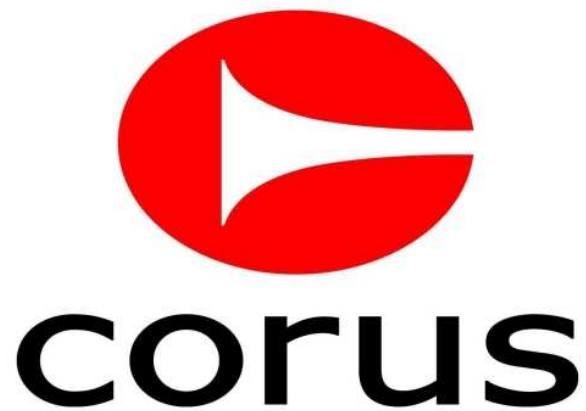


Leren & verbeteren

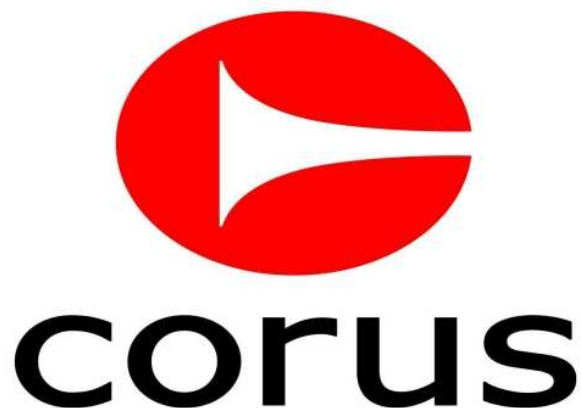
“Professionele Integrale klantgestuurde Facilitaire Management
Organisatie met de Best Practice.”



Ingrid Geldermans
20030274
4G

Leren & verbeteren

“Professionele Integrale klantgestuurde Facilitaire Management
Organisatie met de Best Practice.”



Auteur:	Ingrid Geldermans
Studentnummer:	20030274
Jaar van uitgave:	2007
Opdrachtgever:	Dhr. Iwan T.H. Liem Hoofd Facility Management Corus Group, Corus Strip Products IJmuiden Postbus 10000 1970 CA IJmuiden, Nederland
Opleiding:	Facility Management Haagse Hogeschool Sector economie & management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Dhr. A.J.M. Otto Directeur academie voor Facility Management
Medebeoordelaar:	Dhr. mr. A.F. Oudt
Onderzoeksperiode:	Januari 2007 t/m juni 2007

Auteursreferaat

Onderzoek naar de huidige positie van de facilitaire afdeling (FMA) van Corus Strip Products IJmuiden. Onderzoeksvraag is: wat is het huidige niveau van de afdeling FMA van Corus IJmuiden in januari 2007 volgens het EFQM-model en wat zijn de globale stappen die ondernomen moeten worden door FMA om in 2010 ketenniveau te bereiken. Het doel van dit onderzoek is het ontwikkelen van een visiedocument voor de afdeling FMA waarin staat omschreven wat de huidige positie volgens het EFQM-model is, welke stappen globaal ondernomen moeten worden om ketenniveau volgens het EFQM-model in 2010 te bereiken en waar rekening mee gehouden dient te worden om dit doel te bereiken. Belangrijkste conclusie op basis van het onderzoek is dat de afdeling FMA een slecht imago heeft bij de klant en dat, als er geen actie ondernomen wordt, kennis verloren gaat bij het pensioneren van medewerkers. Er wordt onder andere aanbevolen een FMIS te implementeren. Het uiteindelijke advies bestaat uit een actieplan met daarin omschreven een aantal aanbevelingen, een implementatieplan en bedrijfskundige consequenties die het advies met zich meebrengt.

In de bijlagen: organogram, zelf ontwikkelde Maturity Tool, taakomschrijvingen, schema's leeftijdopbouw medewerkers.

Indexreferaat

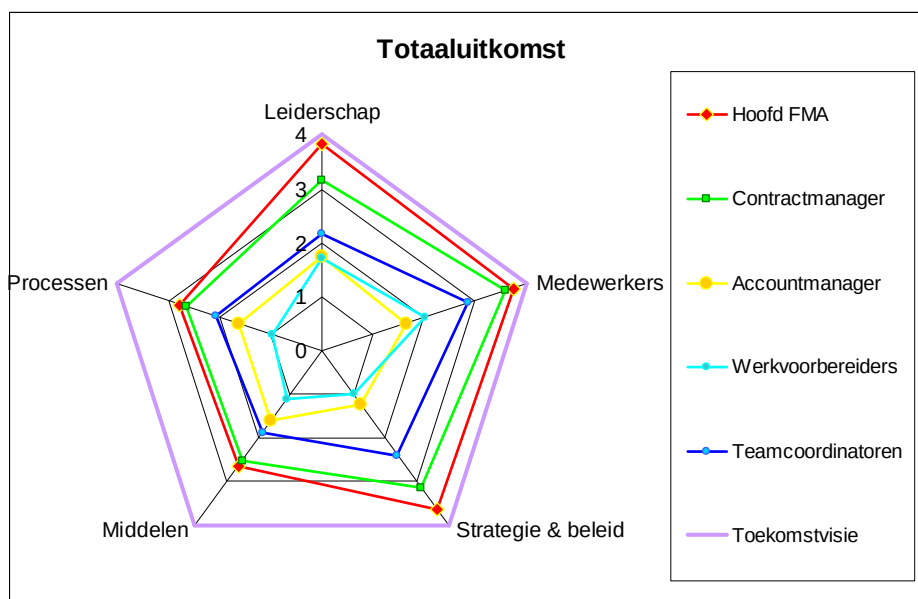
FM, Scriptie, Adviesrapport, Maturity Tool, Positiebepaling, EFQM-model, SWOT-analyse, Kwaliteitsverbetering, Corus.

Managementsamenvatting

FMA heeft te maken met een hoge mate van vergrijzing binnen de afdeling. Ondanks het risico dat deze vergrijzing met zich mee brengt, namelijk een mogelijk kennislek, wil FMA in 2010 op ketenniveau van het EFQM-model gepositioneerd zijn. Dit onderzoek richt zich op de huidige positie van FMA in 2007 volgens het EFQM-model, als nulmeting en startpunt voor verdere voor verdere ontwikkelingen. Tevens richt het onderzoek zich op de gewenste positie in 2010 en kansen en bedreigingen om dit doel te bereiken. Het onderzoek heeft de volgende probleemstelling:

Wat is het huidige niveau van de afdeling FMA van Corus IJmuiden in januari 2007 volgens het EFQM-model en wat zijn de globale stappen die ondernomen moeten worden door FMA om in 2010 ketenniveau te bereiken.

De huidige situatie is in kaart gebracht door middel van interviews met medewerkers en klanten. Uit interviews met de klanten komt naar voren dat SiteFacilities (afdeling waar FMA deel van uit maakt) een slechte naam heeft. Tevens geven klanten aan het verschil niet altijd te weten tussen de verschillende afdelingen van SF. Deze slechte naam wordt vooral veroorzaakt door een niet optimale terugkoppeling van storingen en klachten. Uit de interviews met de medewerkers komt vooral naar voren dat processen niet goed op elkaar aan sluiten. De huidige positie volgens het EFQM-model is bepaald met behulp van een Maturity Tool. In onderstaand figuur zijn de resultaten van de Maturity Tool schematisch weergegeven. Tevens is de ambitie voor 2010 weergegeven. Op deze manier is getracht de discrepantie tussen de huidige situatie en de gewenste situatie inzichtelijk te maken.



Om in 2010 ketenniveau te kunnen bereiken zijn een aantal aanbevelingen gedaan. Onderstaan worden de belangrijkste aanbevelingen weergegeven:

Imago FMA: er dient een onderzoek ingesteld te worden naar het slechte imago van SF/FMA. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek moeten verdere stappen ondernomen worden.

Implementatie FMIS: Voor onder andere het verkrijgen van adequate managementinformatie en het verbeteren van onderliggende processen, dient een FMIS geïmplementeerd te worden. Tevens kan een FMIS voorzien in de behoefte om een terugkoppeling aan klanten te geven.

Personeel: Er dient onderzocht te worden welke kennis en ervaring exact geborgd moet worden en welke acties ondernomen moeten worden om deze kennis en ervaring op de juiste wijze te borgen.

Voorwoord

De opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool duurt vier jaar. In 2003 ben ik begonnen met de opleiding en in januari 2007 was het tijd om af te studeren. Iedere student zoekt zelf een stageadres en ik heb Corus benadert om stage te lopen. Hier heb ik stage gelopen bij de facilitaire afdeling (FMA). Deze stage was zeer leerzaam, erg leuk en de medewerkers waren heel behulpzame.

De stageperiode was een drukke periode waarin onderzoek is gedaan naar de huidige positie van FMA. De in het begin opgestelde probleemstelling is aan het eind van de stageperiode iets gespecificeerd. De probleemstelling werd maar gedeeltelijk gedekt door de inhoud van het adviesrapport. Het opstellen van een stappenplan om door te groeien naar ketenniveau bleek zoveel werk dat het een afstudeeropdracht apart kan zijn. Wegens tijdgebrek kon dit stappenplan niet omschreven worden tijdens mijn afstudeerperiode. Om die reden is globaal omschreven welke stappen ondernomen moeten worden om in 2010 ketenniveau te bereiken.

Allereerst wil ik mijn stagebegeleiders bedanken, de heer Iwan Liem, voor de begeleiding vanuit FMA. Ondanks zijn afwezigheid van zes weken tijdens mijn stageperiode heeft hij geholpen mijn onderzoek vorm te geven. Hij heeft informatie aangedragen en mij gemotiveerd een goed resultaat neer te zetten.

Daarnaast wil ik mijn docentbegeleider van de Haagse Hogeschool, de heer Aad Otto, bedanken voor zijn hulp tijdens mijn stageperiode. Door het geven van antwoorden op mijn vragen en het lezen van mijn stukken is deze scriptie geworden wat het nu is. Daarnaast wil ik de heer mr. A.F. Oudt bedanken voor zijn hulp als medebeoordelaar. Ook hij heeft door het controleren van mijn concept geholpen met de totstandkoming van dit adviesrapport.

De medewerkers van FMA evenals de contactpersonen van FMA wil ik bedanken voor hun hulp. Zij zijn zeer behulpzaam geweest en hebben tijd voor mij vrij gemaakt om mijn vragen te beantwoorden. Hier ben ik zeer dankbaar voor, want daardoor heb ik het onderzoek uit kunnen voeren wat uiteindelijk tot deze scriptie geresulteerd heeft.

Als laatste wil ik Dick Zonneveld, Giel Geldermans/familie en studiegenoten bedanken voor alle steun gedurende de afstudeerperiode. Door hun kritische blik op mijn opdracht, ben ik in staat geweest overzicht te houden op mijn opdracht en heb ik het tot een goed einde kunnen brengen.

Dit rapport is geschreven voor iedereen die meer wil weten over de facilitaire afdeling van Corus, het EFQM-model, het uitvoeren van een positiebepaling en welke globale stappen genomen moeten worden om de toekomstvisie te bereiken.

Ingrid Geldermans

FMA: Corus Strip Products IJmuiden, 22 mei 2007

Figurenlijst

Figuren

1. Organogram Site Facilities	Bladzijde 4
2. Organogram Facility Management	Bladzijde 5
3. FMA als regieorganisatie	Bladzijde 6
4. Bioritme van veranderen	Bladzijde 10
5. EFQM-managementmodel	Bladzijde 14
6. EFQM omvat BSC en Deming-cirkel	Bladzijde 15
7. Fases EFQM	Bladzijde 15
8. Productniveau	Bladzijde 16
9. Procesniveau	Bladzijde 16
10. Systeemniveau	Bladzijde 16
11. Ketenniveau	Bladzijde 16
12. Excellenceniveau	Bladzijde 17
13. Voorbeeld ingevulde Maturity Tool	Bladzijde 18
14. Regelkring Processen	Bladzijde 36
15. Ketenniveau	Bladzijde 44

Grafieken

1. Gewenste veranderpunten	Bladzijde 21
2. Leeftijdsopbouw FMA	Bladzijde 24
3. Tevredenheid veranderingen en verbeteringen	Bladzijde 38
4. Gewenste veranderpunten	Bladzijde 38
5. Juiste persoon op de juiste stoel?	Bladzijde 39
6. Totaaluitkomst Maturity Tool	Bladzijde 48

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
1. Corus en FMA.....	2
1.1 Geschiedenis Koninklijke Hoogovens en Corus IJmuiden	2
1.2 Corus locatie IJmuiden.....	3
1.3 Organisatiestructuur.....	3
1.4 FMA	4
1.2.1 Aanleiding van de opdracht.....	5
2. De opdracht	7
2.1 Probleemstelling	7
2.1.1 Subprobleemstellingen.....	7
2.2 Doelstellingen	7
2.3 Relevantie	8
2.4 Afbakening onderzoeksgebied	8
2.4.1 Randvoorwaarden.....	8
2.5 Onderzoeksaanpak (Plan van Aanpak).....	8
2.5.1 Globale voortgangsplanning stageopdracht.....	9
2.6 Onderzoeksverantwoording	10
2.6.1 Dataverzamelingsmethoden	10
2.6.2 Theoretisch onderzoek.....	10
2.6.3 Empirisch onderzoek.....	11
2.6.4 Wie werden benaderd voor het onderzoek?	11
3. Positiebepaling.....	13
3.1 Het EFQM-managementmodel	13
3.2 De Maturity Tool.....	16
3.2.1 Uitkomst Maturity Tool	16
4. SWOT-analyse.....	18
4.1 Wat is een SWOT-analyse.....	18
4.2 SWOT onderzoek.....	18
5. Huidige situatie	20
5.1 Medewerkers bevindingen	20
5.1.1 Leiderschap	20
5.1.2 Medewerkers	23
5.1.3 Strategie & beleid.....	27
5.1.4 Middelen	31
5.1.5 Processen	34
5.1.6 Waardering door medewerkers.....	37
5.1.7 Waardering door klanten & leveranciers	39
5.1.8 Waardering door maatschappij	39
5.1.9 Totale SWOT-analyse.....	40
5.2 Klant bevindingen.....	42
5.2.1 Leiderschap	42
5.2.2 Medewerkers	42
5.2.3 Strategie en beleid	42
5.2.4 Middelen	42
5.2.5 Processen	42
6. Gewenste situatie	44
6.1 Ketenniveau volgens EFQM	44
6.2 Gewenste positie volgens leiding FMA	44
6.3 Positie volgens klanten	46
7. Actieplan	48
7.1 Discrepantie	48
7.2 Implementatieplan.....	50
8. Organisatorische gevolgen	51
Bronvermelding.....	54
Boeken.....	54
Syllabi	54
Websites	54
Organisatieliteratuur.....	54
Overige literatuur	55
Bijlagen	56

Inleiding

Aan het einde van de opleiding Facility Management studeert iedere student af door een afstudeeropdracht voor een bedrijf uit te voeren op beleidsniveau. Deze opdracht resulteert in een adviesrapport waarin aanbevelingen worden beschreven om het onderzochte probleem op te lossen.

Deze opdracht is uitgevoerd voor de afdeling Facility Management (voortaan FMA genoemd) van Corus Group.

Corus Group (voortaan Corus genoemd) is een internationaal concern dat oplossingen levert in staal en aluminium. Het hoofdkantoor is gevestigd in Londen. In totaal werken er 11.300 medewerkers in Nederlandse vestigingen, waarvan 9.100 bij Corus IJmuiden. Op dit moment heeft de afdeling FMA 29 fte's vast in dienst en 6,4 fte's via een detacheringbureau. FMA exploiteert jaarlijks een intern afdelingsbudget van circa 23 miljoen euro.

FMA maakt bij de bedrijfsvoering gebruik van het EFQM-managementmodel. EFQM staat voor European Foundation for Quality Management. Dit model is een zelfbeoordelingsinstrument dat zwakke punten, sterke punten en verbetergebieden bij de ontwikkelen van een strategie geeft. Tevens geeft het richting om deze strategie te bereiken. EFQM hanteert vijf fases waarin een organisatie zich kan bevinden. Eén van de doelen van FMA is om in 2010 het één na hoogste niveau (het ketenniveau) bereikt te hebben. Er zijn een aantal ontwikkelingen die een bedreiging kunnen vormen als FMA dit doel wil bereiken. Zo is er onder andere een hoge mate van vergrijzing binnen de afdeling FMA. Tevens is de huidige positie onbekend, waardoor verbeterpunten niet omschreven kunnen worden.

Op basis van bovenstaande gegevens kan de probleemstelling voor het onderzoek naar verbeterpunten als volgt worden omschreven:

Wat is het huidige niveau van de afdeling FMA van Corus IJmuiden in januari 2007 volgens het EFQM-model en wat zijn de globale stappen die ondernomen moeten worden door FMA om in 2010 ketenniveau te bereiken.

Het doel van dit rapport is het uitbrengen van een bruikbaar advies. Dit advies moet de huidige situatie omvatten, de toekomstige positie beschrijven en een globaal stappenplan bevatten hoe FMA naar deze positie kan doorgroeien. In dit adviesrapport zal tevens omschreven worden dat FMA tijdens deze groei rekening gehouden met mogelijke kansen en bedreigingen en de sterke en zwakke punten van de afdeling (SWOT-analyse). Het advies wordt gegeven aan de hand van het beantwoorden van een aantal subprobleemstellingen, deze worden besproken in hoofdstuk 2.

Na het definiëren van het probleem, het opstellen van een probleemstelling en de subprobleemstellingen is er gestart met een oriëntatie op de organisatie (Corus en FMA). Tevens is het EFQM-managementmodel en de SWOT-analyse onderzocht als theoretische achtergrond. Vervolgens is de huidige situatie vastgesteld door middel van interviews met medewerkers, klanten en de leidinggevende van FMA. Knelpunten zijn in kaart gebracht door middel van een SWOT-analyse. Nadat de huidige situatie is vastgesteld, heeft het verdere onderzoek zich op de toekomst gericht door interviews te houden met klanten van FMA en de leidinggevende van FMA.

De structuur van dit rapport is als volgt:

- Hoofdstuk 1 geeft een beschrijving van de Corus-organisatie en de afdeling FMA.
- In hoofdstuk 2 wordt de verantwoording van het onderzoek beschreven.
- Hoofdstuk 3 beschrijft aan de hand van welk model de positiebepaling is uitgevoerd.
- Hoofdstuk 4 gaat in op de achtergrond van de SWOT-analyse.
- Hoofdstuk 5 behandelt de huidige situatie.
- In hoofdstuk 6 wordt de gewenste situatie beschreven.
- Op basis van de gegevens uit voorgaande hoofdstukken, worden in hoofdstuk 7 een aantal aanbevelingen gedaan en zal het implementatieplan beschreven worden.
- Het rapport wordt afgesloten met de organisatorische gevolgen in hoofdstuk 8.

1. Corus en FMA

In dit hoofdstuk wordt in de eerste paragraaf ingegaan op de Corus-organisatie en in de tweede paragraaf wordt ingegaan op de afdeling FMA.

1.1 Geschiedenis Koninklijke Hoogovens en Corus IJmuiden

Koninklijke Hoogovens werd op 20 september 1918 opgericht in Den Haag. De Nederlandse industrie wilde minder afhankelijk zijn van de staalimporten uit het buitenland. De gunstige ligging van Nederland bood bovendien uitstekende mogelijkheden voor de vestiging van een ijzer- en staalbedrijf. Zowel voor de aanvoer van grondstoffen als voor de uitvoer van producten was dit een voordeel. Als plaats van vestiging werd gekozen voor IJmuiden, omdat het direct aan zee lag. Bovendien was door het Noordzeekanaal het achterland goed bereikbaar.

1920 - 1943

Het stichtingskapitaal werd bijeengebracht door ondernemingen, particulieren, de Nederlandse staat en de stad Amsterdam. In 1920 begon de eigenlijke opbouw van het bedrijf en in 1924 werd in IJmuiden de eerste hoogoven in gebruik genomen. Al in het midden van de jaren dertig was Hoogovens de grootste ruwizer-exporteur ter wereld. Vanaf 1936 produceerde men ook gietijzeren buizen in de Buizengieterij. In 1939 begon de productie van staal toen de eerste Siemens-Martin-oven in gebruik werd genomen. In 1941 nam Hoogovens van Leer's Walsbedrijven over, waarna deze walsen werd omgedoopt tot Walserij Oost. Voordat in 1943 ook Walserij West in bedrijf kon gaan, werd deze installatie door de bezetters ontmanteld en overgebracht naar Duitsland.

De jaren zestig

Halverwege de jaren zestig besloot Hoogovens actief te gaan diversifiëren, met name in de sectoren aluminium en mijnbouw. Als gevolg hiervan werd in 1966 de primaire aluminiumsmelter Aldel in bedrijf gesteld, terwijl een jaar eerder het foliewals- en veredelingsbedrijf Vaassen Aluminium werd verworven. In 1970 volgde een participatie in het aluminium wals- en extrusiebedrijf Sidal.

7 juli 1972

Op 7 juli 1972 fuseerden Hoogovens en Hoesch uit Dortmund (Duitsland): Estel was een feit. Tussen beide bedrijven bestonden al langer samenwerkingsovereenkomsten op deelgebieden. De vestigingsplaats van beide bedrijven had grote voordelen: Hoogovens met een gunstige ligging aan zee, en Hoesch in het centrum van een groot afnemersgebied, in het binnenland van Europa. Ook de productieprogramma's van beide ondernemingen vulden elkaar grotendeels aan.

In 1975 kreeg de staalindustrie echter te maken met de ernstigste crisis uit haar geschiedenis, die ook voor Estel een aantal jaren van zware verliezen met zich meebracht. Mede als gevolg hiervan liep de samenwerking in 1982 vast.

De jaren tachtig

Na de ontbinding van de fusie breidde Hoogovens Groep zijn aluminiumactiviteiten in 1987 aanzienlijk uit door de overname van de Europese activiteiten van Kaiser Aluminium. Hierdoor behoorde de divisie Hoogovens Aluminium tot de vier grootste producenten van aluminium wals- en extrusieproducten in Europa.

De jaren negentig

In 1990 startte de nieuwe divisie Hoogovens Staalverwerking en Handel. Samen met de divisies Staal, Aluminium, Industriële Toeleveringsbedrijven en Technische Dienstverlening zijn de activiteiten van Hoogovens Groep hiermee over vijf divisies verdeeld.

De trend naar schaalvergroting binnen de Europese staalindustrie leidde in 1999 de fusiebesprekingen in met British Steel. Op dat moment bestond Koninklijke Hoogovens uit zeventien business units en had de onderneming een personeelsbestand van circa 22.000

medewerkers, een omzet van 4900 miljoen euro, een productie van 6,7 miljoen ton ruwstaal en een afzet van 429.000 ton aluminium wals- en extrusieproducten.

Corus ontstond in oktober 1999 door een fusie tussen Koninklijke Hoogovens en British Steel. Dit bedrijf werd in 1999 onder de regering van de Britse premier Margaret Thatcher geprivatiseerd. De fusie zorgde voor veel commotie onder de Britten, omdat zij wederom een Britse gigant zagen verdwijnen in (gedeeltelijke) buitenlandse handen.

De Corus Group had in 2005 productievestigingen in 17 landen. Internationaal werken er ruim 48.000 mensen. Het concern heeft een omzet van £ 9 miljard (€ 13,14 miljard).

31 januari 2007

Woensdag 31 januari 2007 om 03.30 uur was de veilig van Corus afgerond en rond 04:00 uur maakte het Britse Panel voor Overnames en Fusies het resultaat bekend. Corus is overgenomen door Tata Steel. De combinatie van Tata Steel en Corus vormt het vijfde grootste staalbedrijf ter wereld. Op 7 maart 2007 is tijdens een bijzondere algemene aandeelhoudersvergadering in Londen ingestemd met de overname door Tata Steel van Corus. Deze beslissing leidde ertoe dat de handel in het aandeel Corus aan de beurzen van Londen, Amsterdam en New York is stopgezet op donderdag 29 maart. De overname is afgerond op maandag 2 april, vanaf dat moment begon het proces van integratie van de twee bedrijven. De consequenties van de overname voor Corus en de facilitaire afdeling van Corus zijn nog niet bekend. Aangezien de overname aan het einde van mijn stageperiode plaats vond.

Strategie Corus: **Best supplier to best customers**

1.2 Corus locatie IJmuiden

Corus locatie IJmuiden heeft een bedrijfsterrein dat 750 hectare groot is en ligt direct aan de Noordzee. Het staalbedrijf Corus is gevestigd op het grondgebied van de gemeenten Heemskerk, Beverwijk en Velsen. Zij produceren en leveren 6,9 miljoen ton hoogwaardig en bekleed staal in de vorm van rollen, met daarbij ook ontwerp-, technologie- en consultancyservices. Het staal uit IJmuiden wordt met name verwerkt in de automobiellindustrie, de bouw en de verpakkingindustrie. Staal uit IJmuiden wordt verder toegepast in batterijen, buizen, industriële voertuigen en in witgoed, zoals koelkasten en fornuizen. In totaliteit werken er bij Corus in IJmuiden totaal 9.100 medewerker.

1.3 Organisatiestructuur

In bijlage 1 is het organogram van Corus te zien met daarin de positie van de facilitaire afdeling (FMA). In het organogram in bijlage 1 en in onderstaand figuur is te zien dat FMA, samen met twee andere afdelingen, onder SiteFacilities (voortaan SF genoemd) valt.

SF richt zich als service-organisatie op het

industriecomplex van Corus op de locatie IJmuiden. Zij hebben de ambitie een organisatie te zijn die:

- de voordelen van de locatie zodanig uitnut en verbetert met een op de wensen van haar bewoners toegesneden omgevingskwaliteit en (civiele) infrastructuur waarop een vitaal en winstgevend staalbedrijf haar activiteiten kan blijven uitoefenen en



Figuur 1: Organogram SF

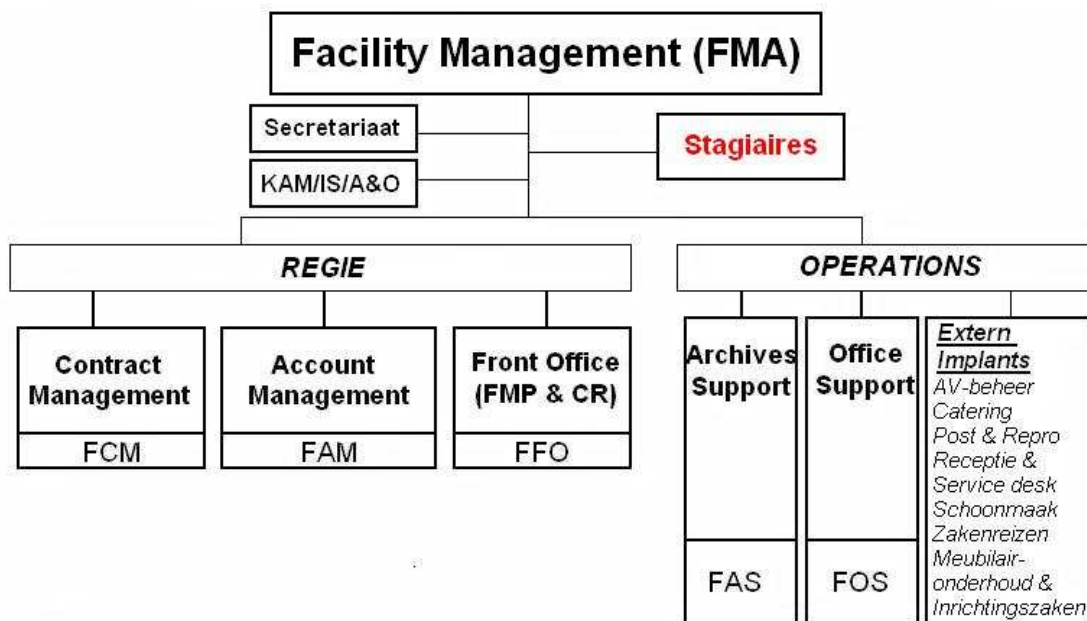
- op schaalgrootte van de locatie IJmuiden specifieke diensten aanstuurt om het optimaal functioneren van organisaties en personen te ondersteunen en te waarborgen.

Belangrijke doelstellingen daarbij zijn dat klanten van SF maximaal invloed moeten kunnen hebben op het aanbod van de services en dat SF-activiteiten een bijdrage leveren aan het resultaat van de, op de locatie IJmuiden gevestigde, eenheden.

In de volgende paragraaf zal verder ingegaan worden op FMA, de facilitaire subafdeling van SF.

1.4 FMA

Dit rapport is uitgevoerd in opdracht van de afdeling FMA. De in 2000 opgerichte facilitaire afdeling heeft op dit moment 29 fte's vast in dienst en 6,4 fte's via een detacheringbureau. FMA exploiteert jaarlijks een intern afdelingsbudget van circa 23 miljoen euro. In figuur 2 is het organogram van FMA weergegeven:



Figuur 2: Organogram FMA

Visie:

FMA wil een professionele facilitaire organisatie zijn die producten en diensten levert met een door de klant gewenste (meer)waarde voor het industriecomplex Corus IJmuiden.

Missie:

FMA wil binnen Corus IJmuiden de facilitaire klantvraag realiseren, in de vorm van producten en diensten, met een optimale verhouding tussen kosten en kwaliteit. Zo worden alle condities gewaarborgd om de Corus ondernemingsdoelstellingen maximaal uit te kunnen voeren.

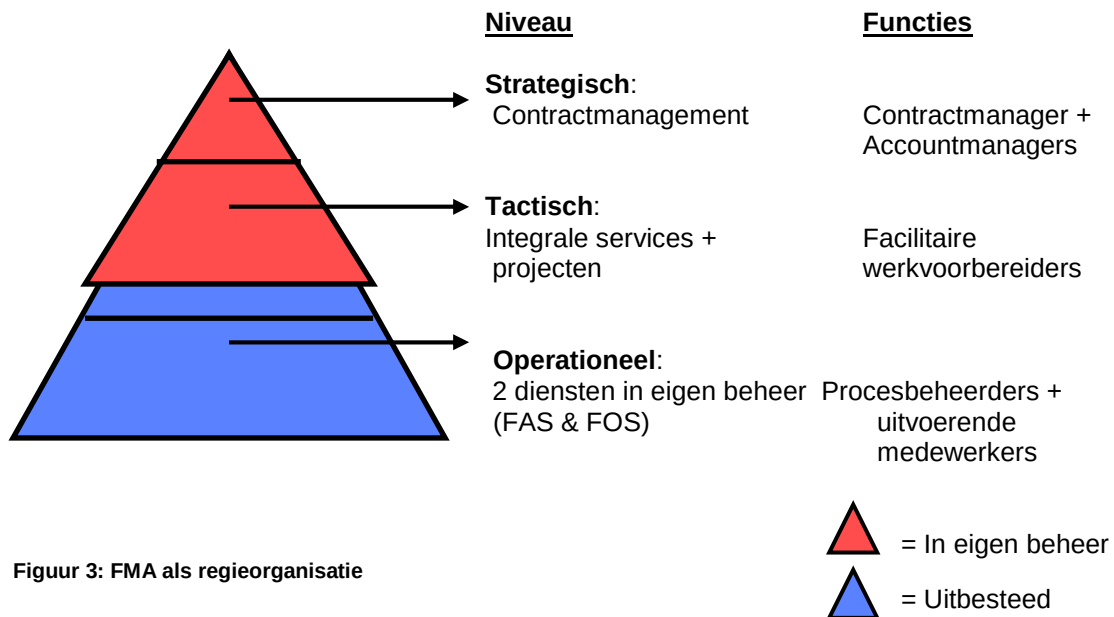
Doelstelling:

FMA wil met tevreden medewerkers op een professionele manier marktconforme producten en diensten leveren, die maximaal voldoen aan de eigentijdse klantvraag en het kritische oordeel van maatschappij en omgeving.

Strategie:

FMA wil zich als professionele regie organisatie vooral richten op de tactisch-strategische relatie met haar klanten en contractors. FMA wil de organisatie en haar bedrijfsvoering aansturen door optimale afstemming van beleid, uitvoering en controle (van kwaliteit en kosten) waarbij de uitvoering maximaal is uitbesteed.

FMA wil functioneren als een regieorganisatie¹. Dit houdt in dat FMA de regie (sturing: beoordelend vermogen²) op strategisch niveau en gedeeltelijk op tactisch niveau in eigen handen houdt³. Op twee operationele diensten na, zijn alle diensten uitbesteed. Met invulling van de regieorganisatie vervult FMA haar kernactiviteiten. In figuur 3 staat afgebeeld hoe FMA deze regiefunctie invult:



Figuur 3: FMA als regieorganisatie

Aan de hand van het EFQM-managementmodel (kwaliteitsmodel) wordt het functioneren van de facilitaire organisatie getoetst. Het vormt de leidraad bij de ontwikkeling van de organisatie. Tevens wordt het functioneren van de facilitaire organisatie getoetst met behulp van de Deming Cirkel (Plan, do, check, act) en de Balanced Scorecard (BSC).

1.2.1 Aanleiding van de opdracht

De afdeling FMA wil in 2010 volgens het EFQM-model het ketenniveau hebben bereikt. Dit houdt in dat er samenwerking is tussen de diverse schakels in de keten, met als doel win-win situaties te creëren en het integrale proces in de keten te verbeteren⁴. Er zijn een aantal bedreigingen die het bereiken van dit doel in gevaar brengen. Zo was de gemiddelde leeftijd van de FMA medewerkers in 2005 al 53 jaar⁵. Dit als gevolg van onder andere een personeelsstop. In 2007 zijn 73% van de medewerkers ouder dan 50 jaar⁶ en als gevolg van natuurlijk verloop zullen twaalf medewerkers van FMA vóór 2010 pensioengerechtigd zijn⁷. De pensioensgerechtigde medewerkers hebben kennis van de organisatie en ervaring die, als hier voor hun vertrek geen actie op wordt ondernomen, verloren zal gaan. Voordat de medewerkers op sleutelfuncties⁸ de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt, dient hun kennis en ervaring dus overgedragen en geborgd te worden in andere of nieuwe medewerkers. Alleen zo kan de kennis en ervaring van de afdeling FMA gewaarborgd worden. Naast deze zwakte zijn er (inter)nationale ontwikkelingen op gebied van facility

¹ FMA definieert een regieorganisatie als volgt: "een facilitaire afdeling die zich vooral richt op de strategische relatie met de klant en dit stuurt aan de hand van optimale afstemming van beleid, uitvoering en controle (van kwaliteit en kosten) waarbij de uitvoering zoveel mogelijk is uitbesteed".

² Het vermogen om met vakkennis initiatieven te nemen, problemen te analyseren en gefundeerd de beste oplossing te kiezen voor de primaire keten in IJmuiden.

³ Afdelingsplan FMA 2005-2008 bladzijde 14

⁴ In hoofdstuk 6 op bladzijde 44, zal verder in gegaan worden op de vraag wat ketenniveau is.

⁵ Afdelingsplan FMA 2005-2008 bladzijde 18.

⁶ Zie grafiek leeftijdsopbouw paragraaf 5.1.2 op bladzijde 24.

⁷ Bijlage 2: tabel leeftijdsopbouw en datum uitdiensttreding.

⁸ Functies met beoordelend vermogen die voor de afdeling FMA cruciaal zijn om de primaire taak te kunnen uitvoeren. Afdelingsplan FMA 2005-2008 bladzijde 19.

management, waarvan de invloed (kansen en bedreigingen) nog niet in kaart zijn gebracht. Deze zullen in een SWOT-analyse beschreven worden.

2. De opdracht

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende onderdelen: de probleemstelling, subprobleemstellingen, doelstellingen, relevantie van het onderzoek, afbakening van het onderzoek, de onderzoeksaanpak (plan van aanpak) en onderzoeksverantwoording.

2.1 Probleemstelling

De probleemstelling die is opgesteld voor de opdracht en beantwoord zal worden in deze rapportage luidt als volgt:

Wat is het huidige niveau van de afdeling FMA van Corus IJmuiden in januari 2007 volgens het EFQM-model en wat zijn de globale stappen die ondernomen moeten worden door FMA om in 2010 ketenniveau te bereiken.

2.1.1 Subprobleemstellingen

Om de probleemstelling goed te beantwoorden is deze opgedeeld in subprobleemstellingen. Iedere subprobleemstelling geeft antwoord op een deelaspect van de probleemstelling. De volgende subprobleemstellingen zijn gedefinieerd:

Positiebepaling

- Wat is een positiebepaling
- Waarvoor dient een positiebepaling
- Hoe (aan de hand van welke modellen) wordt de positiebepaling uitgevoerd bij FMA
- Waarom wordt er gebruik gemaakt van die modellen

EFQM / INK-managementmodel

- Wat is het EFQM / INK-managementmodel
- Hoe dient men het EFQM / INK-managementmodel toe te passen

SWOT-analyse

- Wat is een SWOT-analyse
- Op welke manier wordt de SWOT-analyse uitgevoerd

Huidige situatie (IST)

- Hoe is de huidige situatie onderzocht
- Wat was de uitkomst van dit onderzoek
- Wat is de huidige positie van FMA volgens het EFQM / INK-managementmodel

Gewenste situatie (SOLL)

- Wat is ketenniveau volgens het EFQM / INK-managementmodel
- Waaraan moet voldaan worden om op ketenniveau te opereren
- Hoe zien klanten de afdeling FMA en de positie hiervan in 2010
- Hoe ziet de leidinggevende de afdeling FMA en de positie hiervan in 2010

Actieplan

- Wat is de discrepantie tussen en huidige en gewenste situatie
- Wat dient er te gebeuren om naar het gewenste niveau in 2010 te komen
- Waarmee moet rekening gehouden worden om dit niveau te bereiken

2.2 Doelstellingen

Deze opdracht heeft twee doelstellingen:

1. Afstuderen volgens de eisen van de Haagse Hogeschool.

2. Het in kaart brengen van de huidige positie van de afdeling FMA. Hierbij gebruik maken van het EFQM-managementmodel en een SWOT-analyse. Daarnaast het globaal in kaart brengen van te ondernemen acties, waardoor FMA kan doorgroeien naar het ketenniveau volgens het EFQM-managementmodel.

2.3 Relevantie

De huidige positie van FMA is in dit rapport volgens het EFQM-managementmodel vastgesteld. Tevens wordt omschreven wat het ketenniveau inhoudt en er wordt globaal omschreven met welke factoren FMA rekening moet houden om in 2010 het ketenniveau te kunnen bereiken. Dit onderzoek wordt mede uitgevoerd, omdat vergrijzing een belangrijke rol speelt binnen FMA. Het moment waarop een groot aantal medewerkers met pensioen gaat, komt steeds dichterbij. Door het in kaart brengen van de huidige situatie, kansen en bedreigingen kan FMA de kwaliteit van de dienstverlening behouden en zelfs groeien om hun doel (ketenniveau volgens het EFQM-managementmodel) te bereiken. Met behulp van een visiedocument waarin bovenstaande punten genoemd staan, kan FMA in gaan spelen op de toekomst. Om dit visiedocument te kunnen realiseren, wordt een onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek stelt de huidige positie vast en brengt kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes in kaart.

2.4 Afbakening onderzoeksgebied

Het onderzoek geeft als resultaat een advies dat toegespitst is op de situatie van de facilitaire afdeling van Corus in januari 2007. De manier van aanpak zal in grote lijnen ook bij andere facilitaire organisatie toepasbaar zijn. Het advies zal voor een groot deel gebaseerd zijn op de uitkomsten van de interviews en beperkt zich tot een advies op de deelgebied van het EFQM-managementmodel. Overige gebieden worden buiten beschouwing gelaten. Dit om de opdracht af te kaderen, waardoor binnen het gestelde tijdsbestek kan worden afgestudeerd. Dit rapport is gebaseerd op de situatie zoals deze was op het moment van de stageopdracht. Organisatorische consequenties als gevolg van de overname door Tata Steel worden om die reden buiten beschouwing gelaten.

2.4.1 Randvoorwaarden

Naast de afbakening van het onderzoeksgebied zijn er randvoorwaarden opgelegd waaraan voldaan moet worden op dit onderzoek op de juiste wijze af te ronden.

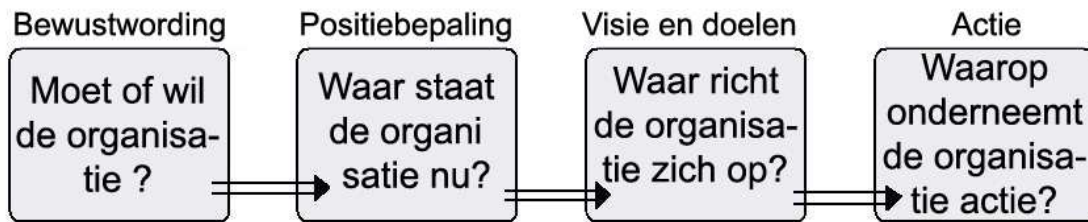
Tijd	Uiterlijk op 22 mei 2007 moet de scriptie op een juiste wijze zijn afgerond.
Organisatie	Voor de uitvoering van het onderzoek is medewerking van al het personeel van de afdeling FMA van belang. Tevens zal de klant ondervraagd worden, daarvoor dient er medewerking van de klant te zijn.
Middelen	Er dient minimaal een werkplek beschikbaar te zijn met daar aanwezig een computer, telefoon, printer, kopieerapparaat en toegang tot internet.
Budget	De kosten die gemaakt worden voor de afstudeeropdracht komen voor rekening van de opdrachtgever. Hierbij valt te denken aan printen, kopiëren en telefoongebruik.

2.5 Onderzoeksaanpak (Plan van Aanpak)

Er is een plan van aanpak opgesteld om tot de beantwoording van de probleemstelling te komen. Er zijn verschillende manieren waarop een project/opdracht aangepakt kan worden. Er kan bijvoorbeeld gewerkt worden aan de hand van projectfasen⁹, het tien stappenplan van

⁹ Boek : Projectmatig werken door Gert Wijnen e.a. ISBN 90-274-6905-9

Kemper en Keizer¹⁰ of voor het bioritme van veranderen. Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van het bioritme van veranderen (zie figuur 4), omdat het bioritme van veranderen volledig aansluit op de probleemstelling en het door FMA verwachte eindresultaat:



Figuur 4: Het bioritme van veranderen. Bron: MANS-adviesgroep

Het bioritme van veranderen is een gefaseerde aanpak die inspeelt op de wens/noodzaak om de organisatie een stap verder te brengen in de gewenste richting. Ik heb gekozen voor een modelmatige benadering, omdat een basisstructuur houvast biedt in een dynamisch proces. Het geeft richting en aandacht aan ieder van de onderdelen die in het traject aan bod dienen te komen. Het bioritme van veranderen bestrijkt alle onderdelen die volgens de probleemstelling aan bod dienen te komen. Nadat helder was welke aanpak gebruikt zou worden om tot de beantwoording van de probleemstelling te komen, is een onderzoeksaanpak geschreven.

Het onderzoek is als volgt opgebouwd (fase 2 t/m 4 van het bioritme):

- *het formuleren van de probleemstelling*
- *het maken van een onderzoeksplan*
- *het verzamelen van gegevens, ruim opgevat, dus ook inclusief:*
 - meten
 - kiezen onderzoekseenheden
 - gebruik verschillende dataverzamelingmethoden
 - prepareren van de gegevens en het invoeren daarvan
- *het analyseren van gegevens*
- *het rapporteren, inclusief het trekken van conclusies*¹¹

2.5.1 Globale voortgangsplanning stageopdracht

- **Bewustwording** : moet of wil ik? (Week 1 t/m 4).
Deze fase had voor de afdeling FMA reeds plaatsgevonden, waardoor dit onderzoek in gang is gezet. FMA is tot inzicht gekomen dat er een verandering dient te komen in het huidige beleid, om gestelde doelen voor 2010 nog te kunnen halen. In deze periode zijn gesprekken met de leidinggevende gevoerd en zijn afdelingsstukken gelezen. Dit om meer inzicht in de organisatie te verkrijgen.
- **Positiebepaling** : Waar sta ik nu? (Week 5 t/m 11)
In deze fase heeft de positiebepaling plaats gevonden door middel van interviews met medewerkers en klanten. De positiebepaling dient als nulmeting waarop vervolgacties gebaseerd konden worden.
- **Visie en doelen** : Waar richt ik me op? (Week 5 t/m 11)
In deze fase is onderzocht wat het ketenniveau is, hoe de klanten FMA in 2010 zien en hoe de leidinggevende van FMA de afdeling in 2010 graag ziet.
- **Actie** : waarop onderneem ik actie? (Week 11 t/m 15)
In deze fase zijn acties omschreven die FMA dient te ondernemen om de discrepantie tussen de huidige situatie en de gewenste situatie te vereffenen.

¹⁰ Boek : Advieskunde voor praktijkstages door Kempen en Keizer. ISBN 90-01-46821-7

Internet : http://www.metamagazine.nl/download/META_Methode_B_Checklistvragen_Tien_Stappen_Plan.pdf

¹¹ Syllabus 'Methoden van onderzoek en de markt'

2.6 Onderzoeksverantwoording

Onderzoek is noodzakelijk om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling en subprobleemstellingen. Er zijn twee vormen van onderzoek; theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. Beide vormen zijn gebruikt in dit onderzoek, hier zal in de volgende paragrafen verder op in gegaan worden. Daarnaast kan het onderzoek ook getypeerd worden waarbij gekozen kan worden tussen¹²:

- Kwalitatief: ('hoe' en 'waarom') is diagnostisch of verkennend van aard.
- Kwantitatief: ('wat' en 'hoeveel')
- Beschrijvend: ('wat is er aan de hand')
- Explorerend: ('waarom') relaties tussen kenmerken van de onderzoeksobjecten (verschillen of samenhangen).
- Toetsend: ('klopt-het?')

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek (maturity tool), kwalitatief onderzoek (SWOT-analyse) en beschrijvend onderzoek (Interview medewerkers, klanten en leidinggevende van FMA - huidige situatie). Deze verschillende vormen zijn toegepast om een zo objectief mogelijke uitkomst te verkrijgen. Bij het beschrijvend onderzoek zijn de klantvraag aan de medewerkers en leidinggevende van FMA voorgelegd. Hun werd gevraagd hoe zij dachten dat de klant zou antwoorden. Tevens is de leidinggevende de medewerkersvragen voorgelegd. Hem werd gevraagd hoe hij dacht dat de medewerkers zouden reageren. Dit is gedaan om eventuele gaps¹³ aan te kunnen geven. Op de verschillende onderzoeksmethodes worden ingegaan in de volgende hoofdstukken. Daarin zal worden uitgelegd wat het theoretische kader is en hoe het onderzoek is uitgevoerd.

2.6.1 Dataverzamelmethode¹⁴

Op de manieren waarop men de gegevens verzamelt, kan men grofweg een onderscheid maken tussen:

1. Gebruik maken van reeds bestaande gegevens, denk aan literatuuronderzoek en deskresearch. Hiervan is tijdens het onderzoek gebruik van gemaakt door literatuuronderzoek naar het EFQM / INK-managementmodel en de SWOT-analyse. Tevens zijn de interviewvragen opgesteld door middel van onderzoek in bestaande vragenlijsten over toekomstvisie.
2. Observeren: het doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen. Met name geschikt om gegevens over het gedrag te verzamelen. Deze vorm van dataverzameling is niet gebruikt tijdens dit onderzoek.
3. vragen c.q. interviewen. Het vragen middels mondelinge of schriftelijke enquêtes. Geschikt verzamelen van gegevens m.b.t. meningen, attitudes en kennis. Deze vorm van dataverzameling is in het onderzoek toegepast door middel van semi-gestructureerde interviews. (Dit houdt in dat de interviewvragen vooraf vast stonden en deels gesloten waren, dus beperkte keuze in antwoordmogelijkheid).

In dit onderzoek zijn gegevens verzameld volgens methode 1 en 3.

2.6.2 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek heeft zich gericht op het EFQM / INK-managementmodel en de SWOT-analyse. Door het theoretisch onderzoek is een basis gelegd waarmee een aantal deelvragen beantwoord kon worden. Tevens heeft het theoretisch onderzoek de basis gelegd om overige deelvragen te beantwoorden. Het is kaderscheppend geweest en heeft een deel van de gewenste situatie in kaart gebracht. Voor de uitvoering van het theoretische onderzoek is gebruik gemaakt van boeken, internet en handleidingen.

¹² Syllabus 'Methoden van onderzoek en de markt'

¹³ Kwaliteit van dienstverlening kan gedefinieerd worden als het verschil tussen verwachtingen en perceptie. Het kwaliteitsverschil komt dan tot uiting in het verschil (de 'kloof' of 'gap') tussen datgene wat men van de dienst verwachtte en datgene wat men daadwerkelijk heeft ervaren.

¹⁴ Syllabus 'Methoden van onderzoek en de markt'

2.6.3 Empirisch onderzoek

Na het theoretische onderzoek kon gestart worden met het empirische onderzoek. Het empirisch onderzoek heeft plaats gevonden door middel van het stellen van vragen en het afnemen van interviews. Het doel van het empirisch onderzoek was:

- het vastleggen van de huidige situatie;
- het vaststellen van de beoogde veranderingen en
- het vastleggen van aandachtspunten tijdens het groeiproces

Hoe het onderzoek naar de huidige situatie is vormgegeven zal behandeld worden in hoofdstuk 3 'positiebepaling'. Alle interviews hebben plaats gevonden in een semi-gestructureerde vorm. Hier is voor gekozen, omdat er op deze manier een goede mogelijkheid blijft om door te vragen terwijl uitkomsten wel vergelijkbaar blijven.

2.6.4 Wie werden benaderd voor het onderzoek?

In onderstaande opsomming staan de deelvragen waarover mensen geïnterviewd zijn. Achter de deelvraag staat omschreven wie zijn geïnterviewd om het antwoord op de deelvraag te verkrijgen.

- Wat is de huidige positie van FMA volgens het EFQM / INK-managementmodel (medewerkers FMA, leidinggevende FMA)
- Hoe zien klanten de afdeling FMA en de positie hiervan in 2010 (klanten FMA)
- Hoe ziet de leidinggevende de afdeling FMA en de positie hiervan in 2010 (leidinggevende FMA)
- Wat dient er te gebeuren om naar het gewenste niveau in 2010 te komen (leidinggevende FMA)
- Waarmee moet rekening gehouden worden om dit niveau te bereiken (medewerkers FMA, klanten FMA)

Voor zowel de klanten als voor de medewerkers geldt dat niet de gehele populatie geïnterviewd is.

Medewerkers interviews

Voor het onderzoek zijn interviews afgenomen met medewerkers. De onderzoekseenheid 'medewerkers' is opgedeeld in twee groepen. Medewerkers die klantencontacten hebben en medewerkers die dit nauwelijks hebben. Beide onderzoekseenheden hebben een vragenlijst ontvangen over de tevredenheid over de afdeling en mogelijke interne verbeterpunten¹⁵. Medewerkers met klantcontacten zijn daarnaast gevraagd positieve en negatieve externe ontwikkelingen te noemen¹⁶ en er is gevraagd de klantvragen te beantwoorden (zoals men dacht dat de klant zou antwoorden). Dit is gedaan om een eventuele gap vast te kunnen stellen.

Niet alle medewerkers van FMA zijn geïnterviewd, vanwege het tijdsbestek waarbinnen de onderzoeksinformatie vergaard moest worden. Om die reden is er voor gekozen alleen de medewerkers in hoofdsleutelfuncties en ondersteunende sleutelfuncties¹⁷ te interviewen. Dit zijn accountmanagers (hoofd), werkvoorbereiders (hoofd) en teamcoördinatoren (ondersteunend). Personeel dat werkzaam is onder de teamcoördinatoren is niet geïnterviewd.

Klanten interviews

Voor het onderzoek zijn naast medewerkers ook klanten geïnterviewd. In totaal zijn vijftien klanten geïnterviewd. Er zijn onder andere vragen gesteld over het huidige producten en diensten aanbod, eventuele uitbreiding van dit aanbod en een toekomstig droomscenario¹⁸. In principe zijn alle 9100 medewerkers, die werkzaam zijn op Corus site IJmuiden, klant van FMA. Voor dit onderzoek zijn alle contactpersonen van FMA¹⁹ benaderd. Deze contactpersonen regelen voor een (aantal) locatie het contact tussen de medewerkers van

¹⁵ Bijlage 3 : interviewvragen medewerkers

¹⁶ Bijlage 4 : interviewvragen medewerkers met klantcontact

¹⁷ In paragraaf 1.2.1 staat vermeld wat FMA beschouwd als sleutelfuncties

¹⁸ Bijlage 5 : interviewvragen klanten

¹⁹ Bijlage 6 : lijst contactpersonen FMA

die locatie en FMA. Hierdoor hebben zij meer contact met FMA en konden daardoor beter antwoord geven op de gestelde vragen. Tevens werd het ondervragen van de klanten in het beschikbare tijdsbestek mogelijk, door de contactpersonen als onderzoekseenheid te nemen.

Interview met de leidinggevende

De leidinggevende van de facilitaire afdeling is geïnterviewd nadat alle klanten en medewerkers geïnterviewd waren. Aan de leidinggevende zijn zowel de medewerkersvragen als de klantvragen voorgelegd. Dit om eventuele gaps vast te kunnen stellen. Tevens was de SWOT-analyse reeds opgesteld. De leidinggevende zijn alle zwakke punten voorgelegd met de vraag uit te leggen:

- hoe op dit moment met deze punten omgegaan wordt en
- hoe de leidinggevende in de toekomst deze punten wil aanpakken/zien.

Deze vragen zijn gesteld gezien de gewenste situatie en het implementatieplan.

3. Positiebepaling

Een evaluatie van de organisatie vormt het startpunt (nulmeting) bij het doorvoeren van verbeteringen. Een positiebepaling is een methode om een diagnose van de bedrijfsvoering als geheel of van afzonderlijke onderdelen te stellen. Deze diagnose geeft aan welke verbeteracties er nodig zijn. Op deze manier wordt binnen een kort tijdsbestek een samenhangend maar globaal beeld van de sterke en zwakke punten van de bedrijfsvoering van (onderdelen van) de organisatie verkregen. Bovendien ontstaat bij betrokkenen draagvlak voor en motivatie tot verbetering. Een positiebepaling maakt eveneens duidelijk in welke ontwikkelingsfase de instelling, afdeling of dienst zich bevindt. Op basis van de uitkomsten kan het managementteam maatregelen nemen om de huidige positie te verbeteren. Hiertoe vult het (afdelings)management een vragenlijst in over de verschillende aandachtsgebieden. In onderstaande paragrafen zal besproken worden wat het EFQM-managementmodel is, hoe het model werkt en waarom de positiebepaling van FMA op basis van dit model is gedaan. In paragraaf 3.2 zal ingegaan worden op de maturity tool, welke speciaal is ontwikkeld zodat de positie aan de hand van medewerkers bepaald kon worden.

3.1 Het EFQM-managementmodel

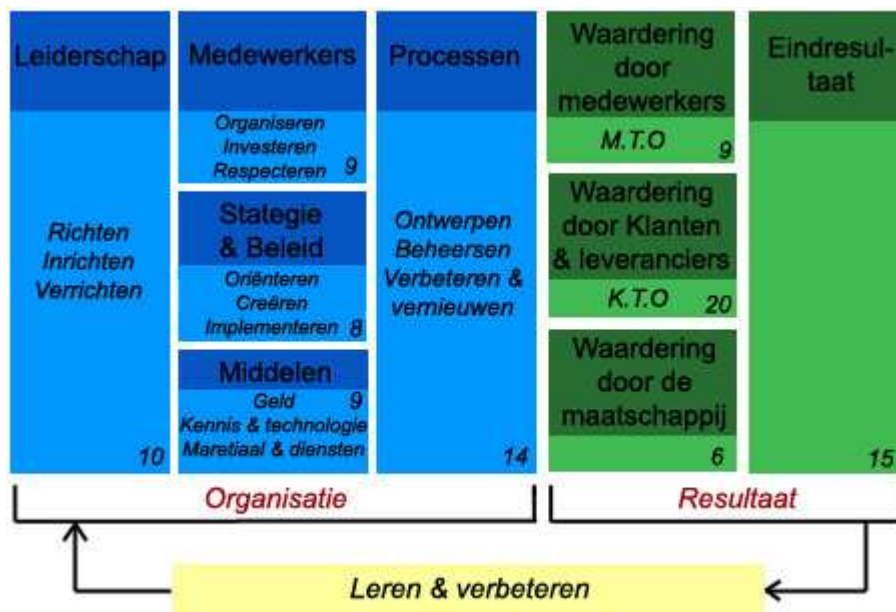
EFQM staat voor the European Foundation for Quality Management. Deze stichting is in 1988 in het leven geroepen door 14 vooraanstaande Europese bedrijven. EFQM heeft als visie een wereld waarin Europese bedrijven excelleren. Onder excelleren verstaat EFQM:

“het uitmuntend uitoefenen van: het managen van een organisatie en het bereiken van doelstellingen. Allemaal gebaseerd op een groep van acht fundamentele begrippen”.

Om dit te kunnen bereiken heeft EFQM een zelfbeoordelingsinstrument gecreëerd. Met zelfbeoordeling bedoelt het EFQM:

“een veelomvattende, systematische en regelmatige terugblik op de organisatieactiviteiten en organisatieresultaten”²⁰.

Het EFQM-managementmodel kent een vertaling naar het Nederlands, namelijk: het INK-managementmodel. Hieronder is een schematisch overzicht van het EFQM/INK-managementmodel weergegeven:

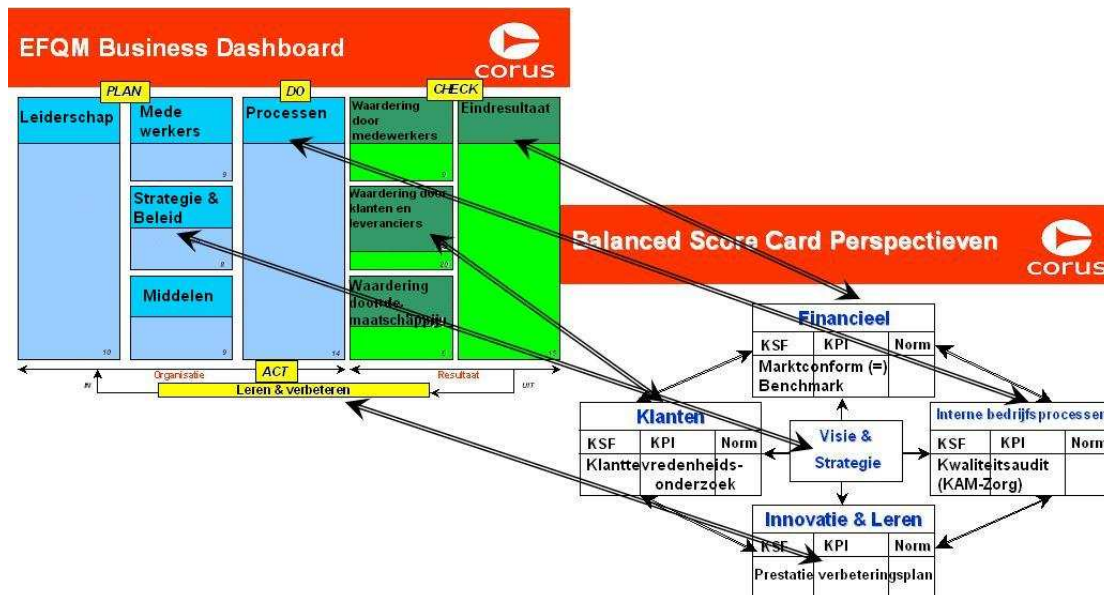


Figuur 5: Het EFQM-managementmodel

²⁰ Handleiding : Assessing for Excellence - A Practical Guide for Self-Assessment (EFQM Publications)

Er zijn verschillende redenen waarom de positiebepaling aan de hand van het EFQM-managementmodel wordt uitgevoerd:

1. De Business Unit CSPIJ (waaronder FMA valt, zie organogram bijlage 1) is actief met dit model. Het model wordt gebruikt als raamwerk op de achtergrond voor de sturing van verbeterplannen op gebied van organisatie inrichting en managementsystemen²¹.
2. Ondanks dat iedere organisatie anders is, geeft dit instrument een generiek raamwerk van criteria dat breed kan worden toegepast op delen van de organisatie.
3. Het EFQM-managementmodel maakt gebruik van zowel organisatorische als resultaatmetingen. Tevens zijn alle elementen van de Balanced ScoreCard en de Deming-cirkel in dit model terug te vinden. In figuur is dit schematisch weer gegeven:



Figuur 6: Het EFQM-managementmodel, de BSC en de Deming-cirkel in één

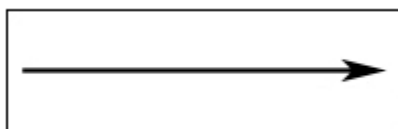
Het in figuur 5 omschreven model heeft in totaal negen aandachtsgebieden en één terugkoppelmoment "Leren en verbeteren". Vijf aandachtsgebieden zijn organisatorische aandachtsgebieden. De overige vier aandachtsgebieden zijn van toepassing op het resultaat van de organisatie. Elk aandachtsgebied wordt gemeten, waarna wordt bepaald in welke fase van ontwikkeling de organisatie of de afdeling zich bevindt:



Figuur 7: Fases EFQM-managementmodel

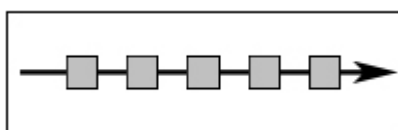
Onderstaand wordt per fase kort uiteengezet wat deze fase inhoud, tevens zal er een schematische weergave worden gegeven van de desbetreffende fase.

²¹ Dick Mannevel - EFQM-deskundige Corus

Fase I - Product georiënteerd

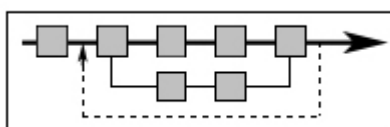
Figuur 8: Productniveau

In een product georiënteerde organisatie ligt de nadruk op de afzonderlijke producten. De werkzaamheden van de organisatie worden bepaald door werkinstructies en huisregels of door individueel werkende professionals. Het resultaat van het proces staat centraal. Problemen worden opgelost nadat ze zijn ontstaan en op basis van klachten. De onderlinge afhankelijkheid tussen afdelingen, functies en onderdelen binnen de processen krijgt weinig aandacht.

Fase II - Proces georiënteerd

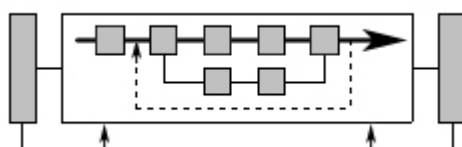
Figuur 9: Procesniveau

In een proces georiënteerde organisatie staan het voortbrengingsproces en de beheersing daarvan centraal. Op basis van metingen en kennis van processen vinden verbeteringen plaats. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn helder geformuleerd.

Fase III - Systeem georiënteerd

Figuur 10: Systeemniveau

Organisaties in deze fase richten zich op de totale organisatie, inclusief de ondersteunende processen, en de beheersing daarvan. Beheersing van processen staat in het teken van interne en externe klantgerichtheid. Samenwerking tussen disciplines is vanzelfsprekend. Metingen in het gehele proces zijn gericht op het signaleren van trends en ontwikkelingen. Op basis van trends neemt de organisatie preventieve maatregelen.

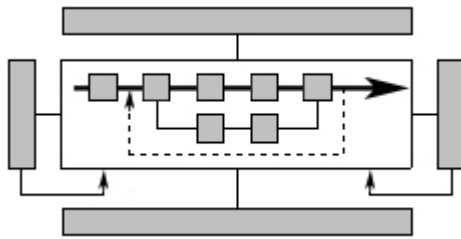
Fase IV - Keten georiënteerd

Figuur 11: Ketenniveau

Organisaties in deze fase brengen beheersing van de totale organisatie in relatie met (toe)leveranciers, klanten en andere belanghebbende partijen en partners in de keten. Kennis, ervaringen en capaciteiten in de voortbrengingsketen worden maximaal benut door systematische principes van zelfreflectie toe te passen. In samenwerking met genoemde partijen wordt een win-win situatie voor de hele keten gerealiseerd. In hoofdstuk 6 verder ingegaan worden op ketenniveau, aangezien FMA als doel stelt om in 2010 op ketenniveau te fungeren.

Fase V - Excellence

Organisaties zijn in deze fase erin geslaagd het proces van continue verbetering intern en extern te verankeren in alle lagen van de organisatie. Op een consequente manier wordt in alle lagen van de organisatie voortdurend gemeten of het gewenste resultaat bereikt is. Metingen in de hele keten zijn gebaseerd op voortdurende



Figuur 12: Excellenceniveau

zelfreflectie en gericht op het signaleren van trends en ontwikkelingen. Daarbij kan de organisatie de vergelijking met excellente organisaties doorstaan. Op basis van trends neemt de organisatie maatregelen ter preventie en verbetering met aantoonbare positieve resultaten. De organisatie kan zich meten met de beste organisaties in de markt, nationaal en internationaal. Het lange termijn beleid is gebaseerd op een brede maatschappelijke visie.

3.2 De Maturity Tool

Zoals vermeld, is door mij een tool ontwikkeld voor dit onderzoek: de Maturity Tool²². De Maturity Tool is ontwikkeld, omdat de leidinggevende tijdens de onderzoeksperiode zes weken niet aanwezig was. Door deze afwezigheid ontstond de noodzaak om op een andere manier de positie van FMA te bepalen en wel met behulp van de medewerkers van de facilitaire afdeling. De Maturity Tool is tot stand gekomen door literatuurstudie. Uiteindelijk is de tool gebaseerd op het FM-meetmodel²³. Het FM-meetmodel is een vereenvoudigde versie van het EFQM / INK-managementmodel en is ontworpen door het ministerie van verkeer en waterstaat.

Door bovengenoemd model te herschrijven en aan te passen, ontstond een tool dat door medewerkers (in plaats van de leidinggevende) ingevuld kan worden.

De verschil en overeenkomsten tussen het EFQM-managementmodel en de maturity tool zijn in onderstaande tabel weergegeven.

EFQM-managementmodel	Maturity tool
Vijf organisatorische aandachtsgebieden	Vijf organisatorische aandachtsgebieden
Vier resultaat gebieden	Gaat niet in op de resultaatgebieden
Positiebepaling aan de hand van vijf fases	Positiebepaling aan de hand van vier fases
Wordt ingevuld door het management	Wordt ingevuld door medewerkers
Neemt één tot twee dagen in beslag	Neemt 15 minuten in beslag (per medewerker)

De maturity tool deelt (net als het FM-meetmodel) de positie van een facilitaire afdeling in vier fases in. De excellerende fase mist, omdat facilitaire organisaties niet altijd kunnen excelleren. Zij zijn namelijk (bijna) altijd afhankelijk van de organisatie waarvan zij deel uit maken.

3.2.1 Uitkomst Maturity Tool

In deze paragraaf zal uiteengezet worden hoe de positiebepaling, aan de hand van de Maturity Tool, tot stand is gekomen. Zoals vermeld is de Maturity Tool gebaseerd op het FM-meetmodel. Het FM-meetmodel bepaald de positie aan de hand van vier fases:

- Fase 1 Activiteiten georiënteerde fase
- Fase 2 Proces georiënteerde fase
- Fase 3 Systeem georiënteerde fase
- Fase 4 Keten georiënteerde fase

De Maturity Tool bestaat net als het FM-meetmodel uit een aantal stellingen. Door aan te geven welke stellingen van toepassing zijn voor FMA, kan er per deelgebied worden bepaald in welke fase de organisatie zich bevindt. Voor iedere fase (zie bovengenoemde fases) is één stelling opgesteld. In figuur 8 is een voorbeeld weergegeven van een ingevulde Maturity Tool.

²² Bijlage 7 : maturity tool

²³ Handleiding : inspireren & investeren 'Kiezen voor professioneel facility management' Ministerie van verkeer en waterstaat

1. Leiderschap

Deelgebied	Activiteiten georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd	Positie	Totaal deelgebied sturing
Sturing	Alleen de leidinggevende is verantwoordelijk ☒	U beslist na overleg met de leidinggevende ☒	De leiding draagt bewust verantwoordelijkheid over ☒	Het team kiest haar manager (voor een bepaalde tijd) ☐	3	1,67
	De leidinggevende geeft leiding aan uitvoering op basis van wat zich voordoet ☒	De leidinggevende richt zich met name op (het verbeteren van) de interne processen ☐	De leidinggevende stuurt op resultaatverantwoordelijkheid en interne opdrachtgever en opdrachtnemer benadering ☒	Het team gebruikt gemeenschappelijk geformuleerde normen en waarden als stuurmiddel ☐	1	
	Vakmanschap staat voorop ☐	De leiding geeft zelf het goede voorbeeld ☐	De leidinggevende stelt ook zijn eigen functioneren aan de orde ☐	Elk teamlid werkt met een prestatiecontract ☒	1	

Figuur 13: Voorbeeld ingevulde Maturity Tool

Bovenstaand is een onderdeel van een ingevulde Maturity Tool als voorbeeld weergegeven²⁴. De rijen dienen horizontaal gelezen te worden om de positie vast te stellen. Als een vakje gekleurd is, dan is de deelnemer van mening dat de stelling van toepassing is op FMA. Als alle voorgaande vakjes in een rij gekleurd zijn, bevindt de afdeling zich op het niveau van het laatst gekleurde vakje. Als er een onderbreking in zit, zoals de tweede rij in het voorbeeld, dan bevindt de afdeling zich in de fase voor de onderbreking.

In hoofdstuk 5 'huidige positie' wordt de uitkomst van de Maturity Tool per EFQM-aandachtsgebied besproken. Genoemde verbeterpunten zijn alle blanco vakjes die uit de ingevulde Maturity Tools naar voren kwamen.

In hoofdstuk 7 wordt een schematische weergave gegeven van de positiebepaling aan de hand van de Maturity Tool. Tevens is in deze weergegeven de gewenste positie in 2010 weergegeven. Op deze manier is getracht de discrepantie inzichtelijk te maken van de huidige positie en de gewenste positie.

²⁴ Voor de volledige niet ingevulde Maturity Tool, zie bijlage 7

4. SWOT-analyse

Een SWOT-analyse is een hulpmiddel, dat in management en strategieformulering wordt gebruikt. Een beknopte uitleg over wat een SWOT-analyse is en hoe deze werkt is in de paragrafen 4.1 uiteengezet. Hoe in dit onderzoek tot een invulling van deze SWOT-analyse is gekomen wordt in paragraaf 4.2 behandeld.

4.1 Wat is een SWOT-analyse

De basis van de SWOT-analyse werd gelegd in 1960-1970 door onderzoekers van de Stanford-universiteit. Deze werden gesubsidieerd door de bedrijven uit de Fortune 500. De SWOT-analyse is daarom van oorsprong gemaakt om multinationals te analyseren. Het is een populair middel om de situatie van een organisatie in kaart te brengen en wordt toegepast bij strategisch management.

Een SWOT-analyse kan helpen om de sterke punten (Strengths), de zwakheden (Weaknesses), de kansen (Opportunities) en de bedreigingen (Threats) van een bepaald bedrijf te identificeren. Sterke punten en zwakheden zijn interne factoren die waarde creëren of waarde vernietigen. Zij kunnen activa, vaardigheden of middelen omvatten die een bedrijf tot zijn beschikking heeft, in vergelijking met zijn concurrenten. Zij kunnen worden gemeten gebruikmakend van interne beoordelingen of externe benchmarking.

De kansen en bedreigingen zijn externe factoren die waarde creëren of waarde vernietigen. Een bedrijf kan externe factoren niet controleren of beïnvloeden. Zij komen voort uit oftewel de concurrentiedynamiek van de industrie/markt of uit demografische-, economische-, politieke-, technische-, sociale-, juridische- of culturele factoren²⁵. In de literatuur komen verschillende opvattingen voor ten aanzien van een SWOT-analyse.

Volgens literatuurstudie²⁶ is het begrip 'SWOT-analyse' een mooier begrip dan wat het werkelijk is. Kritiek die op deze analyse bestaat betreft het weinig theoretische karakter: De analyse is naar zeggen vrij impressionistisch en niet systematisch gestuurd vanuit een bepaalde benadering, zoals bijvoorbeeld in de marketing- de industriële organisatietheorie (zie Michael Porter) wel het geval is. In de praktijk wordt het dan ook niet zozeer als theorie maar meer als hulpmiddel gebruikt bij het in kaart brengen van een aantal factoren die invloed hebben op onder meer de bedrijfsvoering.

'Echter moet een bedrijf keuzes maken. Dit aangezien een organisatie beperkte middelen heeft, niet overal goed in kan zijn en niet alles tegelijk kan doen. Door de aandacht, energie, tijd en geld te focussen, kan de organisatie uitblinken op een specifiek terrein of aandachtsgebied. Een organisatie die 'van alles een beetje weet en kan' heeft meer moeite zich blijvend te onderscheiden. Op een markt met concurrentie is het dan niet gemakkelijk om de toegevoegde waarde te tonen/leveren en op termijn zullen klanten (zowel intern als extern) buiten de deur kijken. De SWOT-analyse kan goed helpen een goede afweging te maken. Dit aangezien de SWOT-analyse de interne analyse koppelt aan de externe analyse. Hiermee wordt duidelijk of hetgeen de organisatie te bieden heeft, ook gevraagd wordt door haar afnemers. Er ontstaat een inzicht in strategische onderwerpen die voor een organisatie van belang zijn²⁷. Om deze reden is een SWOT-analyse uitgevoerd, de manier waarop deze is uitgevoerd komt in paragraaf 4.2 aan de orde.

4.2 SWOT onderzoek

Voor dit onderzoek is een SWOT-analyse opgesteld, welke is gebaseerd op interviews met medewerkers en klanten. Aangezien de leidinggevende gedurende het onderzoek zes weken afwezig was, is zijn visie niet meegenomen in de SWOT-analyse. Daarnaast bleek uit een eerste oriëntatie dat zowel medewerkers als klanten een kritische blik op het functioneren van

²⁵ Internet : 12manage (http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_nl.html)

²⁶ Internet : <http://nl.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyse>

Internet : <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse>

²⁷ Boek : bedrijfsvoering in klantperspectief Judy Alkema en Judith Chin Kwie Joe ISBN: 90-77072-96-9

de afdeling hebben. Er wordt getracht medewerkers bij het onderzoek te betrekken om daardoor draagvlak te creëren voor het beleid dat mogelijk uit dit onderzoek zal volgen.

Medewerkers en klanten is gevraagd drie sterke punten en drie zwakke punten van de afdeling FMA te noemen. Tevens is hun gevraagd drie positieve trends/ontwikkelingen en drie negatieve trends/ontwikkelingen te noemen. Met trends/ontwikkelingen wordt bedoeld op externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de afdeling (zoals dit in de theorie ook omschreven staat, zie paragraaf 4.1).

De SWOT-analyse bevat een aantal tegenstrijdigheden, aangezien medewerkers verschillend denken over de afdeling. In het belang van het onderzoek en te ondernemen acties, zijn deze tegenstrijdigheden in de SWOT-analyse meegenomen.

In hoofdstuk 5 zal ingegaan worden op de uitkomst van dit SWOT-onderzoek.

5. Huidige situatie

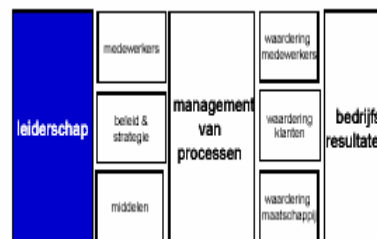
In hoofdstuk 3 “positiebepaling” is besproken wat een positiebepaling is en hoe deze positiebepaling aan de hand van het EFQM-model is uitgevoerd tijdens dit onderzoek. In hoofdstuk 4 “SWOT-analyse” is reeds behandeld wat een SWOT-analyse is en hoe deze tijdens dit onderzoek is toegepast. In dit hoofdstuk zullen twee bevindingen belicht worden. De huidige situatie volgens de medewerkers van FMA en de huidige situatie volgens de klanten van FMA. Dit om de verschillen in meningen van de klanten en de medewerkers duidelijk in kaart te brengen.

5.1 Medewerkers bevindingen

De in deze paragraaf besproken huidige situatie is ingedeeld aan de hand van de EFQM aandachtspunten. Zowel de uitkomsten van de SWOT-analyse als de uitkomsten van de Maturity Tool vormen de basis voor de bepaling van de huidige situatie. Aan het eind van deze paragraaf zal er een totaaloverzicht worden weergegeven van de SWOT-analyse. Een totaaloverzicht van de maturity tool zal in paragraaf 7.1 weergegeven worden. De discrepantie met het ketenniveau zal door middel van een schematische weergave direct inzichtelijk worden gemaakt, waarna deze discrepantie besproken zal worden.

5.1.1 Leiderschap

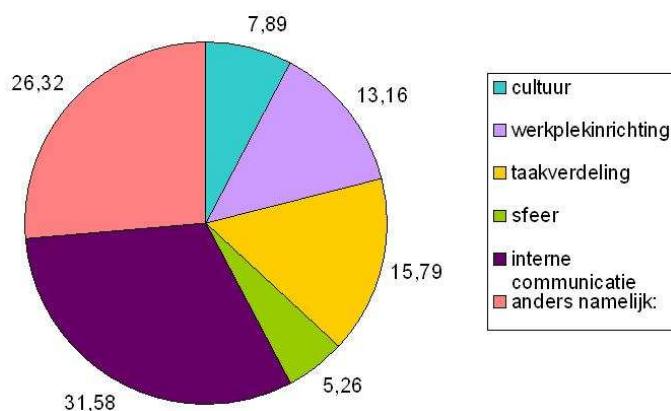
Over leiders zijn in de literatuur veel verschillende definities te vinden. Leiderschap is de wijze waarop leidinggevende en medewerkers met elkaar omgaan. Het gaat daarbij vooral om de gedragskant van managers, de managementstijl. Leiderschap is eveneens de manier waarop de leiding van de organisatie de koers bepaalt en deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid. Ook is leiderschap de manier waarop de leiding de onderneming inspireert tot voortdurende verbetering. De manier van leidinggeven heeft een sterke invloed op de afdelingcultuur (de eigen sfeer, regels, codes, manieren van doen en laten van een afdeling²⁸). Daarom wordt de afdelingcultuur in deze paragraaf besproken.



In onderstaande grafiek staan punten die medewerkers veranderd willen zien. De punten die betrekking hebben op leiderschap zullen hieronder besproken worden. Overige punten worden besproken bij “waardering door medewerkers” § 5.1.6.

Interne communicatie

31,58% van de medewerkers willen graag de ‘interne communicatie’ veranderd zien. Als gekeken wordt naar de interne communicatie, zijn er twee stromingen in de antwoorden. Een deel van de medewerkers vinden dat er te veel gecommuniceerd wordt, terwijl een ander deel van de medewerkers vindt dat er te weinig gecommuniceerd wordt.



Grafiek 1: gewenste veranderpunten

²⁸ Internet : <http://vo.scouting.nl/zelfstudie/cursus/dlg/pgm/h2/brique.htm>

Met te veel communicatie gaat het de medewerker vooral om informatie die bij het uitvoeren van hun functie niet van toepassing is. Door het grote aanbod aan informatie, moeten medewerkers filteren wat voor hun van toepassing is. Dit is in sommige situaties onwenselijk. Met te weinig communicatie doelt de medewerker vooral op het verkrijgen van inzicht in wie wat doet en waarom. Dit wordt volgens sommige nog te weinig gecommuniceerd.

Cultuur

Dat niet altijd inzichtelijk is wie wat doet, komt volgens de medewerkers niet alleen door de interne communicatie, maar ook door de heersende eilandjescultuur. Eilandjescultuur houdt in dat er nauwelijks kennisdeling plaats vindt en dat er te weinig wordt samengewerkt²⁹. Tevens zorgt een eilandjescultuur er voor dat mensen weinig direct contact hebben³⁰. De cultuur wordt als veranderpunt genoemd door 7,89% van de geïnterviewde. Zij gaven aan dat FMA één afdeling moet worden, iets wat naar hun inziens nu nog niet het geval is. Medewerkers gaven tevens aan dat FMA moeilijk één afdeling kan vormen, omdat sommige medewerkers parttime werken.

Sfeer

Ook de sfeer onder het FMA personeel wordt niet altijd als positief omschreven (5,26%). Medewerkers geven aan dat dit wordt veroorzaakt door het cultuurverschil tussen jonge en oudere medewerkers op de afdeling. De leiding probeert dit verschil te verkleinen door ieder jaar een teambuildingsdag te organiseren.

Anders namelijk

Op de vraag wat medewerkers graag veranderd zouden willen zien zei 26,32% 'anders, namelijk'. Onder de categorie 'anders namelijk' kunnen vele punten genoemd worden. De tendens van opmerking die met het leiderschap te maken hebben, komt op het volgende neer:

- Er moet meer sturing van bovenaf komen. Met andere woorden: iemand moet met de vuist op tafel durven slaan.
- De leidinggevende delegeert veel. Echter worden opdrachten nog wel eens aan meerdere medewerkers tegelijk gedelegeerd, waardoor onduidelijkheid ontstaat.
- Ook is er het verzoek meer tijd aan functioneringsgesprekken te besteden.
- De meningen over de vrijheid die de medewerkers van hun leidinggevende krijgen verschillen van positief tot negatief. Een aantal medewerkers is blij dat zij de ruimte krijgen om naar eigen inzicht hun werkzaamheden uit te voeren. Andere medewerkers hebben moeite met deze vrijheid. Zij missen sturing van de leidinggevende bij het uitvoeren van hun taak. Op deze vrijheid/sturing zal ook worden ingegaan bij het EFQM-onderdeel 'medewerkers'.

Maturity tool

- Jaarlijks moeten functioneringsgesprek worden gehouden met alle medewerkers. Door de drukke agenda van de leidinggevende is er vaak geen tijd om deze gesprekken op een juiste manier uit te voeren. Graag zouden de medewerkers binnen FMA dit anders willen zien.
- De leidinggevende houdt geen werkoverleg als groep om taken te verdelen en voortgang te bewaken op basis van het werkplan.
- Een aantal medewerkers geeft aan niet op kosten en kwaliteit te letten en niet over de grens van FMA heen te kijken.
- De leidinggevende richt zich niet altijd op (het verbeteren van) interne processen.
- En een aantal medewerkers geeft aan dat de leidinggevende niet altijd het goede voorbeeld geeft.

²⁹ Internet : <http://www.naeprojects.nl/html/pers/imagorapport.pdf>

³⁰ Internet : <http://www.ru.nl/contents/pages/20713/kun1.12hrvanewijk.pdf>

Swot-analyse leiderschap

Strengths	Weakness
Vrijheid van medewerkers	Onvoldoende sturing v/d leidinggevende in sommige gevallen Eilandjescultuur Communicatie (te veel vs. te weinig)
Opportunities	Threats
Empowerment	

Aanbevelingen leiderschap

1. De leidinggevende geeft in sommige situaties te weinig sturing aan de medewerkers. De leidinggevende moet nagaan welke medewerkers behoefte hebben aan meer sturing en hier op inspelen. Deze afstemming kan besproken worden tijdens de functioneringsgesprekken.
2. Binnen de facilitaire afdeling heerst volgens medewerkers een eilandjescultuur. Zoals in de tekst genoemd wordt, heeft dit een aantal nadelige gevolgen. Er zal onderzoek gedaan moeten worden hoe de leidinggevende een cultuursverandering te wege kan brengen
3. Empowerment is het verlenen van verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid aan medewerkers (vrijheid medewerkers). In het afdelingsplan van FMA 2005-2008 staat bij managementstijl omschreven: 'FMA wil de verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen'. Dit komt goed overeen met de uitgangspunten van empowerment. In combinatie met de platte matrixorganisatie van FMA³¹ sluit empowerment eveneens volledig aan op de lean-thinking methodiek.

Een matrixorganisatie houdt in dat het 'gewone' werk in de reguliere afdelingen plaats vindt. Voor het bijzondere werk worden tijdelijke projectgroepen in het leven geroepen, die dwars door alle afdelingen lopen.

Een matrixorganisatie kun je ook een projectorganisatie noemen. Een projectorganisatie is een tijdelijk samenwerkingsverband tussen personen uit verschillende afdelingen in de organisatie, gericht op het realiseren van een duidelijk specifiek resultaat³².

Lean thinking is een manier van denken. Het is bedoeld om structuur te geven aan de verbeteractiviteiten van de organisatie. Het effect is een verhoging van de effectiviteit van de gehele organisatie. Een organisatie met lean thinking streeft naar manieren om de organisatie sneller, goedkoper en beter te laten functioneren). De lean-aanpak wordt gekenmerkt door:

- kijken met de ogen van de klant
- weghalen van verspilling
- betrekken van alle (en vooral de uitvoerende) medewerkers bij veranderingen en leanactiviteiten
- actiegerichtheid, dat wil zeggen zo snel mogelijk daadwerkelijke veranderingen invoeren³³

4. Uit navraag en onderzoek van de digitale databank van FMA is naar voren gekomen dat FMA geen communicatieplan heeft. Deze dient opgesteld te worden door FMA om de communicatie te bevorderen.

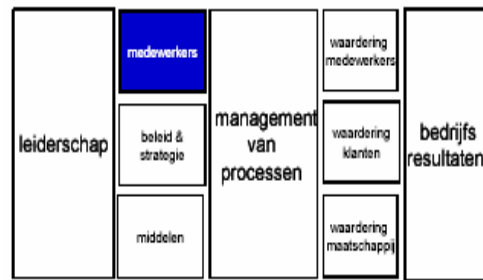
³¹ Afdelingsplan FMA 2005-2008 bladzijde 11

³² Internet : <http://forum.turkstudent.nl/index.php?showtopic=21219>

³³ Internet : <http://www.corus.nl/uploadz/m20060912205227.pdf>
Internet : <http://www.nag.aero/Smartsite.shtml?id=54656>

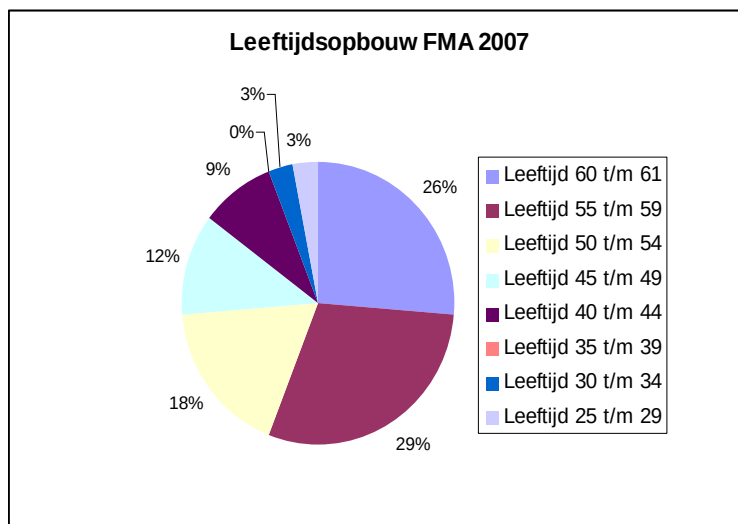
5.1.2 Medewerkers

Medewerkers worden in het EFQM-model gezien als bron van opbrengsten en als belanghebbenden bij de organisatie waarin zij werken. In dit hoofdstuk wordt het EFQM-element medewerkers besproken. Indien in dit rapport wordt gesproken over medewerkers, dan worden de FMA medewerkers bedoeld. In deze paragraaf wordt ingegaan op de bezetting van FMA, niveau van de medewerkers, sleutelfuncties, functieomschrijving en communicatie & overleg.



Bezetting FMA

De vergrijzing binnen Nederland is een feit. De afdeling FMA heeft ook te kampen met vergrijzing. In het archief van Corus is terug te lezen dat SiteFacilities (onder deze afdeling valt FMA) in 1992 is begonnen met het afstoten van operationele diensten. Vanaf dat moment zijn alleen mensen aangenomen om vrijgekomen functies in te vullen. Er zijn geen extra medewerkers meer aangenomen. Door deze personeelsstop is er weinig personeelsinstroom geweest van jonge medewerkers. In onderstaand grafiek is te zien dat 73% van de medewerkers de leeftijd van 50 jaar is gepasseerd. Binnen de komende drie jaar zullen elf medewerkers van FMA pensioenengerechtigd zijn. Tijdens de personeelsstop zijn twaalf vacatures ingevuld door medewerkers die ingehuurd zijn via een gecontracteerde externe firma. Door de personeelsstop is het niet mogelijk om deze medewerkers in vaste dienst te nemen, wat volgens ondervraagde medewerkers een zwakte van FMA is. Een externe firma heeft nu een deel van de regie/kennis van FMA in handen. Tevens krijgen de ingehuurd medewerkers geen winstuitkering en de Corus medewerkers wel. Medewerkers geven aan dat dit voor scheve gezichten en onvrede kan zorgen. Dit vergroot de kans dat ingehuurd medewerkers een andere baan zoeken. Aangezien kennis momenteel nog niet goed geborgd is zorgt de vergrijzing en de inhuur voor het gevaar dat FMA kennis verliest. Kans om deze zwakte aan te pakken is volgens de medewerkers het ingehuurde personeel zelf (Corus) in dienst nemen.



Grafiek 2: leeftijdsopbouw FMA

Niveau medewerkers

Medewerkers geven aan dat zij het idee hebben dat bedrijven steeds meer het belang van een facilitaire organisatie gaan inzien. Dit wordt mede veroorzaakt doordat steeds meer bedrijven zich willen concentreren op hun core-business³⁴. Facility Management zorgt ervoor dat bedrijven zich op hun core-business kunnen concentreren. Medewerkers geven aan dat door deze externe ontwikkelingen en de erkenning van het vakgebied de toegevoegde

³⁴ Internet : <http://www.energieq.nl/index.phtml?klik=9&table=teksten>

waarde van Facility Management wordt onderschreven. Op deze manier wordt het nut van facilitaire organisaties (zoals FMA) bevestigd en hoeven zij minder hun bestaansrecht te verdedigen.

Naast bovengenoemde punten verbeterd volgens de medewerkers ook de opleiding Facility Management, waardoor de facilitaire organisatie zich verder kan professionaliseren.

Zoals omschreven streeft FMA naar een hoger opleidingsniveau binnen de afdeling. Daarom richt FMA het wervingsbeleid op jonge afgestudeerde HBO-medewerkers om vrijgekomen functies in te vullen. Het wervingsbeleid is terug te vinden in het afdelingsplan van 2005-2008. Deze jonge HBO-medewerkers staan open voor veranderingen en vernieuwingen, ze hebben veel theoretische kennis en hebben nog een lange loopbaan te gaan. Een nadeel van jonge HBO opgeleide medewerkers is, dat zij nog geen praktijkervaring hebben en meer gericht zijn op het theoretisch kader. Dit terwijl er in de organisatie ook behoefte is aan mensen die veel praktijk ervaring hebben en technisch inzicht, zoals de werkvoorbereiders. Dat mensen steeds hoger opgeleid zijn is een landelijke trend³⁵.

FMA blijft bij met ontwikkelingen door het inzetten van stagiaires van de opleiding Facility Management. Zij leveren nieuwe ideeën en theoretische kennis aan. Daarnaast krijgen de medewerkers van FMA volop de kans zich bij te scholen. Medewerkers geven aan dit een sterk punt van de afdeling te vinden.

Als laatste punt over het niveau van de medewerkers wordt ingegaan op het competentieniveau. Medewerkers gaven in het interview aan het competentieniveau van de collega's soms als zwakte van de afdeling te zien. Dit hangt samen met de grote klantvraag. Medewerkers geven aan dat door deze grote vraag niet meer of onvoldoende wordt gekeken of een medewerker met de juiste competenties op een project wordt geplaatst. Een ander punt dat aangegeven werd is de commerciële kennis van medewerkers. Deze is in sommige gevallen onvoldoende, waardoor dit door andere medewerkers opgevangen moet worden.

Sleutelfuncties

Bij FMA zijn sleutelfuncties benoemd die voor de afdeling van cruciaal belang zijn om de primaire facilitaire taak te kunnen uitvoeren. Deze zijn weer onderverdeeld naar hoofdsleutelfuncties en subsleutelfuncties. Concreet worden in het afdelingsplan 2005-2008 de volgende functies omschreven:

Hoofdsleutelfuncties

- Afdelingshoofd (de facility manager);
- Contract Manager;
- Account Manager;
- Werkvoorbereider.

Subsleutelfuncties

- FMIS-coördinator (facilitair management informatie systeem coördinator);
- KAM-coördinator (kwaliteit, arbo en milieu coördinator);
- FICO-coördinator (financieel coördinator);
- Team-coördinator FAS (facilitair archief support);
- Team-coördinator FOS (facilitair office support).

De invulling van deze sleutelfuncties is in bijlage 8 terug te vinden. Hierbij is te zien dat sommige sleutelfuncties uitgevoerd worden door een extern ingehuurde medewerkers.

Het afdelingshoofd (facility manager) is verantwoordelijk voor het beleid van de organisatie. De taken van een accountmanager bevinden zich in hoofdzaak op het tactisch niveau. Dit komt omdat FMA is ingericht als een regieorganisatie. De accountmanagers en de contractmanager van FMA richten zich voornamelijk op het beheer van de facilitaire processen, de facilitaire contracten, en het verbeteren en behouden van een goede klantrelatie. Het secretariaat, de werkvoorbereiders en de servicedesk medewerkers voeren hun werkzaamheden op tactisch/operationeel niveau uit.

³⁵ Internet : http://www.menscentraal.nl/tekst_Rogier_Offerhaus.html

Functieomschrijving

Taken, verantwoordelijkheden en opleidingseisen zijn geformuleerd in de functiebeschrijvingen en werkhandboeken. Van alle sleutelfuncties (hoofd- en subsleutelfuncties) moet minimaal een functieomschrijving aanwezig zijn. Deze functies zijn van belang voor het optimaal functioneren van de afdeling. Uit onderzoek is gebleken dat sommige functiebeschrijvingen dateren uit 2003. Aangezien een aantal medewerkers (op sleutelposities) op korte termijn pensioengerechtigd zijn en deze posities van belang zijn voor de afdeling FMA, is het noodzakelijk dat de functieomschrijving goed beschreven worden. Tevens kwam tijdens de interviews naar voren dat sommige medewerkers niet weten wat andere medewerkers voor functie bekleden en wat de inhoud van deze functies is. Er bestaat nu onduidelijkheid over de functie-indeling/taken. Medewerkers geven zelf aan dit vervelend te vinden. Deze onduidelijkheid kan miscommunicatie veroorzaken of het niet aansluiten van processen. Meer informatie over de functiebeschrijving is terug te vinden in bijlage 9 waarbij is aangegeven wanneer functiebeschrijving voor het laatst zijn opgesteld of gemuteerd. Interessant is dat in de interviews ook is aangegeven dat medewerkers teveel met hun eigen taken bezig zijn.

Communicatie en overleg

Binnen FMA zijn er verschillende communicatie en overleg structuren. In bijlage 10 bevindt zich een schema van de communicatiestructuur binnen FMA. Hierbij komt naar voren dat er intern elke maand een maandrapportage wordt rondgestuurd, jaarlijks het jaarplan en afdelingsplan wordt opgesteld en dat er één keer in het jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt gehouden.

Veel medewerkers van de afdeling vinden het fijn veel vrijheid te krijgen van de leidinggevende. Een kleinere groep medewerkers ervaren dit echter als een last, aangezien zij beter werken en presteren wanneer zij meer aangestuurd worden. Dit houdt in dat doelen duidelijker gesteld moeten worden, net als de weg er naartoe.

Maturity tool

- In de maturity tool wordt gevraagd naar het persoonlijk ontwikkel plan (voortaan POP genoemd) en het persoonlijk prestatiecontract. Iedere medewerkers zou in principe beide in bezit moeten hebben. Momenteel blijkt dat nog niet iedere medewerker beide punten of zelfs één van beide in bezit heeft. Dit komt in veel gevallen door de hogere leeftijd van een aantal medewerkers en de nog korte periode dat zij in dienst zijn van FMA.
- Een aantal medewerkers geeft aan hun kennis niet op peil te houden.
- Tevens geven zij aan dat er geen competentieprofiel per functie is.
- Medewerkers informeren collega's niet altijd over de klantvragen en wensen.
- Medewerkers voelen zich niet altijd gewaardeerd om hun vakmanschap en bijdrage aan de afdeling.
- Er zijn niet altijd functieprofielen met daarin vastgelegd wat de taken + benodigde kennis en kunde is.
- En medewerkers zien zichzelf niet altijd als teamspelers die beschikken over functionele vaardigheden.

Swot-analyse medewerkers

Strengths	Weakness
HBO-opgeleide medewerkers Scholing personeel Vrijheid van medewerkers	Vergrijzing (mogelijk kennisverlies FMA) Groeistop personeelaanname Sleutelfuncties ingevuld door inhuur Wervingsbeleid teveel gefocust op HBO-opgeleide medewerkers Competentieniveau medewerkers Hoge werkdruk Onvoldoende commerciële kennis Onduidelijkheid functie-indeling/taken

	Medewerkers teveel gericht op eigen functie Onvoldoende sturing v/d leidinggevende in sommige gevallen
Opportunities	Threats
Medewerkers (extern gecontracteerde firma) via Corus in vaste dienst nemen Belang Facility Management wordt ingezien Bedrijven (Corus) gaan zich meer op hun core-business richten Erkenning vakgebied Facility Management Opleiding Facility Management verbeterd zich Hoogopgeleide medewerkers Jonge mensen staan open voor veranderingen	Vergrijzing Focus teveel op hoger opgeleide medewerkers

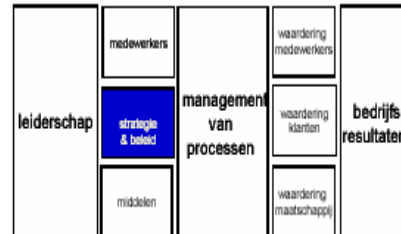
Aanbevelingen medewerkers

1. Het is voor FMA van groot belang om continu te werken aan de ontwikkeling van de medewerkers. Daarbij is het belangrijk dat niet alleen de vaste medewerkers van Corus, maar ook de medewerkers die ingehuurd zijn een POP hebben. Deze POP kan gerelativeerd zijn aan Corus. Mochten deze medewerkers intern worden overgenomen door Corus, zal daardoor geen verschil ontstaan. Door het invullen van een POP worden medewerkers zich bewuster van hun specifieke positie en groeimogelijkheden binnen de organisatie; deze bewustwording leidt vaak tot een toename in het werkplezier. Als medewerkers zich realiseren dat ze niet alleen de taken uitvoeren waarvoor ze verantwoordelijk zijn, maar tegelijkertijd ook werken aan hun eigen persoonlijke ontwikkeling en verdere loopbaan, neemt hun arbeidsmotivatie aanzienlijk toe. De persoonlijke groei van medewerkers draagt vervolgens weer bij aan de ontwikkeling van de afdeling.
2. Binnen FMA zijn er functieomschrijvingen/profielen aanwezig die niet meer geheel up-to-date zijn. Veel functieomschrijvingen dateren uit 2003/2004. Binnen de functieprofielen ontbreken profielbeschrijvingen van de facility manager, werkvoorbereider en kledinghakenbeheer.
3. Om te zorgen dat alle kennis binnen FMA geborgd wordt, is het noodzakelijk dat alles goed opgeslagen is. Door middel van de kwaliteit, arbo en milieuzorg (voortaan KAM-zorg genoemd) worden veel processen geborgd, echter kan hier meer mee gedaan worden. Duidelijke projectomschrijvingen, projectnummers en projectmappen zijn nog niet aanwezig. Hierdoor krijgen medewerkers meer inzicht in de werkzaamheden van andere medewerkers. Dit kan geborgd worden via de KAM-zorg. Daarnaast is het noodzakelijk dat er voor iedere sleutelfuncties een back-up is. Hierdoor kan bij langdurig ziek zijn van een medewerker, een collega inspringen zodat belangrijke zaken niet stil komen te liggen. De medewerkers is verantwoordelijk voor dagelijks up-to-date houden van zijn projectmappen.
4. Uit de maturity tool wordt geconcludeerd dat medewerkers hun kennis niet op peil houden. Redenen hiervoor kunnen divers zijn, dit is tijdens dit onderzoek niet onderzocht. Tijdens functioneringsgesprekken is het noodzakelijk dat er aandacht besteed wordt aan de mogelijkheid en de wensen om cursussen en opleidingen te volgen.
5. Om een functie binnen FMA met succes te kunnen uitoefenen, is een combinatie nodig van kennis, vaardigheden en persoonseigenschappen. In een competentieprofiel is deze optelsom van kennen, kunnen en zijn concreet omschreven. Een competentieprofiel bestaat uit acht tot tien competenties:
 - Kerncompetenties die voor elke functie in de organisatie gelden
 - Competenties die gelden voor een functiecluster, sector of afdeling
 - Functiespecifieke competenties

Uit de Maturity Tool komt naar voren dat niet iedere medewerker een eigen competentieprofiel heeft. Door voor iedere medewerker van FMA een competentieprofiel op te stellen, ontstaat inzicht in de gewenste en de aanwezige kwaliteit en capaciteit van de medewerkers in relatie tot de gedefinieerde bedrijfsdoelstelling. Tevens wordt duidelijk hoe dit benut kan worden³⁶.

5.1.3 Strategie & beleid

Om het voortbestaan van de afdeling FMA te borgen, dient er beleid gemaakt en nageleefd te worden. Het bestaansrecht van FMA staat omschreven in de missie. FMA heeft een duidelijke blik op de toekomst en weet wat de gewenste situatie is. Dit alles staat omschreven in de visie. De strategie beschrijft hoe de in de visie gestelde beelden en doelen bereikt kunnen worden en geeft een samenhangende reeks acties aan voor het handhaven van de continuïteit op langere termijn. De laatste brug tussen het strategisch denken en het praktisch doen is het formuleren van duidelijke doelstellingen van de organisatie. Doelen zijn tastbare resultaten die men nastreeft om de missie, visie en strategie van de organisatie te verwezenlijken³⁷. Onderstaande missie, visie, strategie en doelstelling staan beschreven in het afdelingsplan 2005-2008.



Missie:

FMA wil binnen Corus IJmuiden de facilitaire klantvraag realiseren, in de vorm van producten en diensten, met een optimale verhouding tussen kosten en kwaliteit. Zo worden alle condities gewaarborgd om de Corus ondernemingsdoelstellingen maximaal uit te kunnen voeren.

FMA wil maximaal transparant zijn en voldoen aan de vraag van de klant op facilitair gebied. FMA wil een tevreden klant. Om dit te bereiken, wil FMA ervoor zorgen dat de verhouding tussen kosten en kwaliteit in evenwicht is. FMA streeft naar een open communicatie met alle betrokkenen.

In de missie wordt gesproken over de waarborging van condities van de ondernemingsdoelstellingen van Corus. FMA richt zich hiervoor op:

- het innovatief en klantgericht zijn, zodat het oplossingen biedt voor de veeleisende afzetmarkten;
- een leidende positie verwerven in aantrekkelijke marktsectoren waarbinnen duurzame groei kan worden gerealiseerd;
- operational excellence bereiken door het leveren van uitmuntende prestaties, zodat waarde voor het primaire bedrijfsproces wordt gecreëerd.

Visie

FMA wil een professionele facilitaire organisatie zijn die producten en diensten levert met een door de klant gewenste (meer)waarde voor het industriecomplex Corus IJmuiden.

De visie geeft duidelijk weer dat FMA in de toekomst een professionele partner wil zijn die er voor zorgt dat haar producten en diensten continu ondersteunen bij, of toevoegen aan, het primaire bedrijfsproces.

Strategie:

FMA wil zich als professionele regie organisatie vooral richten op de tactisch-strategische relatie met haar klanten en contractors. FMA wil de organisatie en haar bedrijfsvoering aansturen door optimale afstemming van beleid, uitvoering en controle (van kwaliteit en kosten) waarbij de uitvoering maximaal is uitbesteed.

³⁶ Internet : www.exin.nl/docs/ogd.pdf

³⁷ Internet : <http://www.2reflect.nl/missie.htm>

Boek : 'bedrijfsvoering in klantperspectief' door Judy Alkema en Judith Chin Kwie Joe.

FMA wil functioneren als een regieorganisatie. Dit houdt in dat FMA de regie (sturing; beoordelend vermogen) op strategisch niveau en gedeeltelijk op tactisch niveau in eigen hand houdt. Het grootste gedeelte van de operationele diensten is uitbesteed. Met de invulling van de regieorganisatie vervult FMA de kernactiviteiten. Dit zijn:

- het contractmanagement: operationeel, tactisch en strategisch;
- het aanbieden van een integraal servicepakket;
- het leveren van diensten en producten door de twee operationele afdelingen.

Overige operationele diensten zijn uitbesteed, aangezien FMA werkt volgens het regiemodel. In figuur 3 op bladzijde 5 staat een schematische weergave van dit model.

Doelstelling

Met tevreden medewerkers op een professionele manier marktconforme producten en diensten leveren, die maximaal voldoen aan de eigentijdse klantvraag en aan het kritische oordeel van maatschappij en omgeving.

FMA vindt het belangrijk dat zowel de medewerkers, de klanten en de maatschappij tevreden zijn. Ook wil FMA steeds professioneler werken om kwaliteit te kunnen blijven leveren. De prijzen moeten marktconform zijn om te kunnen concurreren met de markt. In de doelstelling wordt aandacht besteed aan alle resultaatgebieden van het EFQM-model, namelijk waardering door medewerkers, de klanten/leveranciers en de maatschappij.

Sterkte:

- Regieorganisatie:

Uit interviews met de medewerkers kwam naar voren dat men vindt dat FMA een sterke positie heeft door te werken als regieorganisatie. Maar naast dit sterke punt heeft FMA ook zwakke punten ten aanzien van strategie en beleid.

Zwakte:

- Personeelsstop

SiteFacilities heeft een personeelsstop afgekondigd (dit punt is reeds behandeld bij aandachtspunt: "medewerkers"). Hierdoor is de afdeling FMA vergrijsd en werken er relatief veel medewerkers bij FMA via een extern gecontracteerde firma. FMA wil een professionele facilitaire organisatie zijn (zie visie FMA). Er is kennis en ervaring nodig om dit professionaliteitsniveau te bereiken en te behouden. Door de vergrijzing en de inhuur van medewerkers via een extern gecontracteerde firma, loopt FMA het gevaar dat deze kennis en ervaring verloren gaat. Reden dat dit verloren kan gaan is reeds behandeld bij aandachtspunt: "medewerkers".

- Niet voldoen aan de klantwens/vraag

Medewerkers geven in het interview aan dat men het contact met de klant niet moet onderschatten. Tevens geven zij aan dat de afdeling goed in moet spelen op de klantbehoeftes.

Doet FMA dit niet, dan kan de klant zijn facilitaire producten en diensten elders gaan inkopen³⁸. Hierdoor loopt het voortbestaan van de afdeling gevaar.

- Slechte naam SF

SF heeft een slechte naam volgens medewerkers. Zij geven aan dat klanten het verschil tussen de verschillende afdelingen van SF vaak niet zien en FMA hierdoor slechter beoordelen.

- Ontbreken autoriteit van FMA

Medewerker geven aan dat FMA laag in de organisatie van Corus staat. Doordat FMA laag in de organisatie staat ontbreekt het aan beslissingsbevoegdheid. De bureaucratie zorgt ervoor dat Corus een logge organisatie is. FMA kan door deze logheid niet dynamisch inspelen op de klantwens. Dit punt zal tevens behandeld worden bij 5.1.5. processen (op bladzijde 27).

³⁸ Er is gedeeltelijk een gedwongen winkelnering (Joop Koopman - contractmanager)

FMA heeft momenteel geen FMIS. Hierdoor sluiten processen niet op elkaar aan en krijgt het management geen éénduidige managementinformatie.

Bedreigingen:

- **Overname Tata**

De invloed van de overname van Tata Steel is onbekend. Dit kan zowel positieve als negatieve gevolgen voor FMA hebben. Hierbij kan gedacht worden aan het schrappen van de facilitaire afdeling of juist een verbetering van de positie van FMA. De reden dat deze overname alleen bij bedreigingen genoemd staat komt door de uitkomsten van de interviews. Medewerkers hebben deze overname alleen als negatief punt aangegeven.

- **Concurrentie / self-supporting afdelingen**

FMA moet continu zijn toegevoegde waarde aantonen (zoals ook in de visie van FMA staat omschreven). Tevens is er geen gedwongen winkelnering binnen Corus. Afdelingen van Corus, die momenteel producten en diensten van FMA afnemen, kunnen er voor kiezen om naar een andere leverancier over te stappen. Zeker als deze leverancier beter inspelt op de klantwens dan FMA (dus voor de klant meer toegevoegde waarde levert). De afdelingen zorgen in dat geval zelf dat hun wensen worden ingevuld en worden selfsupporting. FMA vergaart dan geen inkomsten meer van deze afdeling(en).

- **Uitbesteden FMA**

Corus kan beslissen de hele facilitaire afdeling uit te besteden (maincontracting) of dat FMA moet verzelfstandigen (zelfstandig bedrijf, los van Corus). Medewerkers zien dit als een bedreiging, aangezien de toekomst voor hun dan onzeker wordt (blijft hun baan bestaan).

Kansen:

- **Nieuwe producten en diensten**

FMA kan (zoals in de visie omschreven wordt) inspelen op de klantwens door nieuwe producten en diensten te leveren. Op de ontwikkelingen op de markt kan FMA inspelen om zo de klanten nog meer te ontzorgen.

- **Terug naar core-business**

Bedrijven willen tegenwoordig terug naar hun core-business³⁹. Dit houdt in dat zij zich concentreren op hun kerntaak. Facilitaire afdelingen zoals FMA, kunnen hier goed op in spelen. Doordat zij alle secundaire taken en verantwoordelijkheden op zich nemen, kan het bedrijf zich concentreren op zijn core-business. Dit verhoogd de toegevoegde waarde van een facilitaire afdeling (in dit geval FMA) voor de organisatie (Corus).

Maturity tool

- Het voornaamste punt dat uit de maturity tool naar voren is gekomen op gebied van strategie en beleid, is het verkrijgen van managementinformatie. Op dit moment wordt deze informatie nog verkregen uit verschillende systemen. Informatiesystemen zijn nog niet gekoppeld, er is dus nog geen facility management informatie systeem (FMIS).
- Momenteel zijn er geen werkgroepen en verbeterteams die op operationeel niveau functioneren.
- Een aantal medewerkers weten niet dat klanten, onder voorwaarden, buiten FMA producten en diensten mag afnemen.
- Sommige medewerkers geven aan dat de sterke en zwakke punten van FMA niet bekend zijn en niet vertaald zijn in een beleidsplan.
- Niet alle medewerkers weet dat FMA aan interne en externe benchmarking doet.
- Tevens vindt men dat het strategieproces niet gestructureerd is en gebaseerd op de verzamelde informatie.

Swot-analyse strategie en beleid

Strengths	Weakness
Bedrijfsvoering op basis van regiemodel	Groei-stop (personeels aanname) Vergrijzing (mogelijk kennisverlies FMA) Onderschatten klantcontact en belang

³⁹ Zie tekst 'niveau medewerkers' op bladzijde 24

	daarvan Niet nakomen klantbeloftes Slechte naam SF (FMA is hier een subafdeling van) Ontbreken autoriteit van FMA, door lage plaats in de organisatie
Opportunities	Threats
Overname Tata Nieuwe producten/diensten Ontzorgen van productiegroepen Bedrijven gaan zich meer op hun core-business richten	Overname Tata Continu aantonen toegevoegde waarde FMA verzelfstandigen (los van Corus) Selfsupporting afdelingen binnen Corus (nemen geen diensten van FMA af) Uitbesteden van gehele facilitaire organisatie Concurrentie van externe partijen

Aanbevelingen strategie en beleid

1. De groeistop, voor aanname van personeel, is door Corus ingesteld. Een gevolg van deze stop is de vergrijzing binnen het personeel van FMA. Wanneer geen actie ondernomen wordt en de pensioengerechtigde medewerkers de afdeling verlaten, ontstaat er een kennislek. Wil FMA voldoen aan de gestelde visie, missie en doelstelling, dan dient het beleid aangepast te worden. Dit om nieuw personeel aan te kunnen nemen voor functies die vrij komen en om kennis te borgen. Zo voorkomt FMA een kennislek.
2. Naast deze verandering in het beleid, is de klant het belangrijkste aandachtsgebied. Het contact met de klant en het nakomen van de klantbehoeftes is van groot belang, om een gewenste meerwaarde te leveren. Om daardoor te voldoen aan de visie, missie en doelstelling.
3. FMA kan meer inspelen op de klantwens door nieuwe producten/diensten te leveren aan de klant. Hiervoor dient inzichtelijk te zijn wat FMA nu biedt, wat de wens van de klant is en wat het huidige aanbod op de markt is.
4. SF heeft een slechte naam. FMA wordt door klanten gezien als beste afdeling van SF, maar sommige klanten willen de verschillende afdelingen van SF nog wel eens door elkaar halen. Gezien het slechte imago van SF, dient FMA zijn toegevoegde waarde te verduidelijken naar de klant toe. Om zo de positie van FMA te verbeteren. Wil FMA één integraal SF vormen dan zal het imago van alle afdelingen verbeterd moeten worden. Op de integratie zal bij 'processen' (bladzijde 26) verder ingegaan worden.
5. Bij de maturity tool wordt aangegeven dat managementinformatie nu uit verschillende systemen wordt verkregen. Er dient één FMIS aanwezig te zijn, waarbij alle systemen zijn gekoppeld en er eenduidige managementinformatie wordt aangeleverd. Voordelen van een FMIS voor het management en het vormen van strategie en beleid:
 - 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 zorgt er voor dat het midden management gestructureerd 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 af⁴⁰.
6. Door het ontbreken van autoriteit, wat wordt veroorzaakt doordat FMA laag in de organisatie staat, heeft FMA weinig beslissingsbevoegdheid. De positie van FMA binnen de organisatie kan alleen niet worden gewijzigd.
 7. Landelijk willen steeds meer bedrijven zich weer op hun core-business richten. Hier ligt een kans voor facilitaire afdelingen die alle secundaire taken uit handen kunnen nemen. Binnen Corus komt dit neer op het ontzorgen van productiegroepen door FMA.
 8. Medewerkers geven aan dat sommige punten niet inzichtelijk zijn. Zoals: de sterke en zwakke punten van FMA, of er aan interne en externe benchmarking wordt gedaan en of klanten onder voorwaarden buiten FMA mogen afnemen. Dit alles dient inzichtelijk te zijn voor de medewerkers.

5.1.4 Middelen

Middelen zijn alle zaken die nodig zijn om de activiteiten van de organisatie effectief, efficiënt en op het door de klant gewenste niveau uit te kunnen (blijven) voeren. De belangrijkste groepen middelen zijn:

- financiën;
- kennis & technologie;
- materiaal & diensten⁴¹.



Financiën

De noodzaak voor een betere beheersing van facilitaire kosten resulteert in de vraag naar een praktische beheersmethodiek. Een dergelijke methodiek vormt kostendoorbelasting, waarbij de gemaakte kosten worden doorbelast naar de veroorzaker van de kosten (de bedrijfsprocessen)⁴².

FMA gebruikt verschillende doorbelastingsmethodieken. Voor de eigen gebouwen wordt gebruik gemaakt van een vierkante meterprijs met een pakket aan servicekosten. Daarnaast onderscheidt FMA voor diverse gebouwen maatwerkprizen voor de additionele diensten.

FMA is een winst gedreven kostenafdeling (profit driven cost-center). Ofwel een afdeling die kostenneutraal moet werken, maar dan wel volgens het profitbeginsel. Dit houdt in dat naast de kosten, de kwaliteit van de dienstverlening een essentiële rol speelt. De toegevoegde waarde voor het primaire proces is belangrijk.

De afdeling FMA is een kostenplaats. Een kostenplaats is een afdeling of bedrijfsonderdeel (kostengroepering) dat ten behoeve van het productieproces een bepaald soort prestaties levert (bij FMA zijn dit de facilitaire diensten en producten). Onder elke kostenplaats valt een verscheidenheid aan kostensoorten. Per afdeling wordt gekeken wat de kosten(soorten) zijn, wat de inkomsten zijn en welke dekkingen hier tegenover staan.

Voor afdelingen binnen Corus geldt deels een gedwongen winkelnering. Alleen leveranciers die door Supplies Services (dit is de inkoopafdeling) zijn goedgekeurd, mogen worden ingezet.

Voor een toenemend aantal facilitaire diensten sluit FMA in samenwerking met Technisch Inkoop, ten behoeve van de gehele site IJmuiden, contracten af met leveranciers.

⁴⁰ Internet : Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair_Management_Informatie_Systeem

⁴¹ Gids voor toepassing van het INK-managementmodel

⁴² <http://www.realestatemagazine.nl/document.htm?id=18145&navID=31&ArtID=572.26&-session=sRM:42F94808080ef22B79OWKK115474>

Deze contracten bevatten in beginsel het volledige scala aan diensten en producten met betrekking tot één bepaalde facilitaire discipline. Het afsluiten, beheren, bewaken en vernieuwen van deze marktconforme contracten, ofwel het contractenbeheer, is een product van FMA waarmee wordt ingespeeld op de groeiende vraag van de interne markt. Er kan uit dit scala aan producten een servicepakket geheel naar eigen behoefte en geheel op maat worden geselecteerd en contractueel worden vastgelegd (Service Level Agreements). Een belangrijk voordeel van dit model is de hoge mate van flexibiliteit van de dienst en de door de gebruiker beïnvloedbare kwaliteit, omvang en kosten van de producten en diensten. Daarbij komt nog dat ook de kleine afnemers maximaal gebruik kunnen maken van de totale omzetvoordelen en de daaraan ten grondslag liggende kortingen op de tarieven. Aan het begin van het nieuwe jaar krijgen de afnemers een financiële rapportage toegestuurd van wat zij hebben afgenomen en de prijs die daarvoor betaald moet worden.

De accountmanagers hebben de verantwoordelijkheid voor het beheersen van de kosten en baten van het facilitaire proces. Accountmanagers gaven tijdens de interviews aan onvoldoende inzicht te hebben in de contracten. Graag zouden zij dit verbeterd willen zien.

Kennis

Grote hoeveelheden kennis en ervaring, opgedaan door de werknemers van FMA, zullen verloren gaan als zij met pensioen gaan. Daarom is het noodzakelijk dat deze kennis en ervaring tijdig wordt overgedragen aan andere of nieuwe medewerkers binnen FMA. Tevens moet deze kennis en ervaring op een andere manier geborgd worden om in de toekomst kennislekken te voorkomen.

Het grote aantal uitbestedingen is in hoofdzaak het gevolg van het Corusbrede beleid om zich te richten op de kernactiviteiten, het productieproces en de productverkoop. Met name de dienstverlenende activiteiten (Services) zonder strategisch belang werden in de afgelopen jaren aan externe specialisten overgedragen. Dit is ook de belangrijkste reden waarom FMA zelf niet (meer) op operationeel niveau over alle detailkennis en technologie beschikt. Voor de twee operationele afdelingen van FMA is een aantal softwarepakketten in gebruik.

Technologie

Binnen FMA worden er met verschillende software pakketten gewerkt. De aanwezige software pakketten zijn:

- Prequest - reserveringssysteem voor de zalen in het congrescentrum;
- Slitex- toegangsregistratie;
- Freebase - registratie archiefbeheer;
- XpertSelect - registratie archiefbeheer (test);
- Easy fotobase - registratie fotoarchief;
- Kledinghakenbeheer;
- Registratie schoonmaakonderhoud;
- SAP (hier wordt door de afdeling minimaal gebruik van gemaakt).

De automatisering binnen FMA kenmerkt zich door hoge mate van diversiteit en het ontbreken van integratie van de verschillende pakketten.

Communicatie

FMA communiceert naar verschillende doelgroepen door middel van verschillende communicatie-instrumenten. De informatie wordt op verschillende manieren gecommuniceerd, namelijk:

- Schriftelijk
- Mondeling en
- Digitaal.

FMA onderscheid twee soorten informatie, operationele informatie en bestuurlijke informatie. Uit het afdelingsplan van 2005-2008 blijkt dat de belangrijke operationele informatiedragers zijn:

- Producten- en diensten catalogus (PDC);
- Dienstenplan;

- Bewonersboekje;
- Nieuwsbrief;
- AD HOC bewonersflyer;
- Intranet site van FMA.

Intranet kan op verschillende manieren worden ingezet binnen FMA. Vooral het ontwikkelen van intranetsites waar klanten informatie over de dienstverlening kunnen verkrijgen of zelf bestellingen kunnen doen, is voor facilitaire organisaties van groot belang. De informatie die momenteel te vinden is op intranet is minimaal en flink verouderd. Medewerkers hebben tijdens de interviews wel aangegeven dat zij denken via intranet minder goede dienstverlening te kunnen verlenen dan dat zij dit persoonlijk doen.

Belangrijke bestuurlijke informatiedrager die in het afdelingsplan 2005-2008 worden genoemd zijn:

- Jaarplan en afdelingsplan
- Activiteitenlijst
- Jaarvergaderschema
- Notulen en verslagen afdelingsvergaderingen
- Overzicht functies en kerntaken medewerkers
- Maandrapport en weekbericht en financiële maandrapportering
- CIM budgetrapportering (Corus Information Management)
- Nieuwsbrief Contractmanagement
- KAM-zorgsysteem met procedures
- Klanttevredenheidsonderzoek
- Functiebeschrijvingen
- Evenementenkalender

Materiaal & Diensten

Alle producten & diensten die FMA levert, staan vermeld in de PDC van SF. Deze catalogus wordt jaarlijks getoetst aan marktconformiteit en geactualiseerd op grond van nieuwe productontwikkelingen en -technologieën.

Maturity tool

- Uit de maturity tool komt naar voren dat er geen begroting wordt opgesteld op basis van te verwachten afzet van producten en diensten.
- Tevens weten medewerkers niet of kosten van kaderstellende onderwerpen uniform geboekt worden (NEN2748). De meeste medewerkers weten namelijk niet wat de NEN2748 inhoud.
- Medewerkers weten ook niet of er een goed draaiend milieuzorgsysteem is volgens de ISO 14001. Wat dit inhoud is tevens onbekend.
- Medewerkers geven aan dat klant niet elektronisch een aantal diensten rechtstreeks bij de leverancier kan bestellen.
- En als laatste punt hebben medewerkers weinig inzicht in het contractmanagement. Die wijze waarop dit plaats vind, of er een preselectie van leveranciers is en of opdracht gebundeld worden om het aantal leveranciers en facturen te beperken.

SWOT-analyse middelen

Strengths	Weakness
Rapportage financiële status	Communicatie (te veel vs. te laag) Informatisering (van werkzaamheden FMA) Slechte bereikbaarheid FM-meldpunt Naamsbekendheid FMA laag/slecht
Opportunities	Threats
Verbetering van middelen waarmee je werkzaamheden uit voert Informatisering	

Aanbeveling middelen

1. Uit onderzoek is geconcludeerd dat gegevens over verschillende software pakketten zijn verspreid. Met een FMIS systeem zijn deze gegevens niet meer verspreid over verschillende pakketten van de afdeling, maar is dit geconcentreerd in één database. Hierdoor zal de kans op fouten en de benodigde inspanning om deze te corrigeren afnemen. Met behulp van een FMIS wordt de efficiency verhoogd en kunnen substantiële kostenreducties en prestatieverbeteringen gerealiseerd worden. Ook genereert een FMIS belangrijke managementinformatie waarmee de afdeling gestuurd kan worden.
2. Het idee van een intranet spreekt vele medewerkers wel aan tijdens het onderzoek. Toch wordt binnen FMA weinig aan intranet gedaan. Er staat een minima aan informatie op, of deze informatie is gedateerd. Voor FMA kan intranet voordelen bieden, zeker wanneer de mogelijkheden van een FMIS en intranet aan elkaar gekoppeld worden. Hierdoor kunnen klanten:
 - Digitaal producten/diensten bestellen
 - Meldingen van storingen doorgeven
 - Informatie over producten/diensten verkrijgen, enz.
 Voor FMA geeft dit een professionele uitstraling naar de klanten toe en voor de medewerkers binnen FMA levert dit positieve voordelen op.
3. Uit onderzoek is gebleken dat de servicedesk vaak slecht bereikbaar is en dat storingen niet teruggekoppeld wordt. Door slechte of geen terugkoppeling kan niet worden voldaan aan de klantwens. Door een FMIS gekoppeld aan het intranet, kan er wel een terugkoppeling plaatsvinden.

5.1.5 Processen

Processen geven structuur aan de organisatie. In essentie gaat het om de vraag hoe de bedrijfsactiviteiten georganiseerd zijn en welke taken/bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers hebben. Het “ketendenken” vraagt om een andere benadering van processen en daarom is dit een belangrijk onderdeel van dit visiedocument (FMA wil in 2010 op ketenniveau opereren). Ketendenken betekent dat iedere schakel iets toe voegt aan de waarde van het eindproduct⁴³. Er dient veel aandacht te worden besteed aan het op elkaar aan laten sluiten van de verschillende FMA processen. Het softwarepakket BWise, dat speciaal voor dit onderwerp is gebouwd, wordt momenteel hiervoor ingezet.

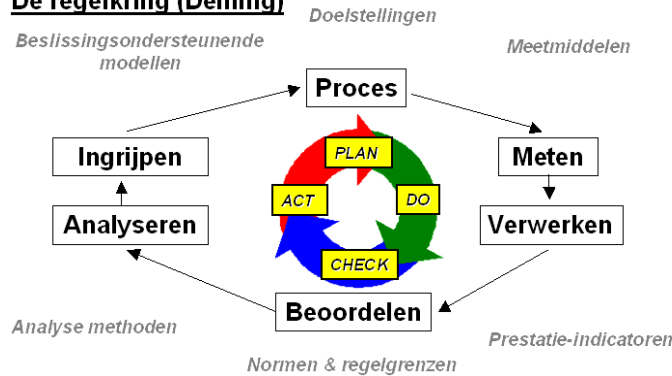


Procesmanagement omvat de volledige en voortdurende kring van:

- het ontwerpen van processen;
- het beheersen van processen;
- het verbeteren en vernieuwen van processen.

De processen worden beheerst en verbeterd met behulp van de PDCA-cirkel. In het volgende figuur is de PDCA-cirkel schematisch weergegeven:

⁴³ Internet : http://www.ib-groep.nl/studiepunt/nieuwsbrief/van_schakel_naar_keten/webpaginas/RuudMollema.htm

De regelkring (Deming)**Figuur 14: regelkring processen**

Het belangrijkste proces van FMA is het contractmanagement, aangezien dit de core-business van FMA is. Naast processen die alleen van toepassing zijn voor FMA, zijn er ook processen die door alle afdelingen van SF lopen. De wens is om met één gezicht (SF) naar buiten te treden en dus om integraal facility management aan te bieden.

Uit de interviews met de medewerkers kwam naar voren dat FMA een groot aantal zwaktes heeft en dat er een aantal kansen voor FMA liggen op het aandachtsgebied 'processen'. Het voordeel dat FMA heeft door het contractmanagement is dat zij schaalvoordelen kan behalen uit de grote afnamen. Dit is gelijk een zwakte van FMA. Leveranciers willen Corus graag op hun referentielijst hebben staan, maar dit vergroot de onderhandelingspositie van FMA. Zo loopt FMA het gevaar wurgcontracten af te sluiten. Wurgcontracten kunnen voor demotivatie bij het personeel van de leveranciers zorgen of voor terugloop in de geleverde kwaliteit. Dit wordt ook door de medewerkers van FMA geconstateerd die de kwaliteit van de geleverde diensten ervaren. Daarnaast geven medewerkers aan dat sommige processen niet goed op elkaar aansluiten, waardoor irritatie bij de klant ontstaat. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de klachten- en storingsafhandeling, hier zal in dit hoofdstuk verder op in gegaan worden bij de klantbevindingen. Tevens zijn er volgens de medewerkers te veel regels. FMA staat laag in het organogram van Corus en mist beslissingsbevoegdheid. Doordat er veel bureaucratie is binnen Corus (veel regels), is Corus een logge organisatie. Omdat FMA (elementaire) beslissingsbevoegdheid mist, kan zij niet dynamisch inspelen op de klantwens. Medewerkers zien ook kansen voor FMA in de standaardisatie van processen en de vereenvoudiging van deze processen. Daarnaast kunnen activiteiten en werkzaamheden gekoppeld en gegroepeerd worden (efficiëntieslag). Dit koppelen zien de medewerkers ook met andere SF afdeling, waardoor één integraal SF ontstaat. Een voorbeeld van het koppelen van processen is een verbouwing. FMA werkt tijdens de verbouwing van een pand samen met de afdeling IPM (gebouwbeheer). Na de verbouwing die door IPM wordt uitgevoerd, kan FMA beginnen met het (her)inrichten. Dit proces is een voorbeeld van een proces dat nog niet goed op elkaar aan sluit.

Maturity tool

- Uit de maturity tool komt naar voren dat volgens medewerkers klanten niet worden geïnformeerd over de voortgang en geen invloed op de planning hebben.
- Tevens zijn er geen dienstverleningsovereenkomsten met de klant gebaseerd op prijs.
- De leidinggevende heeft volgens medewerkers geen procedures vastgelegd in een handboek en medewerkers werken dus niet conform deze procedures.
- De leidinggevende toets niet door middel van audits de procesbeheersing

Swot-analyse Processen

Strengths	Weakness
Schaalvoordelen door grote afname	Niet op elkaar aansluiten van processen Ontbreken autoriteit FMA, door lage plaats in de organisatie Wurgcontracten (prijs-kwaliteit vermindert)

	Processen en procedures zijn niet gestandaardiseerd (Administratieve) Processen zijn complex Activiteiten en werkzaamheden zijn niet gegroepeerd en gekoppeld Accountmanagers hebben te weinig inzicht in contracten
Opportunities	Threats
SF integreren (synergievoordelen) Schaalvoordelen vergroten	Logheid Corus (FMA te dynamisch)

Aanbevelingen processen

1. Processen sluiten niet op elkaar aan. Dit dient verandert te worden, om tevreden klanten te behouden. Door middel van een FMIS kan dit verbeterd worden (zie aanbeveling 5 van 'strategie en beleid'). Tevens zorgt een FMIS ervoor dat klanten geïnformeerd kunnen worden over de voortgang. De status van een klant kan namelijk via een FMIS inzichtelijk worden gemaakt. Dit is nu volgens de maturity tool nog niet het geval.
2. Medewerkers hebben aangegeven dat wurgcontracten een gevaar vormen voor FMA. FMA/Corus willen bedrijven graag op hun referentielijst hebben staat en aangezien FMA grote hoeveelheden/diensten afneemt, kunnen zij goed schaalvoordelen behalen. Echter dient FMA tijdens het afsluiten van contracten of tijdens hercontractering er beducht op te zijn geen wurgcontracten af te sluiten. Dit heeft nadelige gevolgen voor de levering van de leverancier.
3. Een groot aantal processen/procedures staat omschreven in 'handboek 2b en 3 SF FMA'⁴⁴. Maar niet alle processen en procedures staan omschreven. Tevens zijn procedures niet gestandaardiseerd. Er dient opnieuw naar processen en procedures gekeken te worden. Men dient ze eenduidig vorm te geven, vast te leggen en te vereenvoudigen (administratieve processen). Op deze manier kan FMA verder professionaliseren.
4. Een aantal activiteiten/werkzaamheden kan gegroepeerd worden of gekoppeld. Door dit te doen worden deze niet dubbel uitgevoerd of werken medewerkers (van verschillende afdelingen) niet langs elkaar heen.
5. Accountmanagers meer inzicht geven in contracten, waardoor zij hier beter op in kunnen spelen bij klachten. Voorbeeld: een klant klaagt dat het al drie uur geleden is dat een defect is doorgegeven en dat er nog steeds geen actie is ondernomen. Door inzicht in contracten kan meteen gezien worden binnen welke tijd de leveranciers defecten moet verhelpen. Door dit inzicht kan er meteen actie ondernomen worden. Of de klanten worden geïnformeerd dat de leverancier nog tijd heeft om te reageren, of de leverancier kan gewaarschuwd worden dat hij een contractovereenkomst niet is nagekomen.
6. Medewerkers zien kansen in de integratie van FMA met de andere SF afdelingen. Wil FMA daadwerkelijk integreren met SF, dient er wel rekening gehouden te worden met de slechte naam die SF heeft⁴⁵. Want een ketting is zo sterk als zijn zwakste schakel⁴⁶.

⁴⁴ De inhoud van het handboek staat op de Q-schijf (computer)

⁴⁵ Aanbeveling 4 'strategie en beleid' bladzijde 31

⁴⁶ Iwan Liem

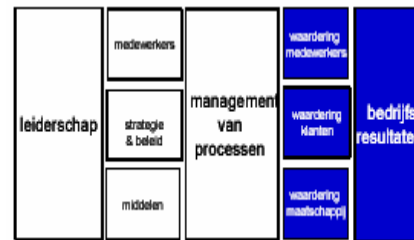
5.1.6 Waardering door medewerkers

Bij de waardering door medewerkers spelen vragen een rol als bijvoorbeeld:

Hoe denken medewerkers over hun bedrijf?

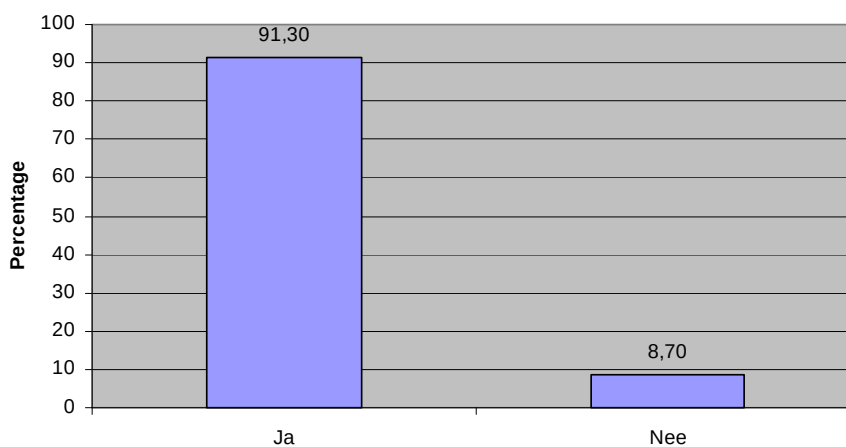
Voldoen het werk en de onderneming aan de verwachtingen van medewerkers in materiële en niet-materiële zin?

En zijn medewerkers tevreden over de taakverdeling en de werkplekinrichting?



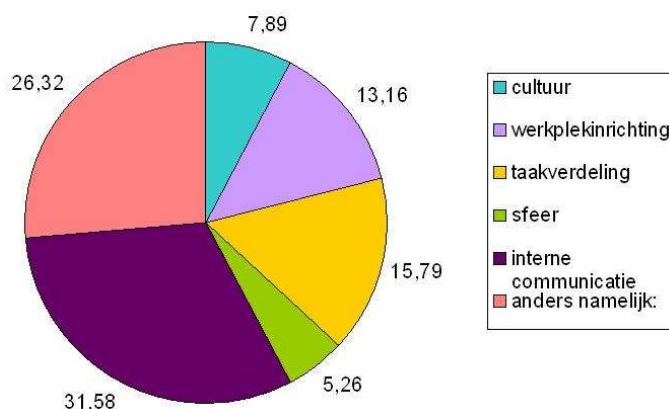
Aan de hand van de gehouden interviews is onderzoek gedaan naar de tevredenheid van de medewerkers. In onderstaande grafiek is weergegeven of medewerkers tevreden zijn over de inzet van FMA op gebied van veranderingen en verbeteringen. Uit de grafiek blijkt dat 91.30% van de medewerkers hier tevreden over zijn.

Bent u tevreden over de inzet van FMA op gebied van verbeteringen en veranderingen?



Grafiek 3: tevredenheid veranderingen en verbeteren

Belangrijk bij deze uitkomst is dat medewerkers over het algemeen wel tevreden zijn, maar toch (kleine) verbeterpunten zien. Deze punten zijn terug te vinden in onderstaande grafiek:



Grafiek 4: gewenste veranderepunten

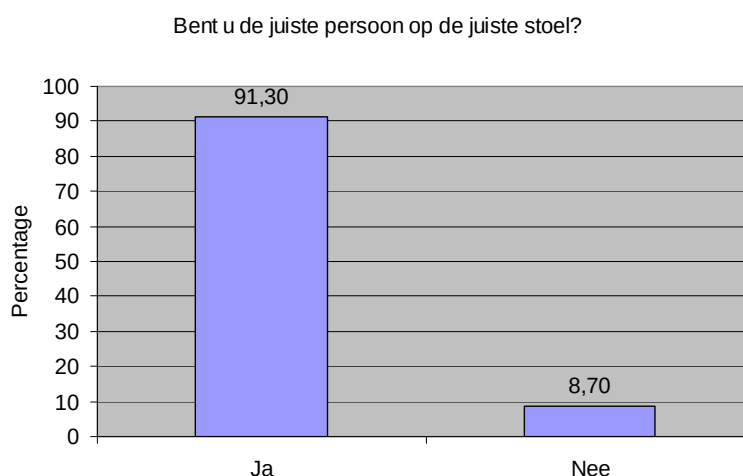
De betekenis van de uitkomst die deze grafiek weergeeft is deels behandeld in paragraaf 5.1.1 "leiderschap". Zoals aangegeven zullen in deze paragraaf de punten behandeld worden die in paragraaf 5.1.1 niet behandeld zijn. Dit is 'de werkplekinrichting', 'de taakverdeling' en 'anders namelijk'.

Werkplekinrichting

Medewerkers geven aan niet altijd tevreden te zijn met de werkplekinrichting. Zij ervaren hun werkplekindeling niet altijd als optimaal. Werkplekken komen niet altijd overeen met de ARBO richtlijnen.

Taakverdeling

Een aantal medewerkers hebben aangegeven de taakverdeling verandert te willen zien. Medewerkers missen het inzicht in de functie/taken van andere medewerkers. Door deze onduidelijkheid hebben een aantal medewerkers het gevoel dat sommige accountmanagers meer werk verrichten dan andere. Als laatste punt dat betrekking heeft op de taakverdeling, keken medewerkers naar hun eigen functie/taken. Een aantal medewerkers zou graag ander werk doen. Medewerkers die hun takenpakket verandert willen zien, geven alle aan de afdeling meer van dienst te kunnen zijn door het wijzigen van hun takenpakket. In onderstaande grafiek wordt ingegaan op de tevredenheid van medewerkers over hun huidige functie.



Grafiek 5: juiste persoon op de juiste stoel

Uit de grafiek blijkt dat 91,30% van alle ondervraagde medewerkers het idee heeft de juiste persoon op de juiste stoel te zijn.

Anders namelijk

Bij deze categorie gaven medewerkers aan graag meer samenwerking met de andere SF afdeling (IPM en WMA). Medewerkers zijn van mening dat een intensievere samenwerking binnen SF tot synergievoordelen zal leiden. Verder geven medewerkers aan minder ingehuurd personeel op sleutelfuncties te willen zien.

Swot-analyse waardering door medewerkers

Strengths	Weakness
Omgang met veranderingen en verbeteringen door FMA	Inrichting van een aantal werkplekken
Opportunities	Threats

Aanbevelingen waardering door medewerkers

1. Een aantal medewerkers hebben aangegeven niet tevreden te zijn met hun huidige werkplekinrichting. Dit komt doordat zij met hun rug naar de deur zitten. Of medewerkers zitten in een te groot kantoor, waardoor zij hun werkzaamheden niet goed kunnen uitvoeren door de drukte. Onderzocht dient te worden of de werkplekinrichting aan de ARBO wetgeving voldoet en of zij aangepast kan worden.

5.1.7 Waardering door klanten & leveranciers

De waardering door klanten, leveranciers en partners waarmee wordt samengewerkt, is van groot belang voor de continuïteit van de onderneming. Daarom is het nodig om te weten hoe zij de producten, dienstverlening en de samenwerking ervaren en waarderen.

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk al is vermeld, is er onderscheid gemaakt in de belevenis van de klant en de belevenis van de medewerkers. Om het verschil in waardering te verduidelijken en om geen onduidelijkheden te creëren, wordt de waardering van de klant in een paragraaf 5.2 behandeld.



5.1.8 Waardering door maatschappij

Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de Corus en FMA om naast haar primaire, klantgerichte taken in de bedrijfsvoering rekening te houden met de behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving? Hierbij spelen elementen als milieu en bijdragen aan het onderwijs een rol.



Waardering maatschappij

Het staalbedrijf Corus is gevestigd op het grondgebied van de gemeenten Heemskerk, Beverwijk en Velsen. Corus neemt zijn sociale verantwoordelijkheid door zich op te stellen als buurman van de omwonenden. Als goede buurman streeft het staalbedrijf naar open communicatie met de omgeving. Zo kan een relatie ontstaan waarin burensamenleven en samenwerken aan de toekomst van de regio. Een regio waar voldoende werkgelegenheid is, waar de kenniseconomie wordt gestimuleerd en waar het prettig wonen is.

- Corus beperkt de milieuoverlast voor omwonenden zoveel als mogelijk.
- Corus onderkent de veiligheidsrisico's van zijn bedrijfsactiviteiten. Samen met DSM Agro en Hoek Loos die ook het bedrijfsterrein zijn gevestigd, heeft Corus voorzieningen getroffen om bij een calamiteit de gevolgen voor de omgeving zo klein mogelijk te houden.
- Het staalbedrijf steunt tal van educatieve, culturele, sportieve en sociale activiteiten die het leven in de omgeving veraangenamen.
- Corus in IJmuiden participeert in federaties en verenigingen om de industriële bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio te stimuleren.

Het Managementteam van FMA conformeert zich aan de beleidsverklaringen van Corus ten aanzien van Kwaliteit; Arbeidsomstandigheden; Veiligheid, Gezondheid en Welzijn en Milieu voor de locatie IJmuiden. Het MT stelt daarmee de noodzaak vast om binnen de afdeling Facility Management te beschikken over een KAM Management (zorg) systeem dat maximaal invulling geeft aan de doelstellingen van de beleidsverklaring.

FMA wil over een KAM-zorgsysteem beschikken dat minimaal voldoet aan eisen van onderstaande normen en richtlijnen:

- NEN-EN-ISO 9001/2000 Kwaliteitsmanagementsystemen – Eisen
- OHSAS 18001/18002 Arbomanagementsystemen - Specificatie
- NEN-EN-ISO 14001/14002 Milieuzorgsysteem, eisen en richtlijnen voor gebruik.

In het KAM-zorgsysteem komt naar voren dat er één certificaat geldt voor alle milieuzorgsystemen binnen CSPIJ waaronder ook FMA valt⁴⁷. Voor de NEN-EN-ISO en

⁴⁷ Handboek KAM-zorg Q-schijf (computer)

OHSAS ontbreekt nog de certificering. Een afdeling die werkt met een gecertificeerd kwaliteitssysteem is efficiënter en efficiënter. D.m.v. van het systeem wordt onder meer zichtbaar wat de kritieke processen zijn binnen FMA.

Corus vindt kwaliteitszorg, arbeidsomstandigheden en milieuzorg (KAM-zorg) een maatschappelijke plicht en van essentieel belang voor de continuïteit van de organisatie. De waardering door de maatschappij wordt aan de hand van het KAMzorg beleid beoordeeld. De waardering door de maatschappij draagt bij aan verschillende secundaire doelstellingen van FMA.

FMA is actief op het gebied van onderwijs. De facility manager hecht veel waarde aan stagiaires.

Het is belangrijk dat FMA de beleving van de KAM-zorg onder de medewerkers vergroot.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Binnen Corus wordt er ieder jaar een maatschappelijk jaarverslag geschreven waarin inzicht wordt gegeven in de strategie, activiteiten en prestaties op het gebied van milieu, de zorg voor de medewerkers binnen Corus, alsmede de betrokkenheid bij de samenleving en de omgeving. Hierdoor is FMA ook maatschappelijk verantwoord bezig alleen spelen ze niet in op de kleine onderdelen binnen FMA zelf. Als maatschappelijk verantwoord ondernemen kan ook gedacht worden door bijv. bewegingssensoren voor het licht, printercode voor papierverspilling te voorkomen,

SWOT-analyse waardering door de maatschappij

Strengths	Weakness
Corus Strip Products IJmuiden is ISO 14001 gecertificering Sociaal jaarverslag	Geen ISO-9001certificering
Opportunities	Threats

Aanbevelingen waardering door maatschappij

1. FMA is momenteel niet ISO 9001 gecertificeerd.

5.1.9 Totale SWOT-analyse

In onderstaande tabel staat de uitkomsten van alle bovengenoemde aandachtsgebieden verwerkt in één SWOT-analyse.

Strengths	Weakness
Vrijheid van medewerkers HBO-opgeleide medewerkers Scholing personeel Bedrijfsvoering op basis van regiemodel Rapportage financiële status Schaalvoordelen door grote afname	Onvoldoende sturing v/d leidinggevende in sommige gevallen Eilandjescultuur Communicatie (te veel vs. te weinig) Vergrijzing (mogelijk kennisverlies FMA) Groeistop personeels aanname Sleutelfuncties ingevuld door inhuur Wervingsbeleid teveel gefocust op HBO-opgeleide medewerkers Competentieniveau medewerkers Hoge werkdruk Onvoldoende commerciële kennis Onduidelijkheid functie-indeling/taken Medewerkers teveel gericht op eigen functie Onderschatten klantcontact en belang daarvan Niet nakomen klantbeloftes Slechte naam SF (FMA is hier een subafdeling van) Ontbreken autoriteit van FMA, door lage plaats in de organisatie Informatisering (van werkzaamheden FMA) Slechte bereikbaarheid FM-meldpunt Naamsbekendheid FMA laag/slecht Niet op elkaar aansluiten van processen Wurgcontracten (prijs-kwaliteit vermindert) Processen en procedures zijn niet gestandaardiseerd (Administratieve) processen zijn complex Activiteiten en werkzaamheden zijn niet gegroepeerd en gekoppeld Accountmanagers hebben weinig inzicht in contracten Inrichting van een aantal werkplekken Geen ISO-9001 certificering
Opportunities	Threats
Empowerment Medewerkers (extern gecontracteerde firma) via Corus in vaste dienst nemen Belang Facility Management wordt ingezien Bedrijven gaan zich maar op hun core-business richten Erkenning vakgebied Facility Management Opleiding Facility Management verbeterd zich Hoogopgeleide medewerkers Jonge mensen staan open voor veranderingen Overname Tata Nieuwe producten/diensten Ontzorgen van productiegroepen Verbetering van middel waarmee je werkzaamheden uit voert Informatisering SF integreren (synergievoordeel) Schaalvoordelen vergroten	Vergrijzing (krapte arbeidsmarkt) Focus teveel op hoogopgeleide medewerkers Overname Tata Continu aantonen toegevoegde waarde FMA verzelfstandigen (los van Corus) Selfsupporting afdelingen binnen Corus (nemen geen diensten van FMA af) Uitbesteden van gehele facilitaire organisatie Concurrentie van externe partijen Logheid Corus (FMA te dynamisch)

5.2 Klant bevindingen

Tevens is in het onderzoek de klant ondervraagd over de afdeling FMA. De klant is ondervraagd aangezien de klanttevredenheid een belangrijk onderdeel van het EFQM-managementmodel vormt. De mate van belangrijkheid is ook terug te zien in het aantal punten dat in het model aan deze groep wordt toegekend, namelijk 20 punten (hoogst van alle toebedeelde punten). De klant is bepalend voor de toekomst van de facilitaire afdeling en is om die reden meegenomen in dit onderzoek naar de huidige positie en de toekomstvisie voor 2010.

5.2.1 Leiderschap

Uit de interviews met de klant is niets naar voren gekomen over het leiderschap binnen FMA. Wel werd aangegeven dat klanten tevreden zijn over FMA, maar dat vooral op operationeel gebied nog een aantal verbeterpunten te behalen zijn. Dit heeft indirect met de leidinggevende te maken, aangezien deze het gehele proces aanstuurt.

5.2.2 Medewerkers

Klanten hebben over medewerkers alleen aangegeven dat zij soms verschil merken tussen verschillende medewerkers in de dienstverlening.

5.2.3 Strategie en beleid

De tendens uit de interviews met de klant is dat FMA zijn zaken goed geregeld heeft op strategische en tactisch niveau. Bij de missie staat vermeld dat FMA operationeel excellence wil bereiken. Maar op operationeel gebied kunnen nog verbeterpunten behaald worden volgens de klant. Op de verbeterpunten zal verder ingegaan worden bij het EFQM-onderdeel 'waardering door de klanten'. Verder wordt er aangegeven dat FMA zijn bedrijfsvoering dient vorm te geven volgens het "lean" principe, ook hier zal verder op ingegaan worden. Het laatste belangrijke punt dat door meerdere klanten is genoemd is het voldoen aan de klantvraag (zoals staat omschreven in de doelstelling van FMA). Klanten geven aan dat FMA zich meer moet inleven in de klantvraag, wat zij vooral belangrijk vinden is dat FMA proactief mee denkt.

Een ander punt is het beleid voor de gezondheid van de medewerkers. Er wordt veel gedaan om medewerkers in de fabrieken gezond te houden. Volgens de klant dient FMA op het gebied van catering beter in te spelen op dit beleid.

5.2.4 Middelen

Uit de interviews met de klantcontactpersonen kwam naar voren dat zij als afnemers vaker een financiële rapportage willen zien, zodat zij in het nog lopende boekjaar kunnen inspelen op de financiële situatie.

Dat communicatie bij FMA van groot belang is blijkt vaak uit het grote verschil tussen imago (het beeld van FMA bij de doelgroep) en identiteit (het beeld dat FMA wenst uit te stralen). De identiteit van SF is niet populair bij de klanten van FMA. De klant vindt overigens wel dat FMA veel professioneler is dan de andere twee afdelingen van SF (waste management en infrastructure and property management).

Waar de klanten zeer over te spreken zijn, is de strategische en tactische kant van FMA. Klanten vinden dat er altijd goed wordt gecommuniceerd met betrekking tot de financiële rapportages en contractbesprekingen. Aan de operationele kant ontbreekt nog wel het een en ander. Klanten willen graag een terugkoppeling wanneer bij de servicedesk een melding/klacht wordt achtergelaten.

5.2.5 Processen

Klanten geven aan dat FMA de processen van klantenafhandeling, storingsmelding en terugkoppeling daarvan dient te verbeteren. Er is vaak onduidelijk of een storing al gemeld is

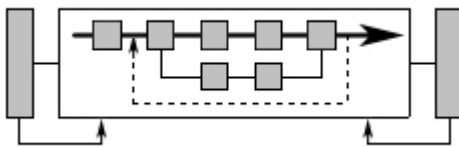
en wanneer FMA deze komt repareren. Verder geven de klanten aan dat de afdeling FMA, maar vooral de afdeling IPM, een slechte naam heeft (zoals in paragraaf 5.2.4 reeds omschreven staat).

6. Gewenste situatie

Naar aanleiding van gesprekken met de leidinggevende en aan de hand van interviews met klanten is getracht de gewenste situatie voor 2010 inzichtelijk te maken.

6.1 Ketenniveau volgens EFQM

In de theorie komen meerdere korte omschrijvingen van het ketenniveau voor. Onderstaan volgen drie, uit de literatuur geselecteerde, uiteenzettingen. In bijlage 11 is de invulijst opgenomen waaraan op ketenniveau voldaan dient te worden. In figuur 10 staat schematisch weergegeven wat ketenniveau inhoudt:



Figuur 15: Ketenniveau

1. Ketenniveau is: dat samen met partners in de voortbrengingsketen wordt gestreefd naar maximale toegevoegde waarde. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden. Innovatie staat voorop⁴⁸.

2. Beheersing van de totale organisatie in relatie met leveranciers en gebruikers/opdrachtgevers. Kennis en capaciteiten in de voortbrengingsketen worden maximaal benut. In samenwerking met leveranciers en klanten wordt een win-win situatie voor de hele keten gerealiseerd. In het kader van informatiebeveiliging zal er aandacht zijn voor ketenbeveiliging en zullen er afspraken worden gemaakt met leveranciers en afnemers⁴⁹.
3. Er is sprake van een interactief samenspel tussen alle betrokken partijen. Organisatie, leveranciers en klanten zoeken het beste in elkaar op en betrekken elkaar bij veranderingen en verbeteringen. De totale dienstverlening komt tot stand in samenwerking met (externe) partners. Een kleine kern van het traditionele facilitair bedrijf behoudt een regisserende rol. De FM-dienstverlening komt in deze fase tot stand door middel van diverse multidisciplinaire projectteams die absolute resultaatverantwoordelijkheid dragen. Flexibiliteit, creativiteit en ondernemerschap zijn essentiële kernwaarden. Met name de uitvoerende taken worden uitbesteed aan marktpartijen. De strategische en innovatieve functie van de ondersteuning wordt via partnership met deze partijen ingevuld; FM is partner in deze fase⁵⁰.

6.2 Gewenste positie volgens leiding FMA

De leidinggevende wil in 2010 een professionele integrale klantgestuurde facilitaire organisatie met de best-practice gerealiseerd hebben.

Als droomscenario ziet de leidinggevende de afdeling FMA in 2010 als volgt:

- Hoogwaardige afdeling FMA
- Alle medewerkers die een sleutelpositie vervullen in dienst van Corus
- De professionaliteit vergroten van FMA
- De klanttevredenheid verbeteren

Op belangrijke aandachtspunten die uit de SWOT-analyse naar voren kwamen heeft de leidinggevende de volgende aanmerkingen en aanvullingen gegeven:

Borging kennis

⁴⁸ Handleiding positiebepaling op basis van het INK-managementmodel 2002

⁴⁹ <http://www.trm-consultancy.nl/Basisbeveiliging.htm>

⁵⁰ Inspireren & Investeren (kiezen voor professioneel facility management) Ministerie van Verkeer en Waterstaat

- Door middel van de KAM-zorg is FMA bezig om de aanwezige kennis te borgen. Dit proces is echter nog niet geheel in gang gezet, waardoor momenteel nog niet alle kennis goed en overzichtelijk geborgd is.

Overname van elkaars werkzaamheden door medewerkers

- Op de afdeling moet meer jobrotation komen, zodat medewerkers de werkzaamheden van elkaar kunnen overnemen. Bij jobrotation moet er wel op gelet worden dat er zoveel mogelijk een relatie met het eigen vakgebied van de medewerkers is. Momenteel kunnen een aantal medewerkers al de taken van andere medewerkers overnemen, maar hier zijn nog verbeterpunten mogelijk.

Personeelsstop/inhuur

- De personeelsstop was al van toepassing toen FMA werd opgericht. Als er meer medewerkers nodig zijn voor het uitvoeren van de taken van FMA, wordt dat opgelost door medewerkers in te huren via een extern detacheringbureau.

Introductie nieuwe medewerkers

- Iedere medewerkers die nieuw op de afdeling komt wordt geïntroduceerd bij de medewerkers van FMA. Er is echter geen standaardprocedure voor de introductie van nieuwe medewerkers.

HBO organisatie

- Voor het optimaal uitvoeren van de hoofdsleutelfuncties is een HBO opleidingsniveau vereist. Voor de functies huismeesterschap en facilitair coördinator kan op basis van de functie-inhoud en de taakomschrijving worden volstaan met een lager opleidingsniveau.

Aanname opdrachten/klantvraag (hoe hier op in gaan, aan voldoen)

- De door de klant gegeven opdrachten worden door de accountmanagers zelfstandig afgehandeld. FMA is momenteel aan het onderzoeken of sommige klantaanvragen door andere instanties (zoals de servicedesk) afgehandeld kunnen worden. Op deze manier wil FMA de werkdruk voor de accountmanagers verlagen.
- Momenteel draait er een proef waarbij de klant op één locatie een operationele accountmanager in dienst heeft. Deze operationele accountmanager regelt alle facilitaire zaken voor de klant op de desbetreffende locatie. Mocht deze proef positief uitvallen kan de vraag naar operationele accountmanagers stijgen. FMA kan in deze behoefte voorzien door middel van ingehuurd personeel met het juiste competentieniveau.

Sturing medewerkers

- De sturing die medewerkers nodig hebben tijdens het uitvoeren van hun functie is per medewerker verschillend. Een aantal medewerkers vinden het prettig als ze vrij worden gelaten. Andere medewerkers hebben juist meer behoefte aan sturing door de leidinggevende. Om in deze behoefte te voorzien, voert de leidinggevende een open-door policy. Dit houdt in dat medewerkers altijd bij de leidinggevende binnen kunnen lopen om bijvoorbeeld vragen te stellen.

(Afdelings)cultuur

- De leidinggevende zou graag een open cultuur willen hebben op de afdeling waar met plezier wordt gewerkt. De leidinggevende pleit voor een lage toegankelijkheid en wil om die reden hiërarchische verschillen niet voelbaar laten zijn.

Logheid van Corus

- De logheid van Corus ontstaat doordat er veel organisatie lagen in het bedrijfsproces zitten. De leidinggevende vindt dat hij vanuit zijn positie weinig invloed heeft op de bedrijfsprocessen, waardoor hij steeds tegen 'muren' aan loopt. Er heerst veel bureaucratie waardoor sommige problemen niet worden opgelost.

SAP (aansluiten van processen)

- SAP staat voor: Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung. SAP is een geïntegreerd informatie- en besturingssysteem waarin bedrijfsmatige processen kunnen worden vastgelegd en beheerd. Deze processen zijn ondergebracht in modules. De gegevens in de modules worden onderling direct uitgewisseld, waardoor een volledig geïntegreerd systeem ontstaat.
- SAP wordt als systeem niet volledig toegepast binnen FMA. Dit heeft als reden dat FMA onvoldoende managementinformatie verkrijgt uit SAP. Echter heeft zij weinig tot geen invloed op aanpassingen aan het SAP systeem, waardoor dit niet geoptimaliseerd kan worden ten behoeve van het facilitaire proces.

Integratie met SF

- IPM heeft een slechte naam binnen SF. Veel klanten zien het verschil niet tussen de verschillende afdelingen van SF. De leidinggevende van FMA heeft een overleg in het leven geroepen binnen SF, waarbij de hoofden van de afdelingen (IPM, WMA en FMA) samenkomen. Dit overleg dient om elkaar op de hoogte te houden wat er speelt binnen de afdelingen en om gebruik te maken van elkaars kennis en ervaring bij het professionaliseren van de afdelingen. De leidinggevende van FMA hoopt op deze wijze met heel SF op een hoger niveau te komen.

Selfsupporting afdelingen

- Selfsupporting afdelingen zijn volgens de leidinggevende van FMA geen risico, omdat de contracten die afgesloten zijn door FMA marktconform zijn. De leidinggevende geeft aan dat de kosten voor de selfsupporting afdelingen zullen verhogen als zij niet bij FMA afnemen.

Wurgcontracten

- De leidinggevende geeft aan het risico van wurgcontracten in te zien. Wurgcontracten kunnen een verlagen van de dienstverlening tot gevolg hebben. FMA dient er alert op te zijn geen wurgcontracten af te sluiten.

Tata overname/wapenen tegen concurrentie

- De leidinggevende geeft aan dat de overname van Tata geen risico is voor FMA. FMA wapent zich tegen de concurrent door te zorgen dat zij de beste zijn en voorop lopen in de markt. Dit is een doelstelling van de facilitaire afdeling.

Vergrijzing

- Het contractmanagement moet geborgd worden.
- Te veel taken worden nog gedaan door de accountmanager, terwijl dit gedaan kan worden door het facilitair meldpunt. Hier zal aankomende jaren een verandering in moeten plaatsvinden.

6.3 Positie volgens klanten

Klanten zijn over het algemeen erg positief over FMA. Zij hebben de volgende opties genoemd als droomscenario in 2010:

- De dienstverlening zoals het op dit moment gaat, met de verbeterpunten in acht genomen
- De dienstverlening van FMA verloopt vlekkeloos;
- Meer controle door FMA op werkzaamheden en de operationele dienstverlening. Gaan deze werkelijk goed?;
- Een dienstverlening waarbij de klant door één druk op de knop alles geregeld. Oftewel: ontzorgd zijn. De klant wil de afdeling FMA in de toekomst heel klantgericht zien met een goede intranetsite;
- FMA neemt al het standaard facilitaire werk uit handen van de klant en heeft voor specifieke werkzaamheden persoonlijk contact met de klant;
- FMA faciliteert minder, maar treedt op als het geweten van Corus. Brengt de klanten bewustzijn bij en richt haar dienstverlening op het verlagen van de kosten voor de hele site IJmuiden.
- FMA zorgt voor een goede prijs-kwaliteit verhouding, waar klanten vrij autonoom mee om kunnen gaan. FMA monitort de klant.

- Meer maatwerk in de dienstverlening van FMA door vb: schoonmaak op schoon te maken oppervlakte afstemmen.
- FMA lean ingericht
- Een verbeterende communicatie met de klant in verband met de klantwens en de afstemming hierop.

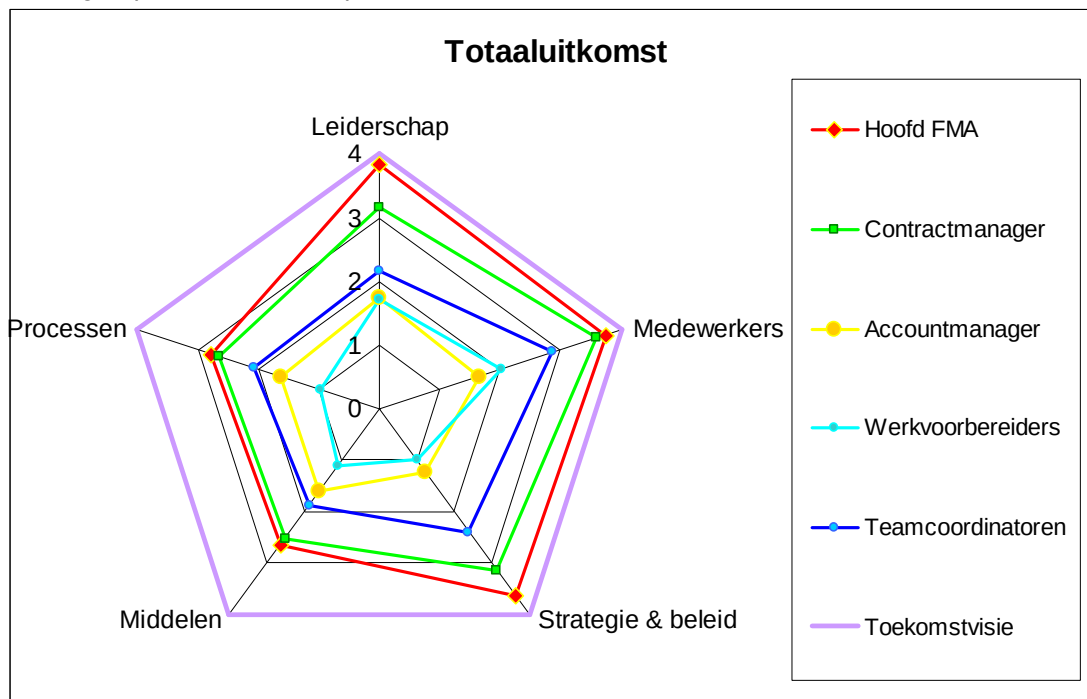
Er zijn twee stromingen in de antwoorden. Klanten willen meer gefaciliteerd worden of klanten willen dat FMA klanten meer stuurt naar kostenverlaging.

7. Actieplan

Om door te kunnen groeien van het huidige niveau naar het gewenste niveau, dienen de verbeteracties beschreven te zijn. Tevens moet er rekening gehouden worden met eventuele risico's om het doel te bereiken. In de paragraaf 7.1 zal omschreven worden wat de discrepantie is tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. In paragraaf 7.2 zal een globaal stappenplan omschreven worden die ondernomen dienen te worden om tot het gewenste niveau in 2010 te komen.

7.1 Discrepantie

Uit dit onderzoek komt een discrepantie naar voren tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Deze discrepantie is in grafiek 6 'totaaluitkomst maturity tool' schematisch weergegeven. Door grafiek 6 wordt inzichtelijk dat medewerkers, uit verschillende functiegroepen van FMA, de positie van FMA verschillend ervaren.



Grafiek 6: totaaluitkomst maturity tool

De gewenste positie staat aangegeven als toekomstvisie en beschrijft de buitenste lijn van de grafiek. Om dit niveau te kunnen bereiken in 2010, zullen een aantal punten verbeterd moeten worden. Dat zijn ten eerste alle punten die in hoofdstuk 5 onder de kopjes maturity tool zijn genoemd. De twee belangrijkste verbeterpunten worden onderstaand uiteengezet:

Imago FMA

Site facilities (SF) bestaat uit de afdelingen Infrastructure and Property Management (IPM), Facility Management (FMA) en Waste Management. Ieder van deze afdelingen heeft zijn eigen taken en verantwoordelijkheden en biedt dan ook ieder een specifiek pakket van producten en diensten. Uit de interviews met klanten kwam naar voren dat SF geen goed imago heeft. Dit wordt in hoofdzaak veroorzaakt door het niet optimaal terugkoppelen van storingen en klantenafhandelingen door IPM en WMA. Dit geldt in veel mindere mate voor FMA. FMA wordt echter beoordeeld op het totale functioneren van SF, omdat klanten het verschil niet weten tussen de afdelingen IPM, FMA en WMA. Gezien het slechte imago van SF, dient FMA zijn toegevoegde waarde te verduidelijken naar de klant toe. Om zo de positie van FMA te verbeteren. Wil FMA één integraal SF vormen dan zal het imago van alle afdelingen verbeterd moeten worden. Het werken aan het imago van FMA zou door de organisatie als hoogste prioriteit gezien moeten worden. Een middel om het imago van FMA te verbeteren kan een FMIS zijn, onderstaand wordt verder ingegaan op een FMIS.

FMIS

Een goed opgezet FMIS, kan op elk gewenst niveau en op elk gewenst moment adequate managementinformatie aanleveren waarmee alle onderliggende processen en de kwaliteit van de dienstverlening kan worden verbeterd. Daarnaast kan een FMIS ten behoeve van de klant inzage leveren in de status van de klachtafhandeling.

Een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) moet modulair van opbouw zijn en moet een directe koppeling hebben met bestaande in gebruik zijnde bedrijfssystemen (onder andere SAP).

Met behulp van een FMIS, kunnen verbeteringen behaald worden voor de volgende zwaktes (zie SWOT-analyse):

- Communicatie (te veel vs. te weinig)
- Hoge werkdruk
- Onduidelijkheid functie-indeling/taken
- Medewerkers teveel gericht op eigen functie
- Onderschatten klantcontact en belang daarvan
- Niet nakomen klantbeloftes
- Slechte naam SF (FMA is hier een subafdeling van)
- Informatisering (van werkzaamheden FMA)
- Slechte bereikbaarheid FM-meldpunt
- Naamsbekendheid FMA laag/slecht
- Niet op elkaar aansluiten van processen
- Processen en procedures zijn niet gestandaardiseerd
- (Administratieve) processen zijn complex
- Activiteiten en werkzaamheden zijn niet gegroepeerd en gekoppeld
- Accountmanagers hebben weinig inzicht in contracten

Alle bovengenoemde punten zullen nader uitgewerkt dienen te worden, in verband met de consequenties hiervan voor de onderliggende processen. Hierbij kan gedacht worden aan het aanpassen van procedures en werkprocessen.

FMA moet geld, tijd en middelen beschikbaar stellen om een FMIS te kunnen implementeren.

Personeel

De komende drie jaar zullen elf medewerkers van FMA met pensioen gaan. Om kennislekken te voorkomen dient de kennis en ervaring van de pensioensgerechtigde medewerkers tijdig overgedragen te worden aan andere of nieuwe medewerkers. Daarbij bestaat ook de mogelijkheid tot het inhuren van tijdelijke externe kennis en ervaring. Een knelpunt bij het overnemen van archieftaken is dat extern ingehuurde medewerkers geen toegang mogen hebben tot bedrijfsgevoelige informatie.

Functieomschrijvingen dienen geüpdate te worden aangezien zij verouderd zijn. Mocht FMA een FMIS implementeren, zullen er mogelijk wijzigingen in de functies kunnen plaatsvinden. Deze wijzigingen dienen dan doorgevoerd te worden in de functieomschrijvingen.

Voor iedere medewerker van FMA dient een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opgesteld te worden. Dit plan omschrijft aan welke competenties medewerkers moeten werken om hun functie optimaal te kunnen uitvoeren. Tevens dient een pop als basis voor de functioneringsgesprekken.

Mocht FMA besluiten een FMIS te implementeren, dan dient deze beheerd en geactualiseerd te worden. Hiervoor moet de nodige mankracht beschikbaar gesteld worden.

Jobrotation

Voor het goed functioneren van jobrotation is het noodzakelijk dat alle projectgegevens eenduidig en systematisch worden geregistreerd. Het projectmatig werken en het gebruik van projectmappen kan hiertoe een belangrijke bijdrage vormen.

7.2 Implementatieplan

In onderstaand implementatieplan wordt omschreven welke acties de afdeling FMA moet ondernemen om door te kunnen groeien naar ketenniveau in 2010.

Imago verbeteren

1. Onderzoek uitvoeren naar de reden voor de slechte naam van SF
2. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek vervolgacties ondernemen

Invoeren projectmatig werken (gebruik projectmappen)

1. Methodiek ontwikkelen projectmatig werken
2. Medewerkers instrueren hoe projectmatig te werken

Opstellen POP's voor alle medewerkers

Updaten functieomschrijvingen

1. eventueel rekening houden met de mogelijke implementatie van een FMIS

Personeel

1. Inventariseren welke kennis en ervaring exact geborgd moeten worden
2. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek vervolgacties ondernemen (bijvoorbeeld herschikken van taken binnen functies of het creëren van nieuwe functies, zoals FMIS beheerder).

Hierbij moet rekening gehouden worden met:

- Datum waarop medewerkers met pensioen gaan
- Er dient een competentieprofiel opgesteld te worden per functie
- De vraag of alle functies die vrij komen opnieuw ingevuld dienen te worden
- Hoeveel tijd neemt het inwerken van nieuwe medewerkers in beslag (planning)

Implementeren FMIS

Er dient een project aangemaakt te worden met daaraan gekoppeld projectleden, die de gezamenlijke zorg dragen voor de implementatie van een FMIS binnen FMA. Er dient een implementatieaanpak geschreven te worden.

De implementatie aanpak bestaat uit een checklisten welke is opgebouwd uit 8 stappen:

1. Wat is de huidige situatie;
2. Welke projectvoorbereidingen moeten er worden getroffen;
3. Welke rol neemt de aanbieder tijdens het implementatietraject in;
4. Welke producten en/ of diensten worden in de FMIS opgenomen;
5. Wat is het hoofdproces van de front- en backoffice;
6. Welke rapportages worden uit de FMIS gehaald;
7. Welke stamgegevens dienen er verzameld te worden;
8. Welke gegevens dienen er voor de modules verzameld te worden⁵¹.

Tevens dienen de projectleden de volgende vragen te beantwoorden aan het begin van het project:

- Wie gaat de stamgegevens verzamelen;
- Wie gaat de stamgegevens invoeren;
- Hoe lang gaat dit duren;
- Welke procedures dienen veranderd te worden;
- Wat zal de doorlooptijd van de implementatie zijn;
- Welke ondersteuning zal de leverancier tijdens het traject bieden;
- Wie zal bij FMA de functionele applicatiebeheerder worden;
- Welke kosten zullen worden gemaakt tijdens de implementatie;
- Welke garanties worden afgegeven;
- Welke medewerkers zullen wanneer de opleiding volgen;
- Zijn de gestelde leveringsvoorwaarden acceptabel.

⁵¹ Internet : <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=189>

8. Organisatorische gevolgen

In de aankomende paragrafen zullen deze bedrijfskundige consequenties besproken worden. Voor ieder in het implementatieplan genoemde actiepunten is nader onderzoek noodzakelijk. Om die reden is het niet mogelijk de organisatorische consequenties op dit moment exact in kaart te brengen. Wel zal globaal aangegeven worden waar rekening mee gehouden moet worden op gebied van personeel en financiën.

Personeelsbeleid

Mocht FMA de keuze maken een FMIS te implementeren zullen er medewerkers moeten komen die de FMA gaan implementeren en beheren. Tevens zullen medewerkers in opleiding moeten en te kunnen werken met een FMIS.

Tevens zal vervolgonderzoek uitwijzen welke gevolgen de vergrijzing heeft op het personeelsbeleid. Een mogelijk resultaat van dit onderzoek kan zijn dat functies niet opnieuw worden ingevuld, waardoor het personeelsbestand terugloopt. Door herschikking van functies, kan de inhoud van functies wijziging.

Financiële gevolgen

De kosten voor de implementatie van een FMIS kunnen variëren door de keuzes in modules die wordt gemaakt. De kosten voor de implementatie van een FMIS kunnen als volgt worden ingedeeld:

- Kosten voor de modules
- Onderhoudskosten voor de modules
- Implementatiekosten
- Opleidingskosten
- Kosten voor de internet/web applicatie
- Onderhoudskosten voor de internet/web applicatie

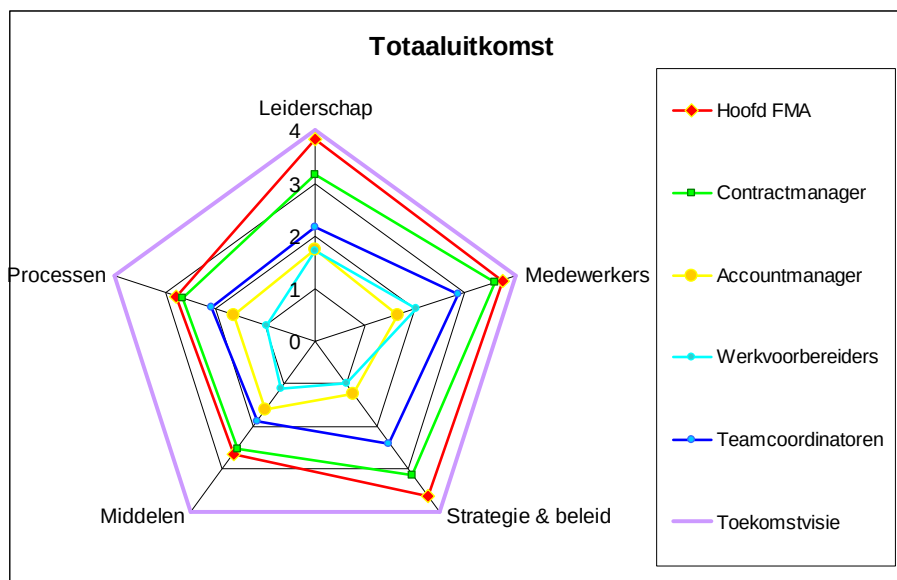
Conclusie

In dit onderzoek heeft zich gericht op onderstaande probleemstelling:

Wat is het huidige niveau van de afdeling FMA van Corus IJmuiden in januari 2007 volgens het EFQM-model en wat zijn de globale stappen die ondernomen moeten worden door FMA om in 2010 ketenniveau te bereiken.

Het huidige niveau is bepaald door middel van een positiebepaling. Het huidige niveau is vastgesteld zodat deze kan dienen als nulmeting en startpunt voor verbeteractie van de afdeling FMA. De positie van de afdeling FMA is bepaald aan de hand van het EFQM.

Het EFQM-model is een managementmodel en dient ingevuld te worden door het managementteam. Dit model uit gebruikt aangezien er binnen FMA reeds gewerkt werd met dit model. Daarnaast omvat met EFQM-model zowel de BSC als de Deming-cirkel. Echter was de leidinggevende van FMA tijdens het onderzoek zes weken afwezig was. Om die reden is de positie bepaald met behulp van de medewerkers. Om de positie door de medewerkers te kunnen bepalen is een nieuwe tool ontwikkeld: de Maturity Tool. De Maturity Tool bepaald de positie van de facilitaire afdeling evenals het EFQM-model aan de hand van vier fases. In onderstaande grafiek is schematisch weergegeven hoe de medewerkers van de afdeling FMA de huidige positie ervaren. Er is een duidelijk verschil te zien tussen de verschillende functiegroepen.



Uit de interviews met de medewerkers kwam de aansluiting van processen als belangrijkste verbeterpunt naar voren. Tevens zijn voor het bepalen van de huidige positie interviews afgenomen met klanten van FMA. Uit deze interviews kwam naar voren dat SF (de afdeling waar FMA onder valt) een slechte naam heeft.

Naast bovenstaande positiebepaling is op basis van de interviews met de medewerkers een SWOT-analyse opgesteld. Belangrijkste aandachtspunt dat uit deze SWOT-analyse naar voren kwam is de vergrijzing binnen de afdeling FMA. De vergrijzing kan het verlies van kennis en ervaring tot gevolg hebben als er door FMA geen actie ondernomen wordt.

In bovenstaand figuur is de gewenste positie voor 2010 schematische weergegeven (zie toekomstvisie). Inzichtelijk wordt dat er een discrepantie is tussen de huidige positie en de gewenste positie voor 2010. Belangrijkste aanbevelingen om in 2010 ketenniveau te kunnen bereiken zijn:

1. Onderzoeken wat de oorzaak is van het slechte imago van FMA.
2. Het implementeren van een FMIS. Een FMIS dient ingezet te worden als middel om onder andere processen beter op elkaar aan te laten sluiten en beter aan te sluiten op de wensen van de klant.

3. Onderzoeken welke kennis en ervaring geborgd moeten worden. Naar aanleiding van dit onderzoek moet inzichtelijk gemaakt worden welke vervolgacties ondernomen dienen te worden. Hierbij kan gedacht worden aan het beschikbaar maken van functies.

Organisatorische gevolgen zijn afhankelijk van de resultaten van bovengenoemde vervolgonderzoeken. Mocht FMA besluiten een FMIS te implementeren, dient zij in ieder geval rekening te houden met onderstaande kostenposten:

- Kosten voor de modules
- Onderhoudskosten voor de modules
- Implementatiekosten
- Opleidingskosten
- Kosten voor de internet/web applicatie
- Onderhoudskosten voor de internet/web applicatie

Bronvermelding

Boeken

- Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J.: Bedrijfsvoering in klantperspectief. Den Haag: Arko Uitgeverij. 2005. ISBN 9077072969.
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management. 4^{de} druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer. 2001. ISBN 90140077947
- De Jong, B. en Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisaties. Alphen aan den Rijn: Kluwer. 2004. ISBN 901300959X
- Van der Bij, H. e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^{de} herz. druk. Deventer: Kluwer. 2004. ISBN 9014080891
- Kok, H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn: Samsom. 1999. ISBN 9014056575
- Tromp, J.H.M. en Rietmeijer, E.F.H.: De aanpak van onderzoek. 3^{de} herz. Druk. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum. 1989. ISBN 9031309931
- Wijnen, G. e.a.: Projectmatig werken. Uitgeverij het Spectrum. 1990. ISBN 90-274-6905-9
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. 2^{de} druk. Wolters-Noordhoff B.V. 2000. ISBN 90-01-46821-7

Syllabi

- Genet, C.: Methode van onderzoek en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management, 2004/2005. (Code staat niet vermeld op de BlackBoard versie.)
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management, 2004/2005. Code 2318

Websites

- http://www.metamagazine.nl/download/META_Methode_B_Checklistvragen_Tien_Stappen_Plan.pdf
- 12manage (http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_nl.html)
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyse>
- <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse>
- <http://vo.scouting.nl/zelfstudie/cursus/dlg/pgm/h2/brique.htm>
- <http://www.naeprojects.nl/html/pers/imagorapport.pdf>
- <http://www.ru.nl/contents/pages/20713/kun1.12hrvanewijk.pdf>
- <http://forum.turkstudent.nl/index.php?showtopic=21219>
- <http://www.corus.nl/uploadz/m20060912205227.pdf>
- <http://www.nag.aero/Smartsite.shtml?id=54656>
- <http://www.energieq.nl/index.phtml?klik=9&table=teksten>
- http://www.menscentraal.nl/tekst_Rogier_Offerhaus.html
- www.exin.nl/docs/ogd.pdf
- <http://www.2reflect.nl/missie.htm>
- Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair_Management_Informatie_Systeem
- <http://www.realestatemagazine.nl/document.htm?id=18145&navID=31&ArtID=572.26&-session=sRM:42F94808080ef22B79OWKK115474>
- http://www.ib-groep.nl/studiepunt/nieuwsbrief/van_schakel_naar_keten/webpaginas/RuudMollema.htm
- <http://www.trm-consultancy.nl/Basisbeveiliging.htm>
- <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=189>

Organisatieliteratuur

- Facility Management (FMA) Afdelingsplan 2005-2008

- Professioneel inrichten FMA
- Producten en diensten catalogus FMA

Overige literatuur

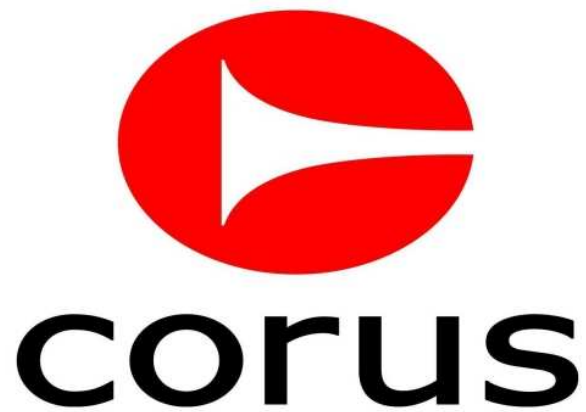
- Handleiding : Assessing for Excellence - A Practical Guide for Self-Assessment (EFQM Publications)
- Handleiding : inspireren & investeren 'Kiezen voor professioneel facility management' Ministerie van verkeer en waterstaat
- Handleiding positiebepaling op basis van het INK-managementmodel 2002

Bijlagen

- Bijlage 1: Organogram Corus
- Bijlage 2: Schema leeftijdsopbouw FMA
- Bijlage 3: Interviewvragen medewerkers FMA
- Bijlage 4: Interviewvragen medewerkers FMA met klantcontact
- Bijlage 5: Interviewvragen klanten van FMA
- Bijlage 6: Contactpersonen
- Bijlage 7: Maturity Tool
- Bijlage 8: Functies en kerntaken FMA
- Bijlage 9: Functiebeschrijvingen
- Bijlage 10: Communicatiestructuur FMA 2007
- Bijlage 11: Ketenniveau

Bijlage

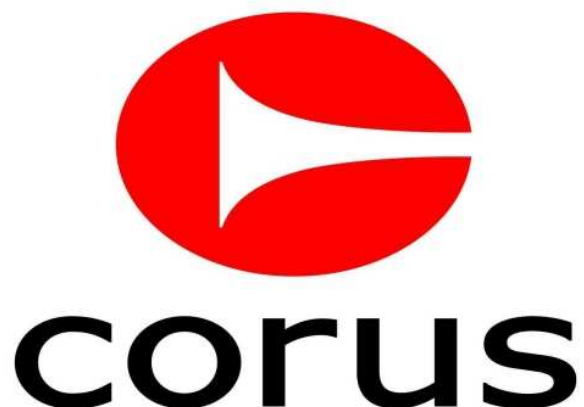
“Leren en verbeteren.”



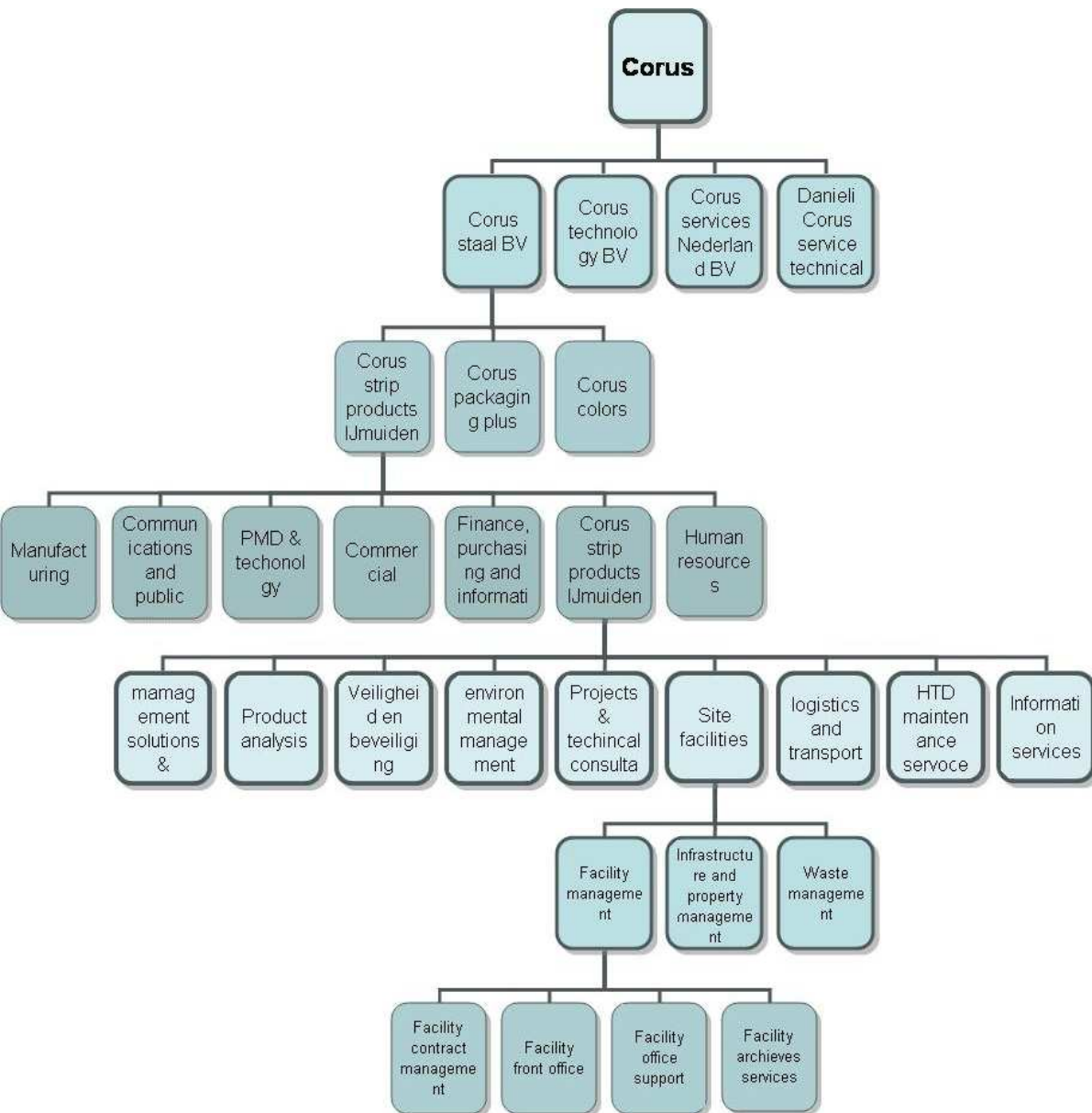
Ingrid Geldermans
20030274
4G

Bijlage

“Leren en verbeteren.”



Auteur:	Ingrid Geldermans
Studentnummer:	20030274
Jaar van uitgave:	2007
Opdrachtgever:	Dhr. Iwan T.H. Liem Hoofd Facility Management Corus Group, Corus Strip Products IJmuiden Postbus 10000 1970 CA IJmuiden, Nederland
Opleiding:	Facility Management Haagse Hogeschool Sector economie & management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Dhr. A.J.M. Otto Directeur academie voor Facility Management
Medebeoordelaar:	Dhr. mr. A.F. Oudt
Onderzoekperiode:	Januari 2007 t/m juni 2007



Leeftijdsopbouw FMA Corus-medewerkers								
Pers.	Naam:	Geb datum:	Geb jaar	Leeftijd:	Uit dienst:	Uit dienst:	Afdeling:	Opmerkingen:
Nr.				31-12-2007	bij 62 jaar	bijgetekend		
959346	Henk Wolven	18-05-46	1946	61	2008		CSPY-SF-FMA-FFO	
477216	Hein Kleine	25-08-46	1946	61	2008		CSPY-SF-FMA-FFO	
172205	Ad Blomvliet	06-10-46	1946	61	2008	2009	CSPY-SF-FMA-FAS	
472308	Gerrit Kiekebos	19-11-46	1946	61	2008	2009	CSPY-SF-FMA-FFO	
515205	Peter Kraak	21-11-46	1946	61	2008	2009	CSPY-SF-FMA-FAS	
220160	Bert Bruggenkamp	07-12-46	1946	61	2008		CSPY-SF-FMA-FFO	
749218	Dick Schermer	14-05-47	1947	60	2009	2010	CSPY-SF-FMA-FFO	
502344	Jack van Hooff	29-08-47	1947	60	2009		CSPY-SF-FMA-FFO	
502344	Joop Koopman	18-12-47	1947	60	2009		CSPY-SF-FMA-FCM	
293514	Jan Dijke	17-03-48	1948	59	2010		CSPY-SF-FMA-FFO	
343475	Jan de Graaf	10-06-48	1948	59	2010		CSPY-SF-FMA-FAS	
401190	Rinus Hoenson	04-06-49	1949	58	2011		CSPY-SF-FMA-FFO	
320481	Willem Freeke	11-07-49	1949	58	2011		CSPY-SF-FMA-FFO	
128736	Jan Bakker	29-05-50	1950	57	2012		CSPY-SF-FMA-FFO	
460477	Rob Kamps	18-12-50	1950	57	2012		CSPY-SF-FMA-FAS	
132670	Rob Balder	25-07-50	1950	57	2012		CSPY-SF-FMA-FFO	
875401	Guus Verkissen	24-09-51	1951	56	2013		CSPY-SF-FMA-FFO	
666628	Cees Pereboom	30-09-51	1951	56	2013		CSPY-SF-FMA-FAS	
559609	Cathy de Looze	21-10-52	1952	55	2014		CSPY-SF-FMA-FFO	
512236	Freek Koster	31-05-53	1953	54	2015		CSPY-SF-FMA-FFO	
192559	Bert Borg	29-10-53	1953	54	2015		CSPY-SF-FMA-FFO	
555599	Betty Leijssius	11-01-55	1955	52	2017		CSPY-SF-FMA-FAS	
100552	Tineke van Aalst	08-03-56	1956	51	2018		CSPY-SF-FMA-FFO	
330530	Koos Braaksma	15-12-56	1956	51	2018		CSPY-SF-FMA-FAS	
593871	Pauline Mantz	04-08-57	1957	50	2019		CSPY-SF-FMA-FAS	
522425	Peter Krom	17-01-59	1959	48	2021		CSPY-SF-FMA-FFO	
152991	Elma Jongejan	02-08-59	1959	48	2021		CSPY-SF-FMA-FOS	
556621	Iwan Liem	18-01-60	1960	47	2022		CSPY-SF-FMA-ALG	
431791	Damir Ilic	04-02-62	1962	45	2024		CSPY-SF-FMA-FFO	
456806	Ed Kaag	11-09-63	1963	44	2025		CSPY-SF-FMA-FFO	
598987	Liane Dooyeweerd	19-02-66	1966	41	2028		CSPY-SF-FMA-FOS	
599712	Martine Dijkstra	18-12-67	1967	40	2029		CSPY-SF-FMA-FOS	
625889	Noesjka Muijs	26-05-74	1974	33	2036		CSPY-SF-FMA-FFO	
982447	Marije Zonneveld	22-07-78	1978	29	2040		CSPY-SF-FMA-FFO	
>>>>>	Gemiddelde leeftijd >>>>>>>			56				

Leeftijdsopbouw FMA Trigion-medewerkers								
Pers.	Naam:	Geb datum:	Geb jaar	Leeftijd:	Uit dienst:	Uit dienst:	Afdeling:	Opmerkingen:
Nr.				31-12-2007				
	Jeanette Koks	12-12-56	1956	51			FMA FFO	
	José de Vries	18-10-63	1963	44			FMA FFO Controlroom	
	Anja Piepers	02-03-75	1975	32			FMA FFO	
	Rianne Koridon	29-05-76	1976	31			FMA Secretariaat	
	Dennis de Water	20-10-79	1979	28			FMA FFO	
	Sandra Keppel	29-07-80	1980	27			FMA FFO Controlroom	
	Miriam Piepers	17-03-81	1981	26			FMA Secretariaat	
	Marloes Hos	10-10-81	1981	26			FMA FFO	
	Alieke Galama	23-01-82	1982	25			FMA FFO	
	Yvonne Gerrits	22-06-82	1982	25			FMA FFO	
	Jacqueline Al	03-12-82	1982	25			FMA FFO Controlroom	
	Tirza Schouten	23-03-86	1986	21			FMA FOS	
>>>>>	Gemiddelde leeftijd >>>>>>>			36				

Functievragen:

1. Wat is de officiële naam/titel van uw functie binnen FMA?
2. Wat houdt uw huidige functie in?
3. Wat zijn u functiejaren Corus/FMA?

Vragen medewerkers van FMA:

1. Bent u tevreden over de inzet van FMA op gebied van verbeteringen en veranderingen (professionalisering)? Ja of Nee.
 - a. Wat zou je anders willen zien?
2. Hoe soepel is FMA in het meegaan met nieuwe ontwikkelingen? Geef op een schaal van 1 t/m 4 aan hoe soepel FMA is. 1 is niet soepel en 4 is soepel.
3. Wat ziet u als de drie grootste kansen in de toekomst voor FMA?
4. Wat ziet u als de drie grootste bedreigingen in de toekomst voor FMA?
5. Op welke wijze helpt een contractmanager in jouw functie?
6. Ziet u ook overlappingsen in de uitvoering van taken tussen contractmanagers en accountmanagers?
7. Als u onverwacht ziek wordt, is er dan een andere medewerker/accountmanager aangewezen die uw werkzaamheden kan overnemen? Met andere woorden is er een vaste back up geregeld voor u? Ja of Nee (voor ons de naam melden)
 - a. Zo niet, wat moet er gebeuren zodat andere medewerkers wel voor u kunnen invallen?
8. Ondersteunt u andere accountmanagers in hun werkzaamheden? Ja of Nee.
 - a. Zo ja, op welke wijze?
9. Bent u de juiste persoon op de juiste stoel? Ja of Nee
10. Wat zou u veranderd willen zien binnen FMA?
 - a. Keuze uit: cultuur, werkplekinrichting, taakverdeling, sfeer, interne communicatie, anders, namelijk:

Hieronder staan 5 stellingen waarover wij uw oordeel willen weten. U kunt in een schaal van 1 tot en met 4 aangeven in welke mate het genoemde punt binnen FMA aanwezig is/van toepassing is. Hierbij is 1 niet van toepassing/aanwezig en 4 aanwezig/van toepassing.

Leiderschap met lef: De leiding bepaald op basis van externe en interne informatie een uitdagende koers, draagt deze uit, motiveert, luistert, gaat de consequenties - ook voor zichzelf - niet uit de weg en houdt vol.

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Resultaatgerichtheid: De leiding wil voortdurend weten wat de toegevoegde waarde is van de verrichte inspanningen en houdt de waardering door klanten/leveranciers, medewerkers, financiers en de maatschappij in balans.

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Continu verbeteren: Gemeten resultaten worden systematisch vergeleken met de, van de visie afgeleide, doelstellingen. Afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen. Medewerkers worden gestimuleerd om innovatieve oplossingen aan te dragen en kennis uit te wisselen.

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Transparantie: Processen, hun onderlinge relaties en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd. Taken en verantwoordelijkheden zijn bekend. Kosten en baten zijn per proces(onderdeel) te meten en iedere werknemer kent zijn bijdrage aan het ondernemingsresultaat.

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Samenwerking: Management en medewerkers werken op een professionele manier samen, waarbij persoonlijke en organisatiedoelen op elkaar zijn afgestemd. Bureaucratische structuren zijn afgebroken. Met partners in netwerken wordt gezocht naar maximale toegevoegde waarde voor heel FMA.

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Vragen voor de toekomstvisie aan medewerkers van FMA met klantcontact

1. In hoeverre blijft FMA zich ontwikkelen?
2. Op welke wijze blijft FMA zich ontwikkelen?
3. Noem de drie belangrijkste positieve trends/ontwikkelingen voor FMA
4. Noem de drie belangrijkste negatieve trends/ontwikkelingen voor FMA
5. Welke 3 competenties zijn het meest van belang voor FMA in de toekomst?

De hieronder genoemde vragen willen wij aan de klant voorleggen. Maar nu willen wij weten hoe u denkt dat de klant deze beantwoord. Dus wilt u deze vragen zoals u denkt dat de klant zal antwoorden.

1. FMA levert verschillende diensten aan uw afdeling. Welke nieuwe producten en diensten verwacht u dat die door FMA in 2010 geleverd zullen worden?
2. De hieronder genoemde producten en diensten worden momenteel door FMA geleverd (laat deze pas zien als ze het echt niet weten). Welke diensten denkt u dat in 2010 niet meer geleverd zullen worden.
3. Hoe tevreden bent u over de professionalisering van FMA? Schaal van 1 t/m 4. 1 is ontevreden en 4 is tevreden.
4. Welke punten kunnen verbeterd worden voor een professioneler FMA? Noem er maximaal 3.
5. Beschrijf eens een toekomstig droomscenario voor FMA in 2010; (Hoe zou u willen dat FMA dan is)?
6. Welke belemmeringen zijn er bij het realiseren van dit droomscenario?
7. Noem drie competenties/vaardigheden, die FMA accountmanagers naar uw inzicht in 2010 moeten beheersen.
8. Door middel van welke media wilt u met FMA kunnen communiceren? Keuze uit: fax, telefoon, e-mail, intranet (web), opdrachtbonnen, persoonlijk contact.
9. *Hoe staat u tegenover het volgende idee?:* Op locatie een medewerker van FMA plaatsen die verantwoordelijk is voor het initiëren en de uitvoering van geplande en ongeplande facilitaire zaken.

Contactpersonen BU/Werkeenheden/Afdelingen Corus

Afdeling	Contactpersonen	Controller
CRD&T	Claudia Reimer/ Ben Rooseboom de Vries	R. Batten
CSPY HR CTC	Gerard Buren (Kwartaalrapportage toesturen Debby Acquoy)	H. Boldingh
CSPY PAR	Harry van Casteren (excl. DSF H63000)	R. Monkelbaan
CSPY EM	Wim Kat	H. van Herwijnen
CSPY MAN CM2	Klaas Korf / Aad Disseldorp	R. van de Kist
CSPY MAN CPR	Martijn Crombag	E. 't Schiphorst
CSPY MAN WB2	Don Veerkamp (Kwartaalrapportage toesturen Kees Schouten)	R. Arxhoek
CSPY LT	Henny Pottegieter	C. Schoorl
CSPY MAN GSB GSL	Anne Dekker	M. Brok
CSPY MAN GSB SIF	Hestia Poortinga / Dirk Zuurbier	M. Brok
CSPY MAN GSB PEF	Hestia Poortinga / Piet Altena	M. Brok
CSPY MAN GSB KOF	Jolanda van Bugnum / Martin Mookhoek	M. Brok
CSPY MAN GSB KOF1	Jolanda van Bugnum / Martin Mookhoek	M. Brok
CSPY MAN GSB KOF2	Jolanda van Bugnum / Martin Mookhoek	M. Brok
CSPY MAN HOO	Luc Bol	E. Beltman
CSPY MAN DSP	Sonja Turkenburg	J.F. Seignette
CSPY MAN OX2	Ben Sliggers	R. Thijssen
CSPY MAN ENB	Wouter Roubos	H. van Herwijnen
CSPY HTD	Jeroen van de Loo	J. de Wit
CSPY HTD "Witte Hek"	Eelke Slootheer	J. de Wit
CSPY IS	Marten Groen	D. Haver
CPP	Lizz mc Gill	M. Kluft

Maturity Tool (groeimeter)



Naam :

Functie :

Inleiding

1.1 Doel van het FM Maturity Tool

Met behulp van het FM Maturity Tool wordt de positie bepaald van de facilitaire organisatie. Deze positie kan verdeeld worden in vier verschillende fases, met als hoogste niveau de keten georiënteerd fase. Op basis van de huidige positiebepaling kunnen er verbeteringstrajecten worden gedefinieerd om de facilitaire organisatie verder te professionaliseren. De resultaten uit deze meting op basis van het FM Maturity Tool laat zich eenvoudig en rechtstreeks vertalen in verbeterpunten en een actieplan. De resultaten zijn bovendien gemakkelijk te communiceren naar de afdeling, omdat er herkenbare meetpunten zijn gebruikt.

1.2 Doelgroep

Het FM Maturity Tool is bedoeld voor medewerkers die een hoofdsleutelfunctie en ondersteunende sleutelfunctie zijn binnen de FM afdelingen.

Hoofdsleutelfuncties : Contractmanager, Accountmanager & Werkvoorbereiders

Ondersteunde sleutelfuncties : FMIS - coördinator, KAM - coördinator, FICO (Financial controller) - coördinator & Team - coördinator
FAS & FOS (FAS = Facility Archives Support en FOS = Facility Office Support)

1.3 Totstandkoming van het model

Dit model is geïnspireerd op het EFQM-managementmodel dat is ontwikkeld door European Foundation for Quality Management. De FM Maturity Tool (groeimeter) gaat uit van de 5 organisatiegebieden van het EFQM-model:

- Leiderschap;
- Medewerkers;
- Strategie & Beleid;
- Middelen;
- Processen.

1.4 Hoe werkt het

Om een goed beeld te verkrijgen van de facilitaire organisatie, worden per organisatiegebied vragen gesteld. Het is mogelijk dat er meerdere hokjes kunnen worden aangekruist bij elke deelgebied. Het uitvoeren van deze FM Maturity Tool vraagt niet veel tijd. Als iedereen de vragenlijst invult, krijgen wij het beste beeld van FMA. Het invullen duurt maximaal 15 minuten.

1. Leiderschap

Deelgebied	Activiteiten georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Sturing	Alleen de leidinggevende is verantwoordelijk ☐	U beslist na overleg met de leidinggevende ☐	De leiding draagt bewust verantwoordelijkheid over ☐	Het team kiest haar manager (voor een bepaalde tijd) ☐
	De leidinggevende geeft leiding aan uitvoering op basis van wat zich voordoet ☐	De leidinggevende richt zich met name op (het verbeteren van) de interne processen ☐	De leidinggevende stuurt op resultaatverantwoordelijkheid en interne opdrachtgever en opdrachtnemer benadering ☐	Het team gebruikt gemeenschappelijk geformuleerde normen en waarden als stuurmiddel ☐
	Vakmanschap staat voorop ☐	De leiding geeft zelf het goede voorbeeld ☐	De leidinggevende stelt ook zijn eigen functioneren aan de orde ☐	Elk teamlid werkt met een prestatiecontract ☐
Cultuur	U bent trots op uw vak (eilandcultuur) en streeft naar perfectie in uw werk ☐	U let op kosten en kwaliteit en kijkt over de grens van uw afdeling heen ☐	De klant is uitgangspunt van al het handelen ☐	U denkt en werkt binnen de keten op basis van harmonie, vertrouwen en respect ☐

	Het werkoverleg is niet gestructureerd ☐	De leiding houdt werkoverleg als groep om taken te verdelen en voortgang te bewaken op basis van het werkplan ☐	Binnen de afdeling is een zeer open cultuur van communicatie gericht op een verhoging van de collectieve prestatie ☐	Binnen de keten is er spraken van nauwe samenwerking en overleg gericht op de collectieve prestatie ☐
	De leiding geeft naar eigen inzicht invulling aan personeelszaken ☐	De leiding houdt periodiek functioneringsgesprekken o.b.v het functieprofiel ☐	Functioneringsgesprek wordt benut om het beleid bij te stellen ☐	Er is beleid om de sector als geheel tot een aantrekkelijke werkgever te maken ☐

2. Medewerkers

Deelgebied	Activiteiten georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Pro-actief	U reageert op aanvragen, klachten en storingen ☐	U reageert reactief maar wel gestructureerd ☐	U bent pro-actief op zoek naar klantwensen ☐	De accountmanager heeft via de ketenpartners inzicht in het vraagpatroon ☐
	U heeft individueel contact met de klant ☐	U informeert u collega's over klantvragen en wensen ☐	De accountmanager brengt vraag en aanbod samen en anticipeert op ontwikkelingen bij de klant ☐	De keten houden elkaar op de hoogte van ontwikkelingen ☐
	De leidinggevende vertrouwt erop dat u uw werk goed doet ☐	U houdt uw kennisniveau op peil ☐	Er is een cultuur gecreëerd waardoor u zich breed kunt ontwikkelen ☐	U kennisverbreding wordt samen met de keten inhoud gegeven ☐
Personeelsbeleid	U wordt regelmatig op cursus gestuurd ☐	U bepaalt samen met de leidinggevende de opleidingsbehoefte ☐	U heeft een persoonlijk ontwikkelplan ☐	U heeft een persoonlijk prestatiecontract ☐

	U wordt gewaardeerd op uw individueel vakmanschap ☐	U wordt gewaardeerd op uw vakmanschap en bijdrage aan de afdeling ☐	U wordt gewaardeerd op basis van uw kennis en competenties ☐	U wordt gewaardeerd op basis van uw prestaties en toegevoegde waarde binnen de keten ☐
	Er is per vakgebied een algemene omschrijving van de werkzaamheden ☐	Er is een functieprofiel met daarin vastgelegd: taken + benodigde kennis en kunde ☐	Per functie is er een competentieprofiel ☐	Uw bent een multifunctionele adviseur ☐
	Uw bent goed in uw eigen vak ☐	Uw bent een teamspeler en beschikt over functionele vaardigheden ☐	Uw let vooral op de toegevoegde waarde voor de klant ☐	

3. Strategie & Beleid

Deelgebied	Activiteiten georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Strategische positie	Het beleid wordt door de actualiteit en persoonlijke voorkeur bepaald ☐	Het strategieproces is gestructureerd en gebaseerd op de verzamelde informatie ☐	Strategie en beleid zijn afgeleid van de visie en vertaald in concrete, meetbare doelen ☐	Evaluatie speelt een belangrijke rol bij de vormgeving van beleid ☐
	Sterke en zwakke punten van FMA zijn niet structureel inzichtelijk ☐	Sterke en zwakke punten van FMA zijn bekend en vertaald in een beleidsplan ☐	De visie en missie is met de leidinggevende en met de klanten vertaald in een heldere strategie/doelstelling ☐	De visie en missie is samen met de leidinggevende en strategische partners bepaald. ☐
	Er is weinig structuur in het verzamelen van informatie. Informatiesysteem staan los van elkaar ☐	Management informatie wordt handmatig verzameld uit meerdere bronnen, waaronder een FMIS ☐	Management informatie wordt automatische uit gekoppelde informatiesystemen gegenereerd ☐	Informatie systemen van ketenpartners zijn gekoppeld ☐

Integrale aanpak	Specialisten worden rechtstreeks door klanten benaderd ☐	Specialisten verwijzen klanten door naar de servicedesk ☐	U heeft accountmanagers benoemd die met de klant afspraken maakt over het gehele facilitaire pakket ☐	Het facilitaire bedrijf betreft de leveranciers bij de uitwerking van vragen van de klant ☐
	Er is beperkte aandacht voor verbeteringen ☐	Werkgroepen en verbeterteams functioneren op operationeel niveau ☐	De cultuur inspireert de gehele organisatie tot verbeteren; fouten maken mag ☐	Uw werkt samen met de ketenpartners aan productinnovatie, procesinnovatie en vraagontwikkeling ☐
Marktwerving	Er is gedwongen winkelnering ☐	Onder voorwaarden mag de klant buiten FMA producten en diensten afnemen ☐	Er is vrije winkelnering tenzij er een Corus-breed raamcontract voor producten en diensten is ☐	
	U doet niet aan prestatievergelijking met andere FM-organisaties ☐	U doet aan interne benchmarking met andere FM-organisaties ☐	U doet aan integrale interne en externe benchmarking binnen de publieke sector ☐	De organisatie voert benchmarking uit in de facilitaire sector ☐

	Bestellingen vinden ad-hoc plaats; inkoop is een operationele functie ☐	Het inkoopproces is gestructureerd (specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, bewaken, nazorg) ☐	Er is een inkoopactieplan, als afgeleide van het Corus-brede inkoopbeleid ☐	Sommige leveranciers zijn strategische partners, waarbij u stuurt op een langdurige relatie. ☐
--	---	---	---	--

4. Middelen

Deelgebied	Activiteiten georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Kosten inzichtelijk	Uw kosten zijn niet inzichtelijk per product/dienst ☐	De kostprijs van producten en diensten is bekend; indirecte kosten zijn toegerekend ☐	De prijs van FMA zijn marktconform ☐	De kostprijs en proceskosten voor bestellen, ontvangen en betalen zijn marktconform (Total Cost of Ownership) ☐
	Kosten worden niet uniform geboekt ☐	De kosten van kaderstellende onderwerpen (huisvesting, veiligheid, milieu, inkoop) worden uniform geboekt (volgens NEN 2748) ☐	Alle FM-kosten worden uniform geboekt conform NEN 2748 en doorberekend aan klanten ☐	
	De begroting wordt opgesteld op basis van personeelskosten, inkoop, lopende contracten, etc. ☐	De begroting wordt opgesteld op basis van te verwachten afzet van producten en diensten ☐	Klanten van FMA hebben een budget. De FM-organisatie factureert de kosten op basis van geleverde producten en diensten ☐	Het meten van leveranciersprestatie is gericht op continue verbetering en draagt daardoor bij aan het bedrijfsresultaat van de FM-organisatie ☐

Materiaal en diensten	Opdrachten worden adhoc vergeven aan een leverancier met de laagste prijs en goede levertijd ☐	Er is een preselectie van leveranciers gemaakt. Gunning vindt plaats op basis van prijs, kwaliteit, betrouwbaarheid en service ☐	Opdrachten worden gebundeld om het aantal leveranciers en facturen te beperken. Er vindt prestatiemeting plaats. ☐	Het meten van leveranciersprestatie is gericht op continue verbetering en draagt daardoor bij aan het bedrijfsresultaat van de FM-organisatie ☐
	De klant bestelt met opdrachtbonnen bij de FM-organisatie ☐	De klant kan elektronisch een aantal producten en diensten rechtstreeks bestellen via de website van de leverancier ☐	Er is sprake van elektronisch bestellen met het eigen systeem (het inkoopproces levert management informatie op) ☐	
	Contracten zijn niet opgeslagen en worden niet actief beheerd	Alle contracten worden opgeslagen en beheerd	Er is een centraal geautomatiseerd contractenregister waarin contracten (decentraal) opgeslagen en beheerd worden ☐	

	☐	☐		
	Er is geen aandacht voor ICT als middel in de FM bedrijfsvoering ☐	ICT is als bedrijfsmiddel in beeld; er is een FM informatieplan ☐	ICT is een structureel toegepast middel in FM bedrijfsvoering; ICT is gebord en in de P&D cyclus opgenomen ☐	
	Milieu maatregelen worden adhoc getroffen. Er wordt voldaan aan de milieuwetgeving ☐	Er is een goed draaiend milieuzorgsysteem op indeling van ISO 14001 ☐	Milieuzorg neemt eenzelfde plek in als andere bedrijfsaspecten ☐	U beoordeelt de milieubelasting van producten en diensten met een levens cyclus benadering (LCA) ☐

5. Processen

Deelgebied	Activiteiten georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Vraag gestuurd	Met de klanten zijn geen leveringsafspraken ☐	Er zijn dienstverlenings-overeenkomst met uw klant gebaseerd op prijs ☐	Er wordt gewerkt met een SLA gericht op tijdigheid en betrouwbaarheid van de levering van diensten/producten ☐	Er wordt gewerkt met een SLA gericht op kostenbeheersing i.s.m. ketenpartners ☐
	Het dienstenaanbod van FMA is niet inzichtelijk ☐	Er is een producten en dienstgids voor uw klanten met levertijden voor de basisdiensten ☐	Er wordt gebruikt gemaakt van intranet naast de servicedesk, prijzen en doorlooptijden zijn per product bekend ☐	De klant heeft rechtstreeks toegang tot leveranciers via internet ☐
	Elke afdeling heeft zijn eigen werkwijze ☐	U werkt binnen projecten afdelingsoverstijgend ☐	U werkt structureel samen met andere stafdiensten voor alle werkzaamheden ☐	
	FMA bepaalt wat zij levert ☐	FMA stelt het basis+ en maatwerk pakket samen ☐	Het assortiment wordt samen met de klant bepaald ☐	Het assortiment wordt met klanten en ketenpartners bepaald ☐

Transparantie	De klant wordt niet gestructureerd geïnformeerd over de voortgang ☐	De klant wordt geïnformeerd over de voortgang maar heeft geen invloed op de planning ☐	Planning en uitvoering vinden in nauw overleg met de klant plaats, de klant kan zelf de voortgang volgen ☐	
	De uitvoering bepaalt zelf zijn werkvolgorde ☐	Er is een servicedesk waar klanten terecht kunnen, de uitvoering bepaalt de werkvolgorde ☐	Uw servicedesk ontvangt de opdrachten en plant de werkzaamheden in ☐	
	Procedures zijn niet eenduidig vastgelegd ☐	U heeft procedures vastgelegd in een handboek. Al de medewerkers werken conform deze procedures ☐	D.m.v. audits toets de leiding procesbeheersing. FMA kan zich meten aan bedrijven met een ISO-certificaat ☐	Samen met de strategische partners en klanten vormt FMA een keten waarbij continu wordt gezocht naar het optimale rendement ☐
	Informatie vergaring is met name gericht op aantal en type geleverde diensten ☐	De leiding meet structureel klanttevredenheid en beschikt over een klachtenprocedure ☐	Beleid van FMA is afgeleid van de resultaten van de meting ☐	

Functies en kerntaken FMA medewerkers incl. externe / interne inhuur / implants

Namen FMA	FTE	Functie	Functie	Kerntaken	Klankbord Team
FMA ALG / FCM					
Iwan Liem	1,0	Hoofd Sleutel functie	Hoofd Facility Management MT FMA en SF ALO DH 1 Autorisant N10000	Leiding en beleid, Afdelingsmanagement Algemeen contractmanagement Accountmanager Integraal Facility Management Beheer Afdelingsplan FMA (strategisch product), Maatregelenjaarplan FMA en Scopedocument FMA	J. Koopman M. Zonneveld Y. Gerrits MT FMA / Staf
Joop Koopman MT FMA	1,0	Hoofd Sleutel functie	Contract manager FMA Autorisant N11000	Commercieel contractmanagement Algemeen beleidsadvisering FMA Accountmanager Integraal Facility Management	I. Liem M. Zonneveld Y. Gerrits MT FMA / Staf
FMA Secretariaat					
Rianne Koridon	0,8	Sub Sleutel functie	Management assistente FMA	Administratieve ondersteuning FMA Baliefunctie Evenementen & Klachtenregistratie Coördinatie bezetting facilitaire meldpunten en recepties Trigion (0,2 fte)	MT FMA / Staf M. Piepers J. Koks C. de Looze T. Aalst M. Hos
Miriam Piepers	1,0	Sub Sleutel functie	Afd. secretaresse FMA	Secretariële ondersteuning FMA Agendabeheer MT FMA Baliefunctie Evenementen & Klachtenregistratie	R. Koridon J. Koks C. de Looze MT FMA/FOS/Staf
FMA FFO					
Tineke van Aalst	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Autorisant N12600	Procesbeheer Receptieservices Procesbeheer Facilitair Meldpunt / Call Center Procesbeheer Wand- en ruimtedecoraties Procesbeheer Algemene Communicatie FMA: - Klanttevredenheidsonderzoek SF en FMA, - Bewonersboekjes, flyers; - Maandrapportage FMA intern; - Product & Diensten Catalogus SF (operationeel product FMA); Redactielid nieuwsbrief SF Ondersteuning beheer noodplannen gebouwen FMA	A. Piepers M. Zonneveld J. Koks R.Koridon G.Verhagen Y. Gerrits M. Hos FMA FOS/SEC/Staf

Functies en kerntaken FMA medewerkers incl. externe / interne inhuur / implants

Namen FMA	FTE	Functie	Functie	Kerntaken	Klankbord Team
Bert Borg	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Autorisant N12400	Procesbeheer Schoonmaak Procesbeheer Sanitaire hulp- & verbruiksmiddelen Procesbeheer Ongediertebestrijding Contactpersoon WMA m.b.t. vuilafvoer & KCA	D. Schermer J. Dijke H. Wolven J. Koopman M. Hos
Jan Dijke	1,0	Hoofd Sleutel functie	Facilitair werkvoorbereider Autorisant N12400	Procesbeheer kledinghaken Procesbeheer glasbewassing	B. Borg D. Schermer H. Wolven
Damir Ilic	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Staf FMA (ICT) Autorisant N12600	Procesbeheer Telecommunicatie FMA (telecom-coördinator) Functioneel beheerder FMA softwarepakketten Procesbeheer website FMA Procesbeheer Audiovisuele Middelen Projectmanagement, inzetbaar bij diverse projecten t.b.v. FMA Applicatiebeheerder FMA	FMA Staf
Anja Piepers	0,8	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening KAM-coördinator FMA Staf FMA (A&O en KAM-zorg)	Procesondersteuning A&O (financiën) Kwaliteit- ARBO- en Milieuzorg FMA Algemene managementondersteuning/ beleidsadvisering FMA Kwaliteits- & Kennismanagement FMA (incl. benchmark) Beheer Afdelingsplan FMA (strategisch product), maatregelenjaarplan FMA en Scopedocument FMA Beheer Professioneel inrichten FMA (tactisch product)	MT FMA Team FFO / Staf
Rinus Hoenson	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Autorisant N12100 / N12210	Intermediair tussen structurele- en individuele facilitaire werkzaamheden, planning en controle FMA activiteiten Algemene service & ondersteuning evenementen en Congresbeheer Administratieve ondersteuning (incl. maken van ATB's) Procesondersteuning integrale services FMA gebouwen Procesbeheer Huisvesting en Inrichting Procesbeheer Congrescentrum DH Contactpersoon naar DBB m.b.t. toegangscontrole & beveiliging	Team FWB en CR J. Koks R. Koridon J. van Hooff C. de Looze D. de Water

Funcities en kerntaken FMA medewerkers incl. externe / interne inhuur / implants

Namen FMA	FTE	Functie	Functie	Kerntaken	Klankbord Team
Jack van Hooff	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Staf FMA (A&O) Plv. ALO DH 2 Autorisant N12000	Procesbeheer financiële administratie FMA Beheerder A&O handboek FMA Procesbeheerder financieel jaarplan FMA Procesbeheer integraal m2 service COR (0,5 fte)	A. Piepers P. Pronk / J. Bakker J. Koks R. Hoenson M. Zonneveld FMA Staf
Gerrit Kiekebos	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Autorisant N12300	Procesbeheer Drukwerk en Kantoormaterialen	J. Koopman Team FOS M. Zonneveld T. v. Aalst
Freek Koster Staf FMA Plv. ALO DH 1	1,0	Hoofd Sleutel functie	Middelbaar veiligheidsdeskundige SF	Beheer ARBO, incl. ontruimingsplannen & milieu FMA SDO's en veiligheidsplatform SF en FMA OR (0,2 fte)	R. Hoenson FMA Staf
Peter Krom	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Autorisant N12100 / N12200	Intermediair tussen structurele- en individuele facilitaire werkzaamheden, planning en controle FMA activiteiten Coördinatie verhuizingen en inrichting locatie IJmuiden Procesbeheer Huisvesting en Inrichting Procesondersteuning integrale services FMA gebouwen	Team FWB en CR D. d Water
Cathy de Looze	0,8	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Autorisant N12500	Procesbeheer interne en externe Evenementen	Secretariaat FMA J. Koks Team WVB en CR
Jeanette Koks	0,8	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Autorisant N12500	Procesbeheer interne en externe Evenementen Procesbeheer Externe vergaderzalen en Hotels Procesbeheer Congrescentrum DH	Secretariaat FMA C. de Looze Team WVB en CR
Noesjka Muijs	0,8	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Staf FMA	Integraal accountmanagement SF Algemene beleidsadvisering FMA	Accountman. SF MT SF/Staf
Dick Schermer	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Autorisant N12400	Procesbeheer Schoonmaak Procesbeheer Sanitaire hulp- & verbruiksmiddelen Procesbeheer Ongediertebestrijding Contactpersoon WMA m.b.t. vuilafvoer en KCA	B. Borg J. Dijke H. Wolven G. Verkissen J. Koopman

Funcities en kerntaken FMA medewerkers incl. externe / interne inhuur / implants

Namen FMA	FTE	Functie	Functie	Kerntaken	Klankbord Team
Guus Verkissen	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening	Operationeel coördinator Dudok Huis Intermediair tussen structurele- en individuele facilitaire werkzaamheden, planning en controle FMA activiteiten Procesbeheer integrale services FMA gebouwen Contactpersoon naar DBB m.b.t. toegangscontrole & beveiliging	Team FWB en CR D. Schermer B. Borg T. v Aalst FMA Staf
Dennis de Water Reserve Plv ALO DH 3	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Autorisant N12110 / N12120 / N12200	Procesbeheer Inrichtingszaken en Werkplekbeheer (inclusief meubilair beheer gebruikt & nieuw) Procesbeheer Huisvesting en Inrichting Advies & bestellingen inrichtingzaken ARBO regelingen m.b.t. werkplek	Team WVB en CR
Yvonne Gerrits	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening	Procesbeheer Catering (bedrijfsrestaurants & automaten) Assistentie contractmanagement FMA	M. Zonneveld M. Hos / CR J. Koopman
Marije Zonneveld	1,0	Hoofd Sleutel functie	Accountmanager dienstverlening Autorisant N19000	Procesbeheer Integraal Facility Management Procesbeheer dienstennota's en kwartaalrapportages stakeholders Assistentie contractmanagement FMA Algemene beleidsadvisering FMA Kwaliteitsmanagement FMA incl. benchmark Procesbeheer integraal m2 service Procesbeheer Zakenreizen, airport car rent en hotels Procesbeheer Post en Koeriersdienst Procesbeheer Repro (centraal, decentraal & lichtdruk faciliteiten) Procesbeheer Drukwerk	T. v. Aalst J. Koopman Y. Gerrits G. Kiekebos FMA MT /Staf Account Mgt
Jan Bakker	1,0	Hoofd Sleutel functie	Facilitair werkvoorbereider op locatie	Diverse service- en gebouwcoördinatie en operationeel verantwoordelijke voor 3D-10, 4D-08 met bijgebouwen 4D-10 en 4D-11	Team WVB en CR D. de Water I. Liem

Functies en kerntaken FMA medewerkers incl. externe / interne inhuur / implants

Namen FMA	FTE	Functie	Functie	Kerntaken	Klankbord Team
Henk Wolven	1,0	Hoofd Sleutel functie	Facilitair werkvoorbereider Assistent Ontruiming	Diverse gebouwen services Toezicht en controle integrale services FMA gebouwen	Team WVB en CR
Marloes Hos Assistent ALO DH	1,0	Hoofd Sleutel functie	Account Manager Service Desk Controlroom	Supervisor Controlroom / Coördinatie Controlroom Contactpersoon naar DBB m.b.t. toegangscontrole & beveiliging Klachtencoördinatie SF en FMA.	Team CR & WVB
José de Vries	0,8	Sub Sleutel functie	Service Desk Controlroom	Afhandeling KWIS meldingen keuze 1 + 4	Team CR & WVB
Jacqueline Al	0,8	Sub Sleutel functie	Service Desk Controlroom	Afhandeling KWIS meldingen keuze 1 + 4	Team CR & WVB
S. Keppel	1.0	Sub Sleutel functie	Service Desk Controlroom	Afhandeling KWIS meldingen keuze 1 + 4	Team CR & WVB
FMA FOS			Functie	Kerntaken	Klankbord Team
Liane Dooyeweerd	0,6	Sub Sleutel functie	Teamcoördinator FOS Autorisant N13000	Coördinatie capaciteit FOS Procesbeheer Office Support Contactpersoon beheer relatiegeschenken Assistentie Evenementendesk Ondersteuning procesbeheer Kantoormaterialen Assistentie afdeling Bedrijfsbezoeken (CPA)	Team FOS TvAalst Cd/JK/MP G. Kiekebos BEB
Martine Dijkstra	0,6	Sub Sleutel functie	Medewerkster FOS	Procesbeheer Office Support Assistentie Evenementendesk Contactpersoon beheer relatiegeschenken Ondersteuning procesbeheer Kantoormaterialen Assistentie afdeling Bedrijfsbezoeken (CPA BEB)	Team FOS CdL/JK/MP G. Kiekebos BEB
Elma Jongejan	0,6	Sub Sleutel functie	Medewerkster FOS	Procesbeheer Office Support Assistentie Evenementendesk Contactpersoon beheer relatiegeschenken Ondersteuning procesbeheer Kantoormaterialen Assistentie afdeling Bedrijfsbezoeken (CPA BEB)	Team FOS CdL/JK/MP G. Kiekebos BEB

Funcities en kerntaken FMA medewerkers incl. externe / interne inhuur / implants

Namen FMA	FTE	Functie	Funcitie	Kerntaken	Klankbord Team
Tirza Schouten	1,0	Sub Sleutel functie	Medewerkster FOS	Procesbeheer Office Support Assistentie Evenementendesk Contactpersoon beheer relatiegeschenken Ondersteuning procesbeheer Kantoormaterialen Assistentie afdeling Bedrijfsbezoeken (CPA BEB)	Team FOS CdL/JK/MP G. Kiekebos BEB
Namen FAS			Funcitie	Kerntaken	Klankbord Team
Pauline Mantz	1,0	Sub Sleutel functie	Procesbeheerder FAS & Bedrijfsarchivaris	Teamcoördinator FAS Procesbeheerder Beleidsarchief Procesbeheer Kennisbibliotheek FMA Procesbeheer herbestemmen post	Team FAS
Ad Blomvliet	0,9	Sub Sleutel functie	Procesbeheerder FAS	Procesbeheer Beeldarchief (foto, film- en videoarchief). Procesbeheer Routinearchief	Team FAS
Koos Braaksma	0,8	Sub Sleutel functie	Procesbeheerder FAS	Procesbeheer Beleidsarchief Procesbeheer herbestemmen post	Team FAS
Jan de Graaf	1,0	Sub Sleutel functie	Procesbeheerder FAS	Procesbeheer Routinearchief Archiefbeheer CPP Verkoop	Team FAS
Rob Kamps	1,0	Sub Sleutel functie	Procesbeheerder FAS	Procesbeheer Routinearchief Procesbeheer herbestemmen post	Team FAS
Peter Kraak	0,4	Sub Sleutel functie	Procesbeheerder FAS	Procesbeheer Beeldarchief (foto, film- en videoarchief).	Team FAS
Betty Leijssius	0,8	Sub Sleutel functie	Procesbeheerder FAS & Bedrijfsarchivaris	Procesbeheerder Beleidsarchief	Team FAS
Gré Oorthuis	0,8	Sub Sleutel functie	Procesbeheerder FAS & Bedrijfsarchivaris	Procesbeheerder Beleidsarchief	Team FAS

Inleen van Corus naar FMA

Naam	FTE		Funcitie & kerntaken	Opmerking
------	-----	--	----------------------	-----------

Funcities en kerntaken FMA medewerkers incl. externe / interne inhuur / implants

Namen FMA	FTE	Functie	Functie	Kerntaken	Klankbord Team
Bert Bruggenkamp	1,0	Sub Sleutel functie	Diverse ondersteunende werkzaamheden FMA	Van ABS Postzaken bij SF FMA FFO	
Willem Freeke	0,8	Hoofd Sleutel functie	Facilitair werkvoorbereider Dudok Huis	Van SF GTI bij SF FMA FFO CRM	
Hein Kleine	1,0	Hoofd Sleutel functie	Facilitair werkvoorbereider 7H-04, Vogelnest Assistent Ontruiming Dudok Huis	Van LAC bij SF FMA FFO CRM	
Cees Pereboom	1,0	Sub Sleutel functie	Assistent Archief algemeen	Van EM bij SF FMA FAS Routinearchief	

Functieomschrijving

Teamcoördinator Archieven (dubbelfunctie met bedrijfsarchivaris)

Business Unit : Corus Strip Products IJmuiden (CSPY)
Bedrijfseenheid : Site Facilities (SF)
Unit : Facility Management (FMA)
Subafdeling : Facility Archives Support (FAS)
Afdelingscode : N14000
Datum : 10 augustus 2004
Functienummer :

Functiecontext

Algemeen

De afdeling Facility Management (FMA) is onderdeel van de service groep Site Facilities (SF) van de Unit Services. FMA is verantwoordelijk van de facilitaire diensten voor de locatie IJmuiden en levert haar diensten en producten aan de Business Units van deze locatie. Dit zijn Headquarter Nederland IJmuiden, CSPIJ, CPP, CC en CRDT.

De onderafdeling Facility Archive Support (FAS) werkt in opdracht van de directie en beheert alle belangrijke bestanden die in het belang van Corus of op grond van wettelijke voorschriften bewaard dienen te worden. Dit betreft zowel de zeer actuele teksten en beeldmateriaal zoals foto's, films en videobestanden, maar ook minder actueel en zelfs historisch belangrijk archiefmateriaal. In principe kan elke functionaris op de site het materiaal uit deze archieven raadplegen. Ook derden maken, mits daarvoor toestemming is verkregen, regelmatig gebruik van FAS voor archiefmateriaal met studie- of publicitaire doeleinden. Een belangrijke dienst is de opslag en het beheer van grote hoeveelheden archiefstukken, waarvoor op de respectievelijke afdelingen geen ruimte is en die nog gedurende een aantal jaren wettelijk bewaard dienen te worden. De afdeling verzorgt ook de vernietiging van stukken, al dan niet onder cameratoezicht en voorzien van een proces verbaal.

Doel van de afdeling FMA FAS is het beheren, onderhouden en laten raadplegen (ook aan derden) van alle relevante beleidsarchieven, beeldarchieven en routinearchieven gevormd en ontstaan op de site Corus IJmuiden en het vernietigen van de archieven zodanig dat Corus in staat is om aan alle door de overheid voorgeschreven wettelijke verplichtingen ten aanzien van archiefbeheer voldoet.

Doel van de functie

Coördineren van de werkzaamheden van de medewerkers van FMA FAS ten aanzien van het beheren van beleidsarchieven, beeldarchieven, routinearchieven en vernietiging van archiefstukken, zodanig dat er een optimaal archiefbeheer is voor de Site IJmuiden en derden.

Kerntaken

- ☐ Plannen van alle uitvoerende taken van de medewerkers binnen FMA FAS en zorgdragen dat het aan de afdeling opgedragen takenpakket overeenkomstig wettelijke voorschriften, FAS 007 richtlijnen en KAM handboek en hiervoor vastgestelde beleid zo efficiënt mogelijk wordt uitgevoerd. Activiteiten:
 - Schematisch inzichtelijk maken van de hoeveelheid werk dat binnenkomt wie wat moet doen en de personeelsbezetting daar op afstemmen.
- ☐ Coördineren van alle uitvoerende taken van de medewerkers binnen FMA FAS zodanig dat de afdeling optimaal functioneert en voldaan wordt aan wettelijke verplichtingen en Corus richtlijnen. Activiteiten:
 - Coördineren van de werkzaamheden van de afdeling FAS;
 - Coördineren werkzaamheden bij klanten t.b.v. verkoopafdelingen CSPY en CPP;
 - Coördineert in samenwerking met systeembeheerder automatiseringswerkzaamheden;
 - Begeleiden van nieuwe medewerkers en/of stagiaires binnen FAS;

- Coördineren van verbeteringsvoorstellen van de medewerkers over archiefbeheer aan Hoofd FMA.
- ❑ Onderhouden van contacten met de klanten en borgen van kennis, zodanig dat de ondersteuning voor de gehele Site gewaarborgd wordt. Activiteiten:
 - Onderhouden van klantcontacten;
 - Onderhouden van een netwerk met archivariissen buiten Corus.
- ❑ Zelfstandig zorgen voor voldoende kennis op het gebied van systemen, procedures en wettelijke voorschriften, zodanig dat de bedrijfsvoering hiervan optimaal gebruik kan maken. Activiteit:
 - Zorgdragen voor kennisborgen door onderhouden vakliteratuur, inhoudelijk doornemen van aangeboden stukken.
- ❑ Het ontwikkelen en verbeteren van de toepasbaarheid op de Site, zodanig dat optimaal gebruik kan worden gemaakt van nieuwe technieken. Activiteiten:
 - Initieert en realiseert benodigde projecten ter realisatie van de afdelingsdoelstelling(en);
 - Volgen van ontwikkelingen op het vakgebied t.b.v. van toekomst en visie voor FAS;
 - Mede verantwoordelijk voor ontwikkelingen op langere termijn;
- ❑ Controleren en bewaken van de kwaliteit van het archiefbeheer, zodanig dat de betrouwbaarheid van archiveren wordt gewaarborgd. Activiteiten:
 - Optische waarneming van archiefstukken;
 - Extra controle van documenten voordat archivering plaatsvindt;
 - Controle nummering archiefstukken via database;
- ❑ Rapporteert direct aan het hoofd van de afdeling FMA en stelt rapporten op, zodanig dat het afdelinghoofd goed geïnformeerd is om het beleid van de afdeling te kunnen waarborgen. Activiteiten:
 - Rapporteert direct aan het Hoofd FMA;
 - Verantwoordelijk voor periodiek rapporteren.

Afbreukrisico

- Onjuist coördineren van de werkzaamheden van de medewerkers leidt tot inefficiënt archiefbeheer, kans op informatieverlies en onbezette werkplekken.

Kennis

- MBO diploma;
- Bedrijfsarchiefkunde 2 (HBO-niveau) aangevuld met cursussen op het gebied van communicatie, en kennismanagement;
- Van de organisatie en de geografische indeling van het concern, de samenhang tussen de bedrijfsactiviteiten en afdelingen en de taken van beleidsbepalende functionarissen binnen Corus tot aan de leden van de Raad van Bestuur;
- Van wettelijke en bedrijfsvoorschriften betreffende beveiliging, bewaartermijnen en vernietiging van documenten;
- Van de ontwikkelingen op de betreffende vakgebieden en mogelijke toepasbaarheid bij Corus;
- Van de veiligheidsregels, milieuvoorschriften en kwaliteitsregels die voor de afdeling gelden;

Competenties

- Met de juiste stijl en methoden anderen overtuigen van een bepaald standpunt en trachten instemming te verkrijgen met bepaalde punten (**overtuigingskracht en beïnvloeden**);
- Richting en sturing geven aan een groep teneinde een gesteld doel effectief te bereiken (**overtuigingskracht**);
- Zich kunnen concentreren op hoofdlijnen. Een concept ontwikkelen van de toekomst en op basis hiervan koers bepalen voor de eigen functie of het organisatieonderdeel (**visie**);
- Hoog analytisch vermogen en grote accuratesse t.a.v. strikt vertrouwelijke en geheime stukken (**problemanalyse, accuratesse**);
- Schriftelijke en mondelinge uitdrukkingsvaardigheid voor het opstellen van plannen, rapporten, notities, historische overzichten en het vastleggen van procedures (**schriftelijke/mondelinge uitdrukkingsvaardigheid**);

- Bij voorkeur uit zichzelf beginnen en niet passief afwachten. Kansen signaleren en ernaar handelen (**initiatief**);
- Tonen van interesse en het vermogen om belangrijke informatie op te pakken uit mondelinge gesprekken (**luisteren**);
- Bijdrage aan een gezamenlijk resultaat door optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen en die van de groep / ander (**samenwerken**);

FUNCTIEBESCHRIJVING

Management Assistent FOS

Business Unit : Corus Strip Products IJmuiden (CSPY)
 Bedrijfseenheid : Site Facilities (SF)
 Unit : Facility Management (FMA)
 Subafdeling : Facility Office Support (FOS)
 Afdelingscode : N13000
 Datum : 3 december 2004
 Functienummer :

Functiecontext

Site Facilities (SF) is een Service Unit en maakt deel uit van de Business Unit Corus Strip Products IJmuiden. SF heeft als taak het industriecomplex van Corus in IJmuiden zodanig te beheren en te onderhouden, dat voor Corus (en de andere op het terrein aanwezige bedrijven) een optimale bedrijfsvoering mogelijk wordt gemaakt. SF doet dit door diensten te leveren op het gebied van: bedrijfsbeveiliging en calamiteitenbestrijding (DBB), interne en facilitaire diensten (FMA), beheer van infrastructuur en gebouwen (IPM), beheer en aansturing van bedrijfsafvalstromen (WMA).

De **primaire taak** van Site Facilities is hierbij het leveren van toegevoegde waarde door het juist managen van de dienstverlening van SF aan de klant zijnde de werkeenheden en service –afdelingen, waarbij de klant - leveranciersrelatie centraal staat.

De afdeling **Facility Management (FMA)** is verantwoordelijk voor de facilitaire diensten voor de locatie IJmuiden en levert haar diensten en producten aan de Business Units van deze locatie. Dit zijn Headquarters Nederland, CSPIJ, CPP, CC, PF en CRDT.

De onderafdeling **Facility Office Support (FOS)** levert ondersteunende diensten op het gebied van kantoorwerk waarop de organisatie van de aanvrager niet is ingericht, of waarvoor op dat moment binnen de organisatie van de aanvrager geen capaciteit voorhanden is. Gedacht kan worden aan typewerk, presentaties, het doorschakelen van telefoon bij afwezigheid, faxen, scannen, etc.

Doel van de functie

Doel van de afdeling FOS is ondersteuning bieden bij alle voorkomende werkzaamheden op het gebied van Management Assistentie voor de gehele site IJmuiden, maar vooral gericht binnen het Dudok Huis. Eveneens biedt FOS ondersteuning aan de afdeling SF FMA Evenementen bij allerlei projecten.

Kerntaken

- ☐ Verwerken en aanpassen van aangeleverde teksten en presentaties. Activiteiten:
 - het op woord en lay-out aanpassen van aangeleverde teksten;
 - het gezamenlijk oplossen van problemen betreffende tekstverwerking en lay-out;
 - het afdrukken van presentaties in kleur;
 - het laten vertalen van teksten en presentaties bij een erkend bureau;
 - het uitwerken van teksten en presentaties.
- ☐ Behandelen en verwerken van aangeleverde documenten. Activiteiten:

- het scannen van analoge documenten, foto's en dia's.
 - het branden van CD's, documenten en foto's;
 - het inbinden van documenten;
 - het lamineren en plastificeren van documenten;
 - faxen.
- ☐ Verantwoordelijk als ATR-steunpunt voor het gehele Dudok Huis (1000 medewerkers/sters).
Activiteiten:
- het tijdig aangeven bij betrokkene c.q afdeling dat iemand onbekend afwezig is of een Vergeten Gaan boeking heeft;
 - het tijdig doorsturen van geparafeerde correctieformulieren;
 - het tijdig versturen en laten verwerken van correctieformulieren naar de centrale PSA;
 - het tijdig versturen van de periodieke overzichten naar de afdelingen.
- ☐ Zelfstandig afsluiten en beheren van abonnementen voor Swichpanel om bij afwezigheid van functionarissen/afdelingen te zorgen dat telefoontjes van abonneementhouders, zowel voor interne als externe relaties beantwoord worden:
Activiteiten:
- het afsluiten/beheren van abonnementen voor Swichpanel;
 - het administratief bijhouden van afwezigheid;
 - het beantwoorden van gesprekken;
 - het doorgeven van boodschappen per e-mail aan de desbetreffende medewerker.
- ☐ Zelfstandig beheren en bestellen van relatiegeschenken voor de gehele site IJmuiden. Voor privé-doeleinden zijn relatiegeschenken te koop in de winkel "So-Easy". Activiteiten:
- het bestellen van de relatiegeschenken;
 - het doorberekenen van de relatiegeschenken naar de desbetreffende afdeling;
 - het op voorraad houden van de relatiegeschenken;
 - het verkopen van relatiegeschenken voor zakelijke doeleinden.
- ☐ Verwerken van onbestemde post, door niet correcte verzending/adressering, naar de juiste persoon/afdeling op de gehele site IJmuiden. Activiteiten:
- het lezen van de onbestemde stukken;
 - het opzoeken van de juiste personen;
 - het doorsturen naar de desbetreffende personen.

Overige taken:

- ☐ Het beheren en verwerken van aanvragen van de emolumenten bij jubilea.
- ☐ Het onderhouden van contacten met het vertaalbureau.
- ☐ Het assisteren en fungeren als Help-desk van de afdeling SF FMA Evenementen bij diverse projecten, o.a.:
 - jubilarissenavond
 - open dagen
 - Sinterklaasfeest
 - familiedagen
 - kerstpakketten
- ☐ Het coördineren van aanwezigheid en vakantieschema's.

Afbreukrisico

- ☐ De afdeling dient te allen tijde van 08.30 uur tot 12.30 uur en van 13.00 uur tot 17.00 uur bemand te zijn.

Kennis

- ☐ MBO-diploma met voorkeur Management Assistente.
- ☐ Kennis van de organisatie en de geografische indeling van het bedrijf.
- ☐ Goede kennis van de Nederlandse en Engelse taal zowel in woord als geschrift.
- ☐ Het totale MS office pakket, o.a. MS-Word, Power Point, Excel en Acces.
- ☐ Smartterm (ATR).

Competenties

- ❑ Een hoge prioriteit geven aan tevredenheid van klanten of interne medewerkers, en aan het verlenen van service of hulp en daarnaar handelen (**klantgerichtheid**).
- ❑ Gerichtheid op detailinformatie, en hiermee accuraat en effectief omgaan. Bewaken van de voortgang van afspraken (**zorgvuldigheid**).
- ❑ Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen én die van de groep/de ander (**samenwerken**).
- ❑ Problemen of belemmeringen signaleren, en zo snel mogelijk oplossen. Alert zijn op en anticiperen op kansen, nieuwe situaties of problemen, en er in een vroeg stadium naar handelen (**initiatief**).
- ❑ Met originele oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Door verbeeldingskracht nieuwe werkwijzen bedenken (**creativiteit/vindingrijkheid**).
- ❑ Tonen van interesse en van het vermogen om belangrijke informatie op te pakken uit mondelinge gesprekken (**luisteren**).
- ❑ Op een niet kwetsende, tactvolle manier opkomen voor de eigen mening, behoeften of belangen (**assertiviteit**).
- ❑ Zich gemakkelijk aan kunnen passen aan veranderde omgeving, werkwijzen, werktijden, taken, verantwoordelijkheden, beleidswijzigingen en gedragingen van anderen (**flexibiliteit/aanpassingsvermogen**).
- ❑ Zich gedurende langere tijd intensief met een taak bezig kunnen houden. Vasthouden aan een opvatting of plan totdat het beoogde doel bereikt is (**doorzettingsvermogen/ volharding**).

Facilities Manager

Business Unit: Corus Strip Products IJmuiden (CSPIJ)
Bedrijfseenheid: Services (SER)
Unit: Site Facilities (SF)
Afdeling: Waste Management (WMA) Facility Management (FMA) Infrastructure and Property
Subafdeling: Management (IPM)

Afdelingscode: N0
Datum: 29 november 2005
Functienummer:

Functiecontext

Site Facilities (SF) is een Service Unit en maakt deel uit van de Business Unit Corus Strip Products IJmuiden. SF heeft als taak het industriecomplex van Corus in IJmuiden zodanig te beheren en te onderhouden, dat voor Corus (en de andere op het terrein aanwezige bedrijven) een optimale bedrijfsvoering mogelijk wordt gemaakt. SF doet dit door diensten te leveren op het gebied van:

- interne en facilitaire diensten (FMA);
- beheer van infrastructuur en gebouwen (IPM);
- beheer en aansturing van bedrijfsafvalstromen (WMA).

*Als **professionele dienstverlener** voor de werkeenheden en serviceafdelingen op de Site IJmuiden biedt SF zijn diensten op gestructureerde wijze aan. De werkeenheden en service-afdelingen hebben in hun Facilities Manager één aanspreekpunt voor alle diensten die zij van SF afnemen. Dit maakt de communicatie transparant, en biedt SF de mogelijkheid om synergie tussen de verschillende SF-afdelingen optimaal te benutten en zo de klant op de meest doelmatige en slagvaardige wijze van dienst te zijn.*

*De **primaire taak** van SF is hierbij het leveren van toegevoegde waarde door het juist managen van de dienstverlening van SF aan de klant zijnde de werkeenheden en service –afdelingen, waarbij de klant - leverancierrelatie centraal staat. Binnen elk primair proces is een Facilities Manager verantwoordelijk voor de relatie met de klant binnen deze dienstverlening.*

De **Facilities Manager** is het 'gezicht' van SF voor één of meerdere klanten (werkeenheden en serviceafdelingen). Hij/zij is het eerste aanspreekpunt voor alles wat tussen klant en SF wordt besproken en geregeld. Enerzijds heeft de Facilities Manager zeer nauwe banden met deze klanten, zodat hij voldoende op de hoogte is van bedrijfsvoering en bijzonderheden om een volwaardige gesprekspartner te zijn. Anderzijds weet hij feilloos gebruik te maken van de binnen SF aanwezige expertise, om zo de klant optimale dienstverlening te kunnen bieden.

Aantal klanten:

De klanten van SF zijn alle werkeenheden en service-afdelingen op de site IJmuiden. Een Facilities Manager moet in staat zijn om ongeveer een derde deel van het klantenbestand te bedienen.

Doel van de functie

Het opbouwen en onderhouden van een partnership-relatie tussen SF en klanten, waarbij SF maximale toegevoegde waarde levert voor de Site IJmuiden.

Kerntaken

- P** Vanuit de missie en visie van SF en van de afdeling bepalen van de doelen en verbetermaatregelen voor de afdeling/functie(s) en deze (laten) opnemen in het jaarplan van de afdeling. Nieuwe ontwikkelingen beoordelen en het potentieel aangeven:
- een SWOT-analyse maken van klanten door zich te verdiepen in de strategische keuzen en plannen van de klant;
 - Best Practices uitwisselen tussen de verschillende klanten van SF (breinaaldfunctie van Services) met als doel klanten op de hoogte te stellen van The Best Solution (*Services: The best solution provider*);
 - *kwaliteitseisen stellen en klantcriteria ontwikkelen voor de te leveren diensten door leveranciers aan de hand van de klantvraag.*
- D** Juist organiseren, communiceren en uitvoeren van maatregelen overeengekomen binnen het jaarplan, zodanig dat voldaan wordt aan de primaire taak van de afdeling. Bij afwijkingen adequaat handelen, juiste oplossing aandragen:
- *aanspreekpunt op tactisch niveau zijn voor de klant, zijnde één of meerdere werkeenheden of service-afdelingen op de Site IJmuiden;*
 - *zorg dragen voor een juiste afstemming van de dienstverlening van SF op de klantwens van zijn/haar klanten, zodanig dat de processen van de klant optimaal ondersteund worden;*
 - *de klant ondersteunen bij de bewaking van zijn kosten teneinde de contractueel overeengekomen doelstellingen te realiseren;*
 - *nauw contact onderhouden met de verantwoordelijke Contract Manager(s) van relevante primaire processen binnen SF ten behoeve van het ontwikkelen en optimaliseren van de dienstverlening van SF aan de klant;*
 - actief relatiebeheer voeren, zodanig dat een optimale samenwerking tussen de klant en SF bestaat, resulterend in een partnership-relatie.
- C** De voortgang bewaken en gegevens verzamelen en analyseren, binnen de context van de afdeling/functie, en deze periodiek vergelijken met de in het jaarplan vastgelegde doelen:
- sturen op contractueel overeengekomen KPI's tussen SF en klant, met als uiteindelijk doel het bieden van optimale dienstverlening ten behoeve van de bedrijfsvoering van de klant;
 - *de operationele activiteiten van leveranciers monitoren, evalueren en waar nodig bijsturen teneinde dienstverlening van de overeengekomen kwaliteit te bieden;*
 - voortgangs- en evaluatiebesprekingen voeren met de klant en betrokken partijen.
- A** Initiëren en realiseren van verbeteringen/aanpassingen die de bedrijfsvoering verder kunnen verbeteren:

- alle stakeholders actief informeren ten aanzien van voor hen belangrijke informatie zodanig dat de klant tijdig op de hoogte is van contractuele dan wel personele wijzigingen;
- rapporteren over bovenstaande aan het Hoofd van de afdeling waarbinnen de Facilities Manager functioneert. Dit kan elk van de vier afdelingen binnen SF zijn.

Opleiding en ervaring

De functie vereist een HBO opleiding.

Ervaring binnen commercieel/technische/administratieve organisaties, alsmede ervaring in een management functie zijn een pré, gelet op de combinatie van genoemde functieaspecten.

Het werkgebied vereist tevens grondige kennis, vaardigheden en inzicht in besturingsprocessen van de moderne organisatie en onderhandelings technieken opgedaan door ervaring en/of scholing.

Competenties

- Dient om te kunnen gaan met het spanningsveld tussen veeleisende klanten enerzijds en de mogelijkheden van de eigen afdeling anderzijds.
- Betrokkene dient zich te kunnen concentreren op hoofdlijnen. Een concept ontwikkelen van de toekomst (toekomstige inrichting van het bedrijfsterrein, toekomstige inrichting van werkprocessen) en op basis hiervan koers bepalen voor de eigen functie of organisatieonderdeel. Benodigde competentie: **visie**.
- Een hoge prioriteit geven aan tevredenheid van klanten en aan het verlenen van service of hulp, en daarnaar handelen. Benodigde competentie: **klantgerichtheid**.
- *Zich ondanks problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen blijven richten op het bereiken van het doel.* Benodigde competentie: **doelgerichtheid / resultaatgerichtheid**.
- *Anticiperen op en bewaken van de voortgang van gemaakte afspraken en plannen.* Benodigde competentie: **voortgangsbewaking**.
- *Betrokkene dient te komen tot een goed inzicht in problemen door het achterhalen en onderzoeken van belangrijke gegevens, en door het leggen van verbanden om de oorzaak te vinden.* Benodigde competentie: **probleemanalyse**.
- *Gegevens en handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot onderbouwde beoordelingen komen.* Benodigde competentie: **oordeelsvorming**.
- *Betrokkene zal zich bewust tonen van de invloed en de gevolgen van beslissingen en gedragingen van mensen in een organisatie.* Benodigde competentie: **organisatiesensitiviteit**.

FUNCTIEOMSCHRIJVING	
Facilitair Werkvoorbereider	12
Business Unit: Corus Strip Products IJmuiden (CSPIJ) Bedrijfseenheid: Services Unit: Site Facilities (SF) Afdeling: Facility Management (FMA) Subafdeling: Facility Front Office (FFO) Afdelingscode: N12000 Datum: 23 juni 2003 Functiebeschrijvingsnummer: E8044	

Functiecontext (afdelingsinformatie / cijfermatige informatie / aanvullende informatie)

De Facilitaire Werkvoorbereiders vormen samen met de Productgerichte Accountmanagers de afdeling Facility Front Office. Binnen de afdeling hebben de Facilitaire Werkvoorbereiders een grote mate van

zelfstandigheid. Klanten kunnen de in de FMA-catalogus genoemde producten/ diensten bij de Facilitaire Meldpunten bestellen. Een groot aantal hiervan kan zelfstandig worden afgehandeld. Hiervoor zijn procedures en afspraken gemaakt. Een beperkt aantal is te ingewikkeld of te groot, deze producten/diensten worden door de Facilitair Werkvoorbereider afgehandeld, ook functioneert de WvB als zelfstandig projectleider voor verhuizingen en verbouwingen. Via het Facilitaire Meldpunt of project c.q. rechtstreeks komen jaarlijks 10.000 'dagelijkse opdrachten' binnen voor verwerking en afhandeling door de Facilitaire Werkvoorbereiders. De Facilitaire Werkvoorbereiders maken voor hun werk gebruik van specifieke Facilitaire informatie systemen zoals Prequest, Slitex e.d.

Doel van de functie

- Het optimaal voorbereiden, plannen en doen uitvoeren in consignatiedienst van projecten en facilitaire diensten;
- Het zelfstandig inschatten wat, binnen de raamovereenkomst, de beste dienst is tegen de laagste kosten en met inachtneming van de juiste kwaliteit;
- Het bij voortduring zelfstandig inschatten of werkzaamheden veilig uitgevoerd kunnen worden dan wel uitgevoerd worden.

Kerntaken (Taken / Zelfstandigheid)

- Het vastleggen, plannen, coördineren en doen uitvoeren van 'dagelijkse opdrachten' en het afstemmen daarvan met abonnementen zodanig dat, rekeninghoudend met de wensen van de klant, de gevraagde dienst/ product optimaal en op tijd geleverd wordt;
- Specificeren en analyseren van de vraag/probleem/wens van de klant in onder andere: tijd, geld, kwaliteit en activiteit;
- Vaststellen wat er aan de hand is (analyse problematiek), vaststellen wat er gedaan moet worden, volgen van de daarbij behorende procedure. Procesbeheerder bij niet standaard storing of overlast assisteren indien noodzakelijk bij de afwikkeling;
- Neemt initiatieven met betrekking tot verbetering van het dienstverleningsproces;
- Het bieden van alternatieven aan de klant (pro-actief);
- Het plannen, in overleg met Procesgerichte Accountmanagers, firma's en klanten van de abonnementen (FMA jaarplanning);
- Het toepassen van incidentele facilitaire en onderhoudsactiviteiten en projecten in de jaarplanning, in overleg met betrokkenen;
- Het zodanig ondersteunen van facilitaire projecten dat de tot het project behorende 'dagelijkse opdrachten' integraal en conform met klant gemaakte afspraken, gerealiseerd worden.
- Het uitvoeren van werkzaamheden in Prequest en bijbehorende administratie;
- Verzamelt gegevens ten behoeve van dienstengesprekken.
- Opstellen van werkopdrachten voor/naar de betreffende firma's toe, passende binnen de raamovereenkomsten;
- Bestellen van materialen ten behoeve van onderhoud/diensten projecten;
- Het uitschrijven van werkbonden/ werkvergunningen, autorisatie hiervan en controle op juistheid;
- Maakt zelfstandig ATB en zorgt voor afhandeling;
- Het geven van opdrachten aan gecontracteerde firma (binnen raamafspraken);
- Controleert firma 'rekeningen', zodat aan klant het juiste bedrag wordt doorberekend;
- Houdt toezicht wat wil zeggen Instrueren, controleren en begeleiden van firma's bij de uitvoering van de werkzaamheden;
- Maakt zelfstandig een risico analyse ten behoeve van uit te voeren werk door firma's op gebied van veiligheid en arbeidsomstandigheden.
- Voert zelfstandig projecten c.q. verbouwingen uit;
- Regelt zelfstandig verhuizingen groot en klein voor de locatie IJmuiden.
- Lopen c.q. doen lopen van inspectie ronden m.b.t. veiligheid, milieu, beveiliging e.d. teneinde ongewenste situaties te voorkomen c.q. te beperken;
- Vaststellen en vastleggen van, wettelijke technische en niet technische, 'inspectie punten' op het gebied van veiligheid/Arbo, gebruikersvergunning en Brandweer;
- Stelt zelfstandig inspectieplannen op naar aanleiding van geconstateerde gebreken;

- Naar aanleiding van bovenstaande zelfstandig maatregelen nemen c.q. rapporteren aan betrokkenen, gebouwenbeheer, Brandweer en/of Dienst Bedrijfsbeveiliging;
- Draagt zorg voor een veilige werkplek voor alle locaties welke gefaciliteerd worden;
- Zorgt voor het beheer van de kleine blusmiddelen.
- Het in de gebouwen met integrale facilitaire dienstverlening, binnen de geldende procedures, zodanig nemen van maatregelen bij calamiteiten/ storingen, dat overlast en schade voor klanten en betrokkenen tot een minimum beperkt blijft;
- Stelt zonodig bewoners/ klanten op de hoogte van o.a. duur verstoring, genomen maatregelen.
- Heeft overleg met bedrijfsbrandweer, bewakingsdienst, algemeen leider ontruimingen, gebouwbeheerder etc.;
- Rapporteert over bovenstaande aan Hoofd FMA, Procesbeheerder, Installatiebeheerder etc..

Afbreukrisico

- Er is een reële kans op schade tussen die kan oplopen tot € 25.000 ingeval van:
- Onjuiste aanpak van de gegeven opdrachten, ontactisch optreden, onjuiste planning, onvoldoende coördinatie bij en controle op de werkzaamheden van afdelingen of firma's;
- Onjuiste maatregelen bij onvoorziene omstandigheden, kan projectvertraging opleveren of resulteren in financiële schade;
- Onjuiste inschatting op te nemen maatregelen op het gebied van arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu, kan schade opleveren voor mens en milieu, wat weer kan leiden tot problemen met vergunningen welke weer kunnen leiden tot veroordelingen en/of schadeclaims en /of onveilige situaties voor het bedrijf Corus;
- Het onvoldoende afstand houden van leveranciers en opdrachtgevers kan leiden tot ongewenste situaties.

Kennis

- MBO- Facility of gelijkwaardig opleiding/ ervaringsniveau;
- Kennis en ervaring op het gebied van werkvoorbereiding en opzicht;
- MS-office;
- Kennis van onderhoud-, planning- en informatiesystemen zoals; Prequest, Slitex, Gebouw Beheer Systeem, etc.;
- Kennis van facilitaire dienstverleningen, facilitaire-contracten, -technieken, procedures en projectmatig kunnen werken;
- Interne voorschriften en wettelijke bepalingen inzake kwaliteit, arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu;
- VCA 1 en VCA 2.

Contractmanager

De functie contractmanager is gesitueerd binnen de afdeling Facility Management (FMA). Deze afdeling is onderdeel van de service groep Site Facilities (SF) van de unit Services. FMA is verantwoordelijk voor de facilitaire diensten voor de locatie IJmuiden en levert haar diensten en producten aan de Business Units van deze locatie.

De onderafdeling Facility Contract Management is proceseigenaar van het integraal facility management proces en beheerder van ca. 70 contracten op facilitair gebied met een omzetwaarde van € 35 mln. Deze afdeling vertegenwoordigt Corus IJmuiden bij grote tenders om (mogelijk) te komen tot Corus Global deals.

Contractmanagement wordt gezien als de totale bedrijfscyclus die nodig is om te garanderen dat de, op grond van de klantwens, gecontracteerde kwaliteit gedurende de gehele looptijd van het contract tegen marktconforme tarieven wordt verkregen. In samenwerking met de inkooporganisatie realiseert de contractmanager de beste leveringscondities.

Doel

Tot stand brengen, beheren, ontwikkelen en beëindigen van contracten tussen leverancier (interne en externe dienstverlener) en klanten (werkeenheden), zodanig dat een adequate dienstverlening wordt

geleverd op efficiënte wijze, binnen (wettelijke) richtlijnen, op het gecontracteerde kwaliteitsniveau en tegen minimale kosten.

Verantwoordelijkheidsgebieden / Kerntaken

Bijdragen aan het opstellen van het beleid en de daaruit voortvloeiende procedures en richtlijnen, zodanig dat een maximale ondersteuning van de dienstverlening van Site Facilities aan de werkeenheden wordt gerealiseerd. Hiertoe in hoofdzaak:

- bijhouden van ontwikkelingen in het vakgebied en (laten) uitvoeren van marktonderzoeken en benchmarks
- bijhouden van ontwikkelingen binnen klantgroepen, zowel in samenstelling als in wensen, in relatie tot marktontwikkelingen, en deze vertalen in (nieuwe) producten en diensten
- opstellen van kwaliteitseisen en leverancierscriteria aan de hand van de klantvraag
- leveren van input aan en verstrekken van informatie t.b.v. het opstellen van een producten- en dienstencatalogus.

Tot stand brengen van contracten met klanten (werkeenheden), zodanig dat de gewenste facilitaire ondersteuning kan worden gerealiseerd. Hiertoe in hoofdzaak:

- inventariseren van klantwensen/vraag, houden van dienstengesprekken met de verschillende werkeenheden
- overtuigen van betrokken disciplines/gesprekspartners van het overstijgende (keten) bedrijfsbelang van de locatie IJmuiden of Corusgroup PLC en bewaken van dit bedrijfsbelang
- vastleggen van de gewenste af te nemen diensten en producten van een individueel dienstenplan
- analyseren van de werkelijke afname t.o.v. de begroting, signaleren van trendmatige veranderingen
- bewaken van de afspraken en deze toetsen aan marktconformiteit, klanttevredenheid, leveranciersbeoordeling en financiële kwartaalrapportage.

Tot stand brengen van contracten met leveranciers (interne en externe dienstverleners), zodanig dat producten en diensten tegen optimale condities en vereiste specificaties geleverd kunnen worden. Hiertoe in hoofdzaak:

- opstellen van een communicatieplan behorende bij het betreffende contract
- opstellen van een programma van eisen i.s.m. de inkoopafdeling
- verzamelen van gegevens, verkennen van de markt en selecteren van (potentiële) leveranciers
- aanvragen en in samenwerking met afdeling inkoop, selecteren van offertes, voorbereiden van contractleveringen en bespreken van de te volgen onderhandelingsstrategie
- afstemmen met klankbordgroep van de site en relevante stakeholders omtrent leveranciers- en contractkeuze
- opstellen en bespreken van een plan van aanpak
- voeren van onderhandelingen met (potentiële) leveranciers tijdens de contracteringsperiode
- vastleggen van afspraken en voorwaarden in een contract
- informeren van intern betrokkenen omtrent gemaakte afspraken.

Bewaken van een correcte en tijdige uitvoering van de afgesloten contracten, zowel van de kant van de afnemers als van de kant van de leveranciers, zodanig dat aan de gemaakte afspraken wordt voldaan. Hiertoe in hoofdzaak:

- beoordelen van leveranciers, bespreken van substantieel slechte beoordelingen en formuleren van maatregelen
- toezien (in grote lijnen) op een tijdige en juiste afname door klanten
- bewaken van de voortgang van de contractontwikkeling (halen deadlines) en ingrijpen bij, dan wel actie laten nemen door anderen bij afwijkingen
- voeren van periodiek overleg met de klant en zonodig leveranciers, voor tussentijdse evaluatie en bijsturing
- begeleiden van de contracteigenaar / leverancier bij de periodieke evaluatie van het contract (minimaal 1x/jaar), zodanig dat het contract actueel blijft en een verbeterslag mogelijk is.

Volgen van ontwikkelingen in de markt en bijhouden van activiteiten van de klanten, leveranciers en concurrentie, teneinde de relatie met de klant voortdurend te verbeteren en de dienstverlening optimaal te laten aansluiten bij de markt-/klantbehoeften. Hiertoe in hoofdzaak:

- inventariseren bij leveranciers van ontwikkelingen en bij afnemers van behoefte aan de nieuwe c.q. de verbetering van bestaande dienstverlening
- rapporteren (mondeling, schriftelijk) hieromtrent naar betrokkenen en aangeven van mogelijkheden om op deze ontwikkelingen en behoeften in te spelen.

Deelnemen aan en leiden van nationale en internationale projecten, teneinde de bedrijfsvoering, werkwijzen, processen e.d. te verbeteren.

Bedrijfsarchivaris A

De functie bedrijfsarchivaris A is gesitueerd binnen de afdeling Facility Management (FMA). Deze afdeling is onderdeel van de service groep Site Facilities (SF) van de unit Services. FMA is verantwoordelijk voor de facilitaire diensten voor de locatie IJmuiden en levert haar diensten en producten aan de Business Units van deze locatie.

De onderafdeling Facility Archive Support werkt in opdracht van de directie en beheert alle belangrijke bestanden die in het belang van Corus of op grond van wettelijke voorschriften bewaard dienen te worden. Dit betreft zowel de zeer actuele teksten en beeldmateriaal, maar ook minder actueel en historisch belangrijk archiefmateriaal. In principe kan elke functionaris op de site het materiaal uit deze archieven raadplegen. Ook derden kunnen met verkregen toestemming hier gebruik van maken, t.b.v. studie of publicaties e.d. Ook verzorgt de afdeling de opslag en het beheer van grote hoeveelheden archiefstukken, waarvoor op de respectievelijke afdelingen geen ruimte is en die volgens wettelijke voorschriften nog een aantal jaren bewaard dienen te worden. Tenslotte verzorgt de afdeling de vernietiging van stukken, al dan niet onder camera toezicht en voorzien van een proces verbaal. Het archief is onderverdeeld in beleidsarchief (ca. 15.000 concerndossiers en ca. 30.000 site IJmuiden dossiers), beeldarchief (ca. 600.000 foto negatieven, ca. 700 films en ca. 300 video's in beheer) en routinearchief (6000 strekkende meter archief van administratieve processen en afdelingsarchieven). De vitale concernbeleidsstukken, contracten, overeenkomsten, vergunningen, patenten en octrooien etc. worden bewaard in een kluisruimte.

Doel

Selecteren, ontsluiten en beheren van beleidsstukken van de Business Units, zodanig dat de stukken ordelijk en toegankelijk zijn en de juiste informatie bevatten ter ondersteuning van een optimale bedrijfsvoering op de site IJmuiden, verantwoording aan de overheid en de samenleving afgelegd kan worden over de bedrijfsvoering in heden en verleden en ter behoud van industrieel/cultureel erfgoed.

Verantwoordelijkheidsgebieden / Kerntaken

Actueel houden van procedures met betrekking tot archivering, zodanig dat de archieven actueel en compleet zijn en de stukken systematisch geordend, ontsloten en vindbaar zijn, rekening houdend met de wettelijke en bedrijfsvoorschriften ten aanzien van beveiliging, bewaartermijnen en vernietiging van documenten. Hiertoe in hoofdzaak:

- kennis nemen van veranderingen in wet- en regelgeving op het gebied van archivering (bewaartermijnen, opslagcondities e.d.)
- informeren van de directie over archiveringsmogelijkheden
- up to date houden van de procedures en overdragen van richtlijnen en procedures aan betrokkenen, geven van instructies en begeleiden bij de toepassing hiervan
- bijdragen aan het optimaliseren van databases
- bijdragen aan een planning voor de ordening en sanering van de diverse archieven
- bewaken en mede uitvoeren van de systematische archivering
- aanpassen en uitbreiden van archiefplannen, ordeningsplannen en classificaties aan nieuwe bedrijfsontwikkelingen
- bewaken van een consistente toepassing van regels, procedures en coderingen.

Beheren van de concernbeleidarchieven en speciale archiefcollecties, waaronder contracten, overeenkomsten en vergunningen, zodanig dat de van belang zijnde bedrijfsinformatie toegankelijk is en blijft en zodanig dat voldaan wordt aan de wettelijke verplichtingen t.a.v. archiefbeheer. Hiertoe in hoofdzaak:

- verzamelen, sorteren en selecteren van voor in bewaring in aanmerking komende archiefstukken
- zorgen voor de indeling en inrichting van archieven, bewaken van de vereiste bewaarcondities
- klasseren van de documenten en zorgen dat de stukken conform de voorschriften in de archieven worden opgenomen, (doen) vormen van dossiers en bewaken van de uitvoering ten aanzien van coderingen, registratie, e.d.
- verzorgen van de overdracht van stukken van het dynamisch naar het statisch archief, vaststellen van bewaartermijnen en voorbereiden van vernietigingen

- selecteren van stukken die voor vernietiging in aanmerking komen en zorgen voor de vernietiging, al dan niet onder toezicht en voorzien van een proces verbaal
- bewaken en controleren van de vereiste fysieke conditie van de archiefstukken en zorgen voor een goede klimaatbeheersing
- bewaken van de beveiligingsaspecten van de archiefkluis
- bewaken en controleren van en toezien op uitsluitend bevoegd en geautoriseerd gebruik van vitale stukken.

Ondersteunen van en adviseren aan medewerkers en derden bij het verwerven van informatie, zodanig dat op een effectieve wijze in de overeengekomen informatiebehoefte wordt voorzien. Hiertoe in hoofdzaak:

- interpreteren, in context plaatsen en verhelderen van vraagstellingen
- verrichten van gericht archiefonderzoek
- selecteren, samenvatten en toelichten van relevante informatie over bepaalde onderwerpen
- verstrekken van gegevens uit bestanden, uitlenen van dossiers en rappelleren bij overschrijding van de uitleentermijn
- attenderen van belanghebbende op voor hen belangrijke informatie
- opmaken van rapportages.

Uitvoeren van diverse bijkomende werkzaamheden w.o.:

- uitvoeren van doelmatige behandeling, registratie en distributie van de inkomende en uitgaande post
- beheren van digitale bestanden met veelal vertrouwelijke en/of gevoelige informatie
- samenstellen van (historische) overzichten
- assisteren bij het organiseren en inrichten van (historische) exposities en tentoonstellingen.

FUNCTIEBESCHRIJVING Accountmanager	
Business Unit:	Corus Strip Products IJmuiden (CSPIJ)
Bedrijfseenheid:	Services
Unit:	Site Facilities (SF)
Afdeling:	Facility Management (FMA)
Subafdeling:	Facility Front Office (FFO)
Afdelingscode:	N12000
Datum:	13 december 2004
Functienummer:	

Functiecontext

Site Facilities (SF) is een Service Unit en maakt deel uit van de Business Unit Corus Strip Products IJmuiden. SF heeft als taak het industriecomplex van Corus in IJmuiden zodanig te beheren en te onderhouden, dat voor Corus (en de andere op het terrein aanwezige bedrijven) een optimale bedrijfsvoering mogelijk wordt gemaakt. SF doet dit door diensten te leveren op het gebied van: bedrijfsbeveiliging en calamiteitenbestrijding (DBB), interne en facilitaire diensten (FMA), beheer van infrastructuur en gebouwen (IPM), beheer en aansturing van bedrijfsafvalstromen (WMA).

De **primaire taak** van Site Facilities is hierbij het leveren van toegevoegde waarde door het juist managen van de dienstverlening van SF aan de klant zijnde de werkeenheden en service –afdelingen, waarbij de klant - leveranciersrelatie centraal staat.

De afdeling **Facility Management (FMA)** is onderdeel van de service groep Site Facilities (SF) van de Unit Services. FMA is verantwoordelijk voor de facilitaire diensten voor de locatie IJmuiden en levert haar diensten en producten aan de Business Units van deze locatie. Dit zijn Headquarters Nederland, CSPIJ, CPP, CC, PF en CRDT.

De onderafdeling **Facility Front Office (FFO)** is verantwoordelijk voor het verbeteren van de totale performance van het facilitaire product of dienst van Corus Staal BV op de vestiging IJmuiden en

incidenteel op Corus vestigingen op andere locaties. Klanten kunnen producten/diensten bij het Facilitaire Meldpunten bestellen. Een aantal 'dagelijkse opdrachten' is te complex of te groot voor het Facilitair Meldpunt zelf. Deze producten/diensten worden door de Facilitair Werkvoorbereider en/of de Accountmanager afgehandeld. Daarnaast zijn er klanten met abonnementen voor facilitaire diensten. Deze abonnementen vormen een belangrijk onderdeel van het werkgebied van de Accountmanager. Vanaf de aanvang, het afsluiten van het contract met de firma en het afspreken van het jaarplan met de klant, tot en met de eindfase, de levering, de afrekening en de nazorg van de diensten (**procesbeheer**). De Accountmanager onderhoud structureel en ad hoc klantencontacten over een product of dienst op operationeel/ tactisch niveau en onderhoud integrale klantencontacten op tactisch/strategisch niveau. De Accountmanager fungeert als intermediair tussen de klant en de leverancier en de afdeling FMA. **(verbeteren/ontwikkelen product en verbeteren/ontwikkelen dienst en relatie)** Het totale facilitaire pakket aan procesbeheer van de Accountmanagers kent een omzet van ca. € 27 miljoen.

Doel van de functie

De Accountmanager is verantwoordelijk voor een juiste performance van het facilitaire product/dienst of proces tussen klant en leverancier zodanig dat de klanten optimaal (tegen de beste prijs/kwaliteitsverhouding) worden ondersteund in hun bedrijfsvoering.

Kerntaken (Taken / Zelfstandigheid)

PROCESBEHEERSING:

- Beheert als procesbeheerder de bijbehorende facilitaire processen. Vanaf de aanvang, het afsluiten van een contract passend binnen het raamcontract met de firma en het afspreken van het jaarplan met de klant, tot en met de eindfase, de levering, de afrekening en de nazorg van de diensten.
 - Doornemen met nieuwe klant van programma van eisen t.a.v. te leveren product of dienst;
 - Opstellen van een voorlopige begroting (gebaseerd op tarieven overeenkomstig reeds opgestelde raamcontract) voor de te leveren product of dienst;
 - Overleg met (budgetgemachtigde) klant over definitief bestek (pakket van eisen)
 - waaraan product of dienst moet voldoen, daarna opstellen van een definitief begroting;
 - Opdracht geven aan de BU manager van de leverancier voor uitvoering van het door de klant gewenste pakket van eisen; Faciliteren van de dienstverleningsprocessen op basis van abonnementen;
 - Afstemmen van de dienstverlening op basis van abonnementen voor een goede procesvoering, in samenwerking met de Facilitaire Werkvoorbereiders die dit integraal plannen, met de bedrijfsonderdelen binnen Corus en met de leveranciers.
 - Het instrueren van werkvoorbereider(s) over de dienstverlening van specifieke opdrachten;
 - Opdracht geven aan externe firma voor het 3 – 5 maal per jaar laten auditen van de door de leverancier geleverde dienstverlening;
 - Overleg voeren met BU manager van leverancier en klant indien na auditen blijkt dat dienstverlening door de firma niet overeenkomstig vastgestelde SLA's is uitgevoerd (leverancier kan bij herhaling malus krijgen);
 - Overleg met klant / leverancier elke 6-7 weken t.a.v. de kwaliteit van dienstverlening (klachtafhandeling);
 - Overleg met klanten t.a.v. het beëindigen van de huidige leverancier en het afsluiten van een contract met een nieuwe leverancier;
 - Opstellen van maandafrekening (incl. vergoeding FMA) naar klant (dekking) voor afgesproken (inclusief gewijzigde) dienstverlening. Dit gebeurt ahv kostenplaatsnr. (Hoofd FMA, Controller en Accountmanager tekenen factuur t.b.v. klant);
 - Opstellen van maandafrekening naar BU manager danwel Directeur van leverancier voor door hem geleverde dienstverlening (Hoofd FMA, Controller en Accountmanager tekenen factuur t.b.v. leverancier).
 - Het zelfstandig inkopen middels een gedelegeerde inkoopbevoegdheid van kantoorartikelen en drukwerk.

KWALITEITSBEHEERSING:

Verbeteren en ontwikkelen van product/dienst

- Bewaken en verbeteren van de dienstverleningsprocessen zodanig dat de dienstverlening optimaal verloopt.

Activiteiten:

- Het vaststellen van Proces Performance Indicatoren (PPI's) wanneer de eis daartoe door de Contract Manager in het contract met de firma is vastgelegd;
 - Monitoren van het dienstverleningsproces (opdrachtenstroom) aan de hand van PPI's, management informatie van de leveranciers, informatie over de klanttevredenheid, informatie uit het automatiseringssysteem (KWIS);
 - Analyseren van o.a. metingen van PPI's;
 - Afwijkingen rapporteren aan het management FMA en het nemen van maatregelen om deze afwijkingen op te lossen;
 - Voorstellen van procesaanpassingen bij terugkerende problemen of mogelijkheden voor verbetering van het proces van dienstverlening;
 - Uitvoeren van verbeteringen na goedkeuring van het verbeteringsvoorstel door het management;
 - Periodiek rapporteren aan de Contractmanager waaronder leveren van actuele basisgegevens en suggesties voor verbetering aan Contractmanager bij het verlengen of vernieuwen van het contract.
Evalueren van kennis m.b.t. de facilitaire processen (kennismanagement);
- ❑ Structureel en adhoc houden van klantencontacten over een product op operationeel/ tactisch niveau en integrale klantencontacten op tactisch/strategisch niveau
- ❑ Het ontwikkelen/verbeteren van het produkt/dienst om te bezien of er leveranciers in de markt zijn die een "betere" prijs/kwaliteitsverhouding te bieden hebben.

KLANT- EN LEVERANCIERBEHEER (Verbeteren en ontwikkelen van relatie klant/fma/ leverancier)

- ❑ Het onderhouden en ontwikkelen van de relatie tussen de interne opdrachtgever en de externe leverancier, zodanig dat de totale performance in de accountspecifieke relatie wordt geoptimaliseerd.
- Activiteiten:
- Het voorbereiden en uitvoeren van specifieke analyses die onderdeel zijn van het contractmanagement;
 - Het beschrijven van producten of diensten in de FMA catalogus;
 - Het zodanig onderhouden van contacten op tactisch/operationeel niveau, dat enerzijds klanten weten waar ze met hun specifieke facilitaire wensen moeten zijn en anderzijds dat FMA weet wat er bij de klanten leeft;
 - Het onderhouden van periodieke en dagelijkse contacten met de klanten en de leveranciers. Hierbij wordt o.a. ingegaan op:
ontwikkeling van bestaande dienstverlening e.d. (markt ontwikkeling);
mogelijkheden voor verbetering van dienstverleningen.
Het beheren van de relatie informatie d.w.z. kennis verzamelen en vastleggen van: specifieke bedrijfsprocessen en problemen van de klant, organisatorische aspecten zoals contactpersonen, cultuur, samenwerkingsmodel.
- ❑ Sturen bij het voorkomen en afhandelen van klachten met financiële gevolgen, zodanig dat zowel de klant naar tevredenheid is geholpen als de leverancier in staat is gesteld tot structurele performanceverbetering binnen de bestaande contractgrenzen.
- Activiteiten:
- Het op grond van het gehanteerde klachtenbehandelingsysteem bespreken van relevante klachtinformatie met klanten en leveranciers ten behoeve van adequate en structurele oplossingen ter voorkoming van deze klachten in de toekomst.
- ❑ Een doorslaggevende invloed uitoefenen op de acceptatie door de Business Units binnen de site IJmuiden van de geleverde diensten en producten, zodanig dat alle individuele gebruikers maximaal gebruik kunnen maken van deze diensten

Activiteiten:

- Het in ruime mate communiceren met contactpersonen en stakeholders van de Business Units op de site IJmuiden over het belang, het voordeel en de (meer) waarde van de producten en diensten van FMA.

KOSTENBEHEER:

- ❑ Sturen op kosten (kostenbeheersing) van de eigen afdeling en van de interne opdrachtgever binnen het raamcontract dat is overeengekomen met de leverancier(s), zodanig dat de diensten en producten worden geleverd tegen de gecontracteerde kwaliteit/prijsverhouding en niet afwijken in marktconformiteit.

Activiteiten:

- Het verzamelen van de relevante financiële gegevens ten behoeve van de vaststelling (door het MT) van de tarieven voor het komende jaar;

Afbreukrisico

- Het niet goed beheeren van de processen kan leiden tot schade vanaf € 20.000;
- Het onvoldoende afstand houden van leveranciers en opdrachtgevers kan leiden tot ongewenste situaties.

Kennis

- MBO-plus opleiding
- productgerichte aanvullende facilitaire opleidingen;
- ruime bedrijfservaring t.a.v. de specifieke facilitaire diensten en processen;
- kennis en ervaring op het gebied van Accountmanagement, Procesbeheer, kennis van softwareapplicaties t.b.v. dagelijkse werkzaamheden, kennis van de operationele (facility) informatiesystemen, kennis van de facilitaire contracten en –procedures, kennis van interne voorschriften en wettelijke bepalingen inzake kwaliteit arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu;
- mondelinge uitdrukkingsvaardigheid in de Engelse en Duitse taal.

Competenties

- een hoge prioriteit geven aan tevredenheid van klanten of interne medewerkers en aan het verlenen van service of hulp en daarnaar handelen (**klantgerichtheid**);
- goede verbale en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden (**uitdrukkingsvaardigheid**);
- is in staat om voorstellen en wensen duidelijk te formuleren en te verdedigen tegenover in- en externe functionarissen op operationeel/tactisch niveau (**overtuigingskracht**);
- gaat ethisch verantwoord te werk, onpartijdig, eerlijk oprecht en discreet (**integriteit**);
- heeft een open geest oftewel is bereid alternatieve ideeën of standpunten in overweging te nemen (**eigen oordeelsvorming**);
- is in staat op vakkundige wijze zijn/haar kennis, zowel theoretisch als praktisch, over te brengen aan medewerkers van de eigen of andere afdelingen. (**leervermogen interactief**);
- Gericht zijn op het voorkómen van onveilige handelingen, onveilige situaties, fouten en ongevallen (**veiligheidsbewustzijn**).

Communicatiestructuur FMA 2007

Communicatiemiddel	Frequentie Update/ Uitgave	Eind Verantwoordelijke	Doelgroep
Maandrapportage	1x per maand	TvA / AP	Intern FMA, HV, CH, GK
Stakeholders Kwartaalrapportage	1x per drie maanden	JK / MZ (NM)	Contactpersoon opdrachtgever
Afdelings Jaarplan (maatregelen & budget)	1x per jaar	JvH / AP / IL	Intern FMA / HV / PP / GK
Afdelingsplan FMA 2002 -2005 Afdelingsplan FMA 2007 -2010	1x per 3 jaar	IL (JK) / AP	Intern FMA, HV, CH, GK
Contract Managementbrief	1x per drie maanden	MZ / TvA / JK	Contactpersoon opdrachtgever
Bewonersboekjes	1x per jaar	TvA	Bewoners Service gebouwen FMA
Producten & dienstencatalogus SF	1x per jaar (mei / juli)	TvA / NM	Opdrachtgevers en potentiële opdrachtgevers
Evenementen kalender	1 x per week	MP	Intern FMA
Klanttevredenheidsonderzoek - Gebouwen FMA - Product & diensten FMA (zie maandrapportage)	2x per jaar	TvA	Bewoners servicegebouwen FMA
Bewonersflyers	Adhoc	TvA / MT FMA	Bewoners Service gebouwen FMA
Website intranet	1x per jaar	DI	Gehele locatie IJmuiden
Dienstenplannen	1x per jaar	JK / MZ	Strategische opdrachtgever FMA
Klachtenafhandeling	Continu	RK / AG	Intern

Leiderschap	Ketenniveau
Richten	• Samen met partners is een visie op ontwikkeling van de keten gevormd • Kerncompetenties worden systematisch versterkt en uitgebouwd • Samenwerken heeft tot doel de toegevoegde waarde in de keten te vergroten • De gekozen strategie wordt gecommuniceerd naar alle 'stakeholders'
Inrichten	• Het bedrijf is een netwerkorganisatie van resultaatverantwoordelijke eenheden • Gemeenschappelijk gedragen normen en waarden vormen het belangrijkste bindmiddel • Er is vervlechting met operationele systemen van leveranciers en klanten • Medewerkers zijn Multi-inzetbaar in steeds wisselende samenwerkingsverbanden
Verrichten	• De effectiviteit van het leiderschap wordt periodiek beoordeeld • Medewerkers krijgen maximale speelruimte om goed in een netwerk te functioneren • Er is veel tijd voor externe contacten • Leveranciers worden persoonlijk ondersteund bij de verbetering van hun bedrijfsvoering

Strategie en beleid	Ketenniveau
Oriënteren	• Het bedrijf benut benchmarking in de eigen branche • Er is gestructureerd overleg met klanten en leveranciers • Het bedrijf heeft mogelijke partners en overnamekandidaten geïdentificeerd • Oorzaken van tegenvallende resultaten worden tot in detail uitgedroogd
Creëren	• Evaluatie speelt een belangrijke rol bij vormgeving van beleid • Met de belangrijkste partners wordt periodiek overleg gevoerd over het beleid • De focus ligt op versterking van de totale keten • Beleid is gericht op het uitbouwen van kerncompetenties
Implementeren	• Uitvoeringsplannen van de ketenpartners worden op elkaar afgestemd • Medewerkers regelen de uitvoering rechtstreeks met ketenpartners • Resultaten worden systematisch geëvalueerd en afwijkingen worden definitief gecorrigeerd • De effectiviteit van de interne en externe communicatie worden gemeten

Medewerkers	Ketenniveau
Organiseren	• Personeelsbeleid is afgestemd op de wensen van de leveranciers, klanten en andere partners • Benchmarking van personeelsbeleid in de eigen sector • Er is beleid om de sector als geheel tot een aantrekkelijke werkgever te maken • Creativiteit en eigen initiatief krijgen de ruimte
Investeren	• Medewerkers hebben de kennis om naar eigen inzicht te handelen om de bedrijfsdoelen te realiseren • In de keten vindt actieve kennisuitwisseling plaats • Medewerkers hebben geleerd hoe te leren ('double loop')

	learning') • Er wordt geïnvesteerd in kennis en opleiding bij de leverancier en partners
Respecteren	• Medewerkers hebben inspraak bij de ontwikkelingsrichting en de doelstellingen van het bedrijf • Waardering door (interne) klanten en leveranciers wordt gecommuniceerd naar direct betrokkenen • Acties van individuen en teams om samenwerking in de keten te verbeteren worden beloond • Er is zorg voor een toekomstige carrière buiten het huidige bedrijf

Middelen	Ketenniveau
Geld	• Financiële analyses en benchmarking geven impulsen aan nieuw ondernemingsbeleid • Investerings in kernactiviteiten krijgen voorrang • Financiële kengetallen van de ketenpartners zijn geharmoniseerd en bekend • De effectiviteit van het financieel management wordt periodiek geëvalueerd en verbeterd
Kennis en technologie	• Het delen van kennis en technologie met partners leidt tot versterking van de keten • Informatiesystemen van partners zijn op elkaar afgestemd en toegespitst op kritische elementen • Kennismanagement omvat de gehele keten • Er zijn acquisities en licentie-overeenkomsten om de ambities van het bedrijf qua kennis te realiseren
Materiaal en diensten	• Partners worden geselecteerd met het oog op een langdurige samenwerking • Het interne logistieke systeem is gekoppeld aan dat van de leveranciers en klanten • Producten- en diensten-ontwikkeling vinden plaats samen met leveranciers en klanten • Milieu-aspecten zijn geen bedreiging maar een kans om je te onderscheiden

Processen	Ketenniveau
Ontwerpen	• De manier van werken wordt afgestemd op die van klanten, leveranciers en andere partners • Er is een methode om de toegevoegde waarde per partner te kunnen bepalen • Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een samenwerkingsverband zijn uitgewerkt • De netwerkstructuur waarin men werkt is uitnodigend voor nieuwe ideeën en nieuwe partners
Beheersen	• De professional heeft de ruimte om met zijn partners in de keten zoveel mogelijk rechtstreeks te regelen • De procesbeheersing wordt vergeleken met die van andere bedrijven • Het bedrijf gebruikt een databank met relevante prestatie-indicatoren voor de keten of de sector
Verbeteren en vernieuwen	• Leveranciers worden ondersteund bij de verbetering van hun bedrijfsvoering • Met partners wordt structureel aan innovatie van producten en processen gewerkt • Invoeren van veranderingen verloopt in nauw overleg met betrokkenen