieve en efficiënte Planning & Control methoden/ instrumenten*

Geadviseerd wordt:

1. Administratie/ registratiemomenten in de facilitaire processen toe te passen door middel van de aanschaf en implementatie van een FMIS.²⁰
2. De processen, die nieuw zijn ontstaan of veranderd in de bestaande procesbeschrijvingen, aan te passen of toe te voegen en te verankeren bij de medewerkers.

Geadviseerd wordt eerst een FMIS aan te schaffen en vervolgens te implementeren. Wanneer het systeem eenmaal geïmplementeerd is kunnen veranderingen die als gevolg zijn opgetreden aangepakt worden.

6.2. Het interne afstemmingsprobleem

***succesvol geïmplementeerd** worden bij Facilitaire Zaken van de gemeente Bergen- NH,*

Geadviseerd wordt:

3. Het toepassen van tijdmanagement opdat de administratie/ registratiemomenten geen ondergeschoven kindje worden.
4. Interne afspraken te maken met betrekking tot de verankering van nieuwe of aangepaste processen, maar ook met betrekking tot de implementatie van evaluatie en feedbackmomenten om de werknemers betrokken en gemotiveerd te houden.

²⁰ Zie bijlage 4: Uitleg van een FMIS

6.3. Het externe afstemmingsprobleem

Geadviseerd wordt:

5. Afspraken te maken met de externe participanten met betrekking tot de vernieuwde werkwijze van de afdeling Facilitaire Zaken, de beschikbaarheid van zowel facilitaire werknemers als materialen, het opnemen van contact met de afdeling FZ.
6. De vernieuwde werkwijze van Facilitaire Zaken bekend te maken door middel van promotie.
7. De externe participant bewust te maken van de aanwezige werkdruk met betrekking tot de toepassing van tijdmanagement.

7 Implementatie

Per kernprobleem en per aandachtsgebied zullen eerst de planning, vervolgens de organisatie en ten slotte de financiën uiteen gezet worden.

7.1. Tijd en volgorde aanpak

Het structureringsprobleem

1. Administratie/ registratiemomenten in de facilitaire processen toe passen door middel van de aanschaf en implementatie van een FMIS.

Er zijn tegenwoordig vele FMI systemen op de markt. Door adviseurs in de arm te nemen en samen met de werknemers aan te geven waar, in welke facilitaire processen het systeem toegepast dient te worden kan het systeem passend voor de afdeling gemaakt worden. Dergelijke adviseurs bieden tevens opleiding en onderhoud voor het systeem aan.

Echter door de huidige situatie waarin de gemeente Bergen-NH verkeert, namelijk onder het financieel toezicht van de provincie, kunnen dergelijke uitgaven als voor een FMIS niet gedaan worden.

Aangezien er geen licenties voor bepaalde administratie/ registratiesystemen binnen de gemeente Bergen- NH aanwezig zijn, zal het systeem moeten worden opgebouwd uit de aanwezige software welke reeds op alle pc's van de afdeling Facilitaire Zaken aanwezig is.

Kiezen voor het werken met de aanwezige software biedt verschillende mogelijkheden voor aanpak.

De binnen de afdeling Facilitaire Zaken aanwezige software bestaat uit:

- Novell GroupWise 6.5; een met het wellicht beter bekende Microsoft Outlook vergelijkbaar programma;
- MS Word 2000;
- MS Excel 2000;
- Fiss4all; een financieel administratieprogramma.

De facilitair medewerkers zijn al gewend om met de eerste drie programma's te werken.

Documentatie uit MS Excel is gemakkelijk converteerbaar naar andere computerprogramma's.

Daarom en omdat de medewerkers reeds bekend zijn met het programma wordt voor het moment geadviseerd om het systeem in MS Excel uit te voeren.

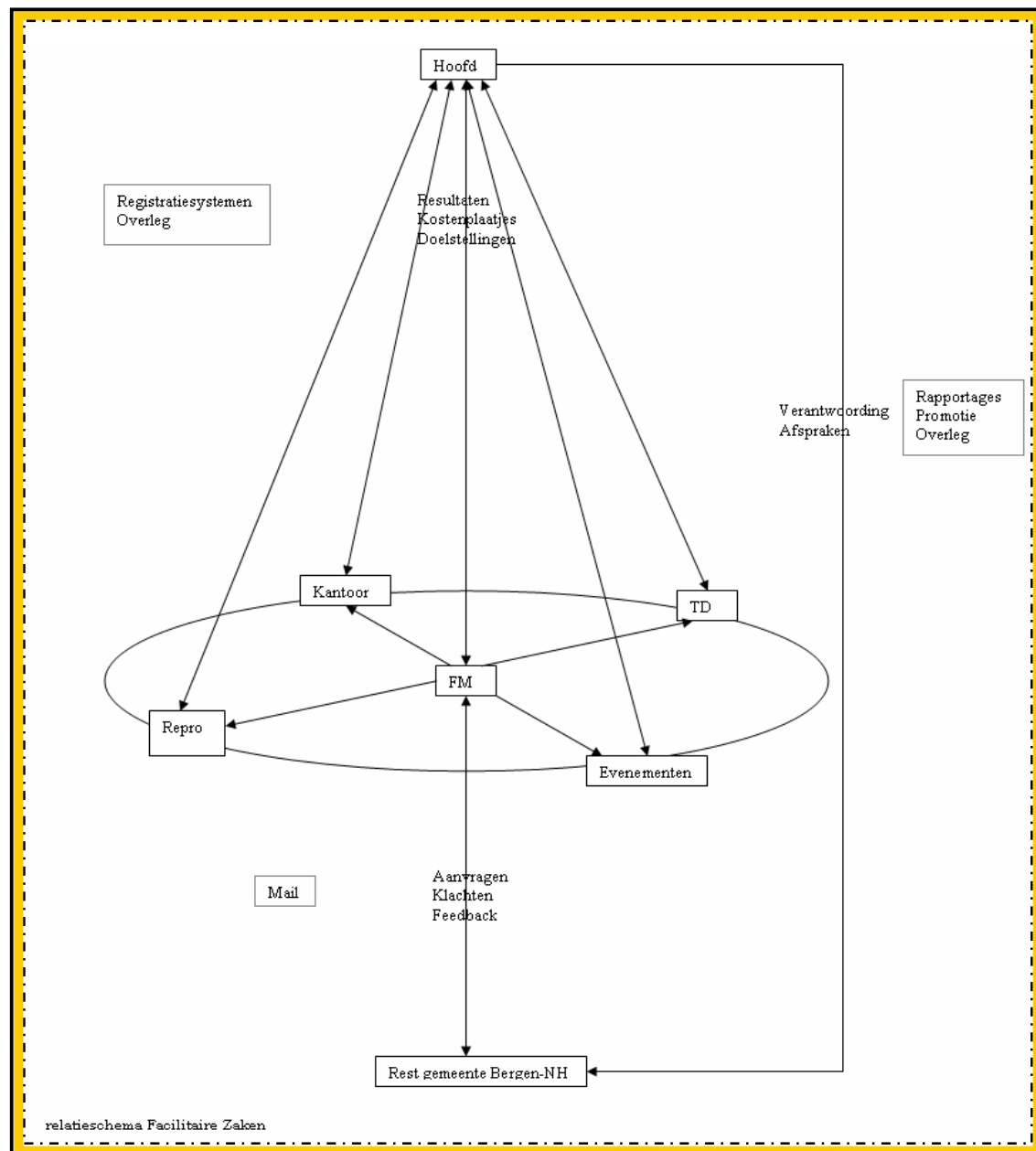
Om een volgorde in aanpak van de verschillende processen aan te geven is gekeken naar de relaties van de facilitaire producten

- ten opzichte van elkaar;
- ten opzichte van het management;
- en ten opzichte van de klant, te weten de verdere medewerkers binnen de gemeente Bergen-NH.

Dit is in een schema visueel gemaakt.

Een notitie bij het schema is dat dit, zoals bij alle modellen, een versimpeling van de realiteit weergeeft. In dit schema houdt dat in dat ervan uit wordt gegaan dat alle communicatie vanuit de externe participanten via het facilitair meldpunt gaan, terwijl dit op het moment niet het geval is.

Echter, omdat het een van de plannen van de facilitaire afdeling is uiteindelijk het facilitair meldpunt inderdaad als frontoffice te laten werken, kan in dit onderzoek er van uit worden gegaan.



Figuur 5 Het relatieschema van de facilitaire producten (FM= facilitair meldpunt; TD= technische dienst)

Kijkend naar het relatieschema wordt duidelijk dat het product 'facilitair meldpunt' en het facilitair management een soort basis in het netwerk vormen waaraan de andere facilitaire producten als het ware opgehangen kunnen worden. Geadviseerd wordt het Facilitair Meldpunt als eerste aan te passen en voor het Facilitair Management als laatste stap de verschillende systemen bijeen te brengen in een managementrapportage. Doordat het product repro al een registratiesysteem heeft, hoeft deze alleen aangepast. Vervolgens kan dit aangepaste systeem bij de overige producten toegepast worden.

2. De processen die nieuw zijn ontstaan of veranderd in de bestaande procesbeschrijvingen aanpassen of toevoegen en verankeren bij de medewerkers.

Na toevoeging van het systeem bij een proces kan gekeken worden in hoeverre deze veranderd is om vervolgens de procesbeschrijvingen aan te passen. Door dit in samenwerking met de medewerkers te doen raakt een dergelijk nieuw proces eerder verankerd.

Het interne afstemmingsprobleem

3. Het toepassen van tijdmanagement, opdat de administratie/ registratiemomenten geen ondergeschoven kindje worden.

Dit is een voor de afdeling Facilitaire Zaken nieuw begrip. Op het moment zijn zij nog te extern gericht (zie observaties) en werken daardoor nog erg ad hoc. Door de toepassing van Planning & Control en het vastleggen en verankeren van de processen zal deze werkwijze aangepast worden. Voor de toepassing van tijdmanagement dient tevens het interne gedrag aangepast te worden. In plaats van de klant op de eerste plaats te zetten dient te moeten worden ingezien dat door eerst intern te verbeteren de klant op langer termijn beter af is. Doordat een dergelijk grote verandering betekent wordt geadviseerd dit langzaam toe te passen door:

- met behulp van evaluatie en feedbackmomenten de werknemers te ‘dwingen’ om de administratie bij te houden;
 - en vervolgens, wanneer het systeem geïmplementeerd is en de processen verankerd het begrip tijdmanagement met bijbehorend gedrag en acties te introduceren.
4. Interne afspraken te maken met betrekking tot de verankering van nieuwe of aangepaste processen, maar ook met betrekking tot de implementatie van evaluatie en feedbackmomenten om de werknemers betrokken en gemotiveerd te houden.

Dit punt zal gelijktijdig met de implementatie van het nieuwe systeem moeten gebeuren als daadwerkelijk de betrokkenheid en motivatie van de werknemers versterkt wil worden.

Het externe afstemmingsprobleem

5. Afspraken te maken met de externe participanten met betrekking tot de vernieuwde werkwijze van de afdeling Facilitaire Zaken, de beschikbaarheid van zowel facilitaire werknemers als materialen, het opnemen van contact met de afdeling FZ.

Door gebruik te maken van een nieuw systeem zal wellicht de aanvraag van facilitaire producten en/ of diensten veranderen. Hiervoor zullen afspraken moeten worden gemaakt met de externe klant. Dit kan gebeuren tijdens managementvergaderingen en door middel van het rondsturen van e-mails of memo's.

6. De vernieuwde werkwijze van Facilitaire Zaken bekend te maken door middel van promotie.

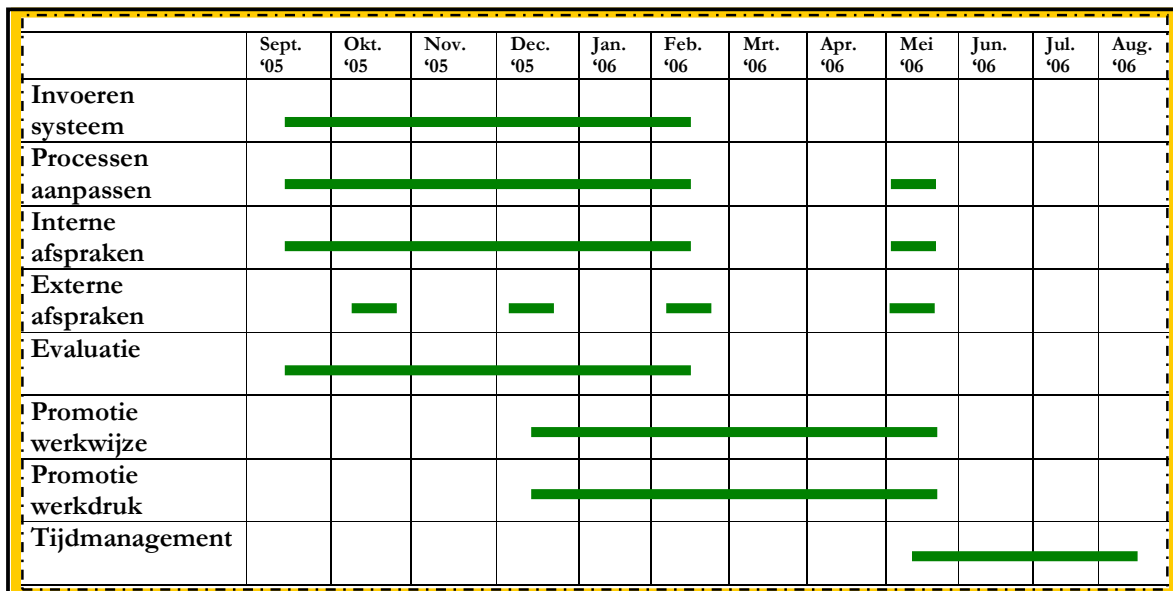
Om dit punt en voorgaand punt 5 extra kracht bij te zetten kan een promotieactie op touw worden gezet. Door middel van posters en/ of flyers kan er extra aandacht worden gegeven aan de veranderingen binnen de afdeling Facilitaire Zaken en wat er van de externe klant verwacht wordt.

- De externe participant bewust te maken van de aanwezige werkdruk met betrekking tot de toepassing van tijdmanagement.

Ook dit punt kan net als punt 5 besproken worden tijdens de managementvergadering en wellicht genoemd worden in een eventuele flyer.

De externe afstemming zal net als de interne afstemming gelijktijdig met de implementatie van het systeem uitgevoerd dienen te worden opdat de klant niet achter de feiten aan loopt.

In een tijdsplanning kan bovenstaande als volgt uit komen te zien.



Figuur 6 De tijdsplanning

7.2. Organisatie

Het structureringsprobleem

- Administratie/ registratiemomenten in de facilitaire processen toe passen door middel van de aanschaf en implementatie van een FMIS.

Wanneer wordt overgegaan tot de aanschaf van een FMIS, wordt geadviseerd dit door een extern bedrijf met de juiste knowhow te doen. Dergelijke bedrijven hebben de juiste kennis om te creëren wat een organisatie wil en nodig heeft en kan tevens zorgen voor begeleiding. Om het systeem ook in te bedden in de organisatie zal er tijdens de ontwikkeling en implementatie samengewerkt dienen te worden met de medewerkers door middel van evaluatiegesprekken en brainstormsessies.

Echter na vastgesteld te hebben dat de aanschaf van een FMIS budgettair niet verwerkelijk kan worden, wordt voorgesteld een systeem in MS Excel te maken. Dit kan door een stagiair uitgevoerd worden, mits het management ervoor zorg draagt dat de medewerkers zo veel mogelijk betrokken worden bij het proces. Kanttekening hierbij is dat er rekening moet worden gehouden met het feit dat, doordat het eindproduct geen professioneel systeem zal zijn, er uiteindelijk toch een FMIS aangeschaft zal moeten worden wil de organisatie daadwerkelijk professionaliseren.

2. De processen die nieuw zijn ontstaan of veranderd in de bestaande procesbeschrijvingen aanpassen of toevoegen en verankeren bij de medewerkers.

Hiervoor wordt voorgesteld dit in eerste instantie door de medewerkers zelf te laten maken. Vervolgens kunnen de nieuwe procesbeschrijvingen worden besproken met de gehele afdeling. Waarbij collega's kunnen helpen met eventuele knelpunten en management kan zorgdragen voor de juistheid van de beschrijvingen.

Het interne afstemmingsprobleem

3. Het toepassen van tijdmanagement opdat de administratie/ registratiemomenten geen ondergeschoven kindje worden.

Dit zal vooral door het management uitgevoerd dienen te worden totdat de term en bijbehorend gedrag ingebed zijn in de organisatie. Dit kan door het goede voorbeeld te geven en op vaste tijdstippen te controleren.

4. Interne afspraken te maken met betrekking tot de verankering van nieuwe of aangepaste processen, maar ook met betrekking tot de implementatie van evaluatie en feedbackmomenten om de werknemers betrokken en gemotiveerd te houden.

Vanzelfsprekend zal dit met de gehele afdeling dienen te gebeuren en vastgelegd te worden. Management en collega's onderling dienen ervoor te zorgen dat afspraken gehouden worden.

Het externe afstemmingsprobleem

5. Afspraken te maken met de externe participanten met betrekking tot de vernieuwde werkwijze van de afdeling Facilitaire Zaken, de beschikbaarheid van zowel facilitaire werknemers als materialen, het opnemen van contact met de afdeling FZ.

Zoals voorgesteld kan dit gebeuren in een managementvergadering. De managers kunnen vervolgens de nieuwe werkwijzen en afspraken doorgeven aan hun afdelingen.

6. De vernieuwde werkwijze van Facilitaire Zaken bekend te maken door middel van promotie.

Dit kan de afdeling FZ zelf uit voeren. Voorgesteld wordt dat de facilitair manager deze taak op zich neemt eventueel met behulp van een geïnteresseerde werknemer.

7. De externe participant bewust te maken van de aanwezige werkdruk met betrekking tot de toepassing van tijdmanagement.

Dit kan in de organisatie van punt 5 en 6 opgenomen worden.

7.3. Financiën

Hiervoor wordt per aandachtsgebied eerst vastgesteld wat er nodig is aan materiaal en personeel.

Het structureringsprobleem

1. Administratie/ registratiemomenten in de facilitaire processen toe passen door middel van de aanschaf en implementatie van een FMIS.

Een FMIS plus advies, scholing, begeleiding, implementatie door extern bureau of de kosten van een stagiair.

De inzet van het facilitaire personeel.

2. De processen die nieuw zijn ontstaan of veranderd in de bestaande procesbeschrijvingen aanpassen of toevoegen en verankeren bij de medewerkers.

De inzet van het facilitaire personeel.

Het interne afstemmingsprobleem

3. Het toepassen van tijdmanagement opdat de administratie/ registratiemomenten geen ondergeschoven kindje worden.

De inzet van het facilitaire personeel.

Eventueel een onderzoek door een stagiaire.

4. Interne afspraken te maken met betrekking tot de verankering van nieuwe of aangepaste processen, maar ook met betrekking tot de implementatie van evaluatie en feedbackmomenten om de werknemers betrokken en gemotiveerd te houden.

De inzet van het facilitaire personeel.

Het externe afstemmingsprobleem

5. Afspraken te maken met de externe participanten met betrekking tot de vernieuwde werkwijze van de afdeling Facilitaire Zaken, de beschikbaarheid van zowel facilitaire werknemers als materialen, het opnemen van contact met de afdeling FZ.

Gezien het feit dat dit gedurende een regelmatig voorkomende managementvergadering uitgevoerd kan worden zijn hier geen extra kosten aan verbonden.

6. De vernieuwde werkwijze van Facilitaire Zaken bekend te maken door middel van promotie.

De inzet van de facilitair manager plus een medewerker en eventueel materiaal voor posters en flyers.

7. De externe participant bewust te maken van de aanwezige werkdruk met betrekking tot de toepassing van tijdmanagement.

Zie punt 5 en 6.

Bovenstaande geeft aan dat er vooral sprake is van personele kosten. Het normbedrag voor het hoofd Interne Dienstverlening, de facilitair manager en de facilitaire medewerkers wordt vastgesteld zoals is aangegeven in onderstaande tabel.²¹

	Salaris	30% integrale kosten	Totaal
Hoofd IDV	€ 3.515,68	€ 1.054,70	€ 4.570,38
Facilitair manager	€ 3.133,51	€ 940,05	€ 4.073,56
Facilitair medewerker	€ 1.852,93	€ 555,88	€ 2.408,81

Figuur 7 Een salarisindicatie

Vervolgens worden deze kosten naast de planning van de implementatie gelegd om bestede tijd met kosten te verbinden.

	Sept. '05	Okt. '05	Nov. '05	Dec. '05	Jan. '06	Feb. '06	Mrt. '06	Apr. '06	Mei '06	Jun. '06	Jul. '06	Aug. '06
Invoeren systeem												
Processen aanpassen												
Interne afspraken												
Externe afspraken												
Evaluatie												
Promotie werkwijze												
Promotie werkdruk												
Tijdmanagement												

Figuur 8 De tijdsplanning

Aangenomen wordt dat:

- de facilitaire medewerkers een vijfde van iedere maand aan de aangegeven activiteiten besteedt. Er is sprake van 6 medewerkers, dus $6(1/5 * € 2.408,81)$
= € 2.890,57 per maand.
- de facilitair manager en hoofd IDV een tiende van iedere maand aan de aangegeven activiteit besteden. Dat betekent $1/10 * € 4073,56 + 1/10 * € 4570,38$
= € 864,40 per maand.

Dat betekent dat er door de facilitaire medewerkers 2 maanden gewerkt wordt aan de invoering van een systeem met bijbehorende activiteiten en door de manager en het hoofd 1 maand.

Dat levert een bedrag van $(2 * € 2.890,57) + € 864,40 = € 6.645,54$.

²¹ Aangezien de personele kosten niet ter inzage beschikbaar waren, zijn de gebruikte gegevens indicatief.
http://www.caop.nl/shared/downloads/arbeidsvoorwaarden/rijk/bbra_10-2001_1-2002_7-2002.pdf

Hierbij komen de kosten voor promotie waar alleen facilitair manager en 1 medewerker hun tijd aan besteden bij dat is een bedrag van $(1,2 * € 481,76) + (0,6 * € 407,36) = € 822,52$.

Totale personele kosten komen dan uit op een bedrag van: **€ 7.468,06**

De rest van de kosten zit in de aanschaf van materialen en externe hulp.
Te beginnen bij de aanschaf van een FMIS.

De totale kosten van een FMIS zijn moeilijk na te gaan. Deze hangen namelijk af van een aantal variabelen. Zo kan een FMIS bestaan uit verschillende onderdelen en wordt een systeem, door het samenvoegen van benodigde onderdelen, aangepast aan de betreffende organisatie. De kosten zijn vaak per onderdeel. Daarom wordt voor dit rapport uitgegaan van één indicatief bedrag van € 50.000,-.

In overheidsinstanties is het gebruikelijk een uitgave in zijn geheel af te schrijven. Mocht er echter gebruik worden gemaakt van een afschrijving met betrekking tot de levensduur van het systeem dan kan uitgegaan worden van het volgende.

De levensduur van een FMIS wordt vastgesteld op 3 jaar en het rentepercentage op 3%.
Het bedrag van 50.000 wordt dan verhoogd met het percentage van 3% tot € 51.500,-.
De kosten worden dan jaarlijks afgeschreven met een bedrag van $€ 51.500,- / 3 = € 17.166,67$.
Bij de aanschafkosten van een FMIS komen de kosten voor opleiding, € 1.000,- / medewerker.
Wat een bedrag geeft van $8 \text{ (inclusief hoofd IDV en facilitair manager)} * 1.000 = € 8.000,-$

De totale kosten zijn dan afhangende van de manier van afschrijving respectievelijk:

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
€ 50.000 + € 8.000	€ 58.000		
€ 51.500 + € 8.000 = € 59.500	€ 17.166,67 + € 8.000 = € 25.166,67		
		€ 17.166,67	
			€ 17.166,67

Hierbij moet worden vermeld dat bovenstaande kosten de initiële kosten zijn. Bij verder gebruik zullen er kosten bij komen voor verlenging van contract, updating van het systeem en onderhoud en services.

Mocht er echter uit worden gegaan van de ontwikkeling en implementatie van een systeem in MS Excel uitgevoerd door een stagiaire dan zijn de kosten veel lager, namelijk:

Tijd besteedt aan ontwikkeling en invoering: 6 maanden *
Personeel kosten stagiaire: € 250,- + 30% = € 325,-
= € 1.950,-

Verder is er met betrekking tot de kosten nog sprake van eventueel promotiemateriaal. Natuurlijk zijn de kosten van flyers en posters afhankelijk van soort papier, kleur of zwart/wit en aantal pagina's. uitgegaan wordt van full color posters 20 stuks en 500 flyers.²²

Posters: € 14,50 * 20 = € 290,-

²² Prijzen herleidt uit www.happycopy.nl

Flyers: € 1,50 * 500 = € 750,-
Totaal: **€ 1.040,-**

Mocht er voor de invoering van tijdmanagement nog gebruik worden gemaakt van een stagiaire dan kan wederom van bovenstaande kosten uit worden gegaan, namelijk: **€1.950,-**

Het totale kostenoverzicht ziet er dan als volgt uit.

	Methode 1	Methode 2	Methode 3
Personele kosten	€ 7.468,06	€ 7.468,06	€ 7.468,06
FMIS	€ 58.000		
Afgeschreven FMIS		€ 59.500	
MS Excel			€ 1.950,-
Promotiemateriaal	€ 1.040,-	€ 1.040,-	€ 1.040,-
Totaal jaar 1	€ 66.508,06	€ 33.674,73	€ 10.458,06
Totaal jaar 2		€ 17.166,67	
Totaal jaar 3		€ 17.166,67	
Plus stageonderzoek (totaal jaar 1)	€ 68.458,06	€ 35.624,73	€ 12.408,06

Figuur 9 Het kostenoverzicht

Epiloog

Zoals aangegeven is er vanwege budgettaire redenen gekeken naar een oplossing met de aanwezige software. Zoals geadviseerd is dit door een stagiair, te weten mijzelf, uitgevoerd. In samenspraak met de medewerkers is onderzocht waar in de processen aanpassingen geïmplementeerd dienden te worden en in samenspraak met de facilitair manager is er een prioritering aan de aan te passen processen gegeven. Dat zijn de processen van de volgende producten:

- Repro;
- Postdistributie en verzendingen;
- Kantoorartikelen en benodigdheden;
- Dienstauto;
- Facilitair meldpunt;
- Vergader- en evenementenservice;
- En de urenregistratie bij de producten kantoorinrichting/ interne verhuizing/ standaard werkplek en onderhoud gebouw.

De implementatie van het administratie/ registratiesysteem werd pas als succesvol beschouwd als:

- Door ten minste twee verschillende facilitaire werknemers met het instrument kunnen omgaan;
- Het instrument gemakkelijk toepasbaar is;
- Het instrument gemakkelijk is om mee om te gaan;
- Er sprake is van nazorg en overdracht opdat verdere ontwikkeling en verbetering van het instrument word bewerkstelligd.

Er is gekozen voor dezelfde veranderingsstrategie als geadviseerd, dus met grote betrokkenheid van de medewerkers.

Na presentatie van de bevindingen van het onderzoek en de geplande aanpassingen, zijn in overleg met de facilitaire medewerkers de instrumenten ontwikkeld.

Helaas konden de producten Facilitair Meldpunt en Postdistributie door complicaties in de gebruikte software en factureringsmethoden niet aangepast worden.

De registratie-instrumenten in MS Excel zijn zo ontwikkeld dat het gebruik voor elk product hetzelfde is waardoor onderlinge vervanging van de facilitaire medewerkers geen probleem is. Het criterium dat minstens twee werknemers met een instrument om moeten kunnen gaan, kan als behaald worden gezien.

Door zo veel mogelijk door MS Excel automatisch uit te laten voeren zijn de instrumenten tevens gemakkelijk in gebruik, waarmee het tweede criterium is gehaald.

Ten behoeve van de overdracht is naast een overdrachtsdocument²³, een handleiding gemaakt opdat verdere ontwikkeling en verbetering van het instrument plaats kan vinden. Tevens zijn er gedurende de invoering van het systeem nazorgondes gehouden om eventuele kinderziekten in de instrumenten op te lossen en vragen te beantwoorden.

²³ Zie Bijlage 6: Het overdrachtsdocument

Verder is er voor gezorgd dat de overgang van het systeem naar een nieuw jaar met een simpele 'copy/paste' manoeuvre uitgevoerd kan worden.

Met dit rapport is vooral een weg gecreëerd van de activiteitgeoriënteerde fase naar de procesgeoriënteerde fase.²⁴ Er moeten na deze stap nog vele volgen om de afdeling uiteindelijk procesgeoriënteerd te noemen. Ik hoop dat deze weg niet al te veel kuilen of scheuren zal hebben en dat het weer mooi blijft onderweg.

Graag wil ik alle werknemers van deze afdeling bedanken voor de hulp, discussies, rustig blijven luisteren tijdens presentaties en koffie danwel brandnetelthee.

Natuurlijk wil ik ook mijn bedrijfsmentoren dhr. Diepeveen en dhr. Versterre bedanken die mij zeer goed bij hebben gestaan op mijn eigen wandelpad door deze stage heen.

Ook dank aan mijn docentbegeleider drs. Geerdink voor de bijsturing en motivatie wanneer ik deze nodig had en mijn medebeoordelaar mw. Rijnja voor haar strenge doch rechtvaardige blik.

Verder hartelijk dank aan Christophe Ruijs voor het maken van thee als mijn planning weer eens uitliep en het helpen met de opmaak van dit document en aan Emmy Ormel vanwege haar hulp als klankbord.

En natuurlijk dank aan ouders en broers voor mailtjes en telefoontjes wanneer nodig.

Voor mij is het einde van dit pad in zicht, het was een heel leerzame ervaring.

Imke Verhaeren, 2006

²⁴ Zie voor visualisatie hiervan de kaft van dit document

Literatuurlijst

Alblas, G. en Wijsman, E.: *Gedrag in organisaties*. 4^{de} druk, Groningen: Wolters-Noordhoff BV, 2005. ISBN 9001032095

Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J.: *Bedrijfsvoering in klantperspectief*. ARKO uitgeverij, 2005. ISBN 9077072969

Beuning, S. en Lugt, A. van der: *Opnieuw organiseren met een kwaliteitsmodel, psychologie van verandering*. Deventer. Kluwer, 2004. ISBN 9013010040

Bultsma, J.: *Focus op fusie in de non-profit sector, de chronische onderschatting van het fusieproces*. Assen. Koninklijke van Gorcum, 2004. ISBN 9023240294

Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J., *Handboek verandermanagement, theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Kluwer, 2003.

Dorr, D. en Zuidema, J.: *Werken met het INK-managementmodel*. 2^{de} herziene druk, Deventer. Kluwer, 2002. ISBN 9014083351

Hoeksema, M.L.: *Planning & Control revisited, methoden en concepten in de dagelijkse praktijk*. Kluwer. ISBN 9013021190

Janssen, D. en anderen, *Zakelijke Communicatie 2*. 3^{de} druk, Groningen: Wolters- Noordhoff, 1996.

Kerklaan, L.A.F.M.: *Effectief diagnose stellen in de organisatie : over het ontwerpen van diagnose-instrumenten*. 1^e druk, Deventer: Kluwer, 1992. ISBN 9020127411

Keunig, D. en Eppink, D.J., *Management & Organisatie, theorie en toepassing*. 7^{de} druk, Houten: Educatieve Partners Nederland, 2000.

Mante, Y.A.: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005. code 2318

Robbins, S.P.: *Gedrag in organisaties*. 8ste editie Amsterdam: Pearson Education Benelux, 2005. ISBN 9043009830

Waal, A.A. de, Bilstra, E.P. en Ottens, P.H.J.: *Beyond Budgeting, het praktisch alternatief voor budgetteren*. Kluwer, 2005. ISBN 9013000096

Evaluatie van de Wet dualisering gemeentebestuur, eindrapport. Utrecht. Berenschot groep BV, 2004.

Handleiding positiebepaling op basis van het INK-managementmodel, publieke sector onderwijs zorginstellingen. 4^{de} druk, Zaltbommel. Copyrights INK, 2002.

provinciaal toezicht, algemene informatie. <http://www.vng.nl/smartsite.dws?ID=33774>
(vernieuwd 22-12-2005)

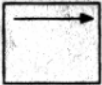
Schalen van het BR4. http://www.caop.nl/shared/downloads/arbeidsvoorwaarden/rijk/bbra_10-2001_1-2002_7-2002.pdf)
(01-02-2006)

<http://www.happycopy.nl/>
(01-02-2006)

Bijlagen

Bijlage 1 Uitgebreide beschrijving van de eerste twee INK ontwikkelingsfasen

Fase I: Activiteitgeoriënteerd

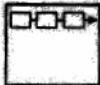
Fase	Trefwoorden:
 Activiteit-georiënteerd	• vakmanschap • operationeel leidinggeven • kwaliteitsbewaking door eindcontroles • hiërarchie • functioneel • top-down communicatie

In feite is hier sprake van de klassieke, hiërarchische organisatie. In een activiteitgeoriënteerde organisatie is de kwaliteit sterk afhankelijk van het vakmanschap en de deskundigheid van de medewerkers. Goede vakmensen schoppen het daarom vaak ver in een dergelijke organisatie.

Medewerkers worden geacht het hun opgedragen werk correct en goed uit te voeren. Bij problemen wordt verwacht dat ze die aan hun baas voorleggen. Dat vraagt het soort leiderschap dat op het goede moment ingrijpt en superviseert. Tevens vraagt het om leidinggevendenden die hun mensen goed kunnen instrueren over wat de bedoeling is. Communicatie vindt in deze fase met name top-down plaats. De leidinggevende is voor medewerkers de belangrijkste informatiebron over hoe het werk moet worden uitgevoerd.

Kwaliteit wordt door middel van eindcontroles bewaakt. Inzicht in de samenhang tussen processen is niet aanwezig. Het is echter heel goed mogelijk dat voor een aantal taken nauwkeurige werkvoorschriften bestaan in de vorm van protocollen AO-procedures of machinevoorschriften.

Fase II: Procesgeoriënteerd

Fase II	Trefwoorden:
 Proces-georiënteerd	• hoofdprocessen • normen en criteria • kwaliteit in het proces inbouwen • meten is weten • procesbesturing • efficiency • verbeteren • verschuiving naar horizontale communicatie in het primaire proces

De eerste focus bij het invoeren van (kwaliteits)management ligt op de hoofdprocessen. Het hoofdproces is de centrale as waar de organisatie om draait: de kernactiviteit van de organisatie. Via het hoofdproces kan een organisatie sturen en beheersen. Het hoofdproces is in deze fase geïdentificeerd en beschreven. Veelal gebeurt dit in een kwaliteit- of managementsysteem.

Per processtap worden normen en criteria vastgelegd. Aan de hand van deze normen wordt de beheersing van het proces verbeterd. Door eenvoudige meet- en analysetechnieken (onder andere het stroomschema, het visgraatdiagram, het Pareto-diagram en brainstormen) toe te passen, worden binnen processen verbeteringen aangebracht. Vaak gebeurt dat door middel van verbeter teams. Ook een werkoverleg kan als zodanig functioneren.

Communicatie verschuift in deze fase van verticaal naar horizontaal in het primaire proces. In de ondersteunende processen echter vindt communicatie nog puur top-down plaats. Dit zorgt voor veel wrijving tussen het primaire proces en de ondersteunende processen. Fase II is wat communicatie betreft de moeilijkste fase binnen het model.

Bijlage 2 De gebruikte vragenlijsten

Interviews facilitaire medewerkers

1. Welke formulieren worden gebruikt?
2. Hoe wordt informatie verspreidt?
3. Hoe wordt voorraad bijgehouden?
4. Welke informatie wordt geregistreerd?
5. Hoe worden klachten afgehandeld?
6. Hoe wordt geïnventariseerd?
7. Zijn er knelpunten? Zo ja, welke?
8. Hoe is de samenwerking met andere afdelingen?

Interview financiële controllers

Hoofdvraag:

Waar moet ik gezien de opdracht volgens de afdeling Control de meeste aandacht aan besteden bij de afdeling FZ?

Leidende vragen:

Huidige situatie:

1. Welke informatie ontvangen jullie van FZ?
2. Op welke manier ontvangen jullie die informatie?
3. Wat gebeurt er met die informatie?

Gewenste situatie:

1. Wat zou beter kunnen? Het soort informatie? De manier van aanleveren? De hoeveelheid informatie?
2. Hoe zou dat beter kunnen?
3. Waar zouden jullie control-punten aanbrengen wanneer jullie kijken naar de facilitaire processen?

4. Bijlage 3 Een actiepuntenlijst per proces en per kernprobleem

Beveiliging en bewaking

Alle activiteiten, diensten en middelen die er op gericht zijn het gebouw en de in het gebouw aanwezige personen te beschermen, te bewaken en de veiligheid te waarborgen.

Structuur

- Alle bijbehorende processen en sub- processen dienen duidelijk beschreven te worden; op het moment is er geen inzicht in de werkzaamheden van dit belangrijke onderdeel en kan er geen optimale vervanging plaatsvinden
- De uitdraaien van het beveiligingssysteem toegankelijk maken; deze uitdraaien zijn een belangrijk hulpmiddel bij controle en dienen op het moment steeds eerst aangevraagd te worden
- De uitdraaien van het beveiligingssysteem overzichtelijk maken; voor een juist lezen van deze uitdraaien is op het moment een bepaalde kennis nodig wat vervanging bemoeilijkt
- Het regelmatig uitbrengen van rapportages met betrekking tot de twee maandelijks-controles; dit gebeurt op het moment niet en zou ten behoeve van toekomstplanning en professionalisering plaats moeten vinden

Interne afstemming

- Tijd vrij maken om de twee maandelijks- controle te laten plaatsvinden; deze vindt op het moment in zijn geheel niet plaats door drukte en gebrek in planning
- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen; vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden

Externe afstemming

Geen met betrekking tot Planning & Control te vermelden actiepunten

Dienstauto

Alle activiteiten, diensten en middelen die er op gericht zijn op het beschikbaar stellen en beheren van voertuigen, met uitzondering van die voertuigen bestemd voor de uitvoering van specifieke taken.

Structuur

- Alle bijbehorende processen en sub- processen dienen duidelijk beschreven te worden; op het moment is er geen inzicht in de werkzaamheden van dit onderdeel en kan er geen optimale vervanging plaatsvinden
- Administratie vergemakkelijken;
deze vraagt op het moment te veel tijd

Interne afstemming

- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen;
vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden
- Het regelmatig plaats laten vinden van feedback op registratiegegevens;
dit gebeurt op het moment niet en zou ten behoeve van toekomstplanning en professionalisering plaats moeten vinden

Externe afstemming

Geen met betrekking tot Planning & Control te vermelden actiepunten

Facilitair meldpunt

Structuur

- Alle bijbehorende sub- processen dienen duidelijk beschreven te worden; op het moment is er geen inzicht in de werkzaamheden van dit belangrijke onderdeel en kan er geen optimale vervanging plaatsvinden
- De geregistreerde gegevens overzichtelijk maken ten behoeve van rapportages; op het moment is er geen inzicht in soorten aanvragen en/ of klachten, manier en duur van afhandeling, dit zou ten behoeve van klantgerichtheid plaats moeten vinden

Interne afstemming

- Het stroomlijnen van de communicatie tussen meldpunt, klant en FZ medewerkers; hier vinden regelmatig hiaten plaats die de dienstverlening blokkeren
- Het meldpunt niet alleen gebruiken als balie, maar ook als klachtenmeldpunt; er is op het moment geen inzicht in soorten en hoeveelheid klachten en dit zou ten behoeve van professionalisering wel plaats moeten vinden
- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen; vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden
- Het regelmatig plaats laten vinden van feedback op registratiegegevens; dit gebeurt op het moment niet en zou ten behoeve van toekomstplanning en professionalisering plaats moeten vinden

Externe afstemming

- Het stroomlijnen van de communicatie tussen meldpunt, klant en FZ medewerkers; hier vinden regelmatig hiaten plaats die de dienstverlening blokkeren
- Werkwijze van het facilitair meldpunt promoten bij de klant; de klant is op het moment nog te weinig op de hoogte van het bestaan en de werkwijze van dit onderdeel
- Het meldpunt niet alleen gebruiken als balie, maar ook als klachtenmeldpunt; er is op het moment geen inzicht in soorten en hoeveelheid klachten en dit zou ten behoeve van professionalisering wel plaats moeten vinden

Kantoorartikelen en benodigdheden

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het verstrekken van de verbruiksgoederen in een organisatie.

Structuur

- Alle bijbehorende sub- processen dienen duidelijk beschreven te worden;
op het moment is er geen inzicht in de werkzaamheden van dit belangrijke onderdeel en kan er geen optimale vervanging plaatsvinden
- Het toepassen van voorraadbeheer;
dit gebeurt op het moment niet en zou inzicht kunnen verschaffen in kosten en besteltrends
- Het toepassen van kostenbeheer;
dit gebeurt op het moment niet en zou wanneer toegepast per afdeling informatie kunnen verschaffen met betrekking tot het eventueel toepassen van kostendoorberekening
- De aanvraagformulieren uitbreiden;
deze zijn op het moment te summier waardoor tijd verloren gaat aan het inwinnen van specifieke informatie

Interne afstemming

- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen;
vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden
- Het regelmatig plaats laten vinden van feedback op registratiegegevens;
dit gebeurt op het moment niet en zou ten behoeve van toekomstplanning en professionalisering plaats moeten vinden

Externe afstemming

Geen met betrekking tot Planning & Control te vermelden actiepunten

Kantoorinrichting/ interne verhuizing/ standaard werkplek

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op de losse inrichting en op kantoorbenodigdheden voor de inrichting en de instandhouding van zaken die de kantoorwerkplek betreffen.

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het fysiek verplaatsen van een organisatorische eenheid en personen naar een gebouw binnen de grenzen van het bedrijfsperceel.

Structuur

- Een urenregistratie mogelijk maken;
door een gemis aan planning en afspraken gebeurt dit proces te ad hoc om urenregistratie toe te kunnen passen
- De procesbeschrijvingen nakijken en aanvullen;
bijvoorbeeld het benodigde contact met I&A is hier nog niet in verwerkt
- Bijbehorende aanvraagformulieren maken;
deze bestaan nog niet waardoor veel tijd verloren gaat aan het inwinnen van specifieke informatie
- Een overzicht van soorten meubelen en bijbehorende functies van alle ruimtes maken; op het moment moet elke keer opnieuw bekeken worden waar nog een vrijstaande kast/ stoel/ tafel is, hiermee zou dit in een oogopslag kunnen gebeuren

Interne afstemming

- Communicatie tussen klant, FZ en A&I stroomlijnen
- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen;
vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden

Externe afstemming

- Communicatie tussen klant, FZ en A&I stroomlijnen

Koffiecorners

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het decentraal beschikbaar hebben van dranken en versnaperingen op en in de nabijheid van werkplekken d.m.v. automaten, koffiecorners of koffierondes.

Structuur

- Het toepassen van voorraadbeheer;
dit gebeurt op het moment niet en zou inzicht kunnen verschaffen in kosten en bestelrends en geeft een overzicht van houdbaarheid
- Het toepassen van kostenbeheer;
dit gebeurt op het moment niet en zou wanneer toegepast per afdeling informatie kunnen verschaffen in het mogelijk maken van uitbesteding

Interne afstemming

- De taak inplannen op vaste momenten van de dag of week;
op het moment is deze taak het ondergeschoven kindje dat niet of half wordt uitgevoerd
- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen;
vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden

Externe afstemming

- Het bewustmaken van de klant;
de klant heeft geen respect voor opgeruimde corners en toont daarmee geen besef van de moeite welke hierin wordt gestopt

Onderhoud gebouw

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het herstellen van opgetreden gebreken/ storingen.

Structuur

- Kiezen tussen beschrijving alle processen of één algemene beschrijving;
op het moment bestaat er een algemene beschrijving en zijn enkele sub- processen ook beschreven. Dit is inconsequent.
- Bijbehorende aanvraagformulieren maken;
deze bestaan nog niet waardoor veel tijd verloren gaat aan het inwinnen van specifieke informatie
- Het toepassen van urenregistratie;
dit gebeurt op vrij algemene basis. Wanneer dit specifiek zou plaatsvinden kan er inzicht in afhandelingsduur ontstaan
- Wellicht zouden mails via Groupwise naar de mobiel door gestuurd kunnen worden; de werknemers zijn vaak van hun plek en op deze manier beter bereikbaar

Interne afstemming

- Het toepassen van tijdmanagement;
op het moment worden deze taken niet gepland waardoor andere taken het onderspit moeten delven
- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen;
vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden

Externe afstemming

- Afspraken maken met klant met betrekking tot hoe lang van te voren bepaalde aanvragen te doen;
het komt voor dat klanten korte tijd van te voren aanvragen in kunnen dienen en in naam van dienstverlening alsnog geholpen worden hoewel dit werkzaamheden in de war schopt en tijdsdruk verhoogt

Postdistributie en verzendingen

Alle activiteiten, diensten en middelen die zijn gericht op het verzorgen van alle fysieke binnenkomende en uitgaande documentstromen (interne en externe post).

Structuur

- Het toepassen van kostenbeheer;
dit gebeurt op het moment niet en zou inzicht kunnen verschaffen in constante kosten

Interne afstemming

- De verantwoordelijkheden verduidelijken en beschrijven;
het komt voor dat de werknemer niet weet wanneer deze of zijn/ haar hoofd de verantwoordelijkheid draagt, zoals de controle op een factuur
- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen;
vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden

Externe afstemming

Geen met betrekking tot Planning & Control te vermelden actiepunten

Reproservice

Alle activiteiten, diensten en middelen centraal binnen de organisatie die gericht zijn op het reproduceren van informatie.

Structuur

- De registratie aanvullen;
op het moment wordt er goed geregistreerd, maar missen er gegevens in het systeem zodat het maken van conclusies nog niet mogelijk is
- Het toepassen van kostenbeheer;
dit gebeurt op het moment niet en zou wanneer toegepast per afdeling informatie kunnen verschaffen met betrekking tot het eventueel toepassen van kostendoorberekening
- Het regelmatig uitbrengen van rapportages met betrekking tot de geregistreerde gegevens;
dit gebeurt op het moment niet en zou ten behoeve van toekomstplanning en professionalisering plaats moeten vinden

Interne afstemming

- Het regelmatig plaats laten vinden van feedback op registratiegegevens;
dit gebeurt op het moment niet en zou ten behoeve van toekomstplanning en professionalisering plaats moeten vinden
- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen;
vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden

Externe afstemming

Geen met betrekking tot Planning & Control te vermelden actiepunten

Schoonmaak

Met “schoonmaak” worden alle activiteiten, diensten en middelen bedoeld die gericht zijn op het reinigen en in schone staat houden van het onroerend goed en de inventaris van een organisatie.

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het reinigen van het object aan de binnenzijde. Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op reiniging van het glas in de gevels (binnenzijde) van een gebouw.

Structuur

- Alle bijbehorende processen en sub- processen dienen duidelijk beschreven te worden; op het moment is er geen inzicht in de werkzaamheden van dit belangrijke onderdeel en kan er geen optimale vervanging plaatsvinden
- Meldingen van klachten en de opvolgende aanpak registreren en rapporteren; dit verschaft inzicht in de prijs-kwaliteitverhouding

Interne afstemming

- Het regelmatig plaats laten vinden van feedback op registratiegegevens; dit gebeurt op het moment niet en zou ten behoeve van toekomstplanning en professionalisering plaats moeten vinden
- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen; vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden

Externe afstemming

Geen met betrekking tot Planning & Control te vermelden actiepunten

Snoep/ drankenautomaat

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het decentraal beschikbaar hebben van dranken en versnaperingen op en in de nabijheid van werkplekken d.m.v. automaten, koffiecorners of koffierondes.

Structuur

- Het toepassen van voorraadbeheer;
dit gebeurt op het moment niet en zou inzicht kunnen verschaffen in kosten en besteltrends en geeft een overzicht van houdbaarheid
- Het toepassen van kostenbeheer;
dit gebeurt op het moment niet en zou vanwege afschrijvingskosten bij weggooien van 'over-datum spullen'
- Het kunnen uitdraaien van overzichten van de geregistreerde gegevens met betrekking tot het maken van rapportages;
dit gebeurt niet en zou ten behoeve van toekomstplanning en professionalisering plaats moeten vinden

Interne afstemming

- Het regelmatig plaats laten vinden van feedback op registratiegegevens;
dit gebeurt op het moment niet en zou ten behoeve van toekomstplanning en professionalisering plaats moeten vinden
- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen;
vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden

Externe afstemming

Geen met betrekking tot Planning & Control te vermelden actiepunten

Vergaderingservice

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op de losse inrichting en op kantoorbenodigdheden voor de inrichting en de instandhouding van zaken die de vergaderwerkplek betreffen. Dit in betrekking tot vergaderplekken in de organisatie zelf.

Structuur

- Het toepassen van voorraadbeheer;
dit gebeurt op het moment niet en zou inzicht kunnen verschaffen in kosten en bestelrends en geeft een overzicht van houdbaarheid

Interne afstemming

- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen;
vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden

Externe afstemming

Geen met betrekking tot Planning & Control te vermelden actiepunten

Vergader- en evenementenservice

Alle activiteiten, diensten en middelen die gericht zijn op het beschikbaar stellen, inrichten en beheren van vergaderplekken buiten de organisatie.

Structuur

- Alle bijbehorende sub- processen dienen duidelijk beschreven te worden;
op het moment is er geen inzicht in de werkzaamheden van dit belangrijke onderdeel en kan er geen optimale vervanging plaatsvinden
- De aanvraagformulieren uitbreiden;
deze zijn op het moment niet volledig waardoor miscommunicatie kan ontstaan
- Wellicht zou de aanvraag van deze taak ook via facilitair meldpunt kunnen;
door het centraliseren van de aanvraag van alle diensten wordt het maken van afspraken makkelijker
- Administratie vergemakkelijken;
deze vraagt op het moment te veel tijd

Interne afstemming

De communicatie tussen de FZ medewerkers onderling en met de klant stroomlijnen; deze taak heeft vele overlappingen met andere diensten en deze dienen beter op elkaar afgestemd te worden opdat bijvoorbeeld bij een vergadering ook het juiste aantal stoelen en tafels staan en een beamer aanwezig is

- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen;
vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden

Externe afstemming

De communicatie tussen de FZ medewerkers onderling en met de klant stroomlijnen; deze taak heeft vele overlappingen met andere diensten en deze dienen beter op elkaar afgestemd te worden opdat bijvoorbeeld bij een vergadering ook het juiste aantal stoelen en tafels staan en een beamer aanwezig is

Parkeervergunningen

Structuur

- Alle bijbehorende processen en sub- processen dienen duidelijk beschreven te worden; op het moment is er geen inzicht in de werkzaamheden van dit belangrijke onderdeel en kan er geen optimale vervanging plaatsvinden
- Het kunnen uitdraaien van overzichten van de geregistreerde gegevens met betrekking tot het maken van rapportages; dit gebeurt niet en zou ten behoeve van toekomstplanning en professionalisering plaats moeten vinden

Interne afstemming

- Het regelmatig plaats laten vinden van feedback op registratiegegevens; dit gebeurt op het moment niet en zou ten behoeve van toekomstplanning en professionalisering plaats moeten vinden
- Vervanging met naam/ functie aan dit proces toewijzen; vervanging vindt op het moment ad hoc plaats en bemoeilijkt daardoor een constante loop van werkzaamheden

Externe afstemming

Geen met betrekking tot Planning & Control te vermelden actiepunten

Bijlage 4 Uitleg van een FMIS

Wat is een Facility Management Informatie Systeem?

In de diverse literatuur die er over dit onderwerp is, worden de volgende definities gegeven:

"Een FMIS is een geïntegreerd mens-machinesysteem waarmee informatie wordt verschaft over de geboden en beschikbare faciliteiten die ter ondersteuning dient van de operationele activiteiten, bedrijfsleiding en analyse- en besluitvormingsfuncties binnen een facilitaire organisatie";

"Een FMIS is een samenstelling van gegevens en procedures die gericht is op het beheren en verstrekken van de informatie, nodig voor het integraal plannen, realiseren en beheren van de faciliteiten van een organisatie";

"Een FMIS is een verzameling gegevens en processen die dusdanig zijn geordend en gerelateerd dat managementinformatie ten behoeve van het Facilitair Bedrijf daarmee kan worden beheerd". Dit komt kort op de volgende samenvatting neer:

"Informatie systemen zijn computersystemen die gericht zijn op de managementprocedures in een organisatie die betrekking hebben op de besturing en planning van primaire processen en die daarmee voorzien in de informatiebehoeften van managers".

Kenmerkend voor deze systemen is: periodieke verwerking van gegevens langs geformaliseerde weg. De inrichting ervan is voor een groot deel afhankelijk van de stijl van leiding geven binnen een organisatie (Management bij exception/objectives, plangericht of uitvoeringsgericht). De systemen hebben veelal een bedrijfseconomisch karakter (kostenbeheersing, resultaatbepaling en verslaggeving).

Evolutie

Organisaties hebben eigenlijk altijd gebruik gemaakt van informatiebronnen al werden deze niet als zodanig erkend. Vroeger werden deze bronnen informeel gebruikt en werden ook in dat kader systemen opgezet. Vanaf het moment dat computers in gebruik werden genomen, met hun mogelijkheden om grote hoeveelheden gegevens te verwerken, werd het ontwerp van een informatie systeem een formeel proces en een apart studiegebied.

Begin jaren '60 is de computer vaak nog een groot, duur, star en vaak ook een traag (ponssysteem) systeem. De nadruk ligt dan op het registreren van gegevens, Transaction Processing genoemd. IT afdelingen vervulde een centrale rol in de organisatie, aangezien hun specialisten de geautomatiseerde informatiesystemen bepalen.

In de loop van de jaren '70 werden steeds vaker administratieve bedrijfsprocessen geautomatiseerd. Naast transactieverwerking wil men de computer gebruiken voor het genereren van managementinformatie uit geregistreerde operationele gegevens. Aan het eind van de jaren '70 worden de eerste informatiesystemen operationeel.

In de jaren '80 zet de integratietendens zich voort binnen de IT. De mogelijkheden om samenhangende informatiesystemen te ontwikkelen worden steeds groter. Vanaf dat moment doet ook DSS zijn intrede.

Op dit moment is het, door middel van de verdergaande integratie van geavanceerde technologieën, mogelijk om flexibel aanpasbare systemen te bouwen (modulaire bouw), waarmee niet alleen informatie, maar ook kennis toegankelijker gemaakt kan en zal worden.

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat managers zich steeds bewuster werden van de mogelijkheden van de IT en de informatiebehoefte beter onder woorden konden brengen. De IT-ers leerden op hun beurt het een en ander over de vraag en aanbod vanuit het management en hoe ze hiermee moesten omgaan. Uit beide ontwikkelingen kwam een samenwerking tot stand die leidde tot het verbeteren en ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden binnen een informatie systeem.

Invloed van een informatie systeem op de Organisatie en haar Management

Het gebruik van IT-technieken, op informatie systemen en DSS, heeft wel degelijk effect op de manier waarop managers hun werk (kunnen) uitvoeren en op de manier waarop organisaties aangestuurd worden. Hierbij een opsomming van enkele effecten/invloeden die een informatie systeem op de organisatie kan hebben:

- Meer en beter inzicht in organisatie- en prestatieniveau;
- Sneller en duidelijker inzicht waar, welke verbeteringen gewenst en mogelijk zijn;
- Verbeterde besluitvorming die kan leiden tot besparingen;
- Door het gebruik van een dergelijk systeem kunnen de ontwikkeling(s) mogelijkheden voor de toekomst meetbaar gemaakt worden;
- Door het gebruik van een informatie systeem, wat ook interactieve functies kent(intranet), zal ook het eigen personeel ontlast worden;
- Steeds meer van de aanvragen kunnen door de gebruiker(s) en/of klanten zelf ingevuld worden;
- De invloed van een informatie systeem er zorgt er voor dat het midden management gestructureerder wordt;
- Hogere status voor sommige in het midden management;
- Meer onderscheid tussen de top en het midden management;
- Hercentralisatie van de organisatie;
- Accuratesse en snelheid worden meest beïnvloed en mede hiermee de organisatie structuur;
- Aantal management niveaus neemt af.

Keuze in Gebruik & toepassingsmogelijkheden

De organisatie zal een programma van eisen op moeten zetten om tot een goede ontwikkeling van een informatie systeem of DSS te komen. Hierbij valt te denken aan:

Functioneel voor de diversiteit van taken en diensten

Modulair opgebouwd zijn

Eigen wensen of specifieke organisatorische eigenschappen moeten in het systeem verwerkt kunnen worden

Moet kunnen communiceren en functioneren met de reeds bestaande systemen/platforms

Binnen de diverse gebruikersgroepen zal men zich het een en ander moeten afvragen. Hierbij valt te denken aan vragen zoals:

- Hoe ziet de infrastructuur er uit?
- Hoe wordt er omgegaan met de beschikbaarheid van informatie?
- Welk belang hecht men aan up-to-date informatie?
- Wil men stapsgewijs (modulair) of grootschalig (alles in een keer implementeren) beginnen?
- Wat voor procedures/processen wil men?
- Welke stamgegevens zijn aanwezig en zijn er nodig?
- Welke software & hardware gebruiken we nu?

Als er op deze vragen antwoord gegeven is kan men zich richten op de volgende fase; het keuze traject voor een informatie systeem.

Het is mogelijk voor een organisatie om, als zij grootschalig willen beginnen, een overkoepelend systeem te (laten) ontwerpen, dat alle administratieve acties verenigt, waardoor informatie veel beter zou zijn te koppelen. Ook kan een organisatie er voor kiezen een speciaal persoon aan te

wijzen die de informatievragen steeds beantwoord en die door ervaring dit binnen een redelijk snelle termijn weet te doen. Daarnaast is het mogelijk om de beantwoording van informatievragen te vereenvoudigen door het instellen van vaste procedures en systemen die een nieuwe informatielaag creëren.

Voor- & Nadelen van een Informatie Systeem

Aan de hierboven beschreven punten kunnen voor- en nadelen kleven die doorslaggevend zijn voor de uiteindelijke keuze van een informatie systeem voor een organisatie. Maar aan het ontwerpen van een nieuw en overkoepelend systeem zitten ook belangrijke voor- en nadelen zoals:

De Voordelen:

- Centraal meld- en/of servicepunt (klachten/reserveringen/facilitaire meldingen)
- Kostenbewuster (doorbelasten), klant- & servicegerichte werken
- Doelmatiger beheer en inzicht in de bedrijfsmiddelen en processen
- Medewerkers kunnen direct beschikken over de toegewezen faciliteiten
- Medewerkers kunnen zelf hun facilitaire aanvraag via Intranet regelen
- Ontlasting van Frontoffice
- Ondersteuning Inkoop
- Organisatie voldoet aan de NEN 2580 en NEN 2748
- Efficiëntere en effectievere (facilitaire)organisatie
- Mogelijkheid tot uitbreiding door middel van een modulair systeem
- Conversie met reeds aanwezige (facilitaire) systemen en daardoor een standaard
- Men kan gaan benchmarken doormiddel van activity based costing.

Nadelen:

- De kosten kunnen erg hoog uitkomen door een te uitgebreide functionaliteit en een daarmee gepaard kostbaar ontwikkelingstraject. Veel bedrijven zijn vaak te klein en missen de expertise en het geld om een project zelf te kunnen uitvoeren en uitbesteden kost vaak erg veel geld.
- Invoering van een nieuw en kostbaar systeem levert veelal een (tijdelijk) verlies aan productiviteit op. Dit omdat werknemers moeten worden getraind in het gebruik en onderhouden van een informatie systeem.
- Standaard PC programmatuur is vaak niet te gebruiken, omdat de gebruikte operating systemen te divers zijn.
- Informatie systemen erg aanhankelijk en gevoelig voor (foutieve)mutaties.
- Door slechte afstemming van de organisatie heeft implementatie geen bestaansrecht.
- Slechte communicatie tussen automatiseerders en gebruikers (managers), hierdoor ontstaat een kloof tussen de informatie uitwisseling van beide groepen. En dit beïnvloedt de kwaliteit van een informatie systeem.
- Verder heeft iedere losse module van een informatie systeem nog z'n eigen voor- en nadelen.

Modellen voor een informatie systeem

Voortdurend vinden er binnen organisaties veranderingen plaats. Verandering van beleidsterreinen, veranderingen binnen de organisatie, verandering van processen, of verandering van de informatievoorziening en behoeften. Bij elk van deze veranderingen is het zaak het geheel

van de bedrijfsvoering te overzien en op basis van het beeld van de huidige en de gewenste situatie de veranderingen te ontwerpen. Deze veranderingen zullen doorgaans gevolgen hebben voor meerdere bedrijfsaspecten, zoals de inrichting van procedures, van de informatievoorziening en van de technische hulpmiddelen.

De werkelijkheid in organisaties is vaak zodanig complex dat eerst vereenvoudigde afbeeldingen van deze werkelijkheid moeten worden gemaakt om deze werkelijkheid hanteerbaar te maken voor het analyseren van de situatie en het ontwerpen van veranderingen.

Dergelijke vereenvoudigde afbeeldingen zijn 'modellen'.

Een voorkomende indeling van informatie systeem modellen is de hier volgende:

Systelogisch Model

Dit is een model van een bepaald gedeelte van een organisatie; hierin wordt beschreven waarom(probleemsituatie), wanneer, welke informatie noodzakelijk is.

Infologisch model

In het infologisch model zijn de gegevens en de verwerkingsprocessen aangegeven, die nodig zijn om de informatie uit het Systelogisch model te verschaffen. En binnen dit model wordt een ontwerp vastgesteld van het te ontwikkelen informatie systeem.

Datalogisch Model

Binnen dit model wordt specifiek op het gegevensverwerkende informatiesysteem ingegaan. Zeg maar, de wijze waarop de gegevensverwerking en opslag in het informatie systeem opgezet zullen worden, wordt binnen dit model uiteengezet.

Technisch Model

Hierbij wordt er een specificatie gemaakt van de te gebruiken technische hulpmiddelen(Hard- & Software) voor het realiseren van het informatie systeem.

Uit de indeling van de bovengenoemde modellen kan men afleiden dat er vanuit vier invalshoeken naar een informatie systeem gekeken kan worden, namelijk: *het waarom, het wat, het hoe en het waarmee.*

Het waarom geeft de context aan van het te ontwerpen IS door een duidelijke, up-to-date beschrijving te geven van de te ondersteunen situatie. In dit model wordt dus aangegeven hoe het informatie systeem de organisatie moet ondersteunen door een antwoord te geven op vragen als: "Wie moet wanneer welke informatie over welk onderwerp op welke manier ter zijn/haar beschikking hebben?"

Het wat geeft een functionele beschrijving van het te ontwerpen systeem. Kortom de interacties tussen de gebruiker en het systeem zelf worden binnen dit model in logische termen besproken. En verder worden de grenzen van het IS duidelijk aangegeven en omschreven en wat volgt is dan een duidelijke functionele beschrijving van het te ontwerpen informatie systeem.

Het Hoe beschrijft op welke manier binnen het systeem de input vertaald moet worden en wordt vertaald naar gespecificeerde output. Het systeem wordt beschreven in termen van gerelateerde gegevensverzamelingen en gegevensverwerkende componenten. Dit gebeurt geheel onafhankelijk van de specifieke hardware en programmeertaal (software).

Het waarmee is de vertaling van een datalogisch model naar een gedetailleerde specificatie van bestanden, programmatuur en apparatuur in de termen van de uiteindelijke hulpmiddelen die gebruikt worden bij het bouwen van het informatie systeem.

Bijlage 5 Het overdrachtsdocument

Overdrachtsdocument

29 september 2005, Bergen- NH

Hierbij draagt I.J.E.M. Verhaeren in de functie van stagiaire, de resultaten van de, op de Facilitaire afdeling van de gemeente Bergen- NH, uitgevoerde afstudeerstage over aan stagebegeleider en Facilitair Manager C. Diepeveen.

De overdracht bestaat uit de volgende producten:

- Een registratieprogramma in MS Excel (L: Facilitaire Zaken: Administratie)
- Een handleiding ten behoeve van het programma
- Een scriptie

Het registratieprogramma is geïmplementeerd rekening houdend met gestelde voorwaarden:

De implementatie van deze instrumenten werd pas als succesvol beschouwd als:

- Tenminste twee verschillende facilitaire werknemers kunnen met het programma omgaan
- Het programma is makkelijk toepasbaar
- Het programma is makkelijk bruikbaar
- Er sprake is van nazorg en overdracht opdat verdere ontwikkeling en verbetering van het instrument word bewerkstelligd

Met de tekening van dit document wordt het eigenaarschap van bovenstaande producten officieel overhandigd aan de Facilitair Manager C. Diepeveen.

.....
Handtekening I.J.E.M. Verhaeren

.....
Handtekening C. Diepeveen